

Глава II

КРЕИРАЊЕ ВРЕДНОСТИ И САТИСФАКЦИЈА ПОТРОШАЧА ХОТЕЛСКИХ УСЛУГА

Циљеви учења:

Сврха изучавања ове главе је да после тога будете у стању да:

- ▶ Разумете оријентацију хотелских предузећа и хотела на потрошаче;
- ▶ Схватите суштину креирања вредности за потрошаче;
- ▶ Објасните значај испоручене вредности и сатисфакције потрошача хотелских услуга;
- ▶ Образложите циљ и значај маркетинг односа са потрошачима хотелских услуга;
- ▶ Објасните изградњу лојалности потрошача и хотелских услужно-профитни ланац.

1. Оријентација хотела на потрошаче - разумевање хотелских потрошача

Ако хотелски менаџмент у временски и просторно, пре и боље од осталих, сагледа будуће потребе хотелских потрошача (хармонизујући информације о њиховом животном стилу са геодемографским подацима) и снажно усмери своју енергију у обликовање хотелске понуде, која ствара могућност задовољења тих потреба, профилисаће нови пословни склад, пронаћи упориште које послу даје *полугу моћи*. То је одлучујући разлог у прилог става да хотелске потрошаче треба узети као критични фактор у остварењу успешног пословног исхода. Емпиријски је доказано, хотелски потрошачи желе најбоље хотелске производе; сматрају да њихов квалитет треба адекватно новчано вредновати; али и мисле да су они *сами* вредни, као корисници истих.

Најбољи хотелски маркетинг сектор на свету не може продати хотелске услуге и производе који су лоше направљени или незадовољавају ничије потребе.

Специфична вредност је изабрати циљно тржиште. Јер, “на погрешном циљном тржишту ни Пикасова слика вероватно се не би могла продати ни за 50 фунти, док би на правом тржишту достигла цену од неколико милиона фунти”. Циљ је сатисфакције за обе стране: очекивање испуњено вредношћу (штавише, одушевљењем), за хотелске потрошаче; профит, за хотел. Постигнуће, које покрива претходни став, значи неговање подстицања да се предвиди и примени надмоћна понуда, која ће бити континуирано пласирана. Супериорност је ствар константног усавршавања, прикупљања и вредновања нових идеја, када је реч о новим хотелским производима али, исто тако, и константног побољшања постојећих хотелских производа. Уз то, хотелски процес рада треба у потпуности концентрисати на хотелске потрошаче, не на производе, као предмет продаје. То је начин који значи успостављање бољих, трајних и продуктивнијих односа са хотелским потрошачима.

2. Креирање вредности за потрошаче хотелских услуга

Оријентација на потрошаче значи да хотелске пословне активности почињу разумевањем и антиципирањем потреба и жеља потрошача, а завршавају се испоручивањем очекиване вредности односно сатисфакцијом потрошача. Већина маркетинг истраживања имају управо за циљ да покушају да опишу и објасне навике потрошача у куповини. Хотели често уче на бази сопственог искуства и посредних контаката са потрошачима. Такође, хотели уче на основу посматрања релативног пословног успеха или неуспеха њихових конкурената.

Менаџмент хотела треба да зна да одреди коме, где и како да понуди супериорну вредност, усмеравајући сопствене способности у правцу циљних тржишних сегмената на начин да се остваре успешни резултати односно испоручи адекватна вредност потрошачима.¹

2.1. Дефинисање вредности

Вредност је субјективна категорија и одређује је потрошач. На неки начин, сваки потрошач може имати различиту дефиницију вредности. Било би сувишне поједностављено рећи да је вредност синоним за сатисфакцију потрошача. Вредност је у очекивањима потрошача, која су често сложена, скривена и подложна променама. Очекивања су комбинација трошкова, времена, количине, квалитета и људског фактора.

¹ Прилагођено према: Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: *Основи маркетинга*, Економски факултет - ЦИД, Београд, 2004., стр. 32-55.

Вредност испоручена потрошачу/купцу се дефинише као разлика између укупне вредности коју потрошач/купац очекује и укупног трошка потрошача/купца. **Укупна вредност** коју потрошач/купац очекује је скуп користи које потрошач очекује од неког производа или услуге. **Укупни трошак** потрошача/купца је скуп трошкова које потрошач/купац очекује у вредновању, прибављању и коришћењу производа или услуге.¹

“Поједностављено гледајући, вредност за потрошаче може се приказати као:

$$V (\text{вредност}) = \frac{K (\text{користи})}{T (\text{трошкови})}$$

Користи које потрошачи добијају огледају се најчешће у дизајну и квалитету производа и разноврсности и квалитету услуга. Затим, користи могу произаћи из репутације и имица производа и произвођача односно земље порекла. За потрошаче је релевантно и то како се купљени производ/услуга уклапа у њихов лични концепт (склоп). Трошкови се односе на новчани износ плаћен за набавку производа/услуге, физички и психолошки напор и утрошено време у њиховом прибављању. Уколико се ставе у однос укупно набројане користи и укупно набројани трошкови ради се о тзв. **тоталној сатисфакцији потрошача**.

Предузеће може да повећа вредност понуде за потрошаче на више начина: повећати користи, снизити трошкове, повећати користи и снизити трошкове, повећати користи више него што су повећани трошкови и смањити користи, али уз много веће снижавање трошкова.”²

2.2. Процес одређивања вредности

Ако хотел жели да развије супериорну понуду мора почети од тога да утврди шта је вредност за потрошаче. Само је на тај начин у стању је да угради битне атрибуте и елементе вредности у сопствени услужни програм. Поступак за одређивање вредности за потрошаче одвија се у пет фаза.³ У **првој** фази, одговара се на круцијално питање шта потрошачи на циљним тржиштима процењују да је вредност конкретног производа/услуге. У **другој** фази утврђује се која од пожељних вредности је најважнија са становишта потрошача. У **трећој** фази преиспитује се колико је хотел добар (или лош) у испоручивању пожељне вредности. **Четврта** фаза

¹ Kotler Ph.: *Upravljanje marketingom*, цит. рад, стр. 38.

² Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: *Основни маркетинг*, цит. рад, стр. 34.

³ Ибид, стр. 35.

односи се на разматрање зашто је хотел слаб (или добар) у вези обезбеђивања најпожељније вредности за потрошаче. И коначно, у **петој** фази сагледавају се вероватне и могуће (пожељне) вредности од стране потрошача у будућности.

3. Испоручена вредност и сатисфакција потрошача хотелских услуга

У конкурентским тржишним условима од хотела и хотелских предузећа се захтева да буде “боље од најбољег” у задовољавању и испуњавању захтева и жеља потрошача. Најбољи резултати по сваком атрибуту производа или услуге постаје стандард или мерило савршености (**benchmarking**) према којем се пореде предузећа у одређеној грани или групи делатности.

Са становишта потрошача, испоручена вредност постаје **добијена** вредност и дефинише се као разлика између укупно очекиване вредности (корисности), с једне и укупних трошкова које је потрошач имао приликом тражења, куповине и коришћења тог производа, с друге стране. А, шта је заправо испоручена односно добијена вредност и као је потрошач процењује и прихвата приказано је наредном сликом.¹

Укупна (тотална) вредност је скуп користи (“*benefits*”) које потрошач очекује од куповине и конзумирања производа или услуге. Фактори који утичу на формирање потрошачевих очекивања везани су за квалитет, функционалност и дизајн производа, квалитет услуге која му се пружа за време и после куповине, лични концепт и имиџ предузећа - произвођача или марке производа.²

¹ Милисављевић М.; Маричић Б.; Глигоријевић М.: цит. рад, стр. 37.

² Kotler Ph.: *Upravljanje marketingom*, цит. рад, стр. 39.

Слика 11: Детерминанте испоручене вредности за потрошаче



Укупни трошкови дефинишу се као скуп трошкова (“costs”) које је потрошач имао у процењивању, прибављању и коришћењу производа или услуге. Фактори од којих зависе трошкови јесу новчани издатак (цена производа или услуге), утрошено време у тражењу информација и процени алтернатива, као и физички и психички напор који је потрошач уложио у куповину одређеног производа/услуге.¹

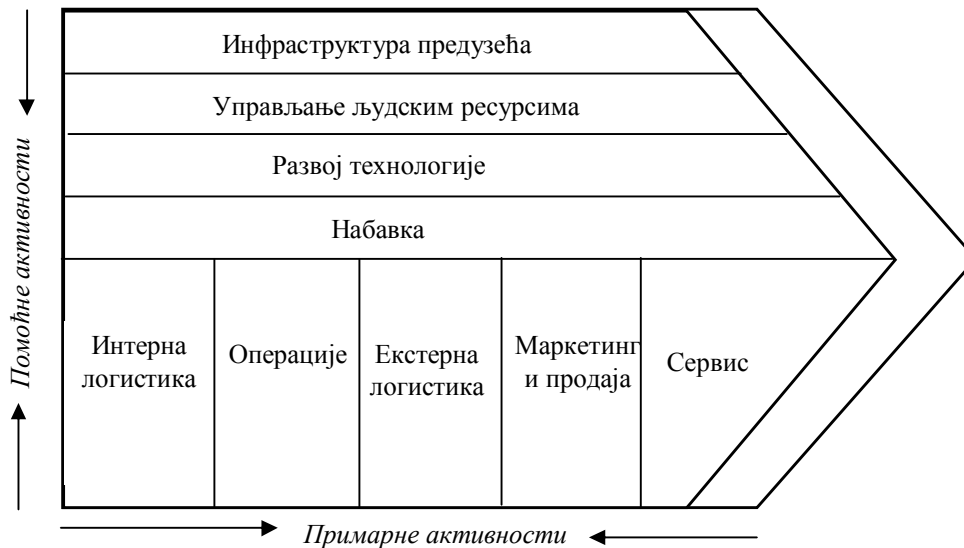
3.1. Ланац вредности

Како би се повећала испоручена вредност и остварила додатна вредност (вредност плус), креиран је **ланац вредности** (*Value chain*), као средство за идентификацију начина да се креира више вредности за потрошаче и тиме стекне наклоност и лојалност. Ланац вредности препознаје девет стратегијски релевантних активности којима се креирају вредности и трошкови у конкретном послу. Ових девет активности којима се креира

¹ Милисављевић М.; Маричић Б.; Глигоријевић. М.: цит. рад, стр. 38.

вредност дели се на пет примарних и четири помоћне активности или активности подршке (Слика 12).¹

Слика 12: Генерички ланац вредности



Примарне активности представљају кораке којима се материјали - input-и укључују у производњу (интерна логистика), затим трансформишу у финални производ (операције), отпремају на тржиште (екстерна логистика), маркетирају и продају и на крају сервисирају. **Помоћне** или активности подршке јесу набавка input-а, инфраструктура предузећа која укључује трошкове менаџмента, планирања, финансирања и др. Трећа помоћна активност је управљање људским ресурсима, а четврта праћење и примена развоја технологије.²

Задатак хотела је да провери (испита) трошкове и перформансе у свакој од активности којима се креира вредност и да тражи начине да их унапреди. Хотел у вези тога мора да процени конкурентске трошкове и перформансе као тачку поређења (*benchmark*) према којој упоређује сопствене трошкове и перформансе. Ако је хотел у томе бољи од других, онда поседује конкурентску предност, о чему коначан суд дају потрошачи на тржишту.

¹ Ибид, стр. 39.

² Овде треба имати у виду одређене специфичне карактеристике хотелских предузећа односно хотела као, на пример, да у хотелијерству нема отпремања готових производа на тржиште (тзв. екстерна логистика) јер се производи конзумирају (троше) на “лицу места”, одмах по производњи (јела).

3.2. Сатисфакција гостију-потрошача хотелских услуга

Основни циљ хотелског маркетинга данас представља придобијање и задржавање потрошача. Сатисфакција потрошача представља главни извор задржавања садашњих и привлачења нових потрошача. Она представља један од најзначајнијих задатака са којим се суочавају хотелска предузећа данас.

Потрошачи за хотел представљају кључни природни ресурс, односно највреднију имовину хотела или предуслов постојања бизниса. Сатисфакција гостију-потрошача представља кључни елемент у процесу стицања и унапређења њихове лојалности. Поред тога, успостављена повратна спрега са потрошачима представља кључни елемент у мерењу и управљању сатисфакцијом потрошача. Таква повратна спрега представља важан извор информација, помоћу којих се добијају знакови упозорења у случају да дође до пружања нижег нивоа сатисфакције. Нижи нивои сатисфакције потрошача резултирају великим трошковима за хотел, који се огледају кроз изгубљени профит по основу изгубљених потрошача, и кроз велика улагања у рекламирање, маркетинг и продајне напоре, да би се успоставио ранији ниво пословања.

Шта се под сатисфакцијом подразумева? **Сатисфакција потрошача је функција перцепције и очекивања потрошача,¹ односно математички изражено:**

$$\text{сатисфакција} = \text{перцепција} - \text{очекивања}$$

Очекивања потрошача тако представљају вероватноћу догађаја, а перцепција оцену догађаја, у процесу произвођења и испоруке услуге.

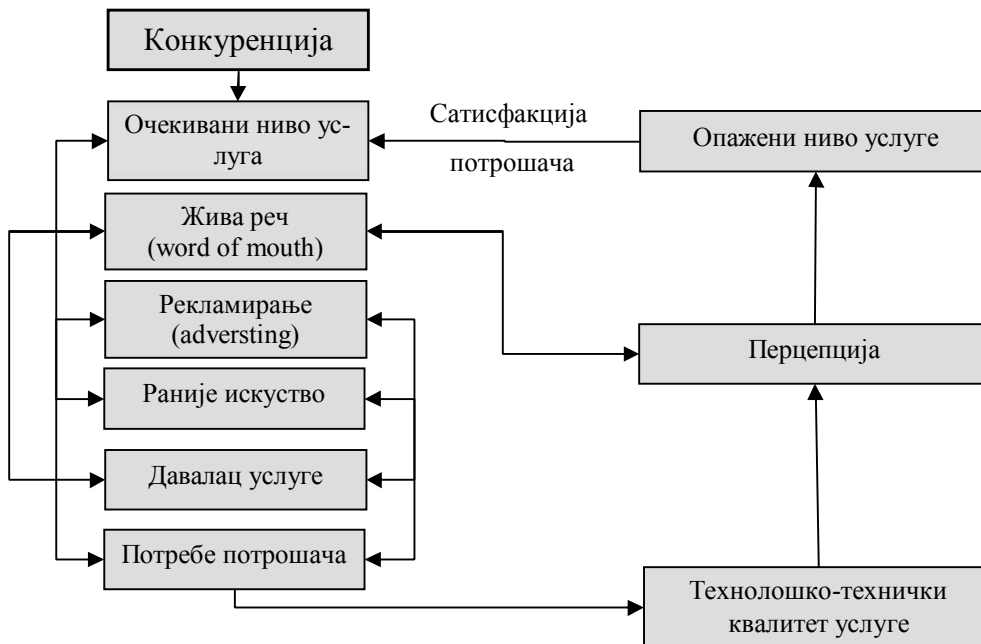
Сатисфакција потрошача представља правно, потрошачко и менаџерско питање. Када организација послује са потрошачима она има како имплицитне тако и експлицитне обавезе. За организацију није довољно, да она учини покушај да се задовоље потребе потрошача, уколико, при томе, нису уважене и уговорне обавезе. Са овог аспекта сатисфакција потрошача подразумева задовољење одређених стандарда производа или услуга, цене, испоруке, поузданости и квалитета.

Задатак хотелског менаџмента представља управљање операцијама на такав начин, како би запослени у хотелу пружили потрошачу високе нивое сатисфакције. У том смислу, интеракција са потрошачима је исто тако важна као и квалитет кључног производа или услуге коју хотел пружа. У хотелима који пружају врхунску сатисфакцију потрошача, сваки запослени има значајну улогу у овом процесу. У овим хотелима,

¹ Љубојевић Љ.Ч.: *Маркетинг услуга*, Stylos, Нови Сад, 1992., стр. 69.

сатисфакција је значајно, ако не и пресудно, стратешко оружје у остварењу њених циљева. Ради бољег разумевања процеса сатисфакције потрошача и фактора који утичу на њега, неопходно је процес сатисфакције потрошача представити у облику блок дијаграма (Слика 13).¹

Слика 13: Модел сатисфакције потрошача



Сатисфакција потрошача има огроман утицај на задржавање и привлачење нових потрошача. Трошкови који настају због изгубљених потрошача, обично превазилазе трошкове напора да се унапреди њихова сатисфакција. Лојални потрошачи или потрошачи који понављају куповине, представљају најпрофитабилније групе потрошача. Њихова сатисфакција остварује се уз релативно мале продајне и маркетинг напоре, што омогућава високу профитабилност. Ова група потрошача има жељу да све више троши, а врло често, постају и најбољи “амбасадори” хотела путем *word of mouth* комуникације (жива реч, “од-уста-до-уста”).

¹ Љубојевић Љ.Ч.: *Менаџмент и маркетинг услуга*, цит. рад, стр. 71.

Када се говори о моделима за мерење сатисфакције потрошача, они су многобројни, мада SERVQUAL модел игра централну улогу у услужном маркетингу.¹

Да би се обезбедила све већа очекивања потрошача хотелских услуга све више се примењују нова техничко-технолошка решења. Такав је случај са системом “интелигентних соба”.

Илустрација

Интелигентна соба у акцији (Smart room)

Соба се до одређеног времена пре доласка госта одржава на “врло економичној” температури. Када се соба изда, software хотелског пословања шаље кориснику систему интелигентних соба да се пребаци на “економичну температуру”, која се одржава до краја боравка када гост није у соби.

По доласку и пријави госта на рецепцији, издаје му се картица (или више картица) за одређену собу, са датумом и сатом до када ће картица бити важећа. Истовремено се додели могућност отварања одређених заједничких простора (нпр. теретана, базена или сауна), улаза, пролаза, рампи итд. Гост приближи картицу читачу картица испред врата собе и уколико је картица важећа сигнална лампица на читачу затрепери и електроприхватник отпусти браву. Отварањем врата собе пали се светло добродошлице, гост одлаже картицу у одлагач картице, чиме се укључује расвета собе, вентил воде, регулација температуре пребацује на ниво “comfort”, завесе или жалужине се управљају према програму, укључује се сигнал “гост у соби” на читачу испред врата.

Гост може на собном панелу (дисплеју) прочитати колика је температура собе, мењати је, искључити климатизацију, укључити панел “не сметај” или упутити позив собарици - “поспремити собу”. Уз сигнализаци-

¹ **SERVQUAL** је савремени статистички метод помоћу кога се мери квалитет услуга (сервиса) с аспекта купца (потрошача) и његовог задовољства. SERVQUAL мери квалитет услуге израчунавањем разлика (распона, јаза) између одговарајућих очекивања кроз пет димензија: опипљива димензија (tangibles), поузданост (reliability), разумевање (responsiveness), поверење (assurance) и емпатија (empathy). Опипљива димензија представља физичке објекте, опрему и изглед особља. Поузданост се односи на способност да се пружи обећана услуга веродостојно и тачно. Разумевање је воља да се кориснику помогне и промптно пружи пажња. Поверење значи љубазно и стручно особље које побуђује сигурност и поверење. Димензија емпатије укључује пружање брижљиве и индивидуализоване пажње потрошачу (кориснику). Инструмент је дизајниран тако да буде применљив на широк спектар услуга. (Видети детаљније: Avelini-Holjevac I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., стр. 38-53, и 103-104.)

ју на панелу у соби, укључује се и сигнализација на читачу испред врата собе, као и на рачунару на рецепцији. Са рецепције се на панел може упутити порука “назовите рецепцију”. На панелу се уз звучни сигнал, активира и порука “собарица на вратима” (звоно) итд.

Уколико се активира тастер SOS који се налази у купатилу, на екрану трепће порука SOS, сигнална лампица SOS на читачу испред собе такође, а на рачунару на рецепцији активира се звучни аларм који се деактивира уносом лозинке одговорне дежурне особе. Ако су отворена врата или неки од прозора, на екрану се повремено појављује одговарајућа порука. Отварањем прозора искључује се климатизација.

Изласком госта из собе (вађењем картице из одлагача) регулација температуре се пребацује на “економичну”, искључује се расвета, вода, жалузине према прозору.

Особљу хотела издају се посебне картице које отварају све (или одговарајуће) собе и заједничка врата, њихов се улазак региструје и може се у сваком тренутку видети у којој се соби налазе и кад су ушли. Собарица након поспремања собе на собном панелу потврди да је соба очишћена, штосе на рачунару на рецепцији одмах региструје. Цео систем може радити тако да рачунар врши надзор и управљање, или потпуно аутоматизовано без рачунара.

Телефонија може одговорити и на посебне жеље хотелског менаџмента: додати, променити или прилагодити било који део система према потребама крајњег корисника (госта).

Ту посебно, наглашавамо могућност додавања модула за управљање одређеним потрошачима директно са рачунара или преко временског програма који се у сваком тренутку може мењати (ниво расвете, рекламе, заливање и сл.), терминала за надзор чишћења санитарнија, разних модула за мониторинг одређених процеса, потрошње електричне енергије, воде итд.

Систем “интелигентних” соба обезбеђује: **уштеде на енергентима** за климатизацију, потрошњи електричне енергије за расвету, потрошњу воде, **управљање** климатизацијом, расветом, светлом добродошлице, жалузинама, вентилима воде, електричном бравом, **надзор и упозорења** аларм SOS, истицање воде у купатилу, прозори, врата, температура изван граница, нестанак напона нападања потрошача, назовите рецепцију, **сигнализација статуса** гост у соби, соба очишћена, “не сметај”, “позив собарици”, SOS, неовлашћен улаз, **контролу приступа и пролаза** бесконтактним картицама гостима и особљу у хотелске собе и остале просторије, **могућност плаћања картицом (кључем)** на местима где постоје касе везане на

систем хотелског пословања, **регулација температуре** у соби према календару заузетости исте (Ebergu management), **блокада спољне телефонске линије** кад гост није у соби.

Извор: "Hotel profesional", Београд, бр.5/2007, стр. 17.

3.2.1. Испуњење очекивања потрошача хотелских услуга

Практично, у хотелској услужној операцији веома је тешко јасно разликовати **услугу, процес пружања услуге и систем за испоруке услуге**. Услуга, сама по себи представља чин, који обухвата у себи потрошача, а њен квалитет ће бити опажен од стране потрошача, у изразима интеракције између потрошача и неког од аспеката организације. Систем пружања услуге ће бити оцењен на основу понашања и стила персонала (конобара, рецепционара) за контакт и свега онога што тај контакт прати. Услуге су мање опипљиве него производи, тако да се већи део услужног квалитета налази у самој испоруци. Другим речима, веома је важно како се услуга испоручује, као и шта се испоручује.

Очекивања потрошача су резултат дејства, како интерних, тако и екстерних фактора. Потребне потрошача углавном су резултат онога што потрошач тражи и начина на који жели да му давалац услуге пружи услугу. Резултати услуживања и начини пружања услуге, од виталног су значаја за развој очекивања потрошача.

Очекивања потрошача су такође и под утицајем екстерних фактора. На пример, *word of mouth* (личне поруке) комуникација има веома велики утицај на формирање очекивања потрошача. Активности које су везане за тржишне комуникације, као што је лична продаја и пропагандне кампање, утичу, исто тако, на створена очекивања. Када су у питању услужне организације, нарочит значај се придаје утицају корпоративног и локалног имица на очекивање потрошача. Међутим, лично искуство потрошача, које је створено на тржишту, у домену очекивања, ствара код њих најбољи утицај.

Критични изазов за хотелске менаџере, представља дефинисање пословног стратешког опредељења, у односу на очекивања потрошача, које хотел жели да задржи. Сваки хотел се мора прилагодити тржишту и квалитету услуге, кога је потрошач одредио. Ово стратешко становиште о квалитету услуге, представља централни принцип на коме су базирана сва друга правила. Показује се начин на који се хотел треба усредсредити, када су у питању очекивања потрошача-гостију, а која су везана за испоруку услуге. Табела показује осам различитих потенцијалних тржишних сегме-

ната, који настају комбинацијом три значајне врсте очекивања потрошача.¹ Очекивања, везана за брзину услуге, односе се на осетљивост, поузданост, брзину, као и на испуњење обећаних рокова. Очекивања која су везана за срдачан однос према потрошачима, подразумевајући учтивост, разумевање, емпатију, топлину у међуљудским односима и пријатељско осећање. Трећа врста очекивања, која су везана за прилагођеност услуге индивидуалним потребама, подразумевају обим услужне понуде, односно различите димензије услуге и степен у коме потрошач може да изабере атрибуте кључне услуге.

Табела 3: Тржишни сегменти и очекивања потрошача

Услужни сегмент	Очекивања потрошача (хотелских гостију) за		
	Брзину	Срдачан однос	Прилагођеност потребама
1. Адекватна услуга	0	0	0
2. Брза услуга	+	0	0
3. Пријатна услуга	0	+	0
4. Луксузна услуга	0	0	+
5. Добра услуга	+	+	0
6. Хладна услуга	+	0	+
7. Топла услуга	0	+	+
8. Изванредна услуга	+	+	+

Веома важан изазов за хотеле, представља идентификовање и мерење очекивања потрошача сваког тржишног сегмента, на коме она послује.

Потпуно незадовољни и потпуно задовољни потрошачи, који се налазе на крајевима лествице сатисфакције потрошача, веома се тешко могу пронаћи. Највећи број потрошача је задовољан у неком обиму, што подразумева успостављање одређених техника за његово мерење. Поред мерења сатисфакције потрошача, још значајније представља истраживање узрока, када доводе сатисфакције или незадовољства потрошача. Потрошачи се далеко ређе жале, када им се испоручи лоша услуга, него када је у питању лош производ, иако су и у једном и у другом случају незадовољни. Разлог, због чега, потрошачи услуге се далеко ређе жале, налази се, пре свега, у њиховом активном учешћу у процесу спецификације услуге.

Да ли је гост-потрошач хотелских услуга након куповине задовољан или не зависи од карактеристика купљеног, а везано за потрошачева очекивања. Уопштено речено:

¹ Љубојевић Љ.Ч.: цит. рад, стр. 74.

ЗАДОВОЉСТВО је осећај угодности или разочарења који резултира поређењем очекиваних, и стварних, тј. добијених вредности (израде) производа.¹

Као што је и видљиво из ове дефиниције, задовољство израде је функција перцепиране *израде* и *очекивања*. Ако израда не испуни очекивања, купац/потрошач је незадовољан. Ако је пак израда изједначена са очекивањима, он је задовољан. Ако израда премаши очекивања, купац је врло задовољан или чак одушевљен.

Како купци/потрошачи обликују своја очекивања? Њихова очекивања су условљена искуствима из прошлих куповина, саветима пријатеља и познаника, као и информацијама и обећањима маркетара и конкурената. Ако маркетари створе превелика очекивања, врло је вероватно да ће купац остати разочаран. Нпр. пре неколико година Holiday Inn проводио је маркетиншку кампању под називом “No Surprises” (“Без изненађења”). Али гости су се и даље суочавали са свакојаким проблемима па је кампања морала бити прекинута. Међутим, ако предузеће постави исувише ниска очекивања, неће привући довољно купаца (упркос томе што ће задовољити оне који се ипак одлуче на куповину). Нека од данас најуспешнијих предузећа повећавају очекивања и осигуравају одговарајућу израду. Циљ ти предузећа је TCS - *потпуно задовољење купца-потрошача (total customer satisfaction)*.

Може се говорити о две врсте (мере) потрошачевог задовољства односно незадовољства квалитетом производа и услуга. Апсолутна (тотална) мера сатисфакције односи се на укупно потрошачево искуство у куповини и потрошњи, док се релативна мера сужава на перформансе производа у односу на очекивања потрошача.

По правилу, висок квалитет производа креира и одражава висок степен потрошачевог задовољства. Задовољство и незадовољство потрошача обављеном куповином у форми повратне спреге (*feedback*) различито опредељују пословни успех хотела и хотелског предузећа.

Степен сатисфакције потрошача обављеном куповином непосредно утиче на поновни избор исте марке производа/услуге и стварања лојалности код потрошача. У већини случајева управо је тако. Међутим, у случајевима где потрошачи нису задовољни обављеном куповином односно перформансама производа/услуге или се, што је још горе, осећају превареним, скоро је извесно да ће у поновном задовољавању исте потребе купити неку другу марку производа или користити другу услугу. Још је тежа ситу-

¹ Kotler Ph.: *Upravljanje marketingom*, цит. рад, стр. 40.

ација ако се потрошачи одлуче да своје негативно искуство изнесу пријатељима и другима са којима комуницирају (усмена пропаганда). **Сваки човек који има приговор саопшти га у просеку још десеторици, док купац чији је приговор позитивно решен то саопшти још петорици.** Потрошачи могу своје незадовољство обављеном куповином рекламирати продавцу односно произвођачу или тражити заштиту својих интереса од надлежних институција и конзументистичких организација.

3.2.2. Уважавање потреба потрошача хотелских услуга

Хотели у новој конкуренцији могу да задовоље **три** кључне потребе, да би дошло до испоруке супериорне услуге. **Прво**, потрошачи имају потребу да се обезбеде од физичких и економских неправди. Потрошач има потребу, да се осећа сигурним, да се осећа неугроженим од могућих физичких, психичких и економских неправди. Задовољење ове потребе, подразумева, најпре, пружање неких знакова, на основу којих се потрошач може осећати сигурним. Обезбедити стабилност и предвидљивост у понуди хотелске услуге, као и спремност брзог и ефикасног реаговања на кризе, које могу угрозити потрошаче, умногоме повећава сигурност потрошача. Осим тога, давалац услуге мора наћи начине како да саопшти потрошачима, да нису увек у праву, када желе, на најбољи начин, да задовоље vlastите потребе за сигурношћу.

Уважавањем потребе потрошача за поштовањем подразумева да се потрошач осећа да је његово самопоштовање очувано, или чак повећано, од стране даваоца услуге. Хотелски менаџмент треба да очува, или увећа потрошачево самопоштовање, чинећи све, да се осећају компетентним кроз пружање информација о могућим променама, нудећи им опције, преузимајући одговорност за проблеме, као и проналазећи решења за њих и понашајући се сажаливо.

Последња потреба, односи се на уважавање потребе за праведношћу, односно обезбеђивање осећаја, да је потрошач поштено и правилно третиран. Ова се потреба најбоље може уважити ако се потрошачима кључна услуга учини поузданим, као и процедуре и начини на који се поступа са њима, како би се, на тај начин, створио осећај да су они праведно третиран. Лепши третман је потребан, да би нови потрошачи стекли поверење, док стари потрошачи заслужују посебну пажњу, као награду за њихову лоялност.

Све већи интерес за *relationship* приступ менаџменту и маркетингу се повећава, због значаја разматрања потреба потрошача, због тога, што се проблеми сигурности, поштовања и праведности налазе у срцу тог односа.

Имајући ово у виду, све већи интерес се ставља на етичке основе вођења бизниса. У процесу успостављања дугорочних односа између потрошача и организације, **поверење, одговорност и приврженост** играју пресудну улогу.

Илустрација

Коришћење технологије како би се задовољила очекивања гостију

Технолошка достигнућа у хотелској индустрији су у порасту тако да хотели могу да надмаше очекивања гостију. Могућности компјутерских чипова и такозваних “паметних картица”. Компјутерски чип уграђен у пластичној картици који се може носити у новчанику може бити кључ за бескрајну услугу. Док такси прилази хотелу, уређај детектује његов прилаз и обавештава потрошача преко чипа у његовом новчанику. Гост се преко тог чипа пријављује у хотел и рецепција је већ о томе обавештена. Мала конзола у соби активира климу. Чак почиње и омиљена музика тога госта у његовој соби. И bell boy је преко свог малог рачунара обавештен, па госта може да освоји именом и да га упутује до собе. Нема пријављивања, чекања, редова. “Виртуелни консијерж” нуди избор за резервацију вечере.

Ово се може догодити пре него што верујемо. Многи хотели већ се припремају за то. Hilton Hotels корпорација је уложила 2001. године 1,239 милиона долара у технологију. Ова нова технологија утицаће на бољи одговор потребама и жељама госта и учиниће да се гости осећају као код куће.

3.2.3. Потпуна (тотална) сатисфакција потрошача хотелских услуга

Многи успешни и познати хотели и хотелски ланци настоје да остваре и подигну на што виши степен сатисфакцију потрошача.

Новија истраживања у домену хотелског маркетинга и понашања потрошача у први план истичу да је за пословни успех на тржишту потребно истаћи тзв. тоталну сатисфакцију потрошача. Концепт **тоталне (потпуна) сатисфакције потрошача** (TCS - total consumer/customer satisfaction) значи да производ/услуга у потпуности испуњава захтеве и жеље потрошача. Концепт је дефинисан са становишта потреба и интереса потрошача, дакле, изван предузећа. Истовремено, концепт кореспондира са концептом тоталног управљања квалитетом (TQM - total quality management) који је настао унутар и за потребе предузећа. Заједничко за оба концепта је да стандард или меру тржишне успешности предузећа налазе у

највишем могућем степену задовољавања и испуњавања захтева и жеља потрошача.¹

Концепт потпуне сатисфакције потрошача представља способност и напор предузећа да у конкурентским тржишним условима што боље задовољи захтеве и жељу потрошача. Због тога, наглашава се да је у пословању хотела, посебно и управљању маркетингом, тежиште неопходно пренети са управљања активностима на управљање вредностима (шта потрошачи очекују?). При томе, синергија активности на креирању квалитета, продуктивности и услуге, дакле, **тотално управљање квалитетом (TQM)**, треба да обезбеди ту вредност. Због тога, обезбеђивање високог квалитета и супериорна услуга потрошачима се претпоставља када хотел има у виду свој крајњи циљ и мисију (сатисфакција потрошача).²

Квалитет је скуп свих карактеристика ентитета које се односе на могућност да он задовољи утврђене и изражене потребе.³

TQM настоји да осигура (створи) услове како би сви запослени хотелски радници заједничким снагама остварили максимално ефикасно и ефективно један циљ: да се произведу и пружи услуге онда када, где и како купци-потрошачи желе и очекују, и то први и сваки следећи пут.

Раније су споменуте врсте очекивања потрошача хотелских услуга. Овом приликом ваља нагласити да је важно што више смањити разлику између **стварног** очекивања потрошача и **перцепције** очекивања потрошача коју има предузеће - “произвођач” хотелских услуга, јер од тога зависи задовољство потрошача. Очекивања потрошача се сликовито могу приказати на следећи начин:⁴

¹ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: цит. рад, стр. 43.

² Студенти ВХШ у Београду у оквиру III године студија изучавају посебан наставни предмет под називом “Менаџмент квалитета у хотелијерству” па се проблематика квалитета на овом месту неће посебно изучавати.

³ Ушћумлић Д., Лукић Р.: *Управљање квалитетом материјалних производа*, Економски факултет-ЦИД, 2006., стр. 48.

⁴ Avelini Holjevac I.: *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 2002., стр. 65.

Слика 14: Очекивања потрошача



Ако се квалитет изједначи са очекивањима, онда је:

Квалитет = очекивање потрошача - перцепција очекивања потрошача

Што је разлика мања, то је ниво квалитета хотелске услуге већи.

Ако је квалитет оно што купац-потрошач жели, тражи и очекује, онда је успешно управљање потпуним квалитетом (TQM) могуће само уз успешно управљање маркетингом, а њихова веза је дефинисана једначином:¹

Квалитет услуге = Задовољство купца (потрошача)

Хотелски менаџер мора знати одговор на оба питања:

- 1) Шта је квалитет? (шта купац/потрошач хоће?),
- 2) Како остварити квалитет? (како купцу/потрошачу то понудити?).

Купац/потрошач не зависи од предузећа (хотела)-предузеће (хотел) зависи од купца/потрошача. Треба знати да он/они не чини услугу купцу/потрошачу већ он/они чине услугу предузећу (хотелу) јер је одабрао управо то предузеће (хотел) и дошао купити производ-услугу управо тог предузећа (хотела).

Потрошач тражи квалитет ресторана, маркетинг треба да промовише ресторан, а локација чини ресторан доступним.

Илустрација

Швајцарски пример

Добар пример објективног и свеобухватног мерења и оцењивања квалитета ресторана: швајцарска публикација "Passeport blue suisse", представља гастрономски водич за швајцарске ресторане.

У издању за 2001., тај водич обухвата 1111 ресторана, њих је оценило 50 специјалиста, и то помоћу 9 критеријума. Поступак оцењивања

¹ Ибид.

почиње резервацијом, а завршава се плаћањем рачуна, укључује и разговор с власником ресторана.

Специјалисти - оцењивачи помажу клијентима да изаберу ресторан који има највише одговара, јер то и јесте основни задатак оцењивања и рангирања ресторана. Ресторани који су излистани у гастрономском водичу могу бити поносни да су изабрани између 30.000 колико има укупно ресторана у Швајцарској. Оцењивачи долазе изненада, ненајављено, као обични гости.

Ресторани се по квалитету групишу у 6 група:

1. “гастрономски храмови” (симбол: куварска капа са звездом, врхунска кухиња и сервис),
2. “велики столови” (симбол: куварска капа, велика кухиња, модерна и лака),
3. “изврстан ресторан” (симбол: 4 куварске капе, често постају “велики столови”),
4. “јакко добар ресторан” (симбол: 3 куварске капе, запажена кухиња са оригиналним идејама и креативна),
5. “изнад просека” (симбол: две куварске капе, занимљиви специјалитети куће),
6. “открића” (симбол: узвичник, симпатично место, гостопримљиво).

Занимљиво је набројати критеријуме (елементе квалитета) који чине квалитет ресторана. То су:

- изглед (фактор 0,5) општи утисак, спољни изглед, општи утисак, интерни изглед
- пријем (фактор 1) пријем на лицу места, резервација, доступност, комуникација за столом
- сто (фактор 1) презентација, амбијент
- јеловник (фактор 1) ниво понуде, могућност прилагођавања по потреби, полуоброци препоручени
- сервис и особље (фактор 1) расположивост и стручност, мотивисаност, преданост, почетак и ток сервиса, препоруке од стане особља
- кухиња (фактор 2,5) презентација јела на тањиру, пориција, квалитет, креативност предјела, главна јела, десерти
- вино (фактор 1) садржај карте, цене понуда отворених вина
- кафа (фактор 0,5) квалитет, прилози, презентација
- рачун и испраћај госта (фактор 0,5) утрошено време, презентација, гостољубивост

Сваки критеријум је део укупног квалитета ресторана, иако је највећа вредност (фактор) дата кухињи (2,5) јер је то сврха доласка госта,

а најмања (0,5) изгледу ресторана, кафи и презентацији, начину и испраћају. Број бодова се креће од 5 до 10, тј. од “изнад просека” до “перфектно”.

Илустрација

Амерички пример

“New York City Restaurants” је брошура у којој се сваке године излиставају и разврставају најбољи ресторани града New Yorka. За 2002. годину излистан је и разврстан 1951 ресторан, и то у неколико група: најпопуларнији (50 ресторана, најбоље посећени), највише ранжирани (храна, декор, сервис), најбољи однос цена-вредност, фиксна цена менија.

Елементи квалитета ресторана

Кључ за рангирање су следећи елементи: храна, декорација, сервис. Сваки елемент се оцењује скалом од 0 до 30. Посебно се наводи цена вечере с једним пићем и напојницом.

Пример: ресторан “City”

F 23 Food D 9 Decor S 13 Service C 15 Cost

0-9 слабо до прихватљиво

10-15 прихватљиво до добро

16-19 добро до врло добро

20-25 врло добро до изврсно

26-30 екстра до перфектно

Ресторан “City” је највећу оцену, врло добар, добио за храну (23 до 30), сервис је лошије оцењен, прихватљиво до добро (13 до 30), а најлошије је, слабо до прихватљиво, оцењена декорација. То је путоказ менаџеру (власнику) у што треба улагати односно шта треба побољшати. Највише ранжирани ресторани по критеријуму “храна”, даље у разврстани по врстама кухиња (америчка, индијска, јапанска, француска, мексичка, италијанска и др.), по врстама оброка (доручак, доручак-ручак (Brunch), ручак, вечера), најбоља храна “у суседству” (по квартовима New Yorka). Највише ранжирани ресторани по критеријуму “декор”, даље су разврстани у вртове, стари New York, романтика, спектакуларна места. На крају брошуре ранжирани су најбоља вина по годинама 1985-2000, француска, калифорнијска и италијанска, и то бела вина и црвена вина (скала 0-30). Брошура је изврстан и поуздан водич код бирања ресторана по укусу и могућности потрошача хране и пића.

Да би хотели остварили тоталну сатисфакцију потрошача морају се придржавати и примењивати следећи поступак:¹

1. идентификовати сегменте потрошача и најважније карактеристике које они сматрају да производи и услуге треба да поседују;
2. идентификовати специфичне захтеве потрошача за свако циљно тржиште;
3. унети захтеве потрошача и спецификације маркетинг плана;
4. идентификовати кораке у процесу спровођења;
5. проценити способност да се испуне захтеви потрошача;
6. изабрати меру за критичне кораке у процесу спровођења;
7. променити програм - уградити вредности за потрошаче у производе и услуге, и
8. проценити резултате и идентификовати кораке за унапређивање програма.

Остваривање тоталне сатисфакције потрошача могуће је објективизирати (измерити) применом концепта испоручене (добијене) вредности за потрошаче. Испоручена вредност посматра се кроз две димензије - ефикасност и ефикасност. Ефективност се односи на степен у којем производ/услуга задовољава потрошачеве потребе и жеље, а ефикасност у што нижим трошковима (мерено новцем, напором и временом) у поређењу са конкуренцијом (Слика 15).²

Слика 15: Димензије испоручене вредности

		Ефикасност (очување извора)	
		Слаба	Добра
Ефективност (испуњавање потреба/жеља)	Добра	Ефективна вредност	Најбоља вредност
	Слаба	Слаба вредност	Ефикасна вредност

Ако понуду хотела (његов услужни програм) добро испуњавају потребе и жеље потрошача и ако у прибављању тог производа/услуге потрошачи морају утрошити мање извора (новац, физички напор и време) од уобичајеног, онда су постигнути и ефикасност и ефикасност и испоручена је најбоља вредност потрошачима. Према томе, идеални циљ хотела мора бити у остваривању добрих односа између ефикасности и ефикасности како би се испоручила најбоља (најпожељнија) вредност.

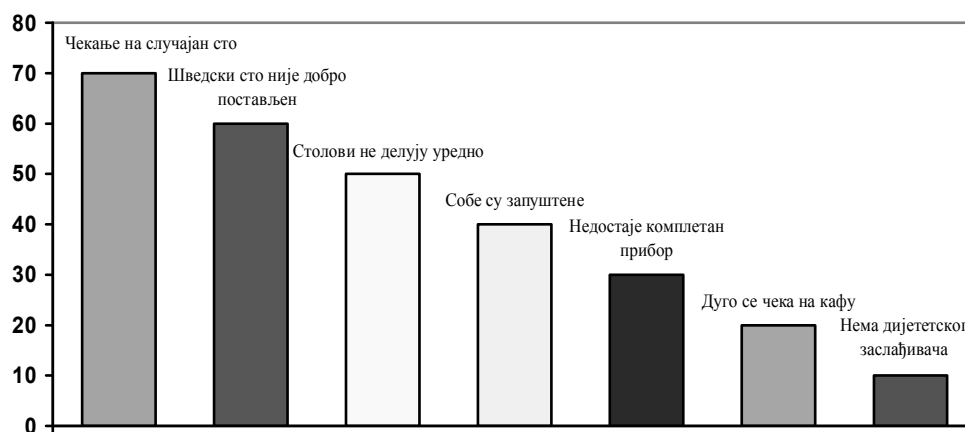
Основни циљ који се поставља у било којем програму **мерења** сатисфакције потрошача јесте праћење (*monitoring*) ставова и перцепције пот-

¹ Ибид.

² Ибид, стр. 44.

рошача о квалитету производа и услуга предузећа и избор адекватног feedback система о потрошачким искуствима. Разликују се интерне и екстерне технике мерења сатисфакције потрошача. Међу бројним интерним техникама мерења квалитета производа и услуга сатисфакције потрошача најкориснијим се сматрају: контролне листе, **Парето дијаграм**, хистограми, корелациони дијаграми, узрочно-последични дијаграми стратификација и др.¹ Најреалнија процена може се добити применом анкета о сатисфакцији потрошача које карактеришу континуелност и стандардизованост у истраживању (нпр. панел). Овим анкетама истражују се опште оцене квалитета производа/услуге, процена специфичног атрибута производа/услуге и проблеми који настају у конзумирању и начину њиховог разрешавања.²

Слика 16: Парето дијаграм учесталости рекламација на примеру ресторана хотелског објекта



Најпознатије истраживање у настојању да се измери (објективизира) степен задовољства потрошача купљеним производима и услугама оличен је у **Индексу сатисфакције потрошача САД** (ASCI - American Customer Satisfaction Index). То је, у ствари, врста мерења перформанси предузећа, делатности, економских сектора и националне економије са становишта квалитета производа и услуга како их оцењују потрошачи који их купују и конзумирају. Индекс је репрезентативан за 200 предузећа из 40

¹ Видети детаљније: Ушћумлић Д., Лукић Р.: *Управљање квалитетом материјалних производа*, Економски факултет-ЦИД, Београд, 2006., стр. 191-194.

² Avelini Holjevac I.: *Управљање квалитетом у туризму и хотелској индустрији*, Факултет за туристички и хотелски менаџмент, Опатија, 2002., стр. 45-46

привредних делатности које чине седам главних економских сектора у САД. На годишњем нивоу индекс исказује степен сатисфакције потрошача квалитетом производа и услуга предузећа обухваћеним узорком и рангира их према успешности.

Илустрација

Креативност је евидентна у хотелским објектима

Као одговор на растуће тржиште путника који траже јединствену, некад бизарну услугу, многи хотели додали су још један фактор уз удобан кревет.

Један такав хотелски објекат је и Jules'Undersea Lodge у Ki Langu, на Флориди. Он се налази испод површине воде, гости прво морају да обуку ронилачко одело да би дошли до њега.

У Prestonu, Minesota, Jail House Inn Bed and Breakfast је реконструирани затвор саграђен 1869. године. За госте који траже аутентични доживљај, постоји део са "Ћелијама" где они могу да спавају иза решетака.

Library hotel на Менхетну нуди различите теме у свакој соби. Собе су нумерисане децималним бројевима.

Чак и већа хотелска имена, велики брендови окрећу се јединствености и креативности. Holiday Inn Family Suites Resort у Орланду добио је награду "Најбољи у Америци", и има дечји спа центар са слаткишима. Девојчицама је омогућен маникир, педикир, третман лица, прављење кикица и гламурозно фотографисање, а дечаци могу да уживају у маникиру, тетоважама, масажи, рвању палчевима, цртању по слици или геловима у боји за косу.

Embassy Suites Hotels, део Hilton Hotels корпорације, развио је сегмент соба под именом "Креативни апартмани". Собе су опремљене играчкама за развијање интелекта и минибаром у коме је "храна за мозак". Тушеви имају водоотпорне табле на којима гости могу да исписују своје генијалне идеје. Чак су и софе распоређене на начин који "провоцира мозак". Ове собе су створене за пословне путнике који желе да и у собама буду продуктивни. Ове собе опремљене су трајним технолошким достигнућима, компјутерима, плазма телевизорима и фотелјама за масажу целокупног тела.

Извор: Powers T. Barrows W.C.: цит. рад, стр. 277.

3.2.4. Импликације сатисфакције потрошача по хотелске пословне резултате

За хотел задовољство потрошача коришћеним услугама или услугом резултира у две основне користи: повећању лојалности потрошача и позитивном усменом пропагандом о производу/услугу (Слика 17).¹ Повећање лојалности практично значи много више поновљених куповина истог производа/услуге од стране постојећих потрошача. Позитивна усмена пропаганда као врло ефикасан начин персуазије међу референтним групама (породица, пријатељи и др.) доводи до повећања броја нових потрошача. Наиме, задовољни потрошачи ће “довести” више нових потрошача, који ће опет, ако су задовољни, “довести” нове потрошаче у конкретан хотелски објект.

Степен потрошачевог задовољства или незадовољства обављеном куповином резултат је значаја који придаје том производу, проблемима у вези избора међу алтернативама, спремности да учи на основу искуства итд. Задовољство или незадовољство је емоционални одговор потрошача на искуство које има са купљеним производом или услугом.

Слика 17: Користи од задовољства потрошача



Према једном схватању, оријентација на потрошаче обезбеђује предузећу конкретне предности које резултирају повећањем профитабилности и растом прихода. Набрајају се шест предности, од којих три утичу на повећање профитабилности, а три на повећање прихода предузећа. Конкретне предности које утичу на повећање профита предузећа су: (1) ефикасност (снижавање) трошкова кроз поновљене куповине; (2) премиране цене за сталне потрошаче, и (3) лојалност потрошача у периодима кризе предузећа. Конкретне предности које утичу на раст прихода предузећа су: (1) позитиван ефекат усмене пропаганде; (2) повећање броја пробних куповина, и (3) иновације-нови производи.²

¹ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: цит. рад, стр. 46-47.

² Ибид, стр. 48.

Хотелски менаџмент увек може повећати степен потрошачевог задовољства тиме што ће снизити цене или побољшати квалитет услуга. Међутим, то често резултира у смањивању профита. Због тога, сврха оријентације хотела на побољшање сатисфакције потрошача јесте да им се понуди тражена вредност у производима и у услугама, а што је истовремено профитабилно за хотелски објект.

Постоји значајна корелација између степена сатисфакција и лојалности потрошача. Са повећањем степена сатисфакције повећава се степен лојалности потрошача. Некад је међутим тешко измерити везу између сатисфакције и лојалности заснованој на сатисфакцији потрошача о лојалности заснованој на тоталној сатисфакцији потрошача. Актуелна истраживања указују да ће потпуно задовољан потрошач **шест пута** више бити расположен да поново купује производе истог предузећа у периоду од једне до две године него “само задовољан потрошач”.¹

4. Маркетинг односа са потрошачима хотелских услуга

Хотели као и хотелска предузећа настоје да развијају добре односе са својим стејкхолдерима из два разлога: јачање своје конкурентске предности на тржишту и формирања и коришћења базе података (database) као и изузетно снажног средства у постизању пословног успеха на тржишту.

Потребно је правити разлику између **маркетинга односа (Relationship marketing - RM)** и **маркетинга односа са потрошачима (Consumer relationship marketing - CRM)**. Наиме, Relationship marketing наглашава значај развијања дугорочних односа са свим стејкхолдерима предузећа, док Customer relationship marketing тежиште ставља на изграђивање и развијање дугорочних односа са потрошачима.

“Једна група аутора истиче нови концепт назван **customer equity**, који потрошача третира као финансијску имовину коју компаније требају мерити, управљати и максимизирати као сваку другу имовину. Управљање **customer equity** представља динамички, интегративни маркетинг систем који користи технике за финансијско вредновање и податке о потрошачима, у циљу оптимизирања привлачења и задржавања потрошача. Поред тога, фирма жели својим потрошачима продати додатне производе и максимизирати вредност односа са потрошачима, кроз њихов животни циклус. Имплементацијом овог маркетинг концепта, фирма треба да развије стратегије које симултано управљају производима и потрошачима у свакој фази потрошачевог животног циклуса, као и да преформулишу стратегије

¹ Ибид.

марке и производа, у контексту њиховог утицаја на **customer equity**. Вредност сваког пословног или маркетинг концепта настаје из способности за креирање бољих одлука, остварењем виших профита и повећавања богатства деоничара.”¹

Традиционално, биланс стања се састоји се састоји од опипљиве имовине: новца, залиха, машина и зграда. У намери да се оствари **relationship маркетинг**, и имагинарна организација рада, неопходно је редефинисати и проширити финансијске индикаторе. То је учињено у концепту **balanced scorecard**, који не региструје само финансијске индикаторе, већ и друге врсте капитала. У њему су садржане четири групе индикатора: финансијски, потрошачки, интерни пословни процеси и учење и раст. Ове додатне групе капитала се називају интелектуалним капиталом. Он се може поделити и на индивидуални и структурни капитал.²

Маркетинг имовина се огледа у свему ономе што повезује маркетинг активности са стварањем вредности. Код модерних компанија, опипљиве имовине обухватају само мали део тржишне вредности компаније. Тај део, код великих компанија у Великој Британији, износи само једну трећину, а две трећине чини неопипљиву имовину.

Маркетинг имовина може се поделити на четири групе:³

1. **Маркетинг знање**, које пружа кључну компетенцију, која се састоји и од вештина, система и информација, које преносе конкурентску предност.
2. **Марке**. Успешне марке преносе снажне имице до потрошача, које их чине пожељним, у односу на конкурентске производе. Власници јаким марки поседују имовине, које привлаче потрошаче, често остварује премијске цене и могу бити трајни генератори стицања готовог новца.
3. **Лојалност потрошача**. Студије су показале да лојални потрошачи купују више производа компаније, јефтинији су за услуживање, мање су осетљиви на цене и да привлаче нове потрошаче.
4. **Стратешки односи**. Мрежа односа компаније са партнерима у каналу може обезбедити инкременталне продаје, приступ новим тржиштима и онемогућити фирми да подигне своје компетенције у додатним подручјима.

¹ Љубојевић Ч.: *Унапређење лојалности потрошача - пут ка профитабилности у угоститељству и туризму*, зборника радова “Хотелска кућа 2002”, Угопрогрес, Београд, 2002., стр. 73.

² Edvinsson L., Malone S.M.: *Intellectual Capital*, Harper Collins, New York, 1997., стр. 170.

³ Љубојевић Ч.: цит. рад, стр. 74.

Relationship marketing обухвата активности које су усмерене на развијање дугорочних односа, трошковно ефикасних веза између организације и њених потрошача, уз постојање обостране користи.

Истицање да су неки од кључних разлога за успостављање и одржавање односа са потрошачима следећи:¹

- када се ради о привлачењу нових потрошача, неопходни су високи маркетинг трошкови, који су повезани са стварањем интереса, у односу на већ информисане постојеће потрошаче;
- непосредни и дугорочни односи са потрошачима подразумевају континуиране могућности размене са постојећим потрошачима са нижим трошковима по једном потрошачу;
- посматрајући размену са потрошачима, као доходовни ток, на супрот сажетом прегледу изолованих трансакција, омогућава се везана продаја везаних услуга у току времена и премијско формирање цена због поверења потрошача у бизнис;
- снажни односи са потрошачима са високим степеном интимности, и обостраном комуникацијом, могу генерисати, од стране потрошача и персонала за контакт, практично нове идеје које односе на производ или услугу;
- добри односи са потрошачима могу настати захваљујући позитивној личној поруци (word of mouth), која настаје из успешних размена и минималног броја негативних личних порука, у случајевима остварења неуспешних размена.

4.1. Маркетинг односа са потрошачима (Consumer relationship marketing) (CRM)

Данашњи главни пословни приоритети се огледају у *Total Quality Management*-у (TQM) и реинжењерингу пословног процеса (BPR).² Они се, као и индекси сатисфакције потрошача (CSI) и информациона технологија (IT), баве жељом да се реорганизује бизнис према потрошачу. *Relationship marketing* откључава продајни потенцијал у овим развојима и рedefинише маркетинг као инвестицију за будућност, а не као текући трошак.

Насупрот традиционалном маркетингу, *relationship marketing* се карактерише кључним променама, међу којима су најзначајније: фокус на задржавање потрошача; оријентацију на корист од производа; дугороч-

¹ Љубојевић Ч.: цит. рад, стр. 75.

² Видети детаљније: Николић Д.: *Трошкови и пословна политика у туризму*, Ваљево-Принт, Ваљево, 2005., стр. 233-262.

ност; стављање великог акцента на потрошачку услугу; висок степен ангажовања потрошача; висок контакт са потрошачем; квалитет се односи на све.

Његов циљ је успостављање и унапређивање веза са сваким потрошачем, уз обострану корист. Међутим, овај циљ се третира кроз сет циљева:

- постизање конкурентске предности помоћу стварања веће вредности за потрошача;
- обезбеђивање довољно створене вредности у продаји, како би потрошачи куповали више пута, односно постали лојални организацији;
- изградњи и очувању међусобно корисних односа између организације и потрошача.

Ови циљеви могу бити реализовани помоћу *database marketing*-а, *direct marketing*-а, рекламирања, унапређења продаје и односа са јавношћу.

Customer relationship management (CRM) приступ управљања односима са потрошачима комбинује различите елементе технологије, људи, информационих ресурса и процеса, са намером да се креира хотелски бизнис који узима свеобухватан поглед на потрошаче.

Економија односа са хотелским потрошачима се драстично мења. Хотелске компаније су суочене са потребом да имплементирају нова решења и стратегије да би се суочиле са овом променом. Односи са потрошачима су постали централни пословни проблем. Прво, “животни циклус” односа са потрошачима постаје кључна компонента сваке пословне стратегије. Пословни циљеви у садашњој економији укључују задржавање потрошача и њихову профитабилност као кључни корак у унапређењу пословне профитабилности. Поред потребе за привлачење нових потрошача, неопходно је оптимизирати интеракцију са потрошачима у свим областима односа. Друго, технологије оличене у Internet и Intranet технологијама, *datawarehousing* (складиштење података), омогућују добро управљање информацијама о потрошачима и индивидуалним односима са њима.

Развијен је модел CRM ланца вредности који бизниси могу следити када развијају и имплементирају CRM стратегије. Крајња намера процеса овог ланца вредности је да се осигура да компанија изгради дугорочне међусобно корисне односе са својима стратегијски значајним потрошачима. Када се ради о стратегијски значајним потрошачима, они се деле на **четири** групе. **Прва** се односи на високо вредне доживотне потрошаче, који

су кључни стратегијски значајни потрошачи и за које компанија предузима напоре за њихово задржавање. Друга група стратегијски значајних потрошача су они које други потрошачи копирају (benchmarks).

Трећу групу чине потрошачи “инспиратори”, потрошачи који налазе нове апликације, долазе са новим производним идејама, проналазе начине унапређења квалитета или смањивања трошкова. Они могу бити најзахтевнији потрошачи или они који често рекламирају, иако је њихова потенцијална доживотна вредност мала, они нуде друге значајне изворе вредности. **Последњу** групу стратегијски значајних потрошача представљају “трошковне магнете”. Ово су потрошачи који апсорбују непропорционално висок обим фиксних трошкова и тако омогућавају другима, мањим потрошачима да постану профитабилни.

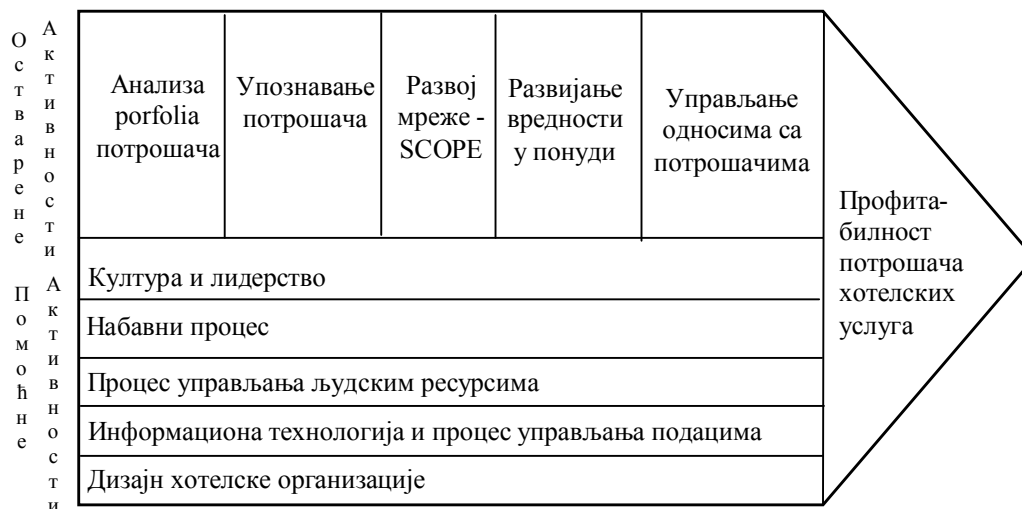
“У CRM самом ланцу вредности постоји пет корака:

1. *portfolio* анализа потрошача - анализа базе потрошача са циљем да на њих организација усмери различите вредне понуде;
2. интимност са потрошачима - укључује бизнис у интимизацију да упозна селекционисане потрошаче као сегменте или појединце и изграђује потрошачку базу података која је приступачна за све оне чије одлуке или активности могу утицати на ставове и понашање потрошача;
3. развој мреже - изградња снажне мреже односа са запосленима, добављачима, партнерима и инвеститорима који разумеју захтеве изабраних потрошача. S.C.O.P.E. модел CRM дефинише поље менаџмента. Централно место у моделу заузима потрошач, који је окружен другим елементима: добављачи, власници и инвеститори, запослени и други партнери. Управљање и координирање у оквиру ових елемената може обезбедити да се изграде, саопште и испоруче селекционисаним потрошачима преферирани вредни предлози;
4. развој вредних предлога - развијање предлога који стварају вредност заједничку за потрошаче и компанију;
5. управљање односом - са фокусом и на структуре и на процесе.”

CRM је широко погрешно схваћено од стране маркетинг менаџмента и озбиљно погрешно презентирано од софтверских кућа. Компаније су продавале *front-office* и *back-office* солуције, али пропуштају фундаменталне, стратешке користи које пружа CRM. CRM представља веома софистицирано средство које има потенцијал да интегрише све пословне процесе

око захтева стратешки значајних потрошача, чињеница коју највећи број солуција у информационој технологији пропушта да призна.¹

Слика 18: CRM вредносни ланац у хотелу²



Истраживања показују, да компаније могу подићи своје профите за 100 % задржавањем само 5 % више својих потрошача. One Bank је пронашла да је 20 % њених потрошача створило целокупан профит, док других 80 % троши новац. Datawarehouse постаје основа на којој специфични бизниси могу бити остварени. Када се посматрају програми за задржавања, организација мора оценити ко жели да остане и зашто. Информације формирају основу за реалну имовину компаније, који се огледају у односима са потрошачима. Нови информациони системи, као што је CRM *datawarehouse*, прикупља маркетинг информације из различитих извора и омогућава организацији да буде успешнија у задржавању потрошача и маркетингу.³

Захваљујући овим снажним подацима, компанији се омогућава да постави *one-to-one* пропагандну стратегију и развије ефикасан **проактивни** маркетинг наступ. Он подразумева оријентацију на кључне потрошаче и максимизира њихово задржавање, развијање јефтиније и ефикасније маркетинг стратегије и развија и персонализује програме директног маркетинга (посебно значајно за хотелске ланце).

¹ Љубојевић Ч.: *Менаџмент и маркетинг услуга*, Желнид, Београд, 2001., стр. 106.

² Прилагођено према: Ибид.

³ Ибид, стр. 107.

На све више конкурентном тржишту, приврженост и лојалност хотелских потрошача представљају средства, помоћу којих ће компанија преживети и просперирати. У обезбеђивању пажње према потрошачу хотелски бизниси треба да пруже много више пажње обезбеђивању, да производе и услуге буду пружени тачно на време. А када настане неки проблем са потрошачима, компанија треба да има механизме који га решавају и, на тај начин, придобије потрошача назад. У том правцу значајна је улога *database marketing-a*.

Database marketing обухвата прикупљање информација у вези са прошлим, садашњим и потенцијалним купцима, како би се изградила база података неопходна за унапређење маркетинг напора. Информација обухвата демографске профиле, склоности потрошача, укус, понашање у куповини и животне стилове. Оне могу бити пронађене у услужним организацијама као што су финансијске институције, авио-превозници и хотели. Овај приступ маркетингу представља неопходно средство за имплементацију *relationship marketing-a*, али, сам по себи, није то. Коришћењем базе података могу се, пре свега, смањити трошкови маркетинга, који се огледају у трошковима истраживања маркетинга, прецизнијим сегментирањем тржишта, ефикаснијим управљањем залихама, испорукама, испитивањима и рекламацијама.

Приступ *direct marketing-a* је у суштини уметност и психологија комуникационог дијалога и изградње односа.

4.1.1. Изградња лојалности потрошача хотелских услуга према марки

Фундаментално значење *relationship marketing* на подручју услуга је непосредно повезано са принципом да су сатисфакција, лојалност потрошача и профитабилност тесно међусобно повезани и испреплетени.

Лојални потрошачи су најбољи за хотелске фирме зато што се могу лакше и једноставније услужити, у односу на нелојалне потрошаче и што они могу обезбедити виши ниво профитабилности фирме.

Лојалност потрошача се дефинише као “приврженост марки или продавници или добављачу, базираној на јаком позитивном ставу и испољава се у сталним поновљеним куповинама”.¹

Предности које настају услед постојања лојалности према марки се огледају у:²

¹ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: цит. рад, стр. 48.

² Ибид, стр. 79.

- предности лојалности потрошача су дугорочне и кумулативне и огледају се, најпре, кроз континуиране профите;
- смањују се трошкови маркетинга везани за потрошача зато што су трошкови задржавања лојалних неколико пута нижи у односу на трошкове привлачења нових потрошача;
- повећава се раст прихода по једном потрошачу. Када је у питању лојалан хотелски гост, он постаје више упућен у целокупан хотелски производни асортиман, као што су гифт шоп и банкет сале;
- смањују се оперативни трошкови везани за упућивање гостију од стране хотелског особља;
- повећавају се препоруке другим потрошачима, када задовољни потрошачи препоручују бизнис својим пријатељима и другима. Ове препоруке представљају кључни извор нових потрошача. Снага персоналне препоруке представља добру основу да ови потрошачи остану исто тако лојални;
- повећава се могућност за остварење премијских цена. Лојални гости хотела плаћају више зато што перципирају неку јединствену вредност, а коју не уочавају код конкурената;
- обезбеђивање конкурентску предност. Хотел може да одражава ценовну диференцијацију изнад конкуренције зато што производ има способност да задовољи њихове потребе;

Истичу се следећи фактори који креирају лојалност марки: свесност, репутација, имиџ, промоција, перципирани квалитет, иновација, проширење марке, сатисфакција и background потрошача.

Хотелска компанија односно хотел требају створити добру марку (brend) својих производа и услуга и стећи поверење купаца/потрошача. Породична марка је, на пример, веома присутна на тржишту уопштено, па тако и у понуди хотелских услуга. То су, на пример, хотели и хотелске корпорације (ланци) Hilton, Marriott, Howard Johnson, Ritz Carlton и др. Такве марке стварају код купаца и потрошача поверење јер их асоцирају на породичну атмосферу, сигурност и трајност.¹

Продавањем висококвалитетних производа и доминантне премијске цене повећава се репутација фирме. У складу са тим, развија се и сама лојалност потрошача. Пример Ritz Carlтона показује како развијена репутација високог квалитета омогућава примену доминантних премијских цена.

¹ Avelini-Holjevac I.: *Upravljanje ...*, цит. рад, стр. 65.

Дакле, први корак у одржавању лојалности потрошача према марки је изградња позитивног имица марке.¹ Снажан имиц марке омогућава да име марке разликује производ од конкурентских производа. Тако потрошач може перципирати да му је једна марка пожељнија од конкурентских зато што постоји разлика у имицу.

Без обзира што у литератури постоји заједничко уверење, да сатисфакција потрошача аутоматски прелази у лојалност потрошача, искуства су показала да овде често постоји слаба корелација између резултата сатисфакције и лојалности. Многа истраживања о сатисфакцији откривају да се 90 % испитаних потрошача осећа “задовољним”, чак “веома задовољним”, али само 30-40 % ових потрошача поновно купују производ или услугу.

Може се рећи да атрактивност хотелског објекта или производа и услуга, представља кључ за привлачење и задржавање потрошача. Корпоративни имиц представља филтер кроз који пролази перцепција квалитета и вредности услуге и сатисфакција потрошача. Када се ради о лојалним и ли стабилним потрошачима хотела мора се обезбедити трајан осећај поверења и поузданости, истицати значај сигурности провереног партнерског односа и идентификовати разлике које са собом носе алтернативе. У том смислу, неопходно је изградити континуирану двосмерну комуникацију са потрошачима, у циљу подстицања позитивних емоција, оптимизма и поверења, а затим уверити потрошаче хотелских услуга да ће у будућем периоду бити све задовољнији.

Када се ради о програмима лојалности, највећи број ланаца хотела и ресторана, инспирирани успехом авиопревозника, развили су **frequent guest programme**, који награђују потрошаче за поновљене куповине.² Главни циљ ових програма огледа се у унапређивању самог осећаја потрошача о самом чланству у јединственом клубу са користима, које произилазе из овог чланства (пример Holiday Inn's Priority Club). Компаније које развијају овај вид програма имају за циљ да се захвале потрошачима за њихов посао и да им покажу заинтересованост компаније за изградњу и одржавање односа са својим потрошачима.

Програм “учесталих потрошача” као маркетинг стратегија има за генерални циљ стварање лојалности потрошача и на тој основи повећања искоришћења капацитета.

¹ Видети детаљније: Чачић К.: *Пословање предузећа у туризму*, Економски факултет, Београд, 1995., стр. 384.

² Видети детаљније: Бакић О.: *Управљање маркетингом у пословној и туристичкој политици*, Чигоја штампа, Београд, 1996., стр. 36-43.

Програми учесталих потрошача (frequent stay, frequent guests) развили су се као посебна форма попушта и олакшица, поред осталог, и због све снажније имплементације оваквих програма код великих и моћних авио-компанија. И у овом домену формирања и увођења компјутеризованих резервационих система (CRS) лидери на тржишту пословних и туристичких путовања тј. авио-компаније добили су “брзог пратиоца” у хотелским предузећима.

4.1.2. Хотелски услужно-профитни ланац

Услужно профитни ланац (*service-profit chain*) помаже менаџерима да лакше планирају нове инвестиције за развој услужног нивоа и нивоа сатисфакције, како би се постигла потребна конкурентска предност. Услужно-профитни ланац установљава односе између профитабилности, лојалности потрошача и сатисфакције, лојалности и продуктивности особља. Везе у ланцу су значајне тако да:¹

- лојалност потрошача директно произилази из сатисфакције потрошача;
- сатисфакција је увелико резултата дејства вредности услуге које су испоручене потрошачима;
- вредност је створена захваљујући задовољним, лојалном и продуктивном особљу и
- сатисфакција особља, у основи, произилази од високо квалитетних помоћних услуга и политике које омогућују хотелском особљу да испоручи резултате за потрошача;

Све ове везе су илустроване на дијаграму услужно-профитног ланца (Слика 19). Успешни хотели почињу до мере односе између појединачних веза у услужно-профитном ланцу, како би дошле до свеобухватних стратегија за остварење трајне конкурентске предности. Ланац описује следећи низ непотпуно доказаних хипотеза:²

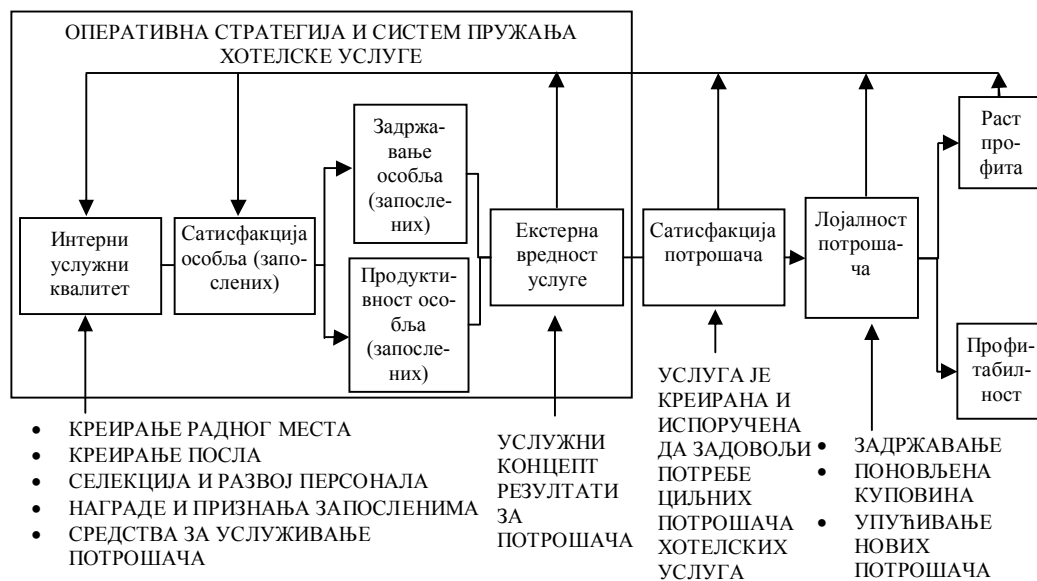
- свака компонента услужно-профитног ланца је под утицајем првенствено компоненти које следе у ланцу;
- ланац је кружни у томе што је сатисфакција, на пример, помагач за сатисфакцију и лојалност потрошача;
- вредност услуге је функција резултата, који су произведени за потрошаче, као и квалитета процеса у коме су произведени, а све је то повезано са трошковима потрошача, не само за услугу него и за напоре које улаже да је добије;

¹ Ибид, стр. 79.

² Љубојевић Ч.: цит. рад, стр. 80-81.

- интерни квалитет услуге, који је расположив запосленима, представља збир пракси које су описане код преокретања циклуса неуспеха. То су, слобода дејства (у границама) у испоручивању резултата потрошачима, као и награде за такво понашање и помоћни механизам, као што је технологија, који доприносе способностима запослених - представља најзначајнију детерминанту сатисфакције запослених у многим услужним околностима.

Слика 19: Услужно-профитни ланац хотела



Два примера услужно-профитног ланца су изучавани у Service Master Company и Тасо Bell. Ови примери су инструктивни, зато што не илуструју само односе унутар ланца, него и обухватају софистициране напоре за мерење односа. Тако је Тасо Bell у процесу смањивања административних трошкова у односу према продаји од 75 процената, кроз акције које су сугерисане од мерења услужно профитног ланца, предузео:

- повећање слободe деловања запослених, који су оспособљени да функционишу као самоуправни радни тимови, а да су, при томе, подржани са развијеним информационим системима;
- потпуни реинжењеринг организације са циљем да се смањи број нивоа менаџмента, а њихови послови се мењају од команданта и супервизора запослених ка учитељу и консултанту у самоуправним радним групама;
- пружање високих нивоа накнада које су подстицајне за све преостале нивое менаџмента.

4.1.3. Профитабилност од потрошача хотелских услуга

У хотелском маркетингу се истраживања мотива и понашања потрошача предузимају из два разлога. Први разлог, наглашава значај и улогу **информација** (знања) о мотивима и понашању потрошача у креирању и испоручивању вредности и достизању сатисфакције потрошача као основном предуслову стабилног и успешног тржишног пословања. И други, не мање важан разлог, испољава се у потреби хотелског менаџмента да утврди **степен профитабилности** различитих група (циљних сегмената) потрошача који непосредно доприносе профиту хотела. Другачије речено, у првом случају ради се о вредностима које предузеће креира и испоручује потрошачима, а у другом о вредности (исплативости = профитабилности) потрошача за предузеће.

Лојалност је претпоставка да се повећа вредност (профитабилност) потрошача за предузеће. Она се може утврдити (израчунати) на различите начине, између осталог применом Паретовог закона (20 % најбољих потрошача опредељује 80 % профита предузећа). Датум последње куповине (**Recency**), учесталост (**Frequency**) и новчани износ појединачне куповине (**Monetary**) саставни су елементи концепта **RFM** којим се дефинишу најбољи (најпрофитабилнији) потрошачи предузећа.¹

Вредност лојалног потрошача (CLV - Customer Lifetime Value) се може дефинисати као нето садашња вредност свих будућих прихода од поновљених куповина конкретног потрошача. То је метод (критеријум) израчунавања приноса на инвестиције (улагање у привлачење нових потрошача). CLV се може израчунати како следи:

Годишњи приход од потрошача	1000 новчаних јединица (НЈ)
Просечан број година лојалности	× 3
Стопа профита	× 10
CLV - вредност лојалног потрошача	300 (НЈ)

Теоретски, CLV је релевантна сума (износ) која одређује и представља горњи лимит трошкова које хотел или хотелско предузеће може себи да дозволи у привлачењу нових потрошача. Привлачење нових потрошача укључује неке инкременталне трошкове који су, у ствари, иницијални губитак по потрошачу за хотел. Да би се говорило о профитабилности, ови трошкови морају бити нижи од прихода (CLV) на које предузеће рачуна од лојалности конкретног потрошача. Трошкови привлачења нових потрошача за хотел су неколико пута већи од оперативних трошкова које издваја за задржавање постојећих, иако то на први поглед не изгледа када се у анали-

¹ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: цит. рад, стр. 53-55.

зу узме само иницијална година трансакција са потрошачем. Показало се у пракси да је задржавање потрошача много исплативије од привлачења нових и оно се постиже на два начина: испоручивањем супериорне вредности потрошачима и партнерским односом са потрошачима (Relationship marketing - Маркетинг односа са потрошачима).¹

Тако, на пример, “уколико предузеће задржи 80 % својих потрошача сваке године уместо 75 %, смањиће се трошкови повезани са дисатисфакцијом потрошача и напуштања и неће се морати толико да улаже у придобијање нових потрошача. Пошто задржани потрошачи дају већи годишњи приход и већу стопу да улаже у придобијање нових потрошача. Пошто задржани потрошачи дају већи годишњи приход и већу стопу добити по потрошачу него изгубљени или нови потрошачи укупна добит предузећа се повећава. Пошто су задржани потрошачи рентабилнији него нови приход од задржаних потрошача ће се значајно повећати. Са сваким задржаним потрошачем повећава се добит предузећа и смањују ризици за привлачење нових потрошача. Тако долази до повећања добити (профита) и без повећања тржишног учешћа и обима продаје. Сваки додајни задржани потрошач доприноси добити (профиту) предузећа.”²

Хотелско предузеће или хотел не треба да се бави и задовољава све потрошаче. Потребно је да се оријентише на најпрофитабилније потрошаче. А, шта је профитабилан потрошач за хотел одн. предузеће? Профитабилан потрошач је “особа, домаћинство или предузеће који током времена обезбеђује ток прихода који премашује прихватљив износ трошкова које предузеће има у привлачењу, продаји и услуживању потрошача.”³ Мада многа хотелска предузећа и хотели настоје да измере степен сатисфакције потрошача и даље велики број њих заборавља да утврди индивидуалну профитабилност потрошача. Скоро свако предузеће или хотел губи на опслуживању неке групе (сегмента) потрошача. Успех, међутим, није загарантован тиме што се задовољавају потребе и захтеви само тзв. Највећих потрошача (мерено профитом). Они обично уживају одређене привилегије и попусте које им даје хотел. Не треба заборавити да тзв. Мали потрошачи плаћају пуну цену производа и услуга и немају све друге погодности које су намењене великим потрошачима. Програми лојалности који укључују и мале (ситне) потрошаче, али у значајном броју, често су разлог пословног

¹ Ибид, стр. 54-55.

² Милисављевић М.: *Стратегијски маркетинг*, Економски факултет-ЦИД, Београд, 2004., стр. 20-21,

³ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: *цит. рад.*, стр. 55.

успеха многих предузећа или хотела која им посвећују једнаку пажњу као и великим потрошачима.

Зато што лојални потрошачи осигуравају значајан износ профита хотелско предузеће или хотел не сме да ризикује да их изгуби тиме што ће игнорисати и занемарити мале суме потрошене у куповини производа и услуга. Чак и ако изгуби потрошача, трошак поновног задобијања њиховог поверења је нижи него трошак привлачења нових потрошача. Кључ успеха је у задовољавању потрошача кроз повећање степена њихове сатисфакције. Више него задовољног или чак одушевљеног потрошача хотелских услуга карактерише: дужи период лојалности, куповина већег броја нових производа и оцењивање постојећих, позитиван став и мишљење о предузећу и његовим производима, обраћање мање пажње на конкурентске марке и понуду алтернатива, мања осетљивост на промене цене, давање сугестија и идеја о новим производима и услугама и мањи су трошак за предузеће него привлачење нових потрошача.

4.2. Израчунавање трошкова због изгубљених купаца хотелских услуга

Данашња предузећа морају обраћати посебну пажњу на *стопу изгубљених купаца (стопа према којој губе купце)* и преузимати кораке њеног смањења. Постоје четири корака у том процесу.¹

Прво, хотели или хотелска предузећа морају дефинисати и измерити стопу изгубљених купаца (touroperator-а и путничких агенција).

Друго, хотели-хотелска предузећа (ХП) морају распознати узроке губитака купаца, и препознати оне који се могу неутралисати. Не може се много тога учинити везано за купце који напусте подручје. Међутим, много тога се може учинити с купцима који то више нису због лоше услуге, лоших производа, високих цена и слично. Хотели морају проучити проценте купаца који одлазе због различитих разлога.

Треће, хотел-ХП мора извршити процену губитака профита по изгубљеном купцу. У индивидуалном случају, изгубљени профит једнак је *вредности животног века купца* - садашњој вредности профита у будућности, а који би се остварио да купац није пре тога отишао. За групу изгубљених корисника, једно велико хотелско предузеће проценило је изгубљену добит на следећи начин:

- хотел-ХП је имало 64.000 нарудби пуних пансиона од touroperator-а;

¹ Kotler Ph.: *Upravljanje marketingom*, цит. рад, стр. 46-47.

- хотел-ХП је изгубио 5 % својих наруцби због лоше услуге, то је губитак од 3.200 наруцби (0.05×64.000);
- просечни губитак износио је 40.000 \$ по наруцби, значи, свеукупно је изгубљено 128.000.000 \$ (3.200×40.000 \$);
- профит је 10 %, те године је изгубљено 12.800.000 \$ ($0.10 \times 128.000.000$ \$). С обзиром да су купци отишли заувек, стварни губитак је много већи.

Четврто, хотел-ХП мора сазнати колико би коштало смањење стопе губитка купаца. Све док је тај трошак нижи од изгубљеног профита, предузеће би требало трошити тај износ како би смањило ниво губитка купаца.

Илустрација

Процењује се да је трошак привлачења купаца пет пута већи од трошкова одржавања задовољство садашњих купаца. Потребно је много напора како би задовољне купце одвратио од његових садашњих добављача.

На несрећу, већина маркетиншких теорија и практична активност је усмерена више према привлачењу нових купаца него према задржавању оних постојећих. Нагласак се традиционално ставља на раст продаје, а не на изградњу односа. Пажња се више обраћала на продају и препродају него на бригу о купцу након саме куповине. Данас ипак многе фирме препознају важност задовољавања и задржавања постојећих потрошача. Једна студија је показала да фирме могу повећати профит од 25 % до 85 % смањењем губитка купаца за само 5 %. На жалост, рачуноводствени системи фирми нису у могућности приказати вредности оних купаца који су одани фирми.

Како би развили ефикасне програме задржавања купаца, менаџери хотела морају да знају да распознају законитости у губитку купаца. Та анализа би требало да почне унутрашњим истраживањем, нпр. записника продаје, цена и резултата анкета купаца. Следећи корак је ширење истраживања на спољне изворе, као што су benchmarking студије и статистички подаци трговачких удружења. Постоје нека кључна питања која се морају поставити.

- да ли се стопа изгубљених купаца изменила током године?
- да ли губитак варира у односу на представништво, регион, заступника или дистрибутера?
- каква је повезаност између стопе изгубљених купаца и промене циљева?
- шта се догађа са изгубљеним купцима и куда обично иду (коме)?

- какве су стопе задржавања у хотелској индустрији?
- које хотелска фирма у хотелској индустрији најдуже задржава купце?

Извор: Kotler Ph.: *Upravljanje marketingom*, цит. рад, стр. 47.

Питања: 1) Објасните значај оријентације хотелског предузећа (хотела) на потрошаче хотелских услуга, 2) Дефинишите и објасните вредност испоручену потрошачу/купцу, 3) Наведите и објасните поступак за одређивање вредности за потрошаче хотелских услуга, 4) Које су детерминанте испоручене вредности за потрошаче, 5) Објасните ланац вредности, 6) Који је основни циљ хотелског маркетинга данас, 7) Шта је сатисфакција потрошача, 8) Шта је SERVQUAL модел за мерење сатисфакције потрошача, 9) Наведите и објасните различите потенцијалне тржишне сегменте везане за испоруку услуге, 10) Зашто је потребно уважавање потреба потрошача хотелских услуга, 11) Шта је то потпуна (тотална) сатисфакција потрошача, 12) Шта се постиже управљањем тоталним квалитетом, 13) Како се мери сатисфакција потрошача, 14) Објасните последице сатисфакције потрошача по хотелске пословне резултате, 15) Шта је маркетинг однос (Relationship marketing), а шта маркетинг односа са потрошачима, 16) Објасните концепт који потрошача третира као финансијску имовину, 17) Шта је и како се може поделити маркетинг имовина, 18) Објасните CRM приступ управљању односима са потрошачима, 19) Објасните CRM вредносни хотелски ланац, 20) Објасните значај предности изградње лојалности потрошача хотелских услуга према марки, 21) Објасните хотелски услужно-профитни ланац и везе у њему, 22) објасните како и зашто је лојалност потрошача претпоставка повећања профитабилности, 23) Како бисте дефинисали вредност лојалног потрошача, 24) Шта је стопа губљења купаца, 25) Која бисте кључна питања могли поставити кад је у питању проблем губљења купаца хотелских услуга.