

## Глава XII

### ЉУДИ, ПРОЦЕСИ И ПОЈАВНИ ОБЛИЦИ

#### Циљеви учења:

Сврха изучавања ове главе је да будете у могућности да:

- ▶ Схватите значај и улогу људског фактора у процесу пружања хотелских услуга и у том контексту улогу и значај интерног маркетинга;
- ▶ Објасните шта обухватају процеси у испоруци услуга;
- ▶ Разумете значај управљања рекламацијама и притужбама потрошача хотелских услуга;
- ▶ Схватите значај физичког окружења (појавних облика) као средства комуникације са потрошачима хотелских услуга;
- ▶ Упознате blueprinting технику у испоруци хотелских услуга.

#### 1. Људи (запослени) у процесу пружања хотелских услуга

Улога људи односно запослених у хотелским предузећима одн. хотелима представља кључну компоненту у реализацији услужног процеса. Њихов је значај и допринос у привлачењу и задржавању потрошача. Запослени су у ствари интерни потрошачи а послови које они обављају интерни су производи и морају бити дизајнирани на најбољи могући начин како би задовољили потребе интерних купаца. Успешном наступу на тржишту претходи остварење циљева у сфери интерног хотелског маркетинга.

**Интерни маркетинг** доприноси успешној реализацији активности екстерног маркетинга. Интерни маркетинг је усмерен на запослене, њихове потребе, захтеве и жеље. Сваки запослени и одељење у организацији има двоструку улогу; као интерни купац и интерни понуђач. Да би се остварио висок квалитет екстерног маркетинга, сваки појединац и одељење морају пружити изузетну услугу. Људи морају радити заједно на начин који доприноси остварењу мисије организације, њених циљева и стратегија.

Интерни маркетинг није одвојена активност, већ је садржан квалитативним иницијативама, програмима и широј пословној стратегији. Комуникација је пресудна за успешан интерни маркетинг. Интерни маркетинг има пресудну улогу у диференцирању од конкурената. Значајну улогу има и у смањењу конфликта функционалних подручја организације. Фундаментални циљ интерног маркетинга је развој познатости интерних

екстерних купаца и отклањање функционалних баријера за остваривање ефикасности услужне организације.

Улоге људи у пружању услуга зависно од учесталости контакта са потрошачима и укључености у традиционалне маркетинг функције су: **1) контакт особље; 2) особље које опслужује; 3) утицајни и 4) изоловани.**<sup>1</sup> Контакт особље има чест контакт са потрошачима и веома је ангажовано у традиционалним маркетинг активностима. Морају бити добро упућени у маркетинг стратегију хотелске фирме а са друге стране обучени да брзо реагују на потребе и захтеве потрошача (гостију). **Особље које опслужује** потрошаче су људи који имају врло чест контакт са потрошачима хотелских услуга, али нису директно ангажовани у традиционалним маркетинг функцијама (рецепционери, телефонисти и сл.). Морају бити свесни маркетинг стратегије коју примењује фирма и своје улоге у остваривању постављених циљева. **Утицајни** су особе које су обухваћене традиционалним маркетинг функцијама али ретко или никако долазе у директан однос са потрошачима. Њихова функција је остварење организационе relationship стратегије. На крају, **изоловани** представљају функцију подршке, немају чест контакт са потрошачима и мало су или никако укључени у традиционалне маркетинг функције. Њихова улога је кључна у извршењу маркетинг активности. Они представљају циљни сегмент за интерни маркетинг. Они морају разумети маркетинг стратегију организације и свој допринос унапређењу квалитета вредности испоручене потрошачима (гостима, туристима). Мотивација радника је, у ствари, његов унутрашњи однос према раду и битан је фактор количине учинка и квалитета тог учинка.<sup>2</sup> Појединачни радник мора осећати да се придаје значај његовом раду; он мора знати да својим радом доприноси укупном успеху хотела; рад мора постати смисао за појединца.

Односи међу људима на раду, тј. радна средина важан је фактор успеха хотела. Квалитет услуга и однос особља према гостима су оно што

---

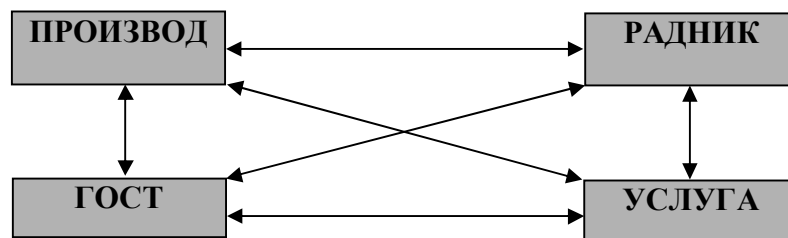
<sup>1</sup> **Contractors** = особе за контакт (део запослених који имају учестили или периодични контакт са потрошачима, а при том су веома ангажовани у класичним маркетинг активностима); **Modifiers** = особље које опслужује (они треба да развију висок ниво способности у области односа са потрошачима. Ове особе нису много ангажоване непосредно у класичним маркетинг активностима, али зато имају веома чест контакт са потрошачима као што су конобари, рецепционери и други); **Influencers** = утицајни (повремено се укључују у хотелски маркетинг микс, али ретко имају или уопште немају контакт са потрошачима. Они обухватају улоге као што су истраживање тржишта, истраживање и развој итд.); **Isolateds** (изоловани, запослени у одељењима набавке, кадрова, обраде података и сл.).

<sup>2</sup> Видети детаљније: Николић М.: *Персонални менаџмент-хотелијерство, ресторатерство, гастронологија*, Меридијан, Београд, 2001., стр. 300-302.

чини особеност хотела, а то се може постићи само уз услов постојања “климе на раду”. Лоша “клима на раду” манифестује се у негостољубивом односу према гостима, у сукобима међу особљем, у кидању веза међу појединим одељењима у хотелу и сл., не може се надоместити лепим амбијентом и гост остаје незадовољан. Насупрот томе, добри међуљудски односи на раду су основа сложености којом се може компензовати негативна утицај поготову спољашњих фактора (као нпр. конкуренција), а битан су фактор квалитет хотелских услуга и других услуга које пружа хотел.

Све што је изнесено указује на то да постоји вишеструка веза између радника у хотелу, хотелског производа и услуге, и госта односно корисника (потрошача) тих услуга.<sup>1</sup>

Слика 65: Графички приказ веза у производно-услугном процесу



Из графика се види: да постоји веза између радника, производа и услуга и, обрнуто, количина и квалитет производа и услуге одређују потребан број и квалитет радника; да постоји веза између госта (потрошача) производа и услуге, што значи да број и “квалитет” гостију одређују количину и квалитет производа и услуга, и обрнуто, количина и квалитет производа и услуга одређује број и “квалитет” гостију; производ и услуга међусобно су повезани, и по обиму, и по квалитету (чине јединство понуде); гости и радник су у непосредном контакту.

Фактори услова рада су: радни ритам, осветљење радног простора, потреси, бука, грејање и проветравање просторија, штетна испарења, прашина и разни други фактори у вези са условима рада.

Иако су услови рада релативно мање важни за мотивацију радника, у односу на остале факторе, ипак их ваља имати на уму. Човек при раду троши енергију зависно од врсте посла, али и зависно од услова у којима ради. Задатак организације рада је да се проналазе практични начина за рационално коришћење људске енергије и стварања прикладних услова за рад. Код тога се користе сазнања других научних дисциплина (психофизи-

<sup>1</sup> Avelini-Holjevac I.: *Ekonomaska analiza radnih procesa u hotelu*, Informator, Zagreb, 1987., стр. 10-11.

ологије рада, медицине рада, социологије рада) о утицају (позитивном или негативном) појединих фактора, који чине услове рада, на радника и његов радни учинак.

Свака врста делатности има своје специфичне услове рада који нису неважни за појединца код избора занимања и запошљавања. Специфичне услове рада у хотелу чине следећи фактори: дуго стајање, односно дуго кретање, топлота, неједнаки ритам и интензитет рада у току радног дана, врло интензиван рад у летњим месецима (у хотелима са сезонским пословањем), стално комуницирање са гостима, што ствара извесну живчану напетост (треба се служити страним језицима, стално настојати угодити госту), потреба сталног уредног изгледа радника (физички изглед, уредна прописана одећа), коришћење годишњег одмора најчешће изван летњих месеци, рад недељом и празником и ноћни рад.<sup>1</sup>

Осим наведених фактора услови рада који су, могло би се рећи, негативни, постоје и фактори услова рада у хотелу за које се може рећи да су позитивни, као нпр. угодан хотелски амбијент (атмосфера), разноврсност послова без монотоније, стварање нових познанстава, могућност учења и коришћења страних језика, мање интензиван рад у зимским месецима, могућност путовања у иностранство на специјализацију и неанонимност.

Услови рада у хотелу претежно су дефинисани обележјима технолошког процеса рада, али и типом и категоријом објекта.<sup>2</sup> Међутим услове рада тешко је посматрати изоловано од односа радника према раду. Услови рада, уз остале факторе, утичу на избор занимања, а осим тога, они могу бити извор задовољства или незадовољства на раду, што се одражава и ефекте рада.

## 2. Процеси

**Процеси** обухватају процедуре, задатке, програме, механизме, активности рутине којим се услуга испоручује потрошачима. Процеси укључују одлуке о нивоу укључивања потрошача и дискрецији запослених. Доприносе унапређењу квалитета услуга. Неопходна је блиска сарадња између маркетинг особља и особља у процесу пружања хотелских услуга.

Од великог значаја за успешан хотелски маркетинг су процес испоруке услуга и одлучивање. "Процеси се могу посматрати из две перспективе: **комплексности** и **дивергенције** ( **одступања**). Комплексност

---

<sup>1</sup> Ибид, стр. 11.

<sup>2</sup> Видети детаљније: Петковић В.: *Менаџмент људских ресурса*, Виша пословна школа, Чачак, 2005., стр. 28-38.

подразумева кораке и етапе које чине процес пружања услуге, док је дивергенција ниво варијабилности у реализацији тих фаза. Ове две димензије се могу користити у функцији појачавања постојеће тржишне позиције или грађења нове. Могуће стратегије су: *смањивање варијабилности (различитости)* - представља тежњу ка снижењу трошкова, повећању продуктивности и олакшавању дистрибуције; резултира стандардним квалитетом услуга и бољом расположивошћу; *повећање различитости* - укључује веће прилагођавање и флексибилност који могу резултирати вишим ценама; *смањење комплексности* - значи стратегију специјализације: неке фазе и активности се изостављају што омогућава лакшу дистрибуцију и контролу процеса; *повећање комплексности* - омогућава већу пенетрацију тржишта додавањем нових услуга и диференцирањем једних од других.”<sup>1</sup>

Слика бб: Отворен системски поглед на хотелске услужне операције<sup>2</sup>



Процеси су инструмент маркетинг микса којима се значајно креира и појачава позиција на тржишту. Цели услужни процес, ако је посматран из перспективе потрошача, повећава интересе који се протежу од естетског дизајна опреме до пријатних забава у хотелским просторима.

<sup>1</sup> Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М.: цит. рад, стр. 604-605.

<sup>2</sup> Прилагођено према: Љубојевић Љ.Ч.: *Менаџмент и маркетинг услуга*, цит. рад, стр. 198.

Концепт тзв. **отвореног** система посматра госта-потрошача као ресурс. Дозвољавање потрошачу да активно учествује у услужном процесу може бити метод повећања продуктивности, којом се може остварити конкурентска предност.

У хотелским услужним операцијама потрошачи могу бити коришћени да помогну услужне операције. Међутим, такав поглед захтева да оперативни персонал препозна значај који имају његови маркетинг партнери. Према томе, маркетинг персонал мора поседовати непосредна знања о оперативном систему и његовим проблемима.

У склопу хотелских услужних операција, изузетно је значајно да хотел има добро постављен менаџмент рекламација и притужби потрошача-гостију како би то довело до бројних економских користи и предности за хотелско предузеће односно хотел.<sup>1</sup>

Стимулисање потрошача хотелских услуга да улажу **рекламације** и **притужбе** подразумева пружање могућности хотелском потрошачу да испољи своје незадовољство у процесу пружања услуге. Неки од инструмената који у том случају стоје на располагању хотелу могу бити: *озбиљан позив госту да саопшти предлоге, жеље или недостатке у вези са пруженом услугом и то кроз директан разговор са особљем или менаџером хотела; постављање кутије за жалбе, предлоге и притужбе; постављање “црне табле” на коју се могу ставити писане рекламације; “comment cards” на ноћном сточићу у хотелској соби госта; коришћење различитих форми упитника након коришћења услуга хотела* и сл.

Управљање рекламацијама и притужбама потрошача велики број успешних туристичких предузећа придаје изузетан значај, посебно у функцији задржавања постојећих потрошача и придобијања нових, што је уграђено и у њихову политику квалитета услуга.

#### **Илустрација**

Хотелска корпорација **Ritz-Carlton** свој успех на тржишту базира на **политици квалитета у којој је избегавање грешака једно од основних начела**. Избегавање грешака је, између осталог, у функцији минимизирања рекламација потрошача јер су задовољни потрошачи крајњи циљ пословања сваког успешног предузећа. Осим тога, Ritz-Carlton је, будући

<sup>1</sup> Задовољство потрошача доводи до значајних уштеда односно користи. Тако, на пример, старање о лојалним потрошачима захтева само 15-20 % издатака који би били коришћени за придобијање нових потрошача. Задовољство потрошача директно утиче и на профит хотела. Профит би се могао повећати за 25-85 % уколико би се смањила стопа губљења потрошача за 5 %. (Њосић М.: *Управљање квалитетом туристичких услуга*, цит, рад, стр. 315).

свестан да је немогуће не направити грешку у пословању и избећи притужбе и рекламације потрошача, успешно развио систем опхођења са рекламацијама и притужбама гостију, развијајући поступке, мере и инструменте којима се може реаговати на рекламације (и грешке на које се кроз њих указује) и кроз чију примену се може утицати на укупни квалитет услуга и обезбедити жељена сатисфакција потрошача. Акценат је, при томе, стављен на све запослене и посебно на оне који директно примају рекламацију гостију, а то је најчешће особље хотела које је у директном контакту са потрошачима. Неке од најважнијих мера које је Ritz-Carlton применио у управљању рекламацијама и притужбама су: запосленима се на основу анализе трошкова због грешака указује који трошкови имају и колике финансијске ефекте; задатака сваког запосленог је да открива и указује на грешке које могу имати финансијске ефекте; сваки запослени може да располаже износом до 2000 \$ по једном случају жалбе или рекламације као износ компензације по основу рекламација или жалби потрошача; сваки запослени се у случају притужби или рекламација придржава се тзв. “индикација у вези са опхођењем са гостима када имају проблем” (“Guest Incident Action Form”) процеса решавања проблема на које указују потрошачи и предлагања побољшања квалитета услуга; свим запосленима се путем “дневног извештаја у вези са квалитетом” (“Daily Quality Production Report”) саопштава достигнути ниво квалитета услуга и указује на грешке и могућности њиховог избегавања.

**Извор:** Ћосић М.: цит. рад, стр. 323.

### **Илустрација**

У једној анкети у којој је учествовало 18 хотелских предузећа у Швајцарској испитивани су најчешћи разлози за рекламације. Резултати ове анкете показују да су се притужбе налазиле у следећим доменима: неисправна или лоша услуга (око 35 % притужби), бука (око 25 % притужби), брзина пружања услуга (20 % притужби), љубазност (10 % притужби), недостатак или недовољно информација (око 6 % притужби), чистоћа (4 % притужби), однос цена/услуга (преко 2 % притужби). Према добијеним резултатима идентификовани су и главни проблеми (лоша услуга, бука и брзина пружања услуга - укупно 80 % притужби) као и они који су мањег значаја (љубазност, недовољна информисаност, чистоћа и остало - укупно 20 проблема) а тиме су идентификована и подручја у којима треба превентивно деловати корективним акцијама које би требало да спрече будуће рекламације.

**Извор:** Ћосић М.: цит. рад, стр. 325.

### 3. Појавни облици

**Појавни облици или физичке димензије (физичко окружење)** у организацији су инструмент маркетинг микса услуга који укључују све што је опипљиво: од физичког амбијента, преко брошура и пословних картица до особља. Појавни облици служе као средство комуникације са потрошачима. Физички (услужни) амбијент садржи: *карактеристике екстеријера* (дизајн екстеријера, паркинг предео и пратеће окружење); *карактеристике ентеријера* (дизајн ентеријера, опрема која се користи за пружање услуга или за пословање, бука, квалитет ваздуха, температура); *остали опипљиви елементи* (пословне картице, извештаји, изглед особља, хотелске униформе, испостављање рачуна, брошуре).

Стратегијска улога хотелског услужног амбијента се манифестује у следећим областима: унапређењу производно-услужног процеса, социјализацији запослених и купаца, начину диференцирања. Како су у питању неопипљиве услуге не захтевају паковање у класичном смислу речи. Међутим, физички амбијент може да послужи као “паковање” услуге која шаље квалитетан сигнал купцима и потрошачима и повећава вредност хотелских услуга у смислу креирања имица. Развијање имица унапређује перцепције купаца о услугама смањујући ниво перцепираног ризика и ниво незадовољства после искоришћене услуге (посткуповна дисонанца).

Услужни амбијент има значајну улогу у олакшавања активности пружања услуга. Услужни амбијент треба да осигурава купцима информације о начину пружања услуга.

Физички амбијент (од изгледа особља до хармонизованости и угодности простора) може значајно допринети диференцирању хотелске понуде и/или репозиционирању. Употреба физичког амбијента за креирање услужног окружења и његов утицај на перцепције и понашање потрошача представља психологију окружења. Психологија окружења објашњава реакције потрошача на активно управљање физичким амбијентом. Реакција запослених и потрошача на сет стимуланса физичког окружења означава се као прихватање или одбацивање односно приближавање или избегавање услужног окружења.

У циљу идентификације услуга које треба мењати (или околности у којима се оне пружају), како их мењати и тога како ће се те промене одразити на сатисфакцију потрошача, односно у циљу редизјанирања постојећих и дизајнирања нових услуга, могу се користити различите технике и методе. Једна од корисних техника, којом се то може постићи је тзв. **blue-printing** техника. Њен значај истичемо јер она *омогућава да се процеси*

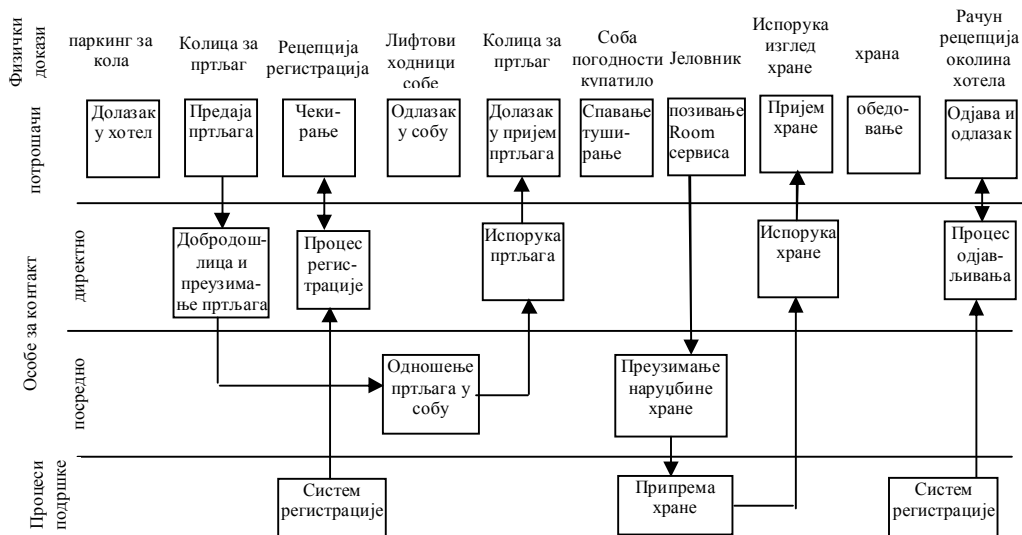


пружања услуга приказу истовремено и са становишта произвођача услуга тако и из угла потрошача.

**Blueprinting услуга** је скица, нацрт или мапа на којој се тачно приказује систем испоруке услугу и то тако да се види да су у систему испоруке услуга укључени и потрошачи и произвођачи услуга тако да се може јасно сагледати улога сваког од њих. Овом техником се визуелно приказују симултаност процеса производње и потрошње услуга, тачке у којима долази до услужног сусрета (*moments of truth*) и истиче улога потрошача у интеракцији са видљивим и невидљивим елементима услуга као и са физичким окружењем у коме се услуга пружа.

Тако, нпр. у случају једног хотела **blueprinting** може изгледати као Слика 67.<sup>1</sup>

Слика 67: *Blueprinting* на примеру хотелске услуге



Из дијаграма је уочљиво да гост у хотелу долази у низ интеракција са особљем хотела. Битно је у контексту управљања рекламацијама ових хотелских гостију обратити пажњу на оне тачке, односно места на која у својим рекламацијама и притужбама указују потрошачи у смислу недостатака услуга. Сваки од корака које предузима потрошач је везан и са одређеним физичким доказима услуга (опремљеност хотелске собе, паркинг, изглед особља и сл.).

На крају сваки од наведених инструмената маркетинг микса услуга и њихових субинструмената мора се фокусирати на међусобну подршку у

<sup>1</sup> Ћосић М.: цит. рад, стр. 330.

смислу конзистентности, интеграције и међусобних подстицаја, усмерених на појачавање позиције на тржишту и испоруке квалитетних услуга које циљни сегмент жели. Маркетинг стратегија се базира на анализи циљних сегмената, конкурената и стратешког потенцијала хотелске организације односно хотела.

Добра хотелска маркетинг стратегија треба да укључи следеће:

**1)** активно ангажовање потрошача у испоруци хотелске услуге; **2)** креирање дизајна услуге у сарадњи са потрошачима; **3)** дизајнирати (обликовати) процесе који конзистентно и повезано обезбеђују ниво перформанси које хотелски потрошач очекује; **4)** обезбедити индивидуализацију услуга како би се изашло у сусрет очекивањима потрошача; **5)** обезбедити услуге потрошачима по трошковима који обезбеђују профитабилност хотелског пословања.

**Питања:** **1)** Шта је интерни маркетинг, **2)** наведите улоге људи у пружању услуга зависно од учесталости контакта са потрошачима, **3)** Објасните везе које се успостављају у хотелском производно-услужном процесу, **4)** Објасните концепт тзв. отвореног система, **5)** Наведите и објасните инструменте који стоје хотелу на располагању кад су у питању рекламације и притужбе потрошача, **6)** Шта садржи физички услужни амбијент, **7)** Шта је то blueprinting техника.