

Dr. sc. VLADO GALIČIĆ, viši asistent
Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Hrvatska

UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM GOSTIJU U UGOSTITELJSTVU

UDK 640.4:658.8(497.5)

Primljeno: 12.09.2002.

Prethodno priopćenje

Zahtjevi gostiju u turizmu i ugostiteljstvu, odnosno njihovo zadovoljstvo konzumiranim uslugama postalo je dominantno konkurentsko oružje u cijelom turistički razvijenom svijetu. Gost pojedinac danas je u mogućnosti ozloglasiti reputaciju pružatelja usluga u turizmu i ugostiteljstvu šireći svoja iskustva o nedostacima pružene i konzumirane usluge. Reklamacije upućene ugostiteljima često upozoravaju na potrebu poboljšanja cjelokupnog procesa pripreme i pružanja usluga ili nekog njegovog dijela, ali i na cjelokupnu organizaciju rada u ugostiteljskom objektu. Ono što goste ugostiteljskih objekata najviše smeta i zbog čega se u pravilu priklanjaju konkurenciji je indolentan i nemaran odnos ugostitelja prema njihovim žalbama. Gosti koji podnose žalbu, u principu nemaju negativan stav prema određenom ugostiteljskom objektu i većina gostiju se formalno ne žali, već jednostavno napušta ugostiteljski objekt kada im nešto ne odgovara ali se više ne vraća u taj ugostiteljski objekt i odlazi konkurenciji. Ovaj rad ima za cilj objasniti kako se prigovori i formalno izražene žalbe gostiju mogu pretvoriti u jaču lojalnost prema ugostiteljskom objektu ili određenoj usluzi, jer gost koji se uvjerio u zadovoljavajuće rješenje svoje reklamacije, vrlo često to iskustvo prenosi drugima. Veći dio sadržaja rada temelji se na rezultatima istraživanja zapisa u knjigama žalbi u stotinu ugostiteljskih objekata opatijske rivijere tijekom 2001. i u prvih devet mjeseci 2002. godine.

ključne riječi: usluge, kvaliteta, knjiga žalbe, zadovoljstvo gosta.

UVOD

Koliko je staro ugostiteljstvo, toliko su stare i razne pritužbe i prigovori gostiju na ugostitelje i ugostiteljske objekte. Prigovori gostiju ugostiteljima, najčešće se odnose na kvalitetu usluga u ugostiteljskim objektima, na odnos kvalitete i cijene, na komfor, čistoću, na odnos osoblja prema gostima, a zatim i na razne druge okolnosti.

Usmeni prigovori su obično češći i blaži od pisanih, koji se mogu naći u knjigama žalbe, u pismima gostiju voditeljima ugostiteljskih objekata, u anketama što ih ugostitelji provode među gostima, ali sve češće i u pismima čitateljima i člancima u novinama i časopisima.

Ispitivanje i analiza takvih izvora pisanih prigovora gostiju nastalih kroz duže razdoblje nameće zaključak, gotovo zakonitost: pisani prigovori u bilo kojem obliku, gotovo nikad ne ostaju na jednoj primjedbi, odnosno nezadovoljni potrošači

ugostiteljskih usluga nikad se ne zadržavaju na samo jednom propustu, već ih gotovo uvijek nabroje više.

Nezadovoljni gosti koji nisu zadovoljni određenim segmentom cjelokupne ugostiteljske usluge, svoje nezadovoljstvo u pravilu će najprije izraziti usmeno odgovarajućoj osobi u ugostiteljskom objektu. Ukoliko takav usmeni prigovor rezultira pozitivnim učinkom za gosta, odnosno ako razlog prigovora bude uklonjen, gost neće smatrati potrebnim o tome pisati bilo gdje i bilo kome.

Međutim, ako usmeni prigovor ne ukloni uzrok, u većini slučajeva slijedi pismeni, i to znatno oštriji i širi od usmenog, jer u velikoj većini slučajeva, gost tada ne ostaje samo kod glavnog uzroka prigovora, već navodi više razloga nezadovoljstva, kako bi osnažio svoju pismenu predstavku.

Stoga se gotovo u svim pismenim prigovorima može naći po nekoliko točaka, odnosno predmeta prigovora, iako je samo jedan bio presudan (glavni) za pismeni podnesak.

Iz navedenog može se zaključiti da ugostitelji moraju maksimalno uvažavati usmene prigovore, pokazati pažnju i nastojati otkloniti ili ublažiti uzroke prigovora. Tako će izbjeći pritužbe izvan ugostiteljskog objekta i širenje negativne slike o ugostiteljskom objektu, jer su gosti skloni usmeno objašnjavati i širiti u okruženju u kojem se kreću kako bi to okruženje uvjerali u ispravnost svojih postupaka.

Tema ovoga rada je upravljanje zadovoljstvom gostiju u ugostiteljstvu, pa je u tu svrhu obavljeno istraživanje u stotinu ugostiteljskih objekata za pružanje usluga smještaja, prehrane i točenja pića na području opatijske rivijere tijekom 2001. i u prvih devet mjeseci 2002. godine.

Mjerenje zadovoljstva gostiju u ovom radu izvršeno je analizom i uvidom u knjige žalbe gostiju u različitim vrstama ugostiteljskih objekata.

Cilj i svrha ovog rada je istražiti zadovoljstvo gostiju koji se ogleda u regularnom ispunjavanju knjige žalbe kao instrumenta za mogućnost formalnog i zakonski predviđenog načina iskazivanja nezadovoljstva gostiju pružanjem različitih usluga u ugostiteljstvu.

Osim toga, jedan od ciljeva rada bio je potvrditi hipotezu da su gosti koji konzumiraju ugostiteljske usluge skloniji svoje nezadovoljstvo pokazati napuštanjem ugostiteljskog objekta bez upisivanja u knjigu žalbi onih nedostataka s kojim su se sreli prilikom konzumiranja ugostiteljskih usluga.

1. PRAVNI OKVIR ZA REGISTRIRANJE NEZADOVOLJSTVA GOSTIJU U UGOSTITELJSTVU

U "Zakonu o ugostiteljskoj djelatnosti" (Narodne novine broj 48/95; članak 10. stavak 1., točka 11.), navedeno je da je ugostitelj dužan voditi knjigu žalbi na propisan način u svakom ugostiteljskom objektu, u roku od tri dana izjavljeni prigovor dostaviti turističkoj inspekciji nadležnog ureda, te u roku od 15 dana od dana izjavljenog prigovora odgovoriti na prigovor.

U istom Zakonu, članak 10., stavak 3, predviđeno je da Ministar turizma propiše oblik, sadržaj i način vođenja knjige žalbi.

I "Zakon o turističkoj inspekciji" u članku 3., stavak 1., točka 7., predviđa da turistička inspekcija obavlja nadzor koji se odnosi na vođenje knjige žalbe i postupak u svezi s prigovorima kupaca ugostiteljskih usluga.

Na temelju članka 10. stavka 3. Zakona o ugostiteljskoj djelatnosti ("Narodne novine", broj 48/95.) i članka 4. stavka 3. Zakona o turističkoj djelatnosti ("Narodne novine", broj 8/96.), ministar turizma donio je (Narodne novine broj 52/96) "Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbe".

Tim je Pravilnikom propisan oblik, sadržaj i način vođenja knjige žalbe u objektima, prostorijama i prostorima u kojima se pružaju ugostiteljske i turističke usluge i postupak u svezi s prigovorima.

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

Odgovor korisniku usluge na stavljeni prigovor pružatelj usluga dat će odmah, a najkasnije u roku od 15 dana od dana upisanog prigovora u knjigu žalbe.

Knjiga žalbe mora se voditi u svim objektima, prostorijama i na prostorima u kojima i na kojima se obavlja ugostiteljska djelatnost, a mora se nalaziti na mjestu pristupačnom korisnicima ugostiteljskih usluga. Također se na istaknutom mjestu u prostorijama i prostorima u kojima se pružaju ugostiteljske usluge mora staviti obavijest, na svim jezicima, da se vodi knjiga žalbe i gdje se nalazi. Obavijest o vođenju knjige žalbe i o mjestu gdje se nalazi, mora se istaknuti i na cjenicima odnosno jelovnicima, te u "kućnom redu" na jezicima na kojima su sastavljeni. Knjiga žalbe mora se čuvati najmanje godinu dana nakon iskorištenja.

Ugostitelji, pružatelji usluga, dužni su odmah po stavljanju prigovora dati prvu kopiju prigovora iz knjige žalbe osobi koja je stavila prigovor, a drugu kopiju dostaviti turističkoj inspekciji nadležnog ureda u roku od tri dana od dana stavljanja prigovora.

Ugostitelj je dužan odgovoriti na stavljeni prigovor u roku od 15 dana od dana unošenja prigovora u knjigu žalbe, a kopiju odgovora istovremeno dostaviti turističkoj inspekciji nadležnog ureda.

Ako se u roku od 15 dana ne odgovori na stavljeni prigovor, mora se najkasnije u roku od pet dana od dana isteka toga roka o tome izvijestiti turističku inspekciju nadležnog ureda s obrazloženjem zbog čega nije u roku odgovoreno.

Na stavljeni prigovor odgovorna osoba može odgovoriti podnosiocu prigovora i usmeno. Ako se postigne zadovoljavajuće rješenje, u rubrici "Primjedba" knjige žalbe, to će se zabilježiti i potvrditi potpisima odgovorne osobe i podnosioca prigovora.

Ako se prigovor ne može riješiti na prethodno navedeni način, podnosiocu prigovora mora se dopisom odgovoriti na propisani način.

U rubrici "Primjedba" knjige žalbe upisuje se kratak sadržaj odgovora s oznakom broja i datuma dopisa.

Pismeni odgovor na podneseni prigovor sastavlja se na jeziku, na kojem je napisan prigovor u knjizi žalbe, ili na engleskom, njemačkom, talijanskom odnosno francuskom jeziku.

U članku 53. istog Zakona, stavak 1., točka 7., predviđeno je da će se novčanom kaznom u iznosu od 3.500,00 do 25.000,00 kuna kazniti za prekršaj ugostitelj, ako ne vodi knjigu žalbi u propisanom obliku i sadržaju i na propisani način, te ako ne poštuje Zakonom utvrđene rokove postupka po izjavljenom prigovoru gosta (članak 10. stavak 1. točka 11.).

2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

Kao što je u uvodu rada navedeno, za potrebe istraživanja analizirani su zapisi u knjigama žalbi na uzorku od stotinu ugostiteljskih objekata s područja opatijske rivijere, koristeći pritom metode intervjua i analize sadržaja knjiga žalbi.

Broj obuhvaćenih ugostiteljskih objekata u istraživanju prikazan je u tablici 1.

Tablica 1. **Struktura i broj ugostiteljskih objekata**

Rb	Vrsta ugostiteljskog objekta	Broj ugostiteljskih objekata
1.	Hotel	9
2.	Pansion	1
3.	Kamp	2
4.	Restoran	19
5.	Pizzeria	6
6.	Bistro	4
7.	Objekt brze prehrane (fast food)	6
8.	Kavana	4
9.	Noćni klub	2
10.	Disco klub	1
11.	Caffe bar	37
12.	Pivnica	1
13.	Buffet	8
UKUPNO:		100

Izvor: vlastito istraživanje autora tijekom 2001. i I-IX mjesec 2002. godine.

Istraživanjem je utvrđeno da od ukupnog broja obuhvaćenih objekata, dva ugostiteljska objekta nemaju knjigu žalbe (jedan privatni pansion i jedan objekt brze prehrane u Opatiji).

Također, od ukupnog broja ugostiteljskih objekata, samo je jedan á la carte restoran imao, osim propisane knjige žalbe i knjigu pohvala, što je vrijedan primjer kako bi ugostitelji mogli izbjeći redovitu praksu koja je posljedica neznanja gostiju da i svoje pohvale upisuju u knjigu žalbe.

Oni ugostitelji koji su osim knjige žalbe uveli u svoje objekte i knjigu pohvala gostiju, iskoristili su mogućnost da na jednom mjestu skupe i pohvale o svom poslovanju. Ta knjiga pohvale može se iskoristiti kao značajno marketinško sredstvo ugostiteljskog objekta u njegovoj promociji.

3. ISPUNJENOST I ISPRAVNOST UPISANIH PRIMJEDBI U KNJIGAMA ŽALBI

U svim ugostiteljskim objektima u kojima je istraživanje izvršeno, ukupno je u knjigama žalbi utvrđen 301 zapis, dok je samo 19 zapisa (ili tek 6,3%) u knjigama žalbe evidentirano na način kako je to utvrđeno odredbama Pravilnika o načinu, sadržaju i obliku knjige žalbe. Navedena činjenica upućuje na zaključak da se gosti vrlo rijetko odlučuju na pismeno izražavanje nezadovoljstva s pruženim ugostiteljskim uslugama.

Kako se istraživanje temeljilo i na intervjuiranju odgovornih osoba u ugostiteljskim objektima koji su poslužili za predmetno istraživanje, na upit koji su

najčešći razlozi da se u knjigu žalbi tako rijetko upisuju pritužbe gostiju, odgovori se mogu sažeti u sljedećem:

- gosti se radije žale usmeno,
- ispunjavanje knjige žalbe više nije "u modi" (to se nekada činilo češće),
- naši gosti su uvijek zadovoljni.

Prema vrsti ugostiteljskih objekata, broj ispunjenih knjiga žalbi prikazan je u tablici 2.

Tablica 2. Broj pravilno ispunjenih knjiga žalbi prema vrsti ugostiteljskih objekata

Rb	Vrsta ugostiteljskog objekta	Broj ugostiteljskih objekata	Broj zapisa u knjigama žalbi	Broj pravilno ispunjenih knjiga žalbi	% učešće pravilno ispunjenih knjiga žalbi
1.	Hotel	9	67	7	10,4%
2.	Pansion	1	8	0	-
3.	Kamp	2	24	1	4,2%
4.	Restoran	19	39	4	10,2%
5.	Pizzeria	6	18	1	5,5%
6.	Bistro	4	3	1	33,3%
7.	Objekt brze prehrane	6	8	1	12,5%
8.	Kavana	4	29	2	6,9%
9.	Noćni klub	2	7	1	14,3%
10.	Disco klub	1	2	0	-
11.	Caffe bar	37	83	1	1,2%
12.	Pivnica	1	4	0	-
13.	Buffet	8	9	0	-
UKUPNO:		100	301	19	6,3%

Izvor: vlastito istraživanje autora tijekom 2001. i I-IX mjesec 2002. godine.

Prema podacima prikazanim u prethodnoj tablici, može se zaključiti da je s obzirom na broj obuhvaćenih ugostiteljskih objekata, knjiga žalbe najčešće ispunjava u hotelima i restoranima, odnosno u objektima koji pružaju složeniju ugostiteljsku uslugu (smještaj, prehrana i piće bogatijeg asortimana).

Prilikom analize sadržaja, pojavio se veliki broj neispravno ispunjenih knjiga žalbi s nepravilnostima koje se mogu sažeti u sljedeće: upisuju se pohvale umjesto primjedbi (žalbi) i nedostaju osobni podatci upisnika (gosta) - ime i prezime, adresa i drugi podatci koji se nužno moraju upisati prema odredbama Pravilnika o načinu, sadržaju i obliku knjige žalbe.

4. STRUKTURA ŽALBI PREMA VRSTAMA UGOSTITELJSKIH OBJEKATA

U nastavku rada iznesene su najznačajnije primjedbe gostiju koje su evidentirane u knjigama žalbe, prema vrstama ugostiteljskih objekata.

Od ukupnog broja žalbi koji je za vrstu ugostiteljskih objekata hoteli iznosio 67, najveći broj žalbi gostiju (37%) odnosio se na osoblje hotela (neljubazni postupci osoblja restorana i recepcije, loše osoblje u caffè baru hotela, spora usluga usluživanja hrane i pića, "hladan" doček gostiju od strane recepcionara, drsko ponašanje portira).

Na kvalitetu smještaja u hotelima ukupno se odnosilo 34% žalbi (neistaknuti cjenici u sobama, neodgovarajuća čistoća soba i ostalih prostorija, nečistoća u bazenu, premalo prostora u sobama, nedostatak klima uređaja, nedostatak tople vode u sobama, nedostatak televizora u sobama, nezadovoljavajući pogled iz sobe, premalo parkirnog prostora, radovi u hotelu u ranim jutarnjim satima, buka iz okolnih ugostiteljskih objekata, buka s prometnice, previsoka kategorija objekta - hotel ne zaslužuje toliki broj zvjezdica).

Dok se najmanji broj žalbi u hotelima odnosi na kvalitetu hrane (9% žalbi), gosti su se na ostale sadržaje i kvalitetu boravka žalili u 20% slučajeva (zaračunavanje pogrešnih cijena, radno vrijeme saune, pretopla voda u kupaonici, pušenje u sali, nedostatak pojedinih hotelskih sadržaja kao npr. trim kabinet, masaža i dr.).

U ugostiteljskom objektu vrste kamp, najveći broj žalbi gostiju odnosio se na obvezu plaćanja ulaznice za plažu, dok se kod restorana najveći broj pritužbi gostiju (29%) odnosio na slabu ponudu dijetalne prehrane, visoke cijene vina, žalbe na pušenje, krivo ispisan račun, dok su se neki gosti žalili na to što nisu mogli dobiti piće ako nisu naručili jelo. Najmanji broj žalbi u restoranima odnosi se na osoblje.

U ugostiteljskim objektima vrste kavana, najveći broj žalbi odnosi se na dugo čekanje na narudžbu, nezadovoljstvo kvalitetom i brzinom usluge na terasi, raspored stolova i neadekvatan interijer kavane.

U pizzerijama gosti su se najviše žalili na neljubazne i drske postupke osoblja i neukusnu hranu, u bistroima na nekvalitetnu uslugu (usluživanje), u objektima brze prehrane na visoke cijene pića, u noćnim klubovima na sporu uslugu i neljubazno osoblje.

U caffè barovima (u kojima je najviše žalbi, premda samo jedna ispravno upisana), najmanje su zastupljene žalbe na cijene (7%), potom na čistoću (13%), konobare (33%), te na ostalo (47%). U ostalo su svrstane sljedeće žalbe: uvođenje domaćih životinja koje su gosti doveli, preglasna glazba i prebučnost, alkoholizirani gosti, diskriminacija pušača i dr.

5. NOVI POGLEDI NA ZADOVOLJSTVO GOSTA

Psihološki osmišljeno rješavanje reklamacija svih vrsta izuzetno je važna stavka u ophođenju s gostima i velikim dijelom utječe na ukupan imidž ugostiteljskog objekta. Najvažnije je da reklamacije rješavaju zaista kompetentni ljudi, pri čemu je važno da gost osjeti kako se njegovi prigovori ozbiljno razmatraju i ne zanemaruju. Olako shvaćanje prigovora gostiju već je mnoge vlasnike stajalo mnogo novca, koji su izgubili na - sudu!

Možda stoga nije neuputno upozoriti kako valja postupati s reklamacijama.¹

¹ Ravkin, R., komentar teksta: Iverson, K. M., Introduction to hospitality management, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989., časopis Ugostiteljstvo i turizam, broj 12/90, str. 58.

Kada je gost u pravu:

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

Odbijanje neutemeljenih reklamacija:

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

Prihvatanje neutemeljenih reklamacija:

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

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

Obrada reklamacija vrlo je važna u ugostiteljstvu, jer, iz poslovnog kuta gledano, reklamacije mogu imati neugodne posljedice ako nisu pravilno tretirane. To ne znači da će uvijek biti moguće zadovoljiti gosta, odnosno ispuniti sve njegove želje i očekivanja. No kad je reklamacija opravdana, treba je tretirati tako da ne naruši image hotela i time dovede do smanjenja gostiju.

Kod obrade jedne reklamacije najvažnije je da gost stekne dojam da je shvaćen ozbiljno, a da bi se reklamacija pravilno procijenila, treba posebno svratiti pozornost na to kako se gost u trenutku podnošenja te reklamacije ponaša.

Za zadovoljstvo gosta obradom svoje reklamacije moguće je poduzeti sljedeće:

1. Svaku reklamaciju treba shvatiti ozbiljno.
2. Ne smije se odmah poricati bilo kakvu mogućnost krivnje ugostitelja.
3. U obradi reklamacije se ne smije žuriti, već se svakome gostu treba posvetiti dovoljno vremena, ne prekidati ga dok govori i strpljivo ga saslušati.
4. Na reklamaciju gosta ne smije se reagirati emotivno (uvrijeđeno, bijesno), nego treba biti pažljiv, strpljiv i konkretan.
5. Ugostitelj se ne smije ponašati superiorno u odnosu na gosta.
6. Svaku pritužbu gosta treba pažljivo razmotriti, pa ako je ona opravdana, treba je uzeti odmah u postupak, a ako to nije moguće, treba odrediti realan termin kad će to biti učinjeno. Gostu se ne smije obećavati ono što se ne može ispuniti.

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

Općenito gledajući, ugostitelji promatraju zadovoljstvo gosta kroz pojedinca, jer on donosi odluku za kupnju (i ponovnu kupnju) određene usluge. Taj pojedinac također može ozloglasiti reputaciju ugostitelja, šireći riječ o nedostacima pružene i konzumirane usluge.

Izreka "zadovoljiti gosta" danas ima sasvim drugo značenje, zbog toga što su gosti danas sve sofisticiraniji i shvaćaju da imaju mogućnost izbora. Očekujući adekvatnu vrijednost za svoj novac, oni očekuju više, više se žale i znaju da mogu promijeniti ono što im se ne sviđa.

Danas je kvaliteta presudna za profitabilno poslovanje, a da bi se izbjegle neprilike u poslovanju, potrebno je pridržavati se sljedećih zadataka u pristupu ovom važnom pitanju.²

1. Interes gostiju ispred je interesa ugostiteljskog objekta.
2. Istražiti navike gostiju kako bi ugostitelji bili sigurni da znaju što gosti žele.
3. Politika kvalitete uključuje zadovoljstvo gosta kao prioritet broj jedan za svakog zaposlenog u ugostiteljskom objektu.
4. Timski rad u kojem zaposleni radnici obavljaju svoje poslove jedan za drugoga u istom duhu kako to čine za gosta.
5. Primijeniti tehnike mjerenja radi praćenja zadovoljstva gostiju.
6. Slušati svoje goste.
7. Olakšati gostima da se čuje i njihov glas.
8. Iznenaditi goste neočekivanom izuzetnošću.
9. Svaka pojedinačna usluga mora biti jednake kvalitete kao i proizvod u cjelini.
10. I nakon pružene usluge, održavati veze s gostima.

Jednom riječju, potražnja i očekivanja gostiju danas su mnogo veća nego što se misli, gost je najvažniji, on je u središtu pozornosti, a usluge su vrijedne onoliko koliko vrijede gostima.

6. ULOGA MENADŽMENTA U PROCESU UPRAVLJANJA ZADOVOLJSTVOM GOSTA

U suvremenom hotelijerstvu, danas je bitno da se u procesu kontrole kvalitete, što se obavlja u svim fazama proizvodno-uslužnog procesa važnost daje ljudima, a ne brojanju pogrešaka.

Menadžeri nisu samo pretpostavljeni rukovoditelji, već je to samo jedna od funkcija. Uspješni menadžeri su ljudi koji mogu motivirati ljude i uvijek bi trebali imati na umu da radnike valja obrazovati, da trebaju imati povjerenje u sposobnost

² prilagođeno prema: Toman, I., Putanec, P., Kako upravljati zadovoljstvom potrošača, IP Consulting, Zagreb, 1994., str. 2.

podređenih i davati im što je više moguće posla. Pritom, naravno treba jasno razgraničiti odgovornosti koja je na najveća na menadžerima.

Pružanje ugostiteljskih usluga gostima odgovornost je svakoga, od glavnih ljudi (menadžmenta) na niže. Usluga je roba broj jedan, pa iako će mnoga tehnološka unapređenja ubrzati proces pružanja usluga, gosti i dalje žele "staromodno" gostoprimstvo. Uloga staromodnog gostoprimstva će postajati sve važnijom.³ Gosti će imati manje doticaja s ljudima, ali će im pridavati veću važnost.

Najvažniji razlog za naglašavanje zadovoljstva gosta je činjenica da je dobra usluga profitabilna. Za nastavak poboljšavanja konkurentnosti i profitabilnosti biti će potrebno pronaći nove načine zadovoljavanja gostiju i smanjivanja troškova. Poboljšavanje zadovoljstva gosta je ključni pokretač poslovnog uspjeha i profitabilnosti. Premda je približavanje gostima općenit savjet, malo ugostitelja stvarno proučava zadovoljstvo gosta ili razumije kako ono utječe na profitabilnost. To je razlog da se u ugostiteljskim objektima nužno treba osmisлити program poboljšanja kvalitete kako bi zadovoljili zahtjeve gostiju za izuzetnošću u pruženim uslugama.

Pokazatelji zadovoljenja kupaca sofisticirani su pokazatelji koje treba dobro odabrati i znati ih interpretirati (razne statističke metode, ankete, ugovori s kupcima, upitnici i sl.).⁴

Brojne su tehnike za mjerenje zadovoljstva gostiju i njihovo izravno povezivanje uz profitabilnost hotela. Jedno od najjednostavnijih i najснаžnijih mjerila je tzv. stopa zadržavanja gosta.

Upravljanje zadovoljstvom gostiju, kao i njihovim nezadovoljstvom, za cilj ima potrebu ukazivanja na sve poteze, korake i aktivnosti kojima ugostitelji mogu utjecati na ponašanje svojih gostiju, po mogućnosti željeno, tako da goste vežu uz sebe, svoj osmišljeni proizvod ili uslugu na dugi rok.

Ne stoji teza da gosti odlaze konkurenciji zbog nedostataka i problema s uslugama. Ono zbog čega se u pravilu priklanjaju konkurenciji je nemaran odnos prema njihovim žalbama.

Upravo iz naprijed navedenih razloga ne iznenađuje što ugostitelji sve više usmjeravaju na činjenicu da pravodobno reagiranje na prigovore gosta ima značajnu ulogu u zadržavanju gostiju. U tom slučaju, od potrošačevog zadovoljstva može se učiniti potencijalno marketinško oruđe. Treba shvatiti koristi koje proizlaze iz efikasnog suočavanja sa kritikizmom gosta, jer uslužno osoblje ne ispunjava potpuno svoju ulogu ako ne obavlja poslove uspješno tako da bude ugodno klijentu.⁵

Upravljanje kritikizmom gostiju može imati pozitivni utjecaj na profit, i to na nekoliko načina. Odgovornost prema gostu zadržava kontrolu nad gostima koji bi, da nije pozitivnog rješenje njihovog prigovora ili žalbe, vjerojatno promijenili davaoca usluge. K tome, odgovarajuća politika rješavanja žalbi i prigovora može smanjiti skupe troškove odnosa prema trećim osobama ili zahtjeve za isplatom novčane protuvrijednosti za nedostatak, nekvalitetno pruženu uslugu i sl. I ono što je možda najvažnije, efikasno rješavanje žalbi i prigovora može dovesti do značajne prodaje drugim novim gostima.

Ekonomске koristi takvog proces su dvostruke. Prvo, ispravljanje osnovnih uzroka grešaka ili problema poboljšava kvalitetu proizvoda ili usluge, a takvo

³ Ravkin, R., op.cit., str. 58.

⁴ Avelini Holjevac, I., Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2002., str. 264 i 265.

⁵ Eiglier, P., Langeard, E., Marketing usluga, (prijevod), Vitagraf, Rijeka, 1999., str. 48.

poboljšanje samo po sebi odražava se na povećanje prodaje. Drugo, ukupni troškovi rješavanja prigovora i žalbi gostiju padaju jer se smanjuje broj žalbi i prigovora.

ZAKLJUČAK

Reklamacije gostiju često upozoravaju na potrebu poboljšanja usluga i organizacije rada u ugostiteljskom objektu. Gosti koji podnose žalbu, u principu nemaju negativan stav prema dotičnom ugostiteljskom objektu, iako se većina gostiju ne žali, već jednostavno odlaze iz ugostiteljskog objekta kad im nešto ne odgovara i više se ne vraćaju, umjesto da problem pokušaju riješiti s nadležnim osobljem.

Žalbe gostiju izvor su mogućnosti za poboljšanje kvalitete usluga a nikada se ne smiju shvatiti kao neugodno opterećenje, kako za zaposlene tako i za menadžment ugostiteljskog objekta. Kvalitetno obrađene žalbe gostiju (čije je izvorište u formalno korektno unesenim knjigama žalbe), mogu biti značajan izvor informacija o dostignutom stupnju kvalitete usluge u ugostiteljskom objektu.

Ako se žalbe gostiju rješavaju konstruktivno, one se mogu pretvoriti u pozitivan doživljaj čime se gosti još čvršće vežu za dotični ugostiteljski objekt, ali bez odgovarajućeg procesa upoznavanja svih zaposlenih o pozitivnim aspektima žalbi gostiju, provođenje potpune kvalitete neće biti moguće.

Drugim riječima, svaki bi radnik u ugostiteljskom objektu morao steći takvu razinu obrazovanja koja bi mu omogućila spoznaje da je reklamacija gosta zapravo dragocjen izvor informacija o dostignutoj kvaliteti, a ne "okršaj" gosta s ugostiteljskim objektom ili s bilo kojim njegovim dijelom.

Takvi oblici obrazovanja, pomoći će radnicima da riješe, odnosno spriječe nastajanje eventualnih problema, pri čemu valja voditi računa da osoblje bude stimulirano (npr. isplata dijela plaće na bazi anketiranja gostiju).

Dobra usluga danas u očima gostiju povećava tržišnu vrijednost jednako kvalitetnih usluga i omogućuje ugostiteljskim objektima da se dobrom ili boljom uslugom razlikuju od svojih konkurenata.

LITERATURA

1. Avelini Holjevac, I., *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Fakultet za turistički i hotelski menadžment Opatija, 2002.
2. Eiglier, P., Langeard, E., *Marketing usluga*, (prijevod), Vitagraf, Rijeka, 1999.
3. Pravilnik o obliku, sadržaju i načinu vođenja knjige žalbe, Narodne novine broj 52/96
4. Toman, I., Putanec, P., *Kako upravljati zadovoljstvom potrošača*, IP Consulting, Zagreb, 1994.
5. Ugostiteljstvo i turizam, br. 12/90.
6. Zakon o turističkoj djelatnosti, Narodne novine broj 8/96.
7. Zakon o turističkoj inspekciji, Narodne novine broj 48/95.
8. Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, Narodne novine broj 48/95.

Summary

GUEST SATISFACTION MANAGEMENT IN THE CATERING INDUSTRY

The demands of guests in tourism and the catering industry, and the satisfaction of guests with services received have become the dominant competitive weapon throughout the entire developed world of tourism. The individual guest of today is in a position to harm the reputation of the caterer and innkeeper by spreading word of the faults in the services rendered and consumed. Complaints addressed to the caterer can often bring attention to the need of improving not only the integral process of service preparation and rendering, or any one of its components, but also the organisation of operation within the catering establishment. An indolent and negligent attitude of the caterer regarding such complaints is very irritating to guests of catering establishments, and as a rule, is the reason such guests turn to the competition. In principle, guests that are lodging a complaint do not necessarily have a negative attitude towards a given catering establishment. Most guests will not lodge a formal complaint, but will simply leave the restaurant when something is not to their liking, never to return again. Instead, they will frequent the establishment of the competition. The purpose of this paper is to explain how the objections and formal complaints made by guests can be used to enhance their loyalty towards a certain catering establishment or service. Namely, having witnessed a satisfactory solution to a complaint, the guest will pass this favourable experience on to others. The major part of this paper is based on the results of studies into the Complaint Books of one hundred catering establishments on the Opatija Riviera during the year 2001, and in the first nine months of 2002.

Key words: services, quality, Book of Complaints, guest satisfaction.

Zusammenfassung

DAS MANAGEMENT DER GÄSTEZUFRIEDENHEIT IM HOTELGEWERBE

Die Forderungen der Gäste im Tourismus und Hotelgewerbe bzw. deren Zufriedenheit mit den Dienstleistungen ist eine dominante Waffe in der ganzen touristisch entwickelten Welt. Der Gast als Einzelnr hat heutzutage im Tourismus und Hotelgewerbe die Möglichkeit, durch die Verbreitung der eigenen Erfahrungen an Mängel in den angebotenen und genützten Dienstleistungen, die Reputation des Dienstleistungsgebers in Verruf zu bringen. Die Beschwerden, welche an die Hotelbesitzer gerichtet sind, sind oft eine Warnung dafür, dass eine Verbesserung in dem sowohl gesamten Prozess der Vorbereitung und des Angebots der Dienstleistungen als auch in einem Teil dieses Prozesses notwendig ist. Ebenso ist es wichtig die Verbesserung der gesamten Organisation der Arbeit in dem Gastgewerbeobjekt durchzuführen. Die meisten Einwände der Gäste in den Gastgewerbeobjekten, wegen welchen sie sich auch zu der Konkurrenz wenden ist die gleichgültige Aufnahme ihrer Beschwerden seitens der Hotelbesitzer (der Hotelangestellten). Die Gäste, welche sich beschweren haben grundsätzlich keine negative Einstellung zu dem bestimmten Hotel und die meisten Gäste beschweren sich nicht förmlich, sondern verlassen das Gastgewerbeobjekt wenn sie unzufrieden sind, kommen nicht wieder zurück sondern gehen zu der Konkurrenz. Das Ziel dieser Arbeit ist zu erläutern wie man die Einwände und förmlich geäußerten Beschwerden der Gäste in eine stärkere Loyalität zu dem Gastgewerbeobjekt oder zu einer bestimmten Dienstleistung umwandelt, denn der Gast, welcher von der zufriedenstellenden Lösung seiner Beschwerde überzeugt ist, offenbart sehr oft seine Erfahrung an andere. Der größte Teil dieser Arbeit basiert sich auf den Resultaten der Forschungen anhand der Eintragungen in den Beschwerdebüchern der hundert Gastgewerbeobjekten der Opatija Riviera, welche während des Jahres 2001 und in den ersten neun Monaten des Jahres 2002 durchgeführt wurden.

Schlüsselwörter: Dienstleistungen, Qualität, Beschwerdebuch, Gästezufriedenheit.