Menadžment zadovoljstva gosta u hotelijerstvu primjenom programa Loyalty

Laškarin, Marina

Doctoral thesis / Disertacija

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management / Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:191:912837

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

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

Repository / Repozitorij:

Repository of Faculty of Tourism and Hospitality Management - Repository of students works of the Faculty of Tourism and Hospitality Management

UNIRI DIGITALNA KNJIŽNICA

Image not found or type unknown

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I
UGOSTITELJSTVU OPATIJA

Marina Laškarin

MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA U HOTELIJERSTVU PRIMJENOM PROGRAMA *LOYALTY*

DOKTORSKI RAD

Rijeka, 2015.

SVEUČILIŠTE U RIJECI
FAKULTET ZA MENADŽMENT U TURIZMU I
UGOSTITELJSTVU OPATIJA

Marina Laškarin

MENADŽMENT ZADOVOLJSTVA GOSTA U HOTELIJERSTVU PRIMJENOM PROGRAMA *LOYALTY*

DOKTORSKI RAD

Mentor: prof.dr.sc. Vlado Galičić

Komentor: prof.dr.sc. Ksenija Vodeb

Rijeka, 2015.

UNIVERSITY OF RIJEKA
FACULTY OF TOURISM AND HOSPITALITY MANAGEMENT

Marina Laškarin

GUEST SATISFACTION MANAGEMENT USING LOYALTY PROGRAM

DOCTORAL THESIS

Rijeka, 2015

Mentor: prof.dr.sc.Vlado Galičić

Doktorski rad obranjen je dana **21. svibnja 2015.** godine na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu pred povjerenstvom u sastavu:

1. prof. dr. sc. Ines Milohnić, predsjednica
2. prof. dr. sc. Vlado Galičić, mentor i član,
3. prof. dr. sc. Ksenija Vodeb, komentor i član,
4. prof. dr. sc. Mislav Šimunić, član
5. prof. dr. sc Nadia Pavia, član

Lektorica: Tihana Zambon Dagostin,
prof. Translator, Project Manager and CEO

POPIS SKRAĆENICA

- **ANOVA** (**eng. *Analysis of Variance*** – analiza varijance)
- **B2B (eng. *Business to Business* –** komunikacija između poslovnih subjekata)
- **C2C(eng. *Customer to Customer* –** komunikacija između kupaca - gostiju)
- **CPA (eng. *Customer Profitability Analysis* –** analiza profitabilnosti kupca)
- **CRM (eng. *Customer Relationship Management* −** upravljanje odnosima s ključnim kupcima)
- **CSR *(eng. Corporate Social Responsibility* –** korporativna društvena odgovornost)
- **DSS (eng. *Decision Support Systems* –** sustavi za podršku u odlučivanju)
- **e-WOM (eng. *Electronic Word of Mouth* –** elektronička komunikacija „od usta do usta“)
- **e-GRM (eng. *Electronic Guest Relationship Management* –** elektroničko upravljanje odnosima s ključnim gostima)
- **GDS (eng. *Global Distribution Systems*** – globalni distribucijski sustavi)
- **GLV (eng. *Guest Lifetime Value* –** životna vrijednost gosta)
- **GRM *(*eng. *Guest Relationship Management* −** upravljanje odnosima s ključnim gostima)
- **KM (eng. *Knowledge management* –** upravljanje znanjem)
- **LP (eng. *Loyalty program)***
- **MIS (eng. *Management Information Systems*** – menadžment informacijski sustavi)
- **NUMOH** (nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela)
- **OLAP (eng. *Online Analytical Processing* –** online analitčko procesiranje)
- **OLTP (eng. *Online Transactional Processing* −** online transakcijsko procesiranje)
- **PGV *(*eng. *Past Guest Value* −** vrijednost gosta u prošlosti)
- **PMS (eng. *Property Management System* –** *software* za upravljanje hotelima)
- **PSA (eng. *Personal Shopping Assistant System* –** sustav osobnog asistenta)
- **RFID (eng. *Radio Frequency IDentification* –** radio frekvencijska identifikacija)
- **RFM (eng. *Recently, Frequency, Monetary Value* –** vrijednost gosta prema nedavnom posjetu, učestalosti i uloženom novcu*)*
- **RM (eng. *Relationship marketing* –** marketing odnosa)
- **ROI** (**eng. *Revenue of investment*** – prihod od investiranja)
- **SOP (eng. *Share of Purchase* –** relativni udio kupnje)
- **SOP (eng. *Share of Visits* –** relativni udio posjeta)
- **SOW (eng. *Share of Wallet* –** relativni udio u novčaniku)
- **VC (eng. *Virtual Community* –** virtualne zajednice)
- **WOM (eng*. Word of Mouth* –** komunikacija „od usta do usta„)
- **WUM (eng. *Web Usage Mining* –** rudarenje podataka o korištenju *web* stranice)

SAŽETAK

Svrha ove doktorske disertacije je teorijski i empirijski prikazati vrijednost lojalnih gostiju u hotelijerstvu te načine njihova zadržavanja s pomoću alata GRM (*loyalty* program). Iz definirane svrhe proizlaze ciljevi istraživanja. Glavni ciljevi istraživanja su: a) dokazati da hotelske grupacije, odnosno, brendirani hoteli koji posluju u sklopu međunarodnog hotelskog lanca postižu višu razinu uspješnosti u upravljanju zadovoljstvom gostiju putem *loyalty* programa od brendiranih nacionalnih hotela i hotela koji nisu brendirani; b) ukazati na ključne nedostatke u provedbi GRM-a (*Guest Relationship Management*) i načine poboljšanja upravljanja zadovoljstvom ključnih gostiju putem *loyalty* programa; c) istražiti trenutačno poimanje *loyalty* programa te opće mišljenje hotelijera o *loyalty* programima s obzirom na brojnost u sklopu drugih djelatnosti; d) utvrditi kvalitetu informiranja gostiju.

Među najznačajnijim doprinosima u ovom doktorskom radu ističu se: a) temeljito definirani standardi *loyalty* programa (na temelju ključnih komponenti informacijsko-komunikacijske tehnologije) koji ujedno prikazuju način valoriziranja postojećih *loyalty* programa u hotelijerstvu; b) provedeno empirijsko istraživanje na uzorku od 189 hotela. U svrhu ostvarivanja ciljeva istraživanja i testiranja postavljenih hipoteza upotrebljavane su metode deskriptivne analize, t-test i ANOVA (analiza varijance); c) model *loyalty* programa koji prikazuje tok podataka u uvjetima dolaska gosta s *loyalty* programom i dolaska gosta bez *loyalty* programa.

Rezultati empirijskog istraživanja ukazuju na: a) uzročno-posljedični odnos između razine sustava GRM i upotrebljivosti podataka (što je veća razina GRM-a, veća je i upotrebljivost podataka, a time i učinkovitost upravljanja podatcima); b) veliku razliku u kvaliteti provedbe *loyalty* programa među međunarodnim hotelskim lancima i domaćim hotelskim grupacijama; c) izrazitu nepovezanost te nedovoljnu razinu sustav GRMa kod malih obiteljskih hotela; d) proporcionalni odnos između širine primjene i efektivnosti *loyalty* programa.

Ograničenja empirijskog istraživanja mogu se svesti na: relativno mali broj hotela koji su uključeni u *loyalty* program, relativno kratko razdoblje istraživanja, reprezentativni uzorak hotela, složenost organizacijske strukture hotelskih grupacija (neprihvaćanje *loyalty* programa u svim hotelima koji posluju pod jednim brendom).

Ključne riječi: *lojalnost gostiju, hotelijerstvo, upravljanje zadovoljstvom gostiju,* loyalty *program, sustav GRM.*

SUMMARY

The main purpose of this doctoral thesis is to theoretically and empirically examine *the value of loyal guests* and *methods of* maintaining their loyalty using the GRM (Guest Relationship Management) tool – *loyalty program.* Main goals arise out of a defined main purpose. This study aims to: a) prove that hotel groups (hotel brands) are more successful in managing guest satisfaction by using loyalty programs when compared to domestic hotel groups and unaffiliated hotels in Croatia, b) indicate main disadvantages of the implementation of GRM tools and improvement possibilities in managing key guests' satisfaction, c) analyze current views and opinions on loyalty programs from the perspective of hoteliers, d) determine the quality of information available to guests in terms of quality, quantity and value in time.

The most important scientific contributions in this doctoral dissertation are: a) thoroughly defined loyalty program standards (according to the key components of information communication technology – ICT), which can also be used as a form of valorization of already existing hotel loyalty programs, b) conducted empirical study on a sample of 189 hotels. Descriptive analysis, t-test and analysis of variance were performed using the SPSS statistical package, in order to test the proposed hypothesis and to accomplish defined objectives, c) loyalty program model, which shows a data flow in conditions of guest arriving with and without a loyalty program.

The results of the study indicate: a) causal relationship of GRM system levels and data usability (the higher the GRM system level, the higher the usability of data and efficiency in data managing), b) substantial difference in the quality of using loyalty programs among international hotel groups and domestic hotel groups, c) extreme incoherence within small hotels and their insufficient level of the GRM system, d) proportional relationship of the application and effectiveness range of a loyalty program (the wider possibility of application, the higher effectiveness of loyalty program).

The study has several limitations: relatively small number of hotels with an implemented loyalty program, short and specific time period during which the research was conducted, representative sample of hotels, organizational structure complexity of the hotel groups in Croatia (unimplemented loyalty program in all of the hotels within one hotel group).

Key words: *guest loyalty, hotel industry, guest satisfaction management, loyalty program, GRM system.*

SADRŽAJ

SAŽETAK **1**

SUMMARY **7**

1. UVOD **5**

1.1. Problem istraživanja 5

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja 7

1.3. Metode istraživanja 8

1.4. Radne hipoteze i očekivani znanstveni doprinos 9

1.5. Kompozicija rada 11

2. DEFINIRANJE TEMELJNIH POJMOVA U ISTRAŽIVANJU **14**

2.1. Temeljne karakteristike, specifičnosti, funkcije i razine menadžmenta 14

2.2. Zadovoljstvo gosta 21

2.3. Hotelijerstvo kao gospodarska i uslužna djelatnost 29

2.4. Program *loyalty* u hotelijerstvu 40

3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S GOSTIMA U HOTELIJERSTVU ..... (GRM – eng. *Guest Relationship Management*) **50**

3.1. Jezične formalne i sadržajne razlike između pojmova *klijent, potrošač, kupac i gost* 50

3.2. GRM u funkciji poboljšanja odnosa s gostom 54

3.3. Činitelji uspješnosti usmjereni na goste 61

3.4. Utjecaj GRM na povećanje brend−lojalnosti 66

3.5. Dimenzije vrijednosti usluga za goste 71

3.6. Predviđanje budućeg e-GRM-a 75

4. UPRAVLJANJE HOTELSKIM MARKETINGOM PRIMJENOM *WEB*-BAZE ZNANJA **80**

4.1. Rudarenje *web*-podataka 81

4.2. *Web*-baze podataka o gostima u funkciji stvaranja marketing odnosa 89

4.3. Psihološki aspekti utjecaja e-okruženja na mišljenje gostiju 95

4.4. Strategija odabira tržišnih segmenata 103

4.5. Izrada programa u funkciji marketing odnosa 114

5. PRIMJENA PROGRAMA *LOYALTY* U HOTELIJERSTVU 121
5.1. Razvoj i vrste programa *loyalty* 122
5.2. Pregled dosadašnjih znanstvenih istraživanja programa *loyalty* 132
5.3. Proces segmentiranja putem programa *loyalty* 145
5.4. Mjerenje uspješnosti programa *loyalty* i vrijednosti gosta za hotel 153
5.5. Mogući razvoj programa *loyalty* 165
6. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA 173
6.1. Metodologija prikupljanja i obrađivanja podataka 173
6.2. Opis uzorka 176
6.3. Analiza istraživanja 178
6.4. Deskriptivna analiza empirijskog istraživanja 184
6.5. T-test i analiza varijance (ANOVA) 193
6.6. Interpretacija rezultata istraživanja 206
7. MODEL PROGRAMA *LOYALTY* U HOTELIJERSTVU 212
7.1. Primjer modela 212
7.1.1. Dolazak gosta s programom loyalty 215
7.1.2. Dolazak gosta bez programa loyalty 218
7.2. Ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja 221
ZAKLJUČAK 222
LITERATURA 230
POPIS PRIKAZA 249
PRILOZI 257

1. UVOD

U uvodnom je poglavlju prikazan kratki osvrt na sadržaj doktorskog rada. Predstavljena je problematika istraživanja, definirani su ciljevi i metode istraživanja, postavljena je osnovna znanstvena hipoteza i pomoćne hipoteze te je navedena i obrazložena struktura rada.

1.1. Problem istraživanja

U današnjem svijetu globalne turističke ponude gosti očekuju jednostavan i brz protok informacija, ali im je sve važniji i način ophođenja s njima. Naime, postoji marketinška komunikacija prije, tijekom i nakon procesa prodaje. Velika pogreška mnogih hotelijera jest zanemarivanje postprodajne komunikacije te mišljenje da nakon odlaska gosta njihov odnos prestaje do idućeg kontakta koji inicira gost. Međutim, upravo je suprotno. Razdoblje od odlaska gosta do razmišljanja o ponovnoj kupnji najosjetljivije je na utjecaj drugih konkurenata. U tom vremenskom razdoblju potrebno je povećati marketinške aktivnosti te vezati gosta za hotel. U cilju smanjivanja mogućnosti odlaska konkurenciji, informacije o aktivnostima, pogodnostima i novostima za gosta moraju biti dosljedne, transparentne i ažurne.

Među temeljnim problemima istraživanja je i nedostatak dostupne recentne domaće literature o konkretnim prednostima, ali i problemima *loyalty* programa. Uvjerenje je autorice da je to samo posljedica nedovoljne atraktivnosti *loyalty* programa u hotelijerstvu Hrvatske. Naime, u domaćoj znanstvenoj i stručnoj literaturi nedostatna je količina kvalitetnih referenci kojima se može steći uvid u stanje programa lojalnosti u Hrvatskoj. Većinski dio literature na tu temu su stručni članci vezani s trgovačkim djelatnostima koji su nepovezani ili samo u doticaju s osnovama *loyalty* programa hotela.

Sve izraženija konkurencija među hotelijerima nametnula je potrebu za stvaranjem strateških pretpostavki o načinu vođenja podataka o gostima hotela. Razvijene hotelske korporacije koje predvode poslovanje u toj djelatnosti, odavno imaju definirane programe lojalnosti za svoje goste. Takvim je programima osnovni cilj evidencija različitih podataka o svojim gostima. Kada se ti podatci u integralnom informacijskom sustavu obrade na odgovarajući način, postaju konkurentska

prednost u formiranju različitih vrsta programa usmjerenih postojećim i budućim gostima. Takva prednost obično se očituje u novom pristupu filozofije marketinga, koji se naziva „marketing jedan prema jednome“ (eng. „One-to-one marketing“). Drugim riječima, odmicanje od tradicionalnog pogleda na gosta kao dio homogene grupe.

Suvremena, primijenjena informacijsko-komunikacijska tehnologija stvara realne pretpostavke da se velika količina podataka o velikom broju gostiju dnevno ažurira i upotrebljava s ciljem podizanja razine kvalitete svih osnovnih i dopunskih usluga. Iako je većina međunarodnih hotelskih grupacija prepoznala taj vid unapređenja zadovoljstva, ali i lojalnosti, u Hrvatskoj od 34 hotelske grupacije, većina nema razvijen *loyalty* program. To predstavlja dovoljan poticaj za istraživanje takvog stanja u hotelima koji su očigledno nedovoljno tržišno orijentirani u cilju ostvarenja većeg zadovoljstva gostiju.

Predmetno istraživanje u konačnici daje odgovore na pitanja: (1) koja je temeljna razlika među mišljenjima hotelijera koji posluju u različitim oblicima vlasništva u vezi s kvalitetom provođenja *loyalty* programa i njegov učinak na odluku pri odabiru hotela?“; (2) koje su moguće pretpostavke poboljšanja *loyalty* programa u sklopu hrvatskog hotelijerstva?“, te (3) kakva je svijest hotelijera o postojećim *loyalty* programima?“.

Dodatni nedostatak primjene *loyalty* programa je trenutačna percepcija gostiju. S obzirom na njihovu široku rasprostranjenost u drugim djelatnostima koje naglašavaju financijsku korist, gosti takva očekivanja imaju i u uslužnim djelatnostima. Dakle, kao jedan vid mogućnosti dobivanja različitih popusta na cijenu umjesto više razine kvalitete. Takvo stajalište odlikuje programe učestalosti, ali ne i programe lojalnosti. U *loyalty* programima naglasak je na podizanju kvalitete, jer je kvaliteta dugoročno jači argument za odabir hotela od davanja novčanih popusta. Suvremeni hotelski gosti sve su informiraniji, obrazovaniji i zahtjevniji, a zauzvrat u svemu traže i izuzetnu uslugu. Njihova su očekivanja sve veća, pa se tradicionalna sintagma „*value for money*” (vrijednost za novac) pretvara u „*more value for less money*” (više vrijednosti za manje novca).

Osim toga, primjećuju se i nedovoljno inteligentno integrirana emocionalna sučelja putem kojih je moguće pratiti *online* mišljenja i komentare gostiju u cilju poboljšanja kvalitete usluga. Većina hotelskih menadžera razmišlja deduktivno; najprije pronađu problem, a zatim traže rješenja (što je ujedno reaktivni pristup).

Međutim, primjeni informacijske tehnologije potrebno je pristupiti induktivno. Sposobnost spoznavanja snaga i mogućnosti neke nove tehnologije prethodi traženju rješenja za probleme koje ta tehnološka novost može riješiti, a što implicira proaktivni pristup stalnog praćenja tržišta i usmjeravanja gostu. Jedno od rješenja je *loyalty* program koji je potrebno promatrati kao alat za približavanje gostima, a koji će hotel voditi do uspješnosti, dijeleći svoja mišljenja s drugima u internetskom okruženju.

1.2. Svrha i ciljevi istraživanja

Prethodno definirani problem (predmet) istraživanja u doktorskom radu nameće glavni cilj istraživanja i nekoliko posebnih ciljeva istraživanja. Glavni cilj istraživanja je *dokazati da hotelske grupacije, odnosno brendirani hoteli, koji posluju u sklopu međunarodnog hotelskog lanca, postižu višu razinu uspješnosti u upravljanju zadovoljstvom gostiju putem* loyalty *programa od brendiranih nacionalnih hotela i hotela koji nisu brendirani.* Ostvarivanjem ovako formuliranog cilja potvrđuje se i hipoteza da većina od 34 hotelske grupacije sa sjedištem u Hrvatskoj nema jasnu viziju koristi od *loyalty* programa. U radu se stoga prikazuju konkretni prijedlozi standarda koji se mogu upotrebljavati u postupku valoriziranja, ali i pri samom uvođenju, odnosno, planiranju provedbe *loyalty* programa.

Posebni cilj istraživanja očituje se u *dokazivanju teze da područje primjene* loyalty *programa bitno utječe na percepciju, a time i na atraktivnost sudjelovanja u samom programu.* U tu svrhu istraženo je opće poimanje *loyalty* programa, odnosno, mišljenje hotelijera o programima lojalnosti s obzirom na brojnost u sklopu drugih djelatnosti (prikazano u 6. poglavlju).

Nadalje, posebni cilj istraživanja jest ukazivanjem na ključne nedostatke u provedbi GRM-a *doći do mogućih načina poboljšanja upravljanja zadovoljstvom ključnih gostiju putem* loyalty *programa.*

Posebni cilj istraživanja je također *dokazati da hotelske grupacije sa sjedištem u Hrvatskoj, koje posluju pod inozemnim brendom, imaju veći broj gostiju koji se koriste* loyalty *karticom od domaćih hotelskih grupacija te da su ti gosti stalni gosti*.

Cilj istraživanja je *stvoriti pretpostavke za daljnja znanstvena istraživanja u području organizacije, menadžmenta, kvalitete, zadovoljstva gosta i* loyalty

programa. Obogaćivanje postojeće literature i proširivanje znanstvene spoznaje u istoimenim područjima očituju se kao ciljevi koji će se također nastojati postići u istraživanju. Osim toga, cilj je i ostalim autorima koji se bave ili će se baviti ovim problemom pokušati proširiti saznanja te pružiti mogućnosti da uporabom jednakih metoda i postupaka provjere rezultate znanstvenih istraživanja.

Na temelju statističko-semantičkih i znanstvenih pokazatelja dobivenih istraživanjem, oblikovan je model primjeren hrvatskom tržištu u području hotelijerstva. Osim toga, predlaže se *loyalty* program temeljen na ažurnim bazama podataka uz drugačiji pristup segmentiranja gostiju (po navikama, tehnološkoj sposobnosti i dr.) od dosadašnjeg (po potrošenom iznosu, broju skupljenih bodova i dr.) koristeći se modernim tehnologijama (iPhone, iPod i dr.).

Simulacijom modela primjerenog hrvatskom tržištu (u interakciji s inozemnim), *cilj je dokazati njegovu primjenjivost u upravljanju zadovoljstvom gostiju.* Na taj način, hrvatskom će se hotelijerstvu osigurati veća konkurentnost, kako na domaćem tako i na inozemnom tržištu. Na kraju, cilj istraživanja u doktorskom radu jest i istražiti koje *je trendove, mjere i preporuke potrebno slijediti u kreiranju modela koji će se kvalitativno uklopiti u destinacije i u hotele te koji će snažno doprinijeti ukupnoj konkurentnosti turističkih destinacija.*

1.3. Metode istraživanja

U *konceptualnom dijelu rada* korištene su metode:

- analize i sinteze, apstrakcije i konkretizacije,
- indukcije i dedukcije,
- deskripcije,
- komparacije,
- dokazivanja i opovrgavanja, i
- eksplanacije.

Metoda analize upotrebljavala se kako bi se raščlanili podatci prikupljeni empirijskim istraživanjem u cilju stvaranja osnove za njihovo sintetiziranje, odnosno, kako bi se na temelju mišljenja o dijelovima došlo do novog znanja cjeline.

Nadalje, u konceptualnom dijelu rada upotrebljavala se metoda apstrakcije – izdvajanje zajedničkog ili različitog od osnovnog skupa istraživanja te konkretizacija,

odnosno, shvaćanje posebnog iz općeg skupa. Metodom indukcije izvodili su se opći zaključci, a radi približavanja samoj problematici doktorskog rada provodila se dedukcija (od općeg k posebnom). Opisivanjem ili deskripcijom sustavno su se, jasno i logički iznijela obilježja predmeta istraživanja kako bi se znanja o osnovnom skupu dobivena istraživanjem mogla međusobno usporediti. Kao zaključne metode korištene su metode dokazivanja i/ili opovrgavanja postavljenih hipoteza, čime su se dobila nova znanja o problematici doktorskog rada. U samom zaključku korištena je metoda eksplanacije koja ujedno osigurava ostvarenje suštinskog cilja doktorske disertacije sa svrhom objašnjavanja novih saznanja o predmetu istraživanja.

U empirijskom dijelu doktorskog rada u svrhu analize primarnih podataka korištene su metode deskriptivne i bivarijatne analize. Deskriptivnom analizom opisan je uzorak istraživanja te se izračunavanjem parametra (aritmetička sredina, mod, standardna devijacija) ocijenilo općenito mišljenje hotelijera o *loyalty* programu.

Nadalje, uporabom bivarijatne statističke analize utvrdila se značajnost razlike među aritmetičkim sredinama više promatranih grupa. Tako se t-testom utvrdila značajnost razlike prosječnih ocjena za hotele koji imaju *loyalty* program i hotele koji nemaju *loyalty* program. Analiza varijance korištena je za utvrđivanje značajnosti razlike među prosječnim ocjenama varijabli iz koncepta „Mišljenje o *loyalty* programu".

1.4. Radne hipoteze i očekivani znanstveni doprinos

Iz prethodno definiranih ciljeva istraživanja nameće se potreba za definiranjem sljedećih hipoteza.

Osnovna hipoteza istraživanja:

H0: Uporabom *loyalty* programa poslovno integrirani hotelijeri postižu višu razinu učinkovitosti upravljanja lojalnošću gostiju od nezavisnih hotelijera bez *loyalty* programa.

Pomoćne hipoteze:

H1: Što je šire područje primjene *loyalty* programa, to je *loyalty* program uspješniji.

H2: Hotelske grupacije koje imaju razvijen *loyalty* program bilježe bolji povrat odinvestiranja u CRM od hotela koji nemaju *loyalty* program.

H3: Hotelske grupacije sa sjedištem u Hrvatskoj koje posluju s inozemnim brendom bilježe veći broj gostiju koji se koriste *loyalty* karticom od onih koji ne posluju s inozemnim brendovima.

H4: Gosti koji se koriste *loyalty* karticom hotelske grupacije stalni su gosti.

Izviđajno istraživanje ukazalo je na lošu povezanost gost – hotel i hotel – gost (koja implicira nesigurnost pri individualnoj isporuci usluge), pri čemu je nedovoljna povezanost aktualnih podataka i srednje razine menadžmenta uzrok nedovoljne proaktivnosti u upravljanju zadovoljstvom i/ili nezadovoljstvom gostiju.

Uvjerenje je autorice da će *loyalty* programi temeljeni na *web*-bazi podataka u kombinaciji s novim tehnologijama inducirati veću razinu zadovoljstva, a time i lojalnost u odnosu na klasične dosadašnje načine prikupljanja podataka (povijesnom karticom gosta). Dosadašnjom praksom hotelijera u Hrvatskoj nije se pridavala veća pozornost takvoj vrsti tehnologije, što implicira uzročno-posljedičnu vezu između neuspjeha u privlačenju i/ili zadržavanju gostiju te dosadašnje prakse upravljanja njihovim zadovoljstvom i nezadovoljstvom.

Znanstveni doprinos se ogleda u očekivanim rezultatima dobivenim istraživanjem hrvatskog tržišta u području hotelijerstva. Drugim riječima, potvrđivanjem hipoteze da hotelijeri, koji su međunarodno, ali i lokalno povezani, postižu višu razinu učinkovitosti upravljanja lojalnošću gostiju, što je omogućeno *loyalty* programom, od onih koji posluju nezavisno.

U *aplikativnom smislu*, znanstveni doprinos doktorskog rada ogleda se u:

- izradi konkretnog modela *loyalty* programa. Spoznajom načina funkcioniranja programa i mogućnosti realizacije u hrvatskom hotelijerstvu izveden je konkretni model primjene *loyalty* programa u hotelijerstvu. Model se temelji na dobivenim rezultatima analize prednosti i nedostataka u upravljanju zadovoljstvom gostiju u kombinaciji s novim tehnološkim mogućnostima;
- izradi standarda *loyalty* programa s ciljem poboljšanja kvalitete implementiranja i provedbe *loyalty* programa u hotelijerstvu;

- primjeni novih znanja i rezultata proizišlih iz istraživanja kao poticaj autorici u daljnjem istraživanju i radu u sklopu inoviranog nastavnog programa;
- području primjene *loyalty* programa u hotelijerstvu Hrvatske, usklađeno s emocionalno integriranim sučeljem za praćenje *online* mišljenja gostiju. Na to će se nadovezati izgradnja sučelja mobilne aplikacije kao integrirani dio informacijskog sustava hotela, odnosno, hotelske grupacije, u sklopu kojeg će biti moguće individualno pristupiti gostu.

Detaljan pregled znanstvenih doprinosa u znanstvenoj i stručnoj primjeni prikazan je u zaključku doktorskog rada.

1.5. Kompozicija rada

Doktorski rad se, osim uvoda i zaključka, sastoji od sedam poglavlja koja su međusobno sadržajno povezana. Konceptualnim dijelom rada obuhvaćeno je drugo, treće, četvrto i peto poglavlje, dok se empirijski dio rada odnosi na šesto poglavlje, a praktični dio rada na sedmo poglavlje.

U prvom poglavlju „**UVOD**", predstavljeni su problem i predmet istraživanja, postavljene su osnovne i pomoćne hipoteze, određeni su svrha i ciljevi istraživanja te su ukratko objašnjene korištene znanstvene metode i doprinos rada. Osim toga, u posljednjem dijelu uvoda ukratko je opisana struktura rada.

U drugom poglavlju „**DEFINIRANJE TEMELJNIH POJMOVA**", prikazane su teorijske definicije temeljnih pojmova. Nužnost njihova definiranja proizašla je iz same potrebe približavanja temi doktorskog rada. Također je iznesen sveobuhvatan pregled ključnih pojmova ostalih autora (domaćih i stranih) iz čega su proizašle nove definicije ključnih pojmova.

U trećem poglavlju „**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S GOSTIMA U HOTELIJERSTVU (GRM - *eng. Guest Relationship Management*)**" objašnjena je uloga sustava GRM kao jednog od osnovnih oblika poslovne inteligencije. U prvom potpoglavlju „*Jezične, formalne i sadržajne razlike među pojmovima klijent, potrošač, kupac i gost"*, detaljnije je objašnjena razlika među navedenim pojmovima te je dokazana potreba korištenja pojmom *gost* u hotelijerstvu, čime se ujedno i objašnjava potreba korištenja pojmom GRM umjesto dosad često korištenog pojma

CRM (*eng. Customer Relationship Management* – upravljanje odnosima s kupcima). U drugom potpoglavlju *„GRM u funkciji poboljšanja odnosa s gostom"* objašnjena je implementacija strategije GRM te sustav GRM kao mogućnost integracije svih kanala kontakata s gostima. U potpoglavlju *„Činitelji uspješnosti usmjereni na goste"* obrazloženi su koraci pri utvrđivanju činitelja uspjeha usmjerenih na goste. U četvrtom potpoglavlju „*Utjecaj GRM-a na povećanje brend-lojalnosti"* obrađena su i istražena obilježja brenda te zakonitosti i povezanosti GRM-a i brenda pri povećavanju lojalnosti gostiju. U potpoglavlju „*Dimenzije vrijednosti usluga za gosta"* prikazan je proces utvrđivanja vrijednosti za gosta te su objašnjenje različite vrijednosti gosta za hotel. U potpoglavlju *„Predviđanje budućeg e-GRM-a"* prikazuje se mogući razvoj GRM-a potpomognut modernom tehnologijom i internetom.

U četvrtom poglavlju *„***UPRAVLJANJE HOTELSKIM MARKETINGOM PRIMJENOM *WEB*-BAZE ZNANJA***"* prikazana je uporaba *web*-baze znanja metodom rudarenja podataka, korištenje različitim strategijama odabira tržišnih segmenata i *loyalty* program. U potpoglavlju *„Rudarenje* web-*podataka"* prikazani su postupci izvođenja (*web*-)znanja te oblici rudarenja u svrhu razumijevanja ponašanja gostiju. U potpoglavlju *„*Web-*baze podataka o gostima u funkciji stvaranja marketing odnosa"* prikazani su i objašnjeni izvori podataka o gostima te načini upravljanja podatcima u svrhu stvaranja marketing odnosa s gostima. U potpoglavlju *„Psihološki aspekti utjecaja e-okruženja na mišljenje gostiju"* objašnjen je proces donošenja odluka gostiju na koji utječu vanjski i unutarnji aspekti na svjesnoj i nesvjesnoj razini. U sljedećem potpoglavlju *„Strategija odabira tržišnih segmenata"* prikazane su različite mogućnosti segmentacije gostiju te su u skladu s tim definirane razine izbora strategije segmentacije. U potpoglavlju *„Izrada programa u funkciji marketing odnosa",* prikazane su polazne točke za definiranje svakog *loyalty* programa u hotelijerstvu.

U petom poglavlju „**PRIMJENA PROGRAMA *LOYALTY* *"*** pruža se uvid u mogućnosti upravljanja zadovoljstvom gostiju usustavljeno sa softverom, karticama i drugim alatima koji omogućuju provođenje samog programa. U potpoglavlju *„Razvoj i vrste* loyalty *programa"* iznesen je pregled ciklusa trajanja *loyalty* programa u Americi i Hrvatskoj te uvid u različite vrste *loyalty* programa koje postoje na tržištu. U sljedećem potpoglavlju *„Pregled dosadašnjih znanstvenih istraživanja"* sistematiziran je pregled znanstvenih istraživanja o *loyalty* programu po autorima, industriji, području istraživanja, ciljevima istraživanja, rezultatima istraživanja i metodama

istraživanja. U potpoglavlju „*Proces segmentiranja kroz* program *loyalty"* objašnjava se mjerenje lojalnosti stavom i ponašanjem te proces segmentacije i izbora marketinških strategija na temelju životne vrijednosti gosta. U potpoglavlju „*Mjerenje uspješnosti* loyalty *programa i vrijednosti gosta za hotel"* predstavljeni su standardi *loyalty* programa putem komponenti informacijsko-komunikacijske tehnologije hotela. Na temelju analizirane literature u potpoglavlju *„Mogući razvoj* programa *loyalty"* prikazane su očekivane promjene u primjeni *loyalty* programa u hotelijerstvu.

U šestom poglavlju naziva „**METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA**" razrađuje se tema doktorskog rada usmjeravajući se na probleme istraživanja. U potpoglavlju *„Opis uzorka"* daje se detaljan uvid u uzorke i način njihova istraživanja. U potpoglavlju „*Analiza istraživanja"* prikazan je pregled hotela, *loyalty* programa (u Hrvatskoj) te obrađenih anketa. U potpoglavlju *„Deskriptivna analiza"* izneseni su rezultati analize temeljnih pitanja iz anketnog upitnika. U sljedećem potpoglavlju naziva *„T-test i analiza varijance (ANOVA)"* primijenjene su *bivarijatne analize.* Sistematizacija rezultata istraživanja i uvid u dokazivost temeljnih i pomoćnih hipoteza prikazani su u potpoglavlju *„Interpretacija rezultata istraživanja".*

U sedmom poglavlju naziva „**MODEL PROGRAMA LOYALTY U HOTELIJERSTVU***"* formuliran je model *loyalty* programa za hotele. U potpoglavlju *„Primjer modela"* iznesene su smjernice koje su se upotrebljavale pri izradi modela. U sljedeća dva odjeljka objašnjeni su postupci, odnosno, iznesen je model *loyalty* programa u uvjetima *„Dolazak gosta s* „programom *loyalty i „Dolazak gosta bez* programa *loyalty ".* Na samom kraju poglavlja iznesena su ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja koja se odnose na ovu temu doktorskog rada.

Na kraju rada, u „**ZAKLJUČKU***"***,** sustavno se i koncizno formuliraju, prezentiraju i rezimiraju najvažniji doprinosi doktorskog rada.

2. DEFINIRANJE TEMELJNIH POJMOVA U ISTRAŽIVANJU

Ovo poglavlje predstavlja teorijsku osnovu doktorskog rada, a ima cilj pojasniti terminologiju područja istraživanja. Nužnost definiranja i pojašnjavanja pojmova proizašla je iz same potrebe približavanju temi doktorskog rada. Također, prikazan je sveobuhvatan pregled ključnih riječi i znatnog broja domaćih i inozemnih autora na temelju kojih će se pokušati dati novi doprinos definiranju temeljnih pojmova doktorskog rada. Poseban naglasak stavljen je na pojmovno određenje *loyalty* programa te na opis čimbenika *loyalty* programa. Na temelju takvog pregleda temeljnih pojmova moguće je pristupiti istraživanju u svrhu dobivanja novih spoznaja o *loyalty* programu u hotelijerstvu.

2.1. Temeljne karakteristike, specifičnosti, funkcije i razine menadžmenta

Menadžment promatran kao proces, aktivnost ili znanstvena disciplina seže u daleku prošlost, još od spoznaje o nemogućnosti da vlasnik sve zadatke obavi sam, a kao rezultat takve nemogućnosti vlasnici zapošljavaju ljude kako bi mogli delegirati svoje obveze i odgovornosti.

Riječ *management* u svim suvremenim jezicima potječe od lat. riječi *„mano" ili „manus"* značenja „ruka*"*, te bi se menadžment u najširem smislu moglo prevesti kao rukovođenje (Cerović, 2010.). Rukovođenje kao pojam odnosi se isključivo na ljude te njegove osnovne funkcije: planiranje, organiziranje, vođenje, kadroviranje, motiviranje i kontroliranje.

Može se reći da se menadžment, kao i organizacija, zasniva na ljudima. Stoga, ni menadžment nije ništa drugo nego li dio priče o ljudskoj organizaciji (Torrington, et al., 1989.). Iaccoca definira menadžment kao „*rad s ljudima"*; štoviše, njemu menadžment nije ništa drugo nego li „*motiviranje ljudi"* (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Postoje različite definicije autora, a najznačajnije su prikazane u tablici 2.1.

Tablica 2.1. **Definicije menadžmenta po autorima**

Rbr.	Autor/autori	Definicija
1.	(Hellriegel, Slocum 1988.)	Vještina postizanja nečega pomoću drugih ljudi (Sikavica, et al., 2008.) .
2.	(Sikavica, Bahtijarević-Šiber 2004.)	Proces usmjeravanja ponašanja drugih izvršenju određenog zadatka.
3.	(Ivancevich, et al., 1994.)	Proces koji je pod kontrolom jedne ili više osoba kako bi se koordinirale aktivnosti drugih ljudi u cilju postizanja visokokvalitetnih rezultata koji nisu ostvarivi aktivnošću jedne osobe.
4.	(Griffin, 2011.)	Skup aktivnosti (uključujući planiranje, odlučivanje, organiziranje, vođenje i kontroliranje) usmjerenih na organizacijske resurse (ljudske, financijske, fizičke i informacijske) s ciljem postizanja organizacijskih ciljeva na djelotvoran i učinkovit način.
5.	(Keiser, 1979.)	Procesi u kojima su ljudi i fizički resursi vođeni u dinamičnu i održivu organizacijsku jedinicu, kako bi postigli ciljeve onih koje poslužuju uz visok stupanj morala i osjećaja za postignućem onih koji poslužuju uslugu.
6.	(Daft, 2012.)	Postignuće organizacijskih ciljeva na učinkovit i djelotvoran način planiranjem, organiziranjem, vođenjem i kontroliranjem organizacijskih resursa.
7.	(Drucker, P.)	Proces rada s drugim ljudima čiji se organizacijski ciljevi ostvaruju u promjenjivoj okolini, uz učinkovitu uporabu ograničenih resursa (Cerović, 2010.).
8.	(Pavia, 2006.)	Sustav stvaranja, usmjeravanja i usklađivanja svih činitelja koji utječu na oblikovanje hotelske ponude.
9.	(Srića, 1994.)	Proces obavljanja posla putem drugih ljudi ili s njima radi ostvarenja organizacijskih ciljeva u dinamičnom okruženju uz učinkovitu i djelotvornu uporabu ograničenih resursa.
10.	(Weihrich & Koontz, 1993.)	Proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve.

11.	(Tomašević, 2006.)	Aktivnost usmjerena postizanju određenih ciljeva, ali aktivnostima drugih ljudi.
12.	(Kreitner, 1989.)	Proces rada s drugima i s pomoću drugih na ostvarenju organizacijskih ciljeva u promjenjivoj okolini uz djelotvornu i učinkovitu uporabu ograničenih resursa.
13.	(Boone & Kurtz, 1992.)	Korištenje ljudima i resursima radi ispunjavanja ciljeva.
14.	(Cerović, 2010.)	Proces oblikovanja, usmjeravanja i usklađivanja svih čimbenika proizvodno-uslužnog procesa u kojem pojedinci, radeći zajedno u poduzeću, učinkovito ostvaruju odabrane ciljeve pri izvršavanju funkcija planiranja, organiziranja, kadroviranja, vođenja i kontroliranja.
15.	(Galičić, 1999.)	Aktivnost usmjerena na postizanje određenih ciljeva, ali i aktivnosti drugih ljudi.

Izvor: *izradila autorica*

Iz navedenih, relativno sličnih definicija moguće je sintetizirati pojam menadžment kao *Proces rada, u kojem se pojedinci radeći u skupinama usmjeravaju na zajedničko ostvarenje ciljeva organizacije.*

Nositelj odgovornosti za ispunjavanje ciljeva organizacije je *menadžer*. Osoba posebnih stručnih vještina, znanja i kompetencija, što ih primjenjuje u procesu donošenja odluka na bilo kojoj razini djelovanja organizacije.

Način na koji menadžer u turizmu obavlja svoje poslove proizlazi iz karakteristika usluga, koje su temelj poslovanja i važan aspekt usmjerenja menadžmenta. Temeljne razlike između fizičkih dobara i usluga dane su u tablici 2.2.

Tablica 2.2. **Razlike između fizičkih dobara i usluga**

	Fizička dobra	**Usluge**
1.	Opipljiva	Neopipljive
2.	Homogena	Heterogene
3.	Proizvodnja i distribucija su odvojene od konzumiranja	Proizvodnja, distribucija i konzumiranje su simultani procesi
4.	Stvari (materijalno)	Aktivnost ili proces (nematerijalno)
5.	Osnovna vrijednost proizvedena u tvornici	Osnovna vrijednost proizvedena u interakciji gost-ugostitelj
6.	Kupci ne sudjeluju u proizvodnom procesu	Gosti sudjeluju u proizvodnom procesu
7.	Mogu se uskladištiti	Ne mogu se uskladištiti
8.	Postoji prijenos vlasništva	Ne postoji prijenos vlasništva

Izvor prema*:* Pender, L., Sharpley, R.: *The Management of Tourism,* SAGE Publication Ltd., London, 2005., str. 11. Preuzeto iz: Grönroos (2000.)

Autori često navode kako bi svaki dobar menadžer morao imati jednaku vještinu upravljanja uslugama kao i fizičkim dobrima (Pender & Sharpley, 2005). To također uključuje i razumijevanje prirode i karakteristike usluga koje uvelike utječu na način na koji će menadžer primijeniti svoja znanja i vještine. Poznavanje prirode usluga, kao primjerice sudjelovanje gostiju u proizvodnom procesu, utječe na način kako će menadžer planirati, organizirati, kontrolirati i voditi ljude, s podsvjesnom težnjom k pomirenju dva odvojena cilja – zadovoljstva gosta i stvaranja profita.

Svrha poslovanja menadžera u hotelima, bez obzira na veličinu hotela (veliki, mali ili srednji), oduvijek je bila stvoriti profit i osigurati povrat investicija. Također, može se reći da postoje zajedničke karakteristike hotelijerske djelatnosti koje predstavljaju odrednice ponašanja menadžera u hotelu:

1. Bez obzira radi li se o izgradnji novog hotela ili o hotelu koji je obnovljen, hotel je *velika investicija* koja zahtjeva brzi povrat uloženog kapitala.
2. Iako je hotelijerstvo uslužna djelatnost, *fizička struktura* (recepcija, sobe, restorani) značajna je za uspjeh. Drugim riječima, njihovo održavanje direktno utječe na zadovoljstvo gosta.
3. Na poslovanje i profitabilnost hotela uvelike utječu *visoki fiksni troškovi* kao i vanjski faktori – okružje (ekonomski, političko-pravni, sociološko-kulturni, tehnološki) i unutarnji (dobavljači, gosti, konkurencija, kreditori i dr.).
4. Sobe, kao osnovni proizvod, *prolaznog su karaktera*. Drugim riječima, prazna soba predstavlja izgubljen posao zauvijek. Zbog toga glavni zadatak menadžera je optimizirati profitabilnost balansirajući zauzetost soba sa cijenom soba.
5. Brendiranje je postalo važni strateški alat za stjecanje konkurentne prednosti. Naime, bez obzira radi li se o nezavisnom hotelu ili grupaciji, *brand* predstavlja značenje s kojim gost poistovjećuje svoje osjećaje, percepcije i spoznaje.

Poslovanje menadžera u uslužnim djelatnostima značajno ovisi o izazovima s kojima se svakodnevno suočavaju, a to su:

1. zadržavanje zaposlenih,
2. različitost ljudi,
3. nova radna snaga (generacija y),
4. ubrzane promjene unutar i izvan organizacije,
5. poštivanje etike i poslovne odgovornosti,
6. jačanje važnosti kvalitete i

7. kontinuirano povećanje želja i usluga gostiju.

Proces ispunjavanja ciljeva menadžera u uskoj je vezi sa obavljanjem temeljnih funkcija menadžmenta. Teorija menadžmenta bogata je brojnim klasifikacijama funkcija menadžmenta. Prvu poznatu dao je H. Fayol zbog čega se smatra ocem teorije menadžmenta (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004.). Različiti autori na različite načine percipiraju funkcije menadžmenta pa su njihove definicije funkcija menadžmenta prikazane u tablici br. 2.3.

Tablica 2.3. **Funkcije menadžmenta po autorima**

Autor/autori	**Broj funkcija**	**Funkcije menadžmenta**
(Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004.)	5	Planiranje, organiziranje, kadroviranje, vođenje i kontroliranje (Cerović, 2010.).
(Buble, 2000.)	5	Planiranje, organiziranje, vođenje, kadroviranje, kontroliranje.
(Boone i Kurtz, 1992.)	4	Planiranje, organiziranje, kontroliranje, vođenje.
(Cole, 1990.)	4	Pristup „POMC": planiranje, organiziranje, motiviranje, kontroliranje.
(Kreitner, 1989.)	8	Planiranje, odlučivanje, organiziranje, kadroviranje, komuniciranje, motiviranje, vođenje i kontroliranje.
(Hellriegel/Slocum)	4	Planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje (Sikavica, et al., 2008.).
(Gulick, 1989.)	7	„POSDCORB": planiranje, organiziranje, briga o zaposlenima, naređivanje, usklađivanje izvještavanje i budžetiranje (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004.).
(Weihrich & Koontz, 1993.)	5	Planiranje, organiziranje, kadrovsko popunjavanje, vođenje, kontroliranje.
(Massie, 1979.)	7	Odlučivanje, organiziranje, izgradnja kolektiva, planiranje, kontroliranje, komuniciranje i usmjeravanje.
(Keiser, 1979.)	11	*Jedanaest funkcija:* planiranje, organiziranje, kadroviranje, usmjeravanje, koordiniranje, kontroliranje, inoviranje, komuniciranje, budžetiranje, odlučivanje, predstavljanje organizacije.
(Management Enzyklopädie, 1971.)	5	Postavljanje ciljeva, planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola (Sikavica & Bahtijarević-Šiber, 2004.).
(Drucker, 1961.)	5	Postavljanje ciljeva, organiziranje, motiviranje i komuniciranje, mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata, razvoj kadrova (Cerović, 2010.).
(Fayol, 1920.)	5	Planiranje, organiziranje, naređivanje, koordiniranje, kontroliranje (Cerović, 2010.).

Izvor*: izradila autorica*

Na temelju navedenog, moguće je detektirati četiri najčešće spominjane funkcije menadžera:

1. planiranje,
2. organiziranje,
3. vođenje i
4. kontroliranje.

Počevši od 1979. godine, autori su sve češće počeli dodavati i petu funkciju menadžmenta kao temeljnu, a odnosi se na *kadroviranje*. Razlog tome je činjenica da kadrovi, s pomoću kojih menadžeri ispunjavaju ciljeve i funkcije kadroviranja, predstavljaju sinergijski faktor uspješnosti.

Ljudska strana organizacije najčešći je i najvažniji razlog postojanja menadžera. Njihova uloga proizlazi iz potrebe rukovođenja ljudima. Mnogi autori pridaju važnost ljudskim resursima, čime se izdvaja znanstvena disciplina, menadžerska funkcija ili specifična filozofija menadžmenta pod nazivom „Menadžment ljudskih potencijala". Danas taj pojam ima svoje mjesto u znanosti te kao znanstvena disciplina predstavlja područje istraživanja i organiziranja znanja usmjerenog razumijevanju, predviđanju, usmjeravanju, mijenjanju i razvoju ljudskog ponašanja i potencijala u socijalnim institucijama, odnosno organizacijama (Bahtijarević-Šiber, 1999.).

Svaki menadžer obavlja sve menadžerske funkcije, međutim, specifičnost njihovih uloga razlikuje se s obzirom na razinu na kojoj djeluju i s obzirom na (Galičić, 2012.):

1. vrijeme koje posvećuju izvršavanju pojedinih funkcija,
2. odgovornost usmjerenu ciljevima,
3. prirodu procesa odlučivanja, odnosno, naglascima i dominantnim problemima kojima se bave.

Razlikovanje pojedinih razina menadžmenta u sklopu različitih organizacijskih struktura ističe se radi potrebe distinkcije njihovih uloga. S obzirom na kriterij raspona odgovornosti, menadžment se može podijeliti u tri temeljne razine:

1. vrhovni (*top management*),
2. srednji (*middle management*) i
3. niži (*first level management*),

dok se prema najnovijim pristupima raščlanjivanja, odnosno ulozi, menadžment dijeli na profitni i administrativni (Radišić, 1997.).

Različite razine menadžmenta prate i različiti aspekti poslovanja pa se u nastavku (tablica 2.4.) donosi pregled karakteristika različitih razina menadžmenta.

Tablica 2.4. **Pregled karakteristika različitih razina menadžmenta**

Aspekti poslovanja	Razina menadžmenta		
	VRHOVNA	**SREDNJA**	**NAJNIŽA**
UPRAVLJANJE	Strateško	Taktičko	Operativno
VRSTE ODLUKA S OBZIROM NA VRIJEME	Dugoročne	Srednjoročne	Kratkoročne
ODLUKE S OBZIROM NA VRSTU PROBLEMA	Neprogramirane	Programirane i neprogramirane	Programirane
CILJEVI I ZADATCI	Korporacijski	Poslovnih funkcija	Pojedinih radnih skupina
ODGOVORI NA PITANJA	„Što učiniti?”	„Kako nešto učiniti?”	„S pomoću čega nešto ostvariti?”
RAZINA ODGOVORNOSTI	Najviša	Srednja	Najniža
VRSTE I KOLIČINE INFORMACIJA	Malo sintetiziranih informacija (*ad hoc*)	Veći broj djelomično agregiranih informacij	Velik broj analitičkih informacija
VRSTA INFORMACIJSKOG SUSTAVA	Sustav za potporu odlučivanju	Upravljački informacijski sustav	Transakcijski informacijski sustav

Izvor prema: Galičić, V.: *Uvod u ugostiteljstvo,* Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2012., str. 270–275.

Može se zaključiti da posao menadžera prije svega ovisi o karakteristikama usluga, specifičnosti poslovanja u području u kojem hotel djeluje te o karakteristikama gostiju koje predstavljaju ciljni segment hotela. Međutim, suština zadataka i funkcije menadžera u ugostiteljstvu ostat će uvijek jednaka.

2.2. Zadovoljstvo gosta

Hotelski proizvod je u svojoj suštini usluga doživljena od gosta (Nagadevara, 2008.). Očekivanja stvorena na temelju informacija o tržištu, vlastitih prijašnjih iskustva i iskustva drugih predstavljaju standard na temelju kojeg gosti ocjenjuju pruženu uslugu. Osim očekivanja, u čimbenike koji uvjetuju zadovoljstvo, tzv. *prethodnice* zadovoljstva, ubrajaju se i kvaliteta usluge, percipirana vrijednost, brend ili imidž hotela.

Riječ zadovoljstvo izvedena je iz dvije latinske riječi – *satis* (dovoljno) i *facere* (postići) (Oliver, 1997.), a predstavlja pozitivno iskustvo dobiveno usporedbom očekivanog i percipiranog. Premda postoje razlike u razinama zadovoljstva, gost može biti nezadovoljan, može biti zadovoljan, ali može biti i oduševljen (tablica 2.5.).

Tablica 2.5. **Odnos kvalitete usluge i očekivanja gosta**

USLUGA< OČEKIVANJA	NEZADOVOLJSTVO GOSTA	Ne postoji vjerojatnost da će gost biti lojalan.
USLUGA= OČEKIVANJA	ZADOVOLJSTVO GOSTA	Postoji vjerojatnost da će gost biti lojalan.
USLUGA> OČEKIVANJA	ODUŠEVLJENJE GOSTA	Vjerojatnost da će gost biti lojalan veća je nego u slučaju zadovoljnog gosta.

Izvor: *izradila autorica*

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

Među glavnim koristima oduševljenja gostiju su (Srića & Perkov, 2006.), preuzeto iz (Mihajlinović, 2010.) :

- gosti duže ostaju vjerni hotelu,
- gosti produbljuju svoj odnos s hotelom,
- gosti iskazuju manju osjetljivost na cijene,
- gosti preporučuju drugima proizvode i usluge,
- iznimna usluga rezultira većom lojalnosti gostiju koja potom stvara višu profitabilnost,
- lojalnost gostiju glavni je generator održivog rasta stope profitabilnosti.

Kao implikacija oduševljenja gostiju, lojalnost predstavlja dugoročni i zajednički cilj svih poslovnih funkcija unutar hotela. Također, lojalnost predstavlja snažnu i kontinuiranu povezanost kupaca s organizacijom pri ponovnoj kupnji preferiranog proizvoda ili usluge, unatoč marketinškim i drugim utjecajima konkurencije (Oliver, 1997.). Neki autori (Angelo & Vladimir, 2011.) gledaju na lojalnost kao dugoročno konkurentnu barijeru za razliku od politike niskih cijena.

Brojni autori koji su istraživali o zadovoljstvu gostiju, dali su uvid u težinu definiranja tog koncepta, a njihov pregled nalazi se u tablici 2.6.

Tablica 2.6. **Definicije zadovoljstva gosta**

	Autor/autori	**Definicija**
1.	(Han i Ryu, 2006.), (Spreng et al., 1996.)	Suštinski marketinški koncept u kojem su ispunjavanje kupčevih potreba i želja od vitalne važnosti u postizanju uspjeha poduzeća (Han, et al., 2011.).
2.	(Vranešević, 2000.)	Klijentov pozitivni osjećaj o upotrijebljenom proizvodu ili usluzi, koji mu daje potvrdu da je napravio dobru transakciju, odnosno donio ispravnu odluku kada je odabirao između različitih alternativa.
3.	(Kotler, et al., 2010.)	Mjerilo koliko su dobro ispunjena klijentova očekivanja.
4.	(Hill & Alexander, 2006.)	Mjerilo cjelokupne izvedbe organizacije u odnosu na postavljene zahtjeve kupaca.
5.	(Hill, et al., 2007.)	Najprikladnija oznaka za rang stavova i osjećaja koji kupci imaju na temelju doživljaja s organizacijom. Vodeći pokazatelj predviđanja budućeg ponašanja kupaca.
6.	(Rust & Oliver 1994) (Getty &Thompson 1994.)	Sažetak psihičkog stanja potrošača kada su potvrđena ili opovrgnuta očekivanja koja su postojala s obzirom na iskustvo s prethodnim uslugama ili transakcijama.
7.	(Skogland & Siguaw, 2004.)	Ukupna ocjena izvedbe (sa stajališta kupca) temeljena na prijašnjim iskustvima s tvrtkom.
8.	(Oliver, 1980), (Rust, Zahorik & Keiningham 1996), (Yi 1990.) [1]	Emocionalna reakcija percipirane razlike između ocjene doživljene usluge i očekivanja (Henning-Thurau, et al., 2002.).
9.	(Walters & Knee 1989)	Konačna ocjena zadovoljstva svih pojedinačnih elemenata ponude.

[1] Od rbr. 8–28: Raspor, S.: *Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenata u hotelskoj industriji*, Doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2011., str. 15–17.

10.	(Howard & Sheth 1969)	Klijentova spoznaja o odgovarajućoj ili neodgovarajućoj nagradi za doživljeno.
11.	(Hunt, 1977)	Ocjena doživljene usluge koja je u skladu s očekivanjima.
12.	(Swan, Trawick &Carroll 1982)	Ocjena ili spoznaja konačnih korisnika o zadovoljavajućem ili nezadovoljavajućem proizvodu.
13.	(Churchill & Surprenant, 1982.)	Rezultat kupnje i uporabe koji se temelji na klijentovoj usporedbi očekivanih koristi i troškova kupnje. To je stav koji se može mjeriti kao ukupno zadovoljstvo različitim elementima proizvoda i usluge.
14.	(Westbrook & Reilly 1983)	Emocionalna reakcija na iskustvo s kupljenim proizvodom ili uslugom.
15.	(WTO, 1985)	Psihološki koncept koji obuhvaća dobar osjećaj i ugodu što je posljedica dobivanja željenog i očekivanog od proizvoda i/ili usluge.
16.	(Tse & Wilton 1988)	Klijentov odgovor na razliku između očekivanja (ili nekog standarda izvedbe) i stvarne percepcije kupljenog proizvoda.
17.	(Parasuraman et.al. 1988.)	Klijentova emocionalna reakcija na doživljeno iskustvo s određenom uslugom u odnosu na očekivanja.
18.	(Westbrook & Oliver 1991)	Naknadno mišljenje o određenoj kupnji.
19.	(Fornell, 1992)	Ukupna ocjena kupovine.
20.	(Zeithaml et.al. 1993)	Rezultat klijentove ocjene kvalitete usluge, kvalitete proizvoda i cijene.
21.	(Halstead, Hartman, Schmidt, 1994)	Emocionalna reakcija na usporedbu dobivenog proizvoda i prethodno postavljenih standarda.
22.	(Gundersen et.al. 1996.)	Postkupovna ocjena određenog proizvoda ili usluge.
23.	(Oliver, 1997)	Klijentov sud o tome jesu li proizvod ili usluga pružili ugodnu razinu ispunjenja.
24.	(Oh &Parks, 1997)	Složen proces koji uključuje spoznajne i emocionalne procese.
25.	(Gilbert & Horsnell 1998)	Klijentova reakcija na dobivenu kvalitetu usluge.
26.	(Baker & Crompton, 2000)	Emocionalno stanje nakon doživljenog iskustva.

27.	(Zeithaml, Bitner 2003)	Klijentova subjektivna ocjena proizvoda ili usluge o tome, ispunjavaju li ti proizvodi ili usluge njegova očekivanja i potrebe.
28.	(Olsen, 2002), (Babakus i dr. 2004.), (Douglas & Fredendall 2004)	Stanje nakon pružene usluge koje klijenti percipiraju kao razinu zadovoljenja svojih potreba.
29.	(Johnston & Clark 2008.)	Rezultat klijentovog ocjenjivanja usluge.
30.	ISO 9000	Predodžba korisnika o stupnju u kojem su zadovoljeni njihovi zahtjevi (tj. iskazane potrebe ili očekivanja).

Izvor: *Izradila autorica*

S obzirom na teškoću definiranja zadovoljstva gostiju, brojni autori pribjegavaju koristiti pomoćne postupke definiranja zadovoljstva (ostenzivnom, genetičkom, implicitnom definicijom) pa čak i deskripcije i distinkcije (tablica 2.7.).

Tablica 2.7. **Dodatne definicije zadovoljstva gostiju**

	Autor/autori	**Definicija**
1.	(Bridson et al., 2008.)	Zadovoljstvo gostiju nastaje ispunjavanjem njihovih standarda.
		Zadovoljstvo se odnosi na zadovoljstvo ukupnom uslugom trgovine.
2.	(Hill & Roche, 2007)	Zadovoljstvo gosta je glavni pokretač lojalnosti, ali samo zadovoljstvo nije dovoljno, kupci trebaju biti jako zadovoljni da bi bili lojalni (Hill, et al., 2007.).
3.	(Bowen & Shoemaker, 1998.)	Zadovoljstvom gostiju se mjeri koliko su ispunjena očekivanja gostiju.
4.	(Reid & Bojanic, 2006.)	Zadovoljstvo gostiju nastaje kad je isporučena usluga nadmašila ili je jednaka percipiranoj usluzi (sa stajališta gosta).
5.	(Skogland & Siguaw, 2004.)	Zadovoljstvo uslugom ili proizvodom predstavlja ključnu determinantu za lojalnost, a možda je i važnije od profitabilnosti.
6.	(Anderson, et al., 1994.)	Zadovoljni gosti pokazuju manju osjetljivost na promjene cijena, te povećavaju bazu stalnih gostiju putem pozitivne komunikacije „usmenom predajom" (eng. WOM – *word of mouth*).
7.	(Müller & Srića, 2005.)	Zadovoljni gosti duže će poslovati s hotelom, trošit će sve više na proizvode i usluge, davat će pozitivne preporuke te će na taj način privlačiti nove goste.
8.	(Vranešević, 2000.)	Zadovoljstvo klijenata je vodeći indikator uspješnosti tvrtke s određenim proizvodom ili uslugom u budućnosti.

Izvor: *izradila autorica*

Na temelju navedenih definicija može se zaključiti da je zadovoljstvo gosta

prije svega povezano s *očekivanjem* te *percepcijom* cijene i kvalitete usluga.

Većina autora zadovoljstvo promatra kao *mjerilo* (Kotler et al., 2010.), (Hill et al., 2007.), (Hill i Alexander, 2006.)) i *rezultat* mjerenja kvalitete usluge ((Johnston i Clark, 2008.), (Olsen, 2002.), (Babakus et al., 2004.), (Douglas i Fredendall, 2004), (Baker & Crompton 2000), (Tse & Wilton 1988), (Parasuraman et al. 1988.) i dr.

Osim usmjerenja na ukupno zadovoljstvo gosta, hotelijeri bi jednaku pažnju trebali posvetiti nezadovoljstvu. Prešućeno nezadovoljstvo gosta često predstavlja prijetnju na koju hotelijeri ne mogu utjecati, upravo zbog neznanja o njegovu postojanju.

Naime, implikacije nezadovoljstva znatno više utječu na hotel nego zadovoljstvo (Zeelenberg & Pieters, 2004.). Ponašanje gostiju u uvjetima nezadovoljstva u velikoj mjeri ovisi o prethodnim odnosima s hotelom. Gost koji je stalan, odnosno, ako je riječ o trajnom odnosu s gostom, oprostit će pogrešku hotelu u 95 % slučajeva, ali će postati oprezniji (Galičić & Laškarin, 2011.). S druge strane, ako se problem ponovi, gost će početi razmišljati o drugim ponudama i napustiti hotel. Međutim, ako je riječ o prvom kontaktu s gostom, on će zasigurno odmah napustiti hotel.

Najraširenija praksa prikupljanja komentara i pritužbi gostiju putem anketa, tzv. reaktivnim pristupom, dokazala se kao spora i nedovoljna da bi se moglo na vrijeme reagirati na promjene tržišta. Takav izvor informacija obično je stizao od izrazito zadovoljnih ili izrazito nezadovoljnih gostiju (putem pritužbi, sugestija i dr.) koji su u odnosu na šutljive goste činili manjinu. Usmjeravanjem hotela samo na mišljenja takvih segmenata (izrazito oduševljenih i izrazito razočaranih gostiju) i zanemarivanjem mišljenja šutljive većine, došlo bi do pogrešnog shvaćanja vrijednosti za goste.

Kao jedan od odgovora na pitanje o tome kako smanjiti prešućeno nezadovoljstvo jest stvaranje svijesti o važnosti osobne komunikacije zaposlenih i gosta te populariziranjem pojma *„trenutak istine".*

Trenutak istine predstavlja koncept koji je 1980. godine uveo Jan Carlzon (SAS – Scandinavian Airline System), a predstavlja kritični trenutak komuniciranja gostiju i radnika. Carlzon navodi:

> *„Svaki od naših 10 milijuna kupaca prosječno dolazi u kontakt s 5 SAS radnika te svaki kontakt prosječno traje 15 sekundi. To su trenutci kad kompanija mora dokazati da je SAS najbolji izbor našim kupcima. To je ujedno glavni razlog naglašavanja 50 milijuna „trenutaka istine" u jednoj godini kojim se određuje uspješnost kompanije."*

(Angelo & Vladimir, 2011.).

Trenutci istine, kao glavni trenutci pri kojima gosti stvaraju svoje mišljenje o hotelu, predstavljaju temelj budućeg odnosa s gostom. Takvim konceptom naglašava se uloga zaposlenih te njihova prilika za oduševljenjem, ispravljanjem pogreški i osvajanjem ponovnog dolaska. Uspješno razrješenje problema u „trenutcima istine*"* u očima gosta postaje najbolji pokazatelj kvalitete jedne organizacije.

Kad se opisuje ukupno zadovoljstvo, znanstvenici se generalno usmjeravaju na ukupnu ocjenu gosta koja je posljedica obilježja usluga, osobne komunikacije sa zaposlenima i drugih situacijskih faktora (Han, et al., 2011.).

Važnost osobne komunikacije kao jedne od determinanti zadovoljstva, rijetko se spominje u literaturi. Međutim, komunikacija između gosta i zaposlenih oduvijek je predstavljala važan čimbenik zadovoljstva, a proizlazi kao rezultat empatiziranja gostiju prilikom njihova osobnog kontakta. Štoviše, kultura osoblja i njihova spremnost da iskrenim zadovoljstvom poslužuju goste postaju važan faktor uspjeha i odlučujući trenutak osvajanja gostiju.

Različiti stimulansi kao što su dodatci na plaću, priznanje u organizaciji i ostali motivacijski faktori, generalno govoreći stvaraju realnu pretpostavku za stvaranje zadovoljstva zaposlenih, koje je neposredno povezano sa stvaranjem zadovoljstva gostiju. Naime, nezadovoljan će radnik, zbog nedostatka motivacije, pokazati manju predanost poslu i osobnom napretku, što će se u konačnici ogledati u smanjenoj produktivnosti, kvaliteti usluge i nezadovoljstvu gosta.

Blizak i konstantan odnos, kao rezultat truda u uspostavljanju dugoročnog odnosa, najbolji je način kako uspješno ispuniti potrebe i želje gostiju i u konačnici razviti njegovo zadovoljstvo (Dlačić, 2012.).

Zaposleni, koji su u direktnom kontaktu sa gostima, imaju jedinstvenu priliku putem razgovora prikupiti informacije o njihovom zadovoljstvu ili nezadovoljstvu uslugom. Takvi djelatnici predstavljaju najvjerodostojniji izvor informacija o

zadovoljstvu gostiju i s tim znanjem predstavljaju vrijedni izvor ideja za nove proizvode i usluge. Dobra usluga definirana od strane gosta, rezultat je uspješne organizacije svih čimbenika unutar organizacije. Međutim, isporuka dobre usluge prije svega ovisi o radnicima koji tu uslugu isporučuju. Takav odnos vidljiv je iz sljedeće slike.

Slika 2.1. **Krug dobre usluge**



Izvor: Terry G. V.: *Improving Your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating, Conducting, Analyzing, and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs,* Preuzeto iz: Schlesinger, L. A. , Heskitt, J. L,: *Breaking the Cycle of Failure in Services*, Sloan Management Review, Spring, 1991. str.17–28.

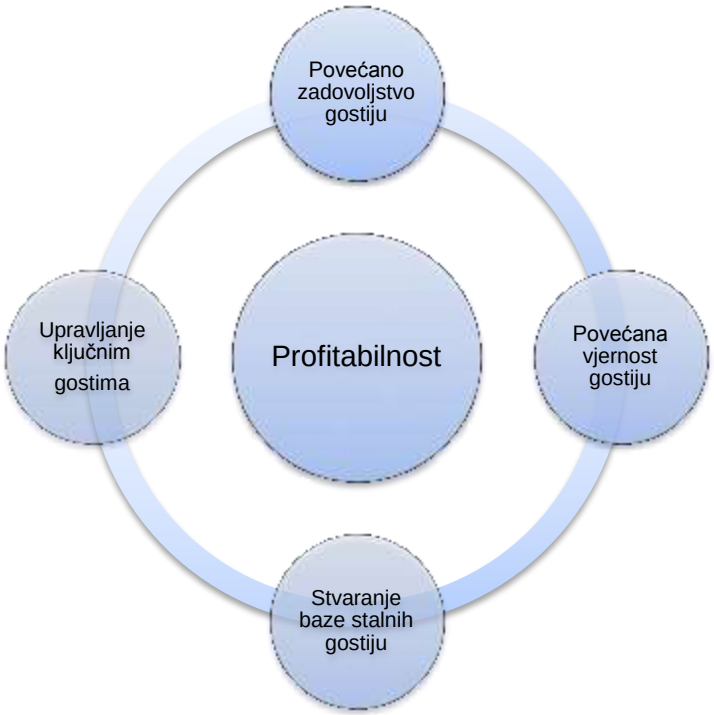
Krug dobre usluge rezultat je uspješne interakcije zaposlenih i gostiju. Drugim riječima, slika prikazuje povezanost zadovoljstva zaposlenih i zadovoljstva gostiju. Zadovoljni gosti toleriraju višu profitnu maržu koju hotel može iskoristiti za veće plaće svojih zaposlenih, čime se povećava zadovoljstvo i smanjuje stopa obrtaja. Sa stalnim i zadovoljnim djelatnicima doći će do povećanja zadovoljstva gostiju, čime se osiguravaju uvjeti za veću profitabilnost hotela.

Uobičajeno je uspješnost hotela promatrati kroz ostvarene prihode, količinu prodaje, dobit i dr. (Müller & Srića, 2005.). Naime, traženjem njihova uzroka dolazi se do zaključka da su prihodi koje ostvaruje hotel generirani od strane gostiju. Usmjeravanjem poslovanja k shvaćanju vrijednosti za goste, ostvaruje se pretpostavka za stvaranje dugoročnog odnosa s gostima, što u konačnici može

rezultirati ostvarivanjem prihoda. Stoga, dva se cilja „ostvarenje profitabilnosti“ i „postizanje zadovoljstva“ ne mogu promatrati odvojeno. Njihov uzročno-posljedični odnos potrebno je promatrati na način da zadovoljstvo predstavlja *uzrok* dugoročne profitabilnosti svakog hotela.

Može se reći da zadovoljstvo gostiju utječe na profitabilnost hotela na sljedeći način:

Slika 2.2. **Odnos zadovoljstva i profitabilnosti**



Izvor: *izradila autorica*

Brojna istraživanja dovela su do ozbiljnog shvaćanja postojećih gostiju i nužnosti da se kontinuirano poboljšava njihovo zadovoljstvo (Müller & Srića, 2005.). Naime, povećanim zadovoljstvom gostiju stvaraju se uvjeti za povećanu vjernost gostiju, te za stvaranje kvalitetne baze podataka, a time i uvjeti za uspješno upravljanje stalnim gostima. Povećana vjernost odrazit će se na uspješnost hotela u smislu povrata ulaganja, jer takvi gosti osiguravaju stabilnost budućeg otoka novca (*cash flow*) (Reichheld & Sasser, 1989.). Njihova elastičnost promjena cijena hotela promatra se kao prednost u odnosu na konkurenciju. Štoviše, vjernost gostiju kao odgovor na zadovoljstvo utječe na reputaciju hotela, omogućuje lakše pridobivanje novih gostiju te hotelu predstavlja nezamjenjiv marketinški alat.

2.3. Hotelijerstvo kao gospodarska i uslužna djelatnost

Riječi „**hotel***”* i „**hotelijerstvo***”* potječu od francuske riječi *hôte* (gost) koja je izvedena iz latinske riječi *hostes* (gost, gostoprimac) i *hospital* (kuća za goste), (Radić, 1975.) preuzeto iz (Galičić & Laškarin, 2011.).

Termin „***hospitality***” može se s engleskog jezika prevesti kao usluga smještaja i prehrane, dok se za uži pojam usluga smještaja (hotelijerstvo) upotrebljava pojam „***hotel`s industry***”, a u Sjedinjenim Američkim Državama i pojam „***lodging industry***”.

Ugostiteljstvo, kao pojam širi od hotelijerstva, predstavlja zasebnu i značajnu samostalnu gospodarsku djelatnost, a definira se kao *djelatnost pripremanja hrane i pružanja usluga prehrane, pripremanja i usluživanja pića i napitaka te pružanja smještajnih usluga.* Kao gospodarska djelatnost ima i komercijalno obilježje, jer je ostvarenje prihoda cilj njezine gospodarske aktivnosti, odnosno, zadovoljenje potreba zaposlenih u ugostiteljstvu, reprodukcija sredstva rada, ali i zadovoljenje društvenih potreba putem poreza i doprinosa (Dobre, 2001.).

Ugostiteljstvo po Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti iz 2007. godine predstavlja **područje** koje se označava slovom **I**, a sastoji se od **dva odjeljka:** smještaj (55) i djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića (56). S druge strane, hoteli kao skupina, spadaju unutar odjeljka smještaj koji je označen troznamenkastim brojem **55.1.**

Ugostiteljstvo se može obavljati u različitim ugostiteljskim objektima, a s obzirom na vrstu usluge i tehnološki proces ugostiteljstvo se dijeli na (Galičić, 2012.):

- hotelijerstvo i
- restoraterstvo.

Hotelijerstvo predstavlja osnovnu turističku receptivu, jer se tu prvenstveno ubrajaju smještajni kapaciteti te zbog prirode ugošćavanja turista (što je ujedno primarna funkcija hotelijerstva). Na slici 2.3. prikazana je struktura ugostiteljske djelatnosti prema razvrstanim skupinama ugostiteljskih objekata.

Slika 2.3. **Ugostiteljska djelatnost po razvrstanim skupinama ugostiteljskih objekata**



Izvor: Galičić, V.: *Uvod u ugostiteljstvo,* Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Opatija, 2012., str. 15.

Postoje različiti faktori koje utječu na rad u hotelijerstvu, a najutjecajniji proizlaze iz obilježja usluga. Naime, usluga i proizvod nemaju jednako značenje niti jednaka obilježja. Menadžer u hotelu upravlja izvedbama kao i materijalnim dobrima, a s druge strane gost ne kupuje samo sobu, nego kompletni doživljaj koji uključuje usluge konobara, spremačice, recepcionara i dr. Osim toga, u hotelijerstvu, za razliku od proizvodnih djelatnosti, gosti sudjeluju u proizvodnji. Drugim riječima, gost sam oblikuje vlastite usluge, a proces usluživanja (proizvodnja usluga), može se reći, istodoban je s njegovim konzumiranjem, primjerice gost je prisutan u restoranu prilikom večere.

Usluge koje gosti naručuju su *nedodirljive i prolazne* što upućuje na *nemogućnost stjecanja vlasništva* kao i na nemogućnost uskladištenja tih usluga.

Neuskladištivost usluga, kao posljedica istovremenosti proizvodnje i konzumacije, proizlazi iz činjenice da se usluga ne može uskladištiti i onda proizvesti na zahtjev gosta, kao ni obratno, usluga se ne može proizvesti i onda uskladištiti za buduće zahtjeve gostiju. Hotelijerstvo, kao splet različitih događaja u kojem je ljudski faktor najizraženiji, uključuje brojne faktore koje je nemoguće uniformirati odnosno standardizirati. Naime, ni gosti nisu homogeni te je njihove potrebe i želje potrebno promatrati različito. Stoga, *heterogenost*, kao karakteristika usluge, potražnje i zaposlenih koji tu uslugu isporučuju, otežava mogućnost standardizacije, odnosno, mogućnost da se pogreške pri isporuci usluge svedu na nulu (princip poznat kao „*zero defect”*). Odgovor na nemogućnost standardizacije usluge jest stvaranje *odnosa povjerenja* temeljeno na zadovoljstvu gosta. To se postiže kontinuiranim

naporima svih zaposlenih na svim razinama u svim dijelovima ugostiteljskog objekta stvarajući nestandardiziranu uslugu, „uslugu po mjeri" za svakog gosta na jedinstven način (Galičić, 2012.).

Radi potrebe distinkcije pojma „*hotel industry*" (hotelijerstva) od često upotrebljavanog pojma inozemnih autora „*hospitality industry*" (smještaj, hrana i putovanje) u nastavku je dan pregled definicija koje jasno razlikuju ta dva pojma (tablica 2.8.) i (tablica 2.9.).

Tablica 2.8. **Definicije hotelijerstva**

	Autor/autori	**Definicija**
1.	(Galičić, 2012.)	Kao gospodarska djelatnost, hotelijerstvo je aktivnost pružanja usluga smještaja i drugih usluga koje se pružaju na specifičan hotelijerski način.
2.	Lončar (2008.)	Reprezentativna ugostiteljska djelatnost iz razloga što je specifična po prostornim, tehničko-tehnološkim i organizacijsko-kadrovskim mogućnostima, što omogućuje da se u okviru jedne cjeline ostvari potpuna ugostiteljska usluga, dakle kombinacija usluga smještaja, prehrane i točenja pića i napitaka (Garača, n.d.).
3.	(Tomašević, 2006.)	Dio ugostiteljstva, gospodarska grana koja domicilnom stanovništvu, turistima i posjetiteljima pruža usluge smještaja, prehrane i točenja pića i napitaka.
4.	(Vrtiprah & Pavlić, 2005.)	Sva poduzeća koja gostima pružaju usluge smještaja i druge usluge za turističku potrošnju; organizirano je u različitim oblicima poduzeća koja posluju radi zadovoljenja potreba i želja potrošača i ostvarenja osnovnih ekonomskih ciljeva, što boljeg poslovnog rezultata
5.	(Jones & Lockwood, 2004.)	Djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja i dodatnih usluga.
6.	(Ružić, 2006.)	Djelatnost koja se bavi pružanjem usluga smještaja, osim kojih se pružaju i usluge hrane i pića te neugostiteljske usluge među koje se ubrajaju: prodaja trgovačke robe, mijenjanje novca, pranje rublja, pružanje osobnih usluga i dr.
7.	(Galičić, 1999.)	Podskupina ugostiteljstva koja obuhvaća sve ugostiteljske objekte koji gostima pružaju prvenstveno usluge smještaja, ali ovisno o vrsti i namjeni objekta proširuju tu osnovnu djelatnost i na ostale usluge: posluživanje hrane, pića i pružanje različitih drugih usluga i sadržaja gostima.

8.	(Ekonomski leksikon,2011.)	Djelatnost pružanja usluga smještaja i usluga povezanih sa smještajem (prehrana, razonoda, trgovačke i obrtničke usluge) u kategoriziranim hotelskim smještajnim objektima.
9.	(Vukonić & Čavlek, 2001.)	Dio ugostiteljske djelatnosti koji obuhvaća pružanje usluga smještaja, prehrane te pića i napitaka u za to namijenjenim ugostiteljskim objektima.
10.	(Radišić, 1989.)	Kao tercijarna djelatnost pruža turistima usluge smještaja i druge usluge za vrijeme njihovog privremenog boravka u smještajnim objektima.

***Izvor**: izradila autorica*

Hotelijerstvo se, dakle, može definirati kao *dio šire ugostiteljske djelatnosti koje se bavi pružanjem usluga smještaja i drugih uobičajenih usluga koje obogaćuju boravak gostiju.*

U nastavku je dan pregled definicija „*hospitality industry"* (tablica 2.9.).

Tablica 2.9. **Definicije „*hospitality industry"***

	Autor/autori	**Definicija**
1.	(Kasavana & Brooks, 2009.)	Dio šire djelatnosti poznate pod nazivom: putovanje i turistička industrija.
2.	(Angelo & Vladimir, 2011.)	Smještajna i uslužna djelatnost putem koje se pružaju usluge privremenog smještaja i prehrane.
3.	(Hayes & Miller, 2011.)	Sve djelatnosti koje ljudima izvan domova pružaju usluge hrane, pića, smještaja, putovanja i zabave.
4.	Wikipedia (Anon., n.d.)	Široka kategorija različitih područja unutar uslužnih djelatnosti koja obuhvaća: smještajne objekte, restorane, planiranje događaja, tematske parkove, kruzere i ostala područja u sklopu turizma.
5.	(Chon & Thomas, 2010.)	Široki krug djelatnosti sa zajedničkim zadatkom pružanja usluga ljudima izvan domova.
6.	(Hayes & Ninemeier, 2009.)	Dio šire industrije putovanja i turizma, a obuhvaća djelatnosti kojima se pružaju usluge putovanja, smještaja, hrane i pića te usluge trgovačkog karaktera.
7.	(Brotherton, 1999.)	Djelatnost koja se sastoji od pružanja usluga hrane, pića smještaja, odnosno, pružanje osnovnih potreba ljudima izvan domova (Wood & Brotherton, 2008.).

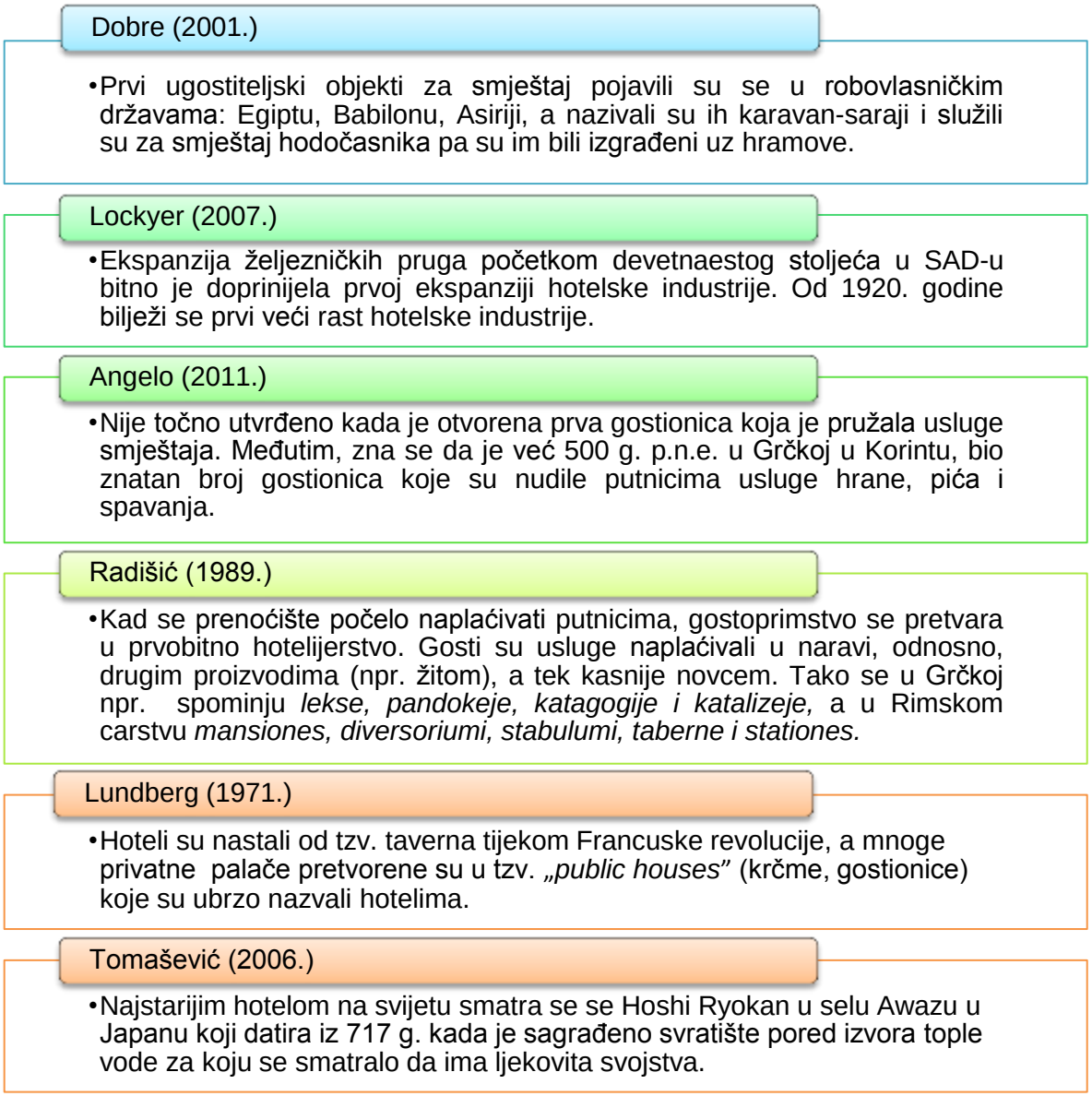
8.	(Medlik, 2003.)	Opsluživanje ljudi izvan domova hranom, smještajem i pićem u zamjenu za novac.
9.	(Dictionary of Hotels, Tourism, and Catering manage, 1996.)	Sve kompanije koje su uključene u pružanje usluga gostima (hoteli, pansioni, restorani i ostali koji se bave pružanjem rekreacijskih usluga).

***Izvor**: izradila autorica*

Na temelju navedenih definicija moguće je zaključiti da pojam *„hospitality industry"* u SAD-u predstavlja djelatnosti „smještaja*"* (hoteli, konferencijski centri, resorti), „pripremanja i pružanja usluga hrane*"* (objekti brze prehrane, restorani i dr.) te „ostale djelatnosti*"* (aviokompanije, kampove, klubove, kruzere i nacionalne parkove) (Angelo & Vladimir, 2011.).

Hotelijerstvo tijekom svojeg povijesnog razvoja prošlo više faza, a sam je početak teško utvrditi. Štoviše, u inozemnoj i domaćoj literaturi primjećuju se razilaženja mišljenja autora u vezi s poimanjem početka razvoja hotelijerstva. U nastavku je dan pregled različitih stajališta po autorima (slika 2.4.).

Slika 2.4. **Početak razvoja hotelijerstva po autorima**



Izvor: Lundberg, D. A.: *The Hotel and Restaurant Business*, Wiley, New York, 1984., str. 21.; Radišić, F.: *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu,* IRO „Otokar Keršovani", Opatija, 1989., str. 22.; Pirija, D.: *Standardi u turističkom ugostiteljstvu,* Visoka škola za turizam Šibenik, Šibenik, 2003., str. 6.; Angelo, R. M., Vladimir, A. N.: *Hospitality Today, an introduction, seventh edition,* American Hotel & Lodging Educational Institute, Michigan, 2011., str. xxix.; Tomašević, A.: *Korporativna kultura čimbenik uspješnog hotelskog menadžmenta,* doktorska disertacija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, 2006., str. 20.

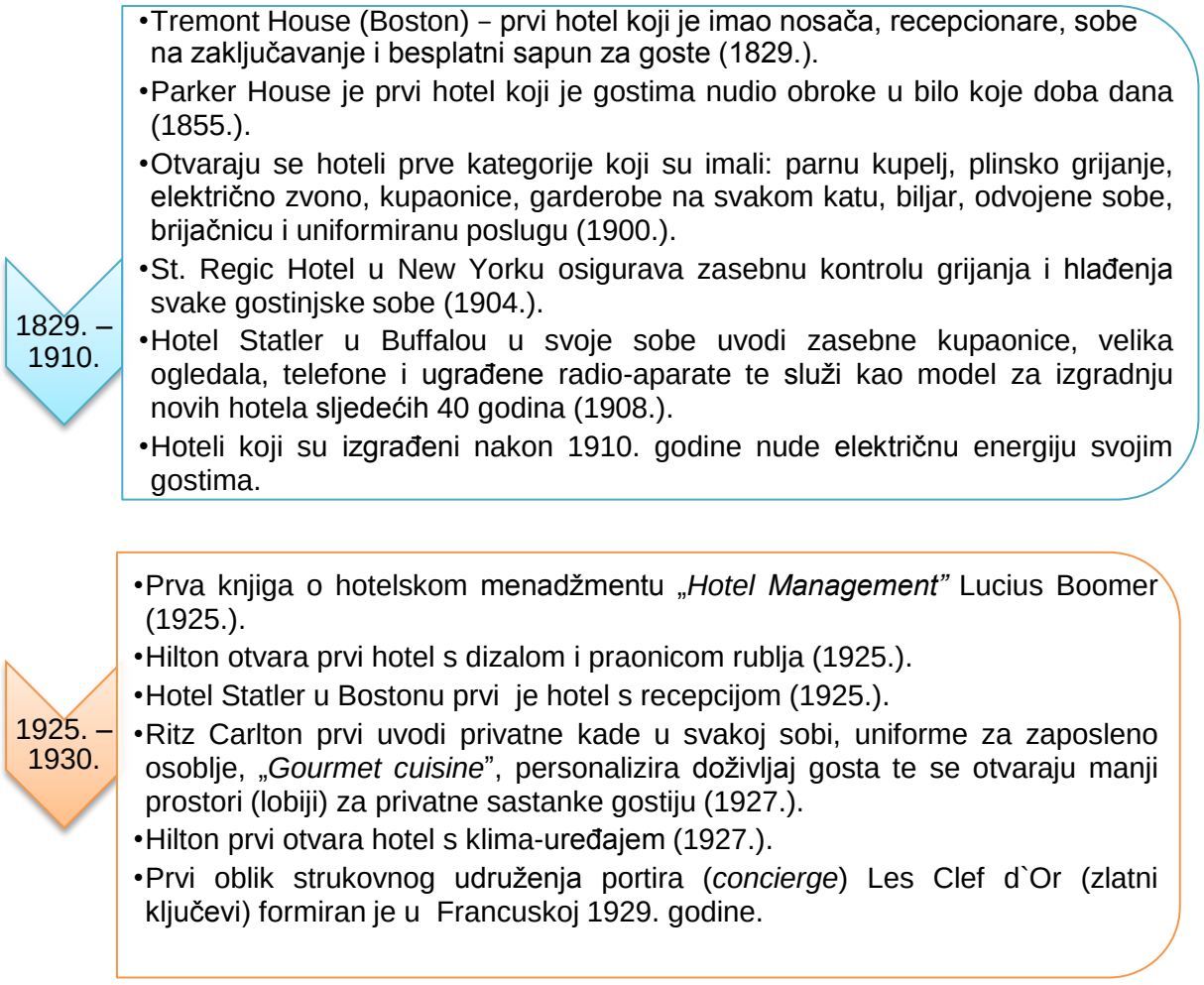
Na temelju različitih stajališta autora o početku razvoja hotelijerstva, može se zaključiti da se hotelijerstvo razvilo iz gostoprimstva, pa stoga postoje tri karakteristične faze: *besplatno gostoprimstvo, prvobitno hotelijerstvo i suvremeno hotelijerstvo* (Radišić, 1989.). Međutim, treba naglasiti da se s obzirom na karakter gostoprimstva, ono ne može podvesti pod hotelijerstvo. U ovom će se doktorskom

radu početkom hotelijerstva smatrati „prvobitno hotelijerstvo" nastalo prvim naplaćivanjem usluga noćenja u naturi, premda naravno ne u formi ni u smislu današnjeg hotelijerstva.

Želje za unaprjeđivanjem kvalitete usluga u cilju povećanja zadovoljstva gostiju, a time i lojalnosti stvorile su potrebu za inoviranjem hotelskog proizvoda. Naime, hotelijeri su od samog početka (1829. godine) cijenili mišljenje gosta i postupno ga tijekom godina činili strateškim partnerom u njihovim inovacijama. Njihove odluke usmjerene su potrebom zadovoljavanja gosta u smislu njihova osjećaja ugode i dobrodošlice znajući da će to u budućnosti rezultirati ponovnim dolaskom, a time i profitabilnosti.

Na sljedećoj slici daje se pregled značajnih inovacija u svjetskom hotelijerstvu koje su označile povijest hotelijerstva, ali i ljudskih djelatnosti općenito.

Slika 2.5. **Kronologija inovacija u hotelijerstvu**



1930. – 1935.

- Ralph Hitz prvi uvodi klimatizacijski uređaj u blagovaonice (1930.). Također, prvi uvodi novine iz rodnih gradova većine gostiju koji borave u hotelu te prvi počinje s ubacivanjem novina ispod vrata gostiju. Postupak je poznat pod nazivom „Pozdravi od menadžmenta".
- Ellsworth M. Statler prvi uvodi sustav prozračivanja za sve javne prostorije (1934.).

1945. – 1948.

- Hotelski lanac Westin 1946. uvodi prve kreditne kartice i prvi uspostavlja sustav hotelskih rezervacija „Hoteltype" (1947.).
- Hotel Roosvelt Hilton u New Yorku prvi oprema sve hotelske sobe televizorima (1947.).
- Hilton postaje prva kompanija koja uvodi multi-hotelski rezervacijski sustav „The Inter-Hilton Hotel Reservation System", a datum 15.8.1948. označava početak modernog rezervacijskog sustava (1948.).
- Prvi ozbiljan sastanak s generalnim menadžerima u Stevens hotelu (današnji Hilton Chicago) te prvi organizirani pokušaj predstavljanja šire politike hotela (1948.).
- Hilton uvodi prvi sustav izračuna troškova hrane i pića (1948.).
- Prva jedinstvena kreditna kartica koja se mogla upotrebljavati u svim Hilton hotelima poslana je 175.000 gostiju, koji su već upotrebljavali kreditnu karticu u hotelu (1948.).

1949. – 1954.

- Conrad Hilton postaje prvi hotelijer koji se pojavio na naslovnoj stranici časopisa Time (1949.).
- Stevens Hotel (današnji Hilton Chicago) kreira prve specijalne pogodnosti za žene: notes za bilješke, pribor za šivanje, knjižicu s telefonskim brojevima dadilja, mjesta gdje mogu ispeglati svoje haljine te popis *gift shopova* u blizini (1950.).
- Održan prvi strukovni kongres na kojem je oformljena „Unija europskih portira velikih hotela", što je ujedno i prvi kongres uopće (25.4.1952.).

1954. – 1964.

- Hoteli Atlas prvi uvode uslugu u sobi (posluživanje kavom).
- U Caribe Hiltonu (Puerto Rico) napravljena je prva *Piña Colada* (1954.).
- Hilton hoteli formiraju svoju prvu centralnu rezervacijsku službu. Rezervacije su se mogle primiti (telefonom, telegramom) u bilo kojem domaćem ili internacionalnom Hilton hotelu (1955.).
- Hilton formira prvu telefonsku službu za direktne pozive za sve Hilton hotele (1957.).
- Sheraton uvodi prvi besplatni telefonski broj za rezervacije (1958.).
- Njemačka kompanija „Siegas" prva uvodi minibar u hotelske sobe (1960.).
- Hilton formira prvi odjel za usluge ženama (1963.).

1965. – 1971.

- Uvode se prvi svijetleći znakovi za poruke na telefonu u sobama (1965.).
- Hilton postaje prva hotelska grupacija koja razvija koncept franšiznih hotela (1965.).
- Intercontinental uvodi *lounge* za poslovne sastanke, automatske aparate za led, prodaju po hotelskim hodnicima i ulične ulaze u hotelske restorane (1966.).
- Hotelski lanac Westin prvi uvodi 24-satnu uslugu svojim gostima u hotelskim sobama (1969.).
- Uvodi se elektronički sustav blagajni (EFTPOS) (1970.).
- Omogućuje se prvo zaključavanje soba bez ključa (1970.).
- U sobe se uvode prve televizije u boji (1970.).

1971. – 1976.

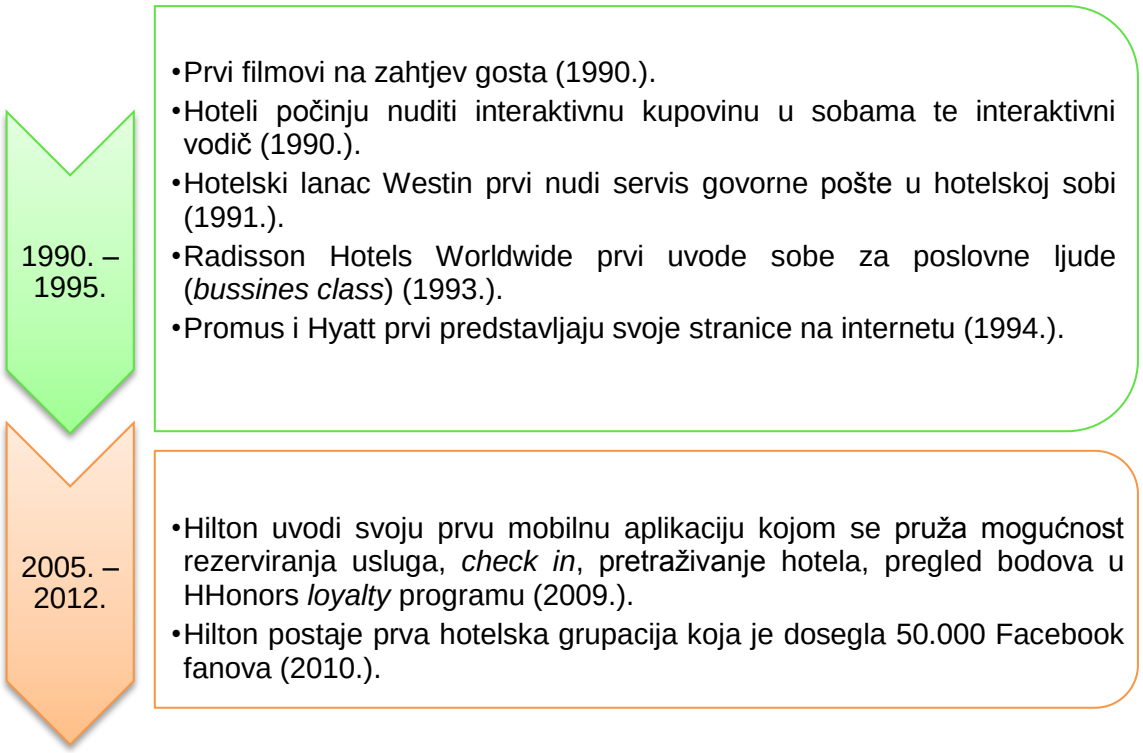
- Sheraton Anaheim prvi uvodi besplatno prikazivanje filmova u sobama (1973.).
- Hilton uvodi prvi centralni rezervacijski sustav upotrebljavajući informatičku tehnologiju − HILTRON kojim su povezani svi Hilton hoteli. HILTRON je do 1999. godine bio najsofticiraniji hotelski rezervacijski sustav (1973.).
- Four Season je prva hotelska kompanija koja nudi posebne pogodnosti u sobama (1975.).
- Hyatt osniva klub recepcionara i servis za vrlo važne osobe (VIP servis) (1975.).

1980. – 1986.

- Westin prvi prihvaća glavne kreditne kartice za rezervacije i plaćanje računa (1980.).
- VinCard u hotelu Westin uvodi optičku elektroničku karticu umjesto ključa (1980.).
- Uvođenje „Property management" sustava − pružanje mogućnosti odjave u sobama (1980.).
- Holiday Inn prvi uvodi *loyalty* program (1981.).
- Prva osobna računala u hotelskim sobama (1983.).
- Holliday Inn prvi uvodi centralizirani sustav planiranja putovanja i provizija (1984.).
- Choice Hotels prvi uvodi koncept marketinške segmentacije i sobe za nepušače (1984.).

1986. – 1990.

- Korporacija Teledex uvodi prvi telefon posebno dizajniran za hotelske sobe (1986.).
- Hyatt hoteli prvi uvode program za djecu (3 – 12 g.) (1989.).
- Hampton Inns prvi uvodi 100-postotno jamstvo za zadovoljnog gosta (1989.).



Izvor: Lundberg, D. E.: *The hotel and restarurant business,* Cahners Books, Boston, 1971., str. 296.; *http://hiltonglobalmediacenter.com/index.cfm/page/29* (27.12.2012.); Lockyer T. L. G., *The International Hotel Industry: Sustainable Management,* The Horworth Hospitality & Tourism Press, New York, 2007., xiii.; Angelo, R. M., Vladimir, A. N.: *Hospitality Today, an introduction, seventh edition,* American Hotel & Lodging Educational Institute, Michigan, 2011., str. 164., Hayes, D. K., Ninemeier, J. D.: *Upravljanje hotelskim poslovanjem,* Prentice Hall, 2004., str. 8–13.

Umjesto pojma *hotelijerstvo,* zbog svoje široke rasprostranjenosti i međunarodnog karaktera u svjetskoj se literaturi često upotrebljava naziv *hotelska industrija*. Budući da je u Hrvatskoj hotelska industrija okarakterizirana malim udjelom u ukupnom broju zaposlenih, hotelijerstvo se više smatra djelatnošću nego li industrijom (Galičić, et al., 2005.). U skupini svih smještajnih objekata najzastupljeniji je objekt – hotel. Prema „Pravilniku o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine HOTELI" *hotel* je definiran kao objekt u kojemu se gostima obvezno pružaju usluge smještaja i doručka, a mogu se pružati i druge ugostiteljske usluge.[2]

Hotel je dakle, ugostiteljski objekt koji u poslovnom, organizacijskom, građevinskom i funkcionalnom pogledu čini cjelinu i predstavlja najvažniji dio

[2] Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (interno pročišćeni tekst Pravilnika iz NN 88/07, 58/08 i 62/09); (NN 88/07); (NN 58/08); (NN 62/09).

ugostiteljstva te koji u svojim uslugama integrira sva bitna obilježja te djelatnosti (Pirija, 2003.).

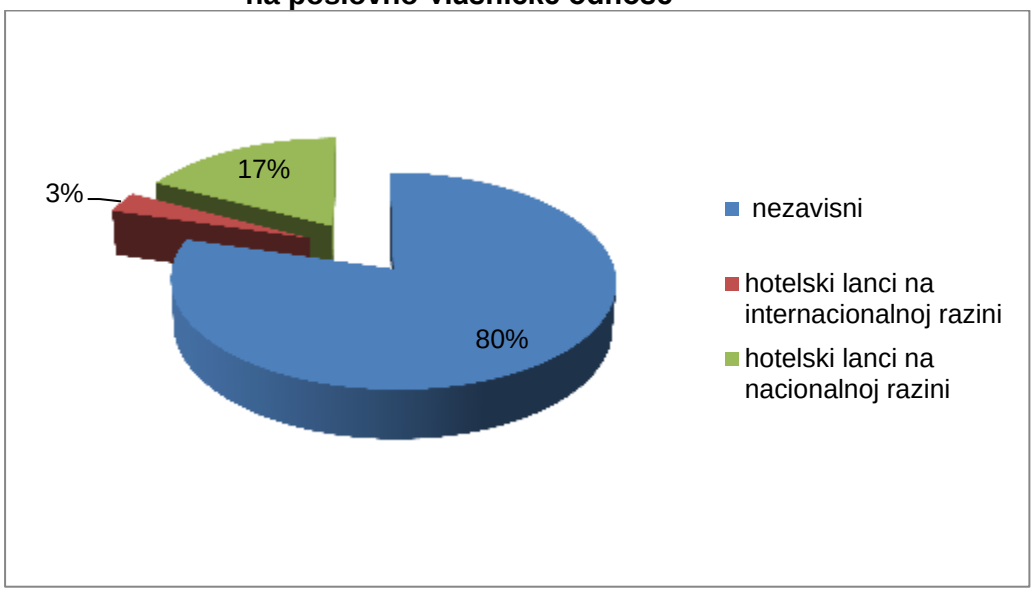
S obzirom na poslovno-vlasničke odnose, u suvremenom hotelijerstvu postoje:

1. nezavisni hoteli,
2. hoteli udruženi u hotelske lance na nacionalnoj razini i
3. hoteli udruženi u hotelske lance na internacionalnoj razini.

Nezavisni hoteli su hoteli u vlasništvu jednog ili grupe investitora, koji samostalno – nepovezano obavljaju svoju djelatnost (Angelo & Vladimir, 2011.). S druge strane, pojam *hotelska grupacija* predstavlja „skupinu hotela s istim imenom zaštićenog brenda" (Hayes & Ninemeier, 2004.)

U svijetu hotelske grupacije broje najveći broj kapaciteta hotelskih soba (Angelo & Vladimir, 2011.). Međutim, u Hrvatskoj je slika obrnuta. Hrvatska trenutačno ima *651 hotel* (632 hotela i 19 aparthotela),[3] od kojih je 626 nezavisnih, 25 hotela povezano je u hotelske lance na internacionalnoj razini, a 136 hotela povezano je u hotelske lance na nacionalnoj razini (grafikon 2.1.).

Grafikon 2.1. **Pregled broja hotela u Republici Hrvatskoj s obzirom na poslovno-vlasničke odnose**



Izvor: *izradila autorica*

Svjetska turistička organizacija (UNWTO) procjenjuje da na svijetu postoji više od 19 milijuna hotelskih soba (Angelo & Vladimir, 2011.). Iako s malim udjelom hotelskih soba[4] u svjetskoj statistici, hrvatsko hotelijerstvo za državu predstavlja

[3] http://www.mint.hr/default.aspx?id=371 (11.1.2013.)
[4] 56.262 hotelske sobe (www.mint.hr)

jedan od važnijih izvora zaposlenja (hoteli i ostali smještaj imaju 32.463 zaposlenih; prema: (Galičić, 2012.). Hotelijerstvo ima višestruki društveni i privredni značaj za gospodarstvo jer se upravo u hotelijerstvu ostvaruje najveći dio turističkog prometa i deviznog priljeva.

2.4. Program *loyalty* u hotelijerstvu

Kao posljedica zadovoljstva, vjernost gosta ima veću vrijednost za hotel. Naime, brojni autori ističu važnost lojalnosti upravo zbog toga što lojalnost, za razliku od zadovoljstva gosta, ima direktnu i mjerljivu financijsku vrijednost za hotel (Hill, et al., 2007.). Slijedeći takvu logiku, mjerenje zadovoljstva gostiju ne može biti vjerodostojan pokazatelj ponovnog dolaska. Drugim riječima, na temelju zadovoljstva gosta gotovo je nemoguće predvidjeti postotak gostiju koji će se vratiti u hotel. Zadovoljstvom gostiju mjeri se koliko je hotel ispunio očekivanja gostiju (Bowen & Shoemaker, 1998.). S druge strane, lojalnost gostiju predstavlja stav ili ponašanje koje se očituje ponovnim dolaskom u hotel ili hotelsku grupaciju.

Cilj svih marketinških aktivnosti hotela je stvaranje lojalnosti gostiju koja se temelji na najvećem mogućem intenzitetu njihova zadovoljstva (oduševljenju) te na faktorima koji nisu izravno povezani s ekonomskim ciljevima. Gosti svoju lojalnost iskazuju:

1. usmenom predajom,
2. pozitivnim mišljenjem (lojalnost stavom) i
3. ponovnim dolaskom (lojalnost ponašanjem).

Lojalnost ponašanjem za hotel predstavlja jedini mjerljivi pokazatelj zadovoljstva i lojalnosti gostiju.

Sagledavanje vrijednosti usluge s aspekta gosta javlja se kao potreba da se postigne zadovoljstvo. Takvu politiku imaju samo oni hoteli koji imaju razvijen sustav CRM (*Customer Relationship Mangement* – upravljanje odnosom s klijentima). CRM predstavlja upravljačku filozofiju i praksu, a kombinira marketing, poslovnu strategiju te informacijsku tehnologiju kako bi se stvorili prisniji odnosi s gostima (Kotler, et al., 2010.). Osnovna pretpostavka uspješnog CRM-a je baza podataka gostiju koja je nužno potrebna u razvijanju bliskih odnosa s gostima. Drugim riječima, pružanje

usluga bez kvalitetne baze podataka, a time i bez uspješnog CRM-a, u konačnici vodi k pružanju jednolične usluge po načelu „za sve goste jednako”.

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

Radi potrebe razumijevanja pojma *loyalty* programa, u tablici u nastavku prikazan je pregled različitih pristupa definiranja lojalnosti, koja predstavlja polaznu osnovu i temelj razvitka *loyalty* programa u hotelijerstvu.

Tablica 2.10. **Definicije lojalnosti**

	Autor/autori	**Definicija**
1.	(Yi & Jeon, 2003.)	Postizanje visokog stupnja vezivanja kupaca za *loyalty* program ili za brend.
2.	(Hill & Alexander, 2006.)	Pozitivna razina odanosti kupca prema ponuđaču kojom se razlikuju istinski lojalni kupci.
3.	(Toman, Freeman, Dixon, 2011.)	Intencija kupaca za nastavkom suradnje s kompanijom, povećanjem potrošnje te za pozitivnom usmenom predajom (McGovern & Moon, 2011.).
4.	(Skogland & Siguaw, 2004.)	Obvezna ponovna kupnja ili preferiranje određenog proizvoda ili usluge, što dovodi do kupovanja iste marke bez obzira na okolnosti i marketinška nastojanja da se takvo ponašanje promijeni.
5.	(Oliver, 1997.)	Snažna i kontinuirana odanost kupaca pri ponovnoj kupnji preferiranog proizvoda ili usluge u budućnosti, unatoč marketinškim i drugim utjecajima konkurencije (Dlačić & Žabkar, 2012.).
6.	(Hawkins, Best, Coney, 1995.)	Intencija kupca za ponovnom kupnjom određenih proizvoda ili usluga (Tsaur, et al., 2007.).
7.	(Dick & Basu 1994.)	Kontinuirana razina povezanosti kupca za proizvod koji uključuje odnos između individualnog relativnog stava i ponovljene kupnje (Rittippant, et al., 2009.).

8.	(Bloemer & De Ruyter 1998.)	Privrženo ponašanje kupca koje rezultira odgovorom, odnosno, ponovnim dolaskom u trgovinu ili u lanac trgovina tijekom vremena, istodobno ističući važnu ulogu u psihološkom procesu (donošenje odluke i vrednovanje) rezultirajući vezivanjem kupca za brend (Bridson, et al., 2008.).
9.	(Day, 1969.)	Dvodimenzionalni konstrukt temeljen na komponentama stavova i ponašanja (Bridson, et al., 2008.).
10.	(Engel & Blackwell, 1982.)	Željeno ponašanje kupca izraženo stavom i ponašanjem usmjerenim jednom ili više brendova u kategoriji nekog proizvoda tijekom određenog vremena (Hu, et al., 2010.).
11.	(Sheth, 1996.)	Primarni cilj marketing odnosa koji se ponekad može poistovjetiti i sa samim konceptom marketing odnosa (Henning-Thurau, et al., 2002.).
12.	(Wallace et al., 2004.)	Kupčeva odanost trgovini stavom i ponašanjem u trenutku usporedbe s drugim konkurentima (Vesel & Zabkar, 2009.).

***Izvor**: izradila autorica*

Budući da velik broj autora lojalnost gostiju pokušava objasniti na različite načine, u nastavku (tablica 2.11.) slijedi pregled važnijih stavova i izjava autora o pojmu lojalnost.

Tablica 2.11. **Stavovi autora o pojmu lojalnosti**

	Autor/autori	**Definicija**
1.	(Shoemaker & Lewis, 1999.)	Pravu lojalnost teško je izgraditi i održati bez obuhvaćanja osnovnih aspekta stavova kupaca koji potiču određeno ponašanje.
2.	(Buchanan i Gilles, Reicheld, 1990.; Sases, 1990.; Rigby, Reichheld, Schefter, 2002.)	Lojalni kupci nude kompanijama korisnu bazu podataka, češću kupnju, višu profitnu maržu te dobrovoljno stvaranje pozitivne svijesti kod drugih ljudi (McCall & Voorhees, 2010.).
3.	(Aurier i N`Goala, 2010., Garbarino i Johnson, 1999.; Morgan i Hunt, 1994.)	Psihološki dodatak odnosu i prepoznatljivost kompanije u očima kupca (Dlačić & Žabkar, 2012.).
4.	(Oliver, 1999.; Payne i Rickard, 1997.; Reicheld i Sasser, 1990.)	Lojalnost gosta utječe i na profitabilnost, postoji pozitivna veza između lojalnosti i profitabilnosti (Henning-Thurau, et al., 2002.).

5.	(Fornell, 1992., Meyer i Blümelhuber, 2000.)	Lojalnost kupca stvorena je razvojem i jačanjem odnosa s kupcima te zadržavanjem kupaca pružajući im zadovoljstvo i povećavajući prepreke prebacivanju konkurenciji (Dlačić & Žabkar, 2012.).
6.	(Henning-Thurau, et al., 2002.)	Lojalnost se može utvrditi pri ponovljenoj kupnji proizvoda/usluge aktiviranoj s marketinškom aktivnošću tvrtke.
7.	(Dlačić & Žabkar, 2012.)	Trodimenzionalni konstrukt koji se sastoji od lojalnosti stava i ponašanja te od kognitivne lojalnosti.
8.	(Dewit et al., 2008.)	Lojalni kupci spremni su platiti veću cijenu za korist koju dobivaju.
9.	(Jones & Taylor, 2007.)	Lojalni kupci spremni su platiti veću cijenu za uslugu koju dobivaju od trgovine kojoj su odani i cijena im ne predstavlja važan faktor pri donošenju odluke o kupnji.
10.	(Yi & Jeon, 2003.)	Lojalnost brandu i lojalnost programu predstavlja posljedicu percepcije vrijednosti *loyalty* programa.
11.	(Bowen & Shoemaker, 1998.)	Lojalnost kupca mjeri koliko su kupci skloni povratku hotelu te voljnost za preporuku prijateljima.

Izvor: *izradila autorica*

U ovom doktorskom radu lojalnost gostiju predstavlja *stvarnu privrženost gosta iskazanu lojanošću stavom i lojalnošću ponašanjem.*

Goodwin i Ball (1999.) ističu da samo one kompanije koje imaju viziju i strategiju usmjerene na goste mogu neprestano stvarati vrijednost za goste, dok za veću razinu vrijednosti usluge moraju stvoriti vezu s gostima (Dlačić & Žabkar, 2012.). Upravo takvu priliku za stvaranjem kontinuirane veze između gosta i hotela omogućuje *loyalty* program, koncept koji je poznat po stvaranju marketing odnosa s gostom.

U nastavku slijedi pregled definicija *loyalty* programa (tablica 2.12.).

Tablica 2.12. **Definicije *loyalty* programa**

	Autor/autori	Definicija
1.	(Leenher & Bijmot 2008.)	Alat za marketinški, strateški i inovativni pristup kupcima (Demoulin & Zidda, 2008.).
2.	(Kumar, 2008.)	Marketinški program kojim se nagrađuju kupci na temelju svoje ponovljene kupnje.
3.	(Rittippant, et al., 2009.)	Marketinška strategija temeljena na nuđenju poticaja s ciljem osiguravanja lojalnosti prema trgovini.
4.	(Yi & Jeon, 2003.)	Marketinški program osmišljen kako bi izgradio lojalnost istodobno pružajući poticaje profitabilnim kupcima.
5.	(Meyer-Waarden, 2007.)	Alat za izgradnju veze i udjela u lisnici (SOW – *share of wallet*) kojim se nude integrirani sustavi marketinških akcija te ekonomske psihološke i sociološke nagrade.
6.	(Uncles, et al., 2003.)	Sheme koje nude odgođene ekonomske pogodnosti za kupce koji kupuju brend.
7.	(Klemperer, 1987.; Kim, Shi i Srinivasan, 2001.; Butscher, 1998.; Reynolds, 1995.)	Mehanizam za smanjivanje cjenovne konkurencije koji ujedno stvara bazu podataka prilagođenu marketinškim potrebama kompanije (Kopalle, et al., 2006.).
8.	(Morgan, Crutchfield, Lacey, 2000.)	Strategija za stvaranje lojalnih kupaca.
9.	(Oliver, 1997.; Wright & Sparks, 1999.)	Dio marketinškog alata kojim se potiče ponovljena kupnja, a ne povezanost stavom kojim je moguće inducirati samo kratkoročnu orijentaciju.
10.	(Capizzi, Ferguson, Cuthbertson, 2004.; Omar et al., 2007.)	Poslovni proces identificiranja, održavanja i povećavanja prihoda od najboljih kupaca interaktivnom vezom s naglaskom na dodatnim vrijednostima (Omar & Musa, 2007.).
11.	(Kumar & Shah, 2004.)	Način kojim je moguće komunicirati s kupcima te način kojim je moguće osigurati uzajamnost između poduzeća i kupca.
12.	(Sharp & Sharp, 1997.)	Strukturiran napor kompanije koji omogućuje svojim lojalnim kupcima zamjenu bodova za manje cijene ili popuste kako bi povećali njihovu lojalnost ponašanjem i stavom.
13.	(Palmer et al., 2000.)	Paketi akcija ili koristi ponuđeni kupcima u zamjenu za ponovnu kupnju (Bolton, et al., 2000.).

14.	(Rayer, 1996.)	Mehanizam za identificiranje i nagrađivanje lojalnih kupaca (Vesel & Zabkar, 2009.).
15.	Liu (2008.)	Program koji kupcima omogućuje prikupljanje besplatnih nagrada pri ponovnoj kupnji proizvoda tvrtke (Hu, et al., 2010.).

Izvor: *izradila autorica*

U nastavku slijede dodatne definicije *loyalty* programa (tablica 2.13.)

Tablica 2.13. **Dodatne (pomoćne) definicije *loyalty* programa**

	Autor/autori	**Definicija**
1.	(Worthington & Fear, 2009.)	Osnovna ideja *loyalty* programa jest stvoriti veći udio u kupnji kupca uz istodobno nagrađivanje za tu kupnju u određenoj trgovini.
2.	(De Wulf et al., 2003.)	Kupci percipiraju *loyalty* program kao organiziranu marketinšku aktivnost kojom se nude dodatne nagrade ili prednosti.
3.	(Nemec, 2010.)	Korak dalje od programa učestalosti, a cilj mu je stvoriti kupce koji dobrovoljno govore u korist kompanije (advokate).
4.	(Kumar, 2008.)	Alat za jačanje i održavanje odnosa s kupcima.
5.	(Berman, 2006.)	Stvoreni u cilju stimuliranja kontinuirane kupnje nudeći popuste te besplatne proizvode i usluge.
6.	(Hu et al., 2008.)	*Loyalty* program trebao bi se promatrati kao vrijedan alat jer stvara lojalnost kupaca.
7.	(Henning-Thurau, et al., 2002.)	*Loyalty* koncept može se prikazati kao primarni cilj marketing odnosa.
8.	(Geyskens et al., 1996.; Moorman, Zaltman i Deshpandé, 1992.)	Odanost ili privrženost može se opisati kao dugoročna orijentacija kupca po poslovnom odnosu koji se temelji na obostranoj emocionalnoj povezanosti (Henning-Thurau, et al., 2002.).

Izvor*. izradila autorica*

Iz prethodnih definicija moguće je zaključiti da su se dosadašnja područja istraživanja *loyalty* programa u većini slučajeva svodila na trgovačku djelatnost. Međutim, takve programe, koji se nazivaju **programi učestalosti**, potrebno je razlikovati od ***loyalty* programa**.

To je razlog da se razlikuje između pojmova:

a. program *učestalosti (Frequent Flyer Program)*
b. program *vjernosti (*Loyalty *Program)*

Engleska riječ „*loyalty"* – lojalnost ili vjernost u nazivu programa upućuje na želju stvaranja dugoročnih odnosa s gostima temeljeni na njihovu zadovoljstvu. *Loyalty* program, usmjeren na stvaranje više vrijednosti za goste, ima cilj ponuditi višu kvalitetu usluge, a materijalne nagrade predstavljaju dodatne pogodnosti i ne ističu se kao razlog uključivanja u program.

Međutim, zbog široke upotrebe i u ostalim djelatnostima (trgovačke djelatnosti, financijske ustanove, aviokompanije, *rent-a-car* i dr.), *loyalty* program se pogrešno poistovjećuje s ostalim programima koji često nisu povezani s povijesnim podatcima (korisnika, kupca ili gosta) i ne stvaraju lojalne goste.

Prema Shoemaker i dr. (2007.) programi učestalosti su bilo koji programi koji omogućuju prikupljanje bodova, milja, pečata i dr. na temelju kojih se otkupljuju nagrade ili dobivaju popusti (Nemec, 2010.).

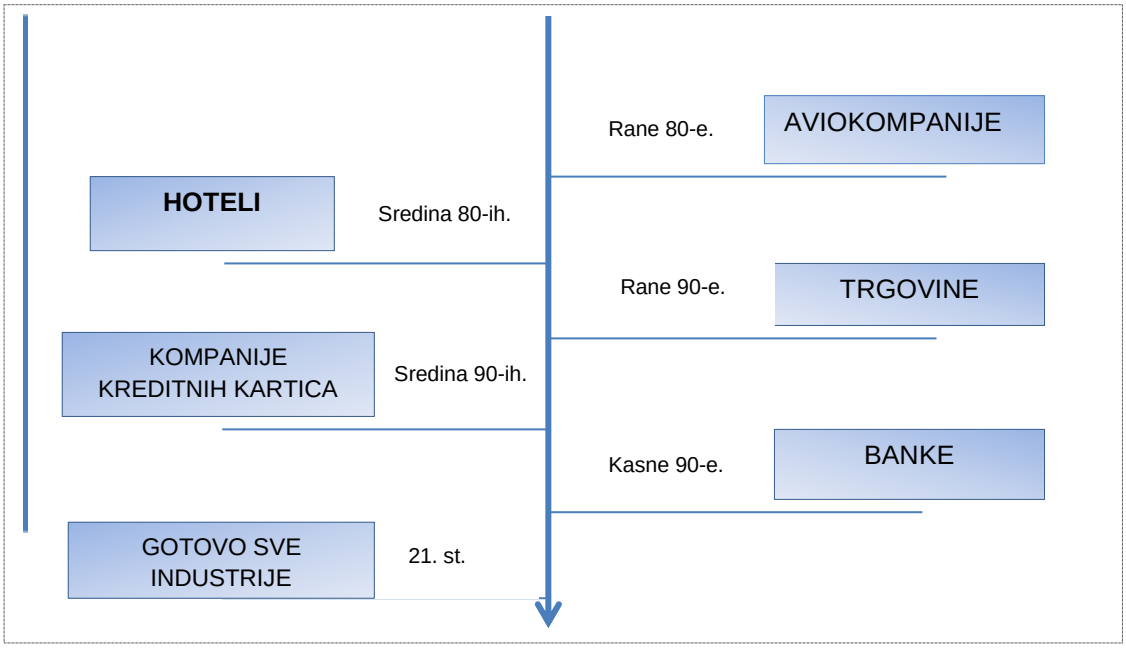
S druge strane, *loyalty* program u hotelijerstvu predstavlja *marketinški alat usklađen sa bazom podataka gostiju kojim se, s pomoću osobnih podataka, prepoznaje i ciljno nagrađuje različite razine vjernih gostiju u svrhu njihova oduševljenja.*

Loyalty program također se promatra kao jedan od oblika marketing odnosa koji obuhvaća stvaranje, održavanje i učvršćivanje snažnih odnosa s gostima. Cilj je isporučiti dugotrajnu vrijednost, a mjera uspjeha je dugotrajno zadovoljstvo gostiju (Kotler, et al., 2010.). Naime, koliku će korist gost imati od programa, ovisi o njegovoj „investiciji" u odnos s hotelom.

Prvi program nagrađivanja putnika započeo je 1981. godine kad je American Airlines pokrenuo *Frequent Flyer Program* „AAdvantage". Pri uvođenju, od tog programa se očekivalo utvrđivanje skupine vjernih kupaca, koji bi se trebali pokazati vjernijim od ne-članova. U hotelskoj industriji prvi takav program pokrenuo je „Holiday Inn", a nakon njega, 1983.g., hotelska korporacija „Marriott" s programom „*honored guest*" (počasni gost). To je bio prvi program koji nije nagrađivao samo potrošnju za uslugu noćenja u hotelu, već je nagrađivao potrošnju gostiju po principu dobivanja bodova za svaki dolar potrošen za bilo koju vrstu usluge u toj korporaciji.

Detaljniji pregled razvoja *loyalty* programa po djelatnostima prikazuje slika 2.6.

Slika 2.6. **Razvoj *loyalty* programa po djelatnostima**



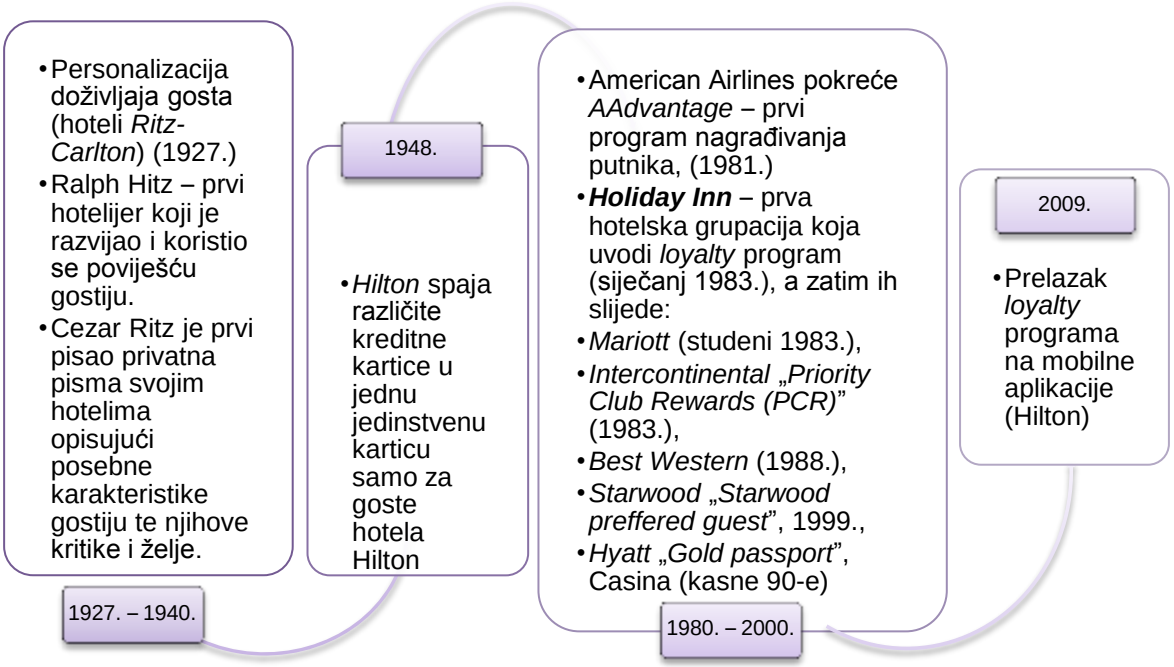
Izvor: Kumar, V.: *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty,* Prentice Hall, New Jersey, 2008., str. 13.

Osamdesete godine označile su početak isticanja važnosti marketing odnosa i lojanosti, a kao rezultat toga nastao je *loyalty* program. Na slici je vidljivo da su hoteli loyalty program uveli u svoje poslovanje odmah nakon aviokompanija (1983.), a zatim slijede trgovine, kompanije kreditnih kartica i banke

Brojne hotelske grupacije uvidjele su potrebu zadržavanja stalnih gostiju te svoja sredstva ulažu u programe zadržavanja gostiju. Primjerice, Mariott je 1996. godine uložio 54 milijuna dolara u svoj program *HHonored Guest*, dok je Hyatt iste godine investirao 25 milijuna dolara u svoj *loyalty* program (Skogland & Siguaw, 2004.).

U hotelijerstvu, *loyalty* program predstavlja nadogradnju na dugo korištenu metodu prikupljanja podataka, tzv. povijesne kartice o gostima i rezervacijama (slika 2.7.). Osoblju u uredu za rezervacije povijesne kartice služile su za prepoznavanje stalnih gostiju pri njihovu ponovnom javljanju hotelu te radi ispunjavanja njihovih tipičnih želja. Na temelju tako strukturiranih povijesnih podataka (preferencija, navika, želja, afiniteta i dr.) hotelijeri su izvodili statističke pokazatelje kojima su se potom koristili za donošenje odluka.

Slika 2.7. **Razvoj *loyalty* programa u hotelijerstvu**



Izvor: prema*: http://www.frequentflier.com/programs/history-of-loyalty-programs/* (27.12.2012.), Lundberg, D. E.: *The hotel and restarurant business,* Cahners Books, Boston, 1971., str. 296., *http://www.bestwestern.com/about-us/press-media/factsheet-country-detail.asp.* (27.12. 2012.)

S prethodne slike može se zaključiti da prvotni oblik individualizacije usluga seže u 1927. godinu kad se Ralf Hitz prvi pokušao koristiti poviješću gostiju u cilju stvaranja većeg zadovoljstva pružajući im individualnu uslugu. On je sustavno prikupljao informacije o svakom gostu koje je želio čuvati te ih je spremao u odjele za povijest gostiju. Cezar Ritz, također jedan od pionira hotelijerstva, pokušao je stvoriti svijest o važnosti kritika, želja i karakteristika gostiju.

Stvaranjem „povijesne kartice gostiju" (*history card*), započinje sustavno prikupljanje podataka o gostima. Povijesna kartica o gostu, kao dugo korištena metoda prikupljanja podataka postojećih gostiju (koji su boravili u hotelu više od jedanput), i danas ima široku primjenu s novim unaprijeđenim informacijskim sustavima.

Uvođenjem kreditnih kartica u hotele (1948.) nastalo je sredstvo koje će omogućiti multifunkcionalnu uporabu, spajajući podatke gostiju s hotelskim informacijskim sustavom. Nakon informatizacije mnogi hotelijeri uviđaju prednosti velikih količina podataka dostupnih u kratko vrijeme. Činjenica da uporaba kartica bez kvalitetnog sustava praćenja ne osigurava dovoljno adekvatnu podlogu za

upravljanje, potaknula je brojne hotelijere na drugačiji pristup uporabe.Ciljevi moraju prije svega biti usmjereni ka izdavanju jedinstvene loyalty kartice, koja će gostu omogućiti jednostavnost boravka, a hotelijeru jednostavnu i brzu evidenciju korištenih usluga.

Takva kartica mora objediniti sljedeće funkcije:

1. *mogućnost plaćanja,*
2. *prikupljanje bodova,*
3. *korištenje bodova,* te
4. *mogućnost prepoznavanja putem povijesne kartice o gostu (history card).*

Kontinuiranim praćenjem stalnih gostiju prikupljaju se korisni podatci koji hotelijeru pružaju priliku da upozna gosta, a time i stvori priliku za stvaranjem povjerenja i lojalnosti. S druge strane, ti gosti imaju osjećaj pripadnosti i posebnosti.

Polazeći od pretpostavke da se ponovni dolazak i pozitivna usmena predaja smatraju glavnim pokazateljima lojalnosti, potrebno je formirati *loyalty* program (program vjernosti, odanosti, lojalnosti).

Na kraju ovog poglavlja u kojem se primjenom znanstvenih metoda (analiza, sinteza, komparacija, indukcija, dedukcija, specijalizacija, konkretizacija te povijesna metoda) pokušalo definirati temeljne pojmove, odnosno, ključne riječi iz doktorskog rada, donose se njihove definicije, koje će se upotrebljavati u nastavku.

Pojam menadžment može podrazumijevati *proces rada u kojem se pojedinci radeći u skupinama usmjeravaju na zajedničko ostvarenje ciljeva organizacije.* Zadovoljstvo gosta predstavlja *pozitivno iskustvo dobiveno usporedbom očekivanog i percipiranog.*

Kao gospodarska i uslužna djelatnost, hotelijerstvo je *dio šire ugostiteljske djelatnosti koja se bavi pružanjem usluga smještaja i drugih uobičajenih usluga koje obogaćuju boravak gostiju.*

Loyalty program u hotelijerstvu predstavlja *marketinški alat usklađen s bazom podataka gostiju koji s pomoću osobnih podataka prepoznaje i ciljano nagrađuje različite razine vjernih gostiju u svrhu njihova oduševljenja.*

Nakon ovako postavljenih definicija ključnih riječi doktorskog rada, sljedeće, treće poglavlje naslovljeno „Upravljanje odnosima s gostima u hotelijerstvu" donosi opširnije istraživanje činitelja uspješnosti u hotelijerstvu koji su usmjereni na goste te na predviđanje budućeg razvoja upravljanja odnosima s gostima u hotelijerstvu i njegov utjecaj na povećanje brend−lojalnosti.

3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S GOSTIMA U HOTELIJERSTVU (GRM – eng. *Guest Relationship Management*)

Heterogenost se, kao jedna od osnovnih karakteristika usluga, očituje i na strani potražnje manifestirano željama gostiju, njihovim navikama, životnim stilovima i vjerovanjima koje je potrebno uzeti u obzir pri svakom obraćanju gostu.

Cilj svakog ugostiteljskog objekta jest kontinuirano induciranje zadovoljstva ili oduševljenja individualno krojenom uslugom. Praksa najčešće dokazuje da upravo termini kontinuirano i individualno zadaju najteže zadatke ugostiteljima. Problemi pri stvaranju zadovoljstva pojavljuju se proporcionalno s porastom količine posla i broja radne snage. Sve češći primjeri oscilacije kvalitete usluge u predsezoni, sezoni i posezoni samo su jedan od indikatora loše pripremljenosti ugostitelja pri dolasku gosta. Postoje brojni primjeri koji ukazuju na propuste u pružanju usluga, a na koje je realno moguće utjecati. Jedan od uspješnijih i u praksi potvrđenih načina je svakako sustavno upravljanje odnosima s gostima *(*GRM – *Guest Relationship Management*), čije će se značenje u hotelijerstvu detaljnije razraditi u sljedećim potpoglavljima.

3.1. Jezične formalne i sadržajne razlike između pojmova *klijent, potrošač, kupac i gost*

Priroda poslovanja u uslužnim djelatnostima omogućuje opredjeljivanje ugostiteljstva kao radno-intenzivnu djelatnost čije je glavno sredstvo diferencijacije od ostalih djelatnosti orijentiranost te prilagođenost željama i potrebama gostiju. Naime, osnovne karakteristike ugostiteljskih usluga: neopipljivost, neuskladištivost, istodobnost proizvodnje i konzumiranja usluga, nepostojanje vlasnika usluga, heterogenost te prolaznost, ukazuju na potrebu determiniranja ponašanja ugostitelja tijekom pripremanja i pružanja usluga kao ključne razlike u odnosu na ostale djelatnosti.

Hotelijeri tijekom interakcije s gostima nastoje stvoriti ugodnu atmosferu koja će odisati obzirnošću, ulijevati povjerenje i buditi u gostu ugodno raspoloženje. Formalne, strogo poslovne veze ne mogu zadovoljiti sve potrebe i želje ljudi za komuniciranjem pa tako ni potrebe gostiju neće biti zadovoljene ostanu li na razini

službenog kontakta u kojem će se pokazati isključivo vještina pružanja usluge i eventualno poznavanje stranih jezika (Galičić & Laškarin, 2011.). Odnos koji hotelijeri, za razliku od ostalih tercijarnih djelatnosti, nastoje stvoriti temeljen je na povjerenju i težnji za dubljim upoznavanjem. Pojmovi *predstava* i *izvedba (performance)* najbolje opisuju boravak gosta u hotelu. Takav stil pružanja usluga, u kojem se ugostiteljski objekt smatra glavnom pozornicom (*stage*), a djelatnici glumcima (*actors*) naziva se „*Disneyjev stil pružanja usluge*". Dolazak gosta je pripremljen i očekivan, činom ulaska gosta u hotel započinju uloge glumaca a završava odlaskom zadovoljnog gosta. Takav je odnos viši od kontakata koji se ostvaruje s financijskim ustanovama (klijent) i dublji od odnosa u trgovačkim djelatnostima (potrošač ili kupac).

Radi spoznaje razlike u odnosima hotelijerstva i ostalih djelatnosti, potrebno je vratiti se u prošlost i potražiti razloge otvaranja brojnih hotela. Hoteli nisu samo kulturni artefakti i zgrade koje postoje u fizičkoj okolini, oni su odraz ljudskih odnosa, primjeri ljudskog konflikta koji odražavaju viziju međuljudskih odnosa putem potrebe za putovanjem, odmorom, druženjem i dr. Njima upravljaju ljudi u svrhu kontinuiranog stvaranja vrijednosti za gosta čime se nadalje stvaraju temelji za očekivanje njihova ponovnog dolaska i dugoročno održive profitabilnosti.

U nastavku je prikazan pregled definicija kojima se determiniraju ključni pojmovi: *klijent, gost, kupac i potrošač*, u cilju shvaćanja razlike u odnosima.

Tablica 3.1. **Pregled definicija klijenta, potrošača, kupca i gosta**

Pregled definicija klijenta (eng. *client*)		
1.	(Vukonić & Čavlek, 2001.)	Osoba koja povjerava vođenje nekih poslova drugoj stručnoj osobi.
2.	(Baletić & Ravlić, 1995.)	Mušterija, stalni kupac. Osoba koja redovito kupuje robu ili usluge od nekog prodavača, osoba koja se koristi uslugama profesionalnih savjetnika.
Pregled definicija potrošača, korisnika (eng. *consumer*)		
1.	(Vukonić & Čavlek, 2001.)	Svaki subjekt, osoba ili organizacija koja troši ili bi u određenoj situaciji mogla trošiti neki proizvod ili uslugu, jer ga smatra prikladnim za podmirenje vlastite potrebe.
2.	(Baletić & Ravlić, 1995.)	Subjekt koji pribavlja neko dobro radi podmirenja vlastite potrebe.
3.	(Medlik, 1993.)	Krajnji korisnik dobra ili usluga koji može, ali i ne mora, biti kupac.
4.	(Kotler, et al., 1993.)	Osoba koja troši ili upotrebljava proizvod ili uslugu.
5.	(Hanžeković, et al., 1992.)	Jedna u nizu društvenih uloga koje čovjek igra u društvu čijim posredstvom se u tržišno orijentiranom sistemu podmiruju potrebe.

Pregled definicija kupca (eng. *customer*)

1.	(Baletić & Ravlić, 1995.) (Hanžeković, et al., 1992.)	Fizička ili pravna osoba koja kupuje robu.
2.	(Medlik, 1993.)	Osoba koja kupuje dobra i usluge te može, ali i ne mora, biti potrošač.
3.	(Kotler, et al., 1993.)	Osoba koja obavlja stvarnu nabavu.

Pregled definicija gosta (eng. *guest*)

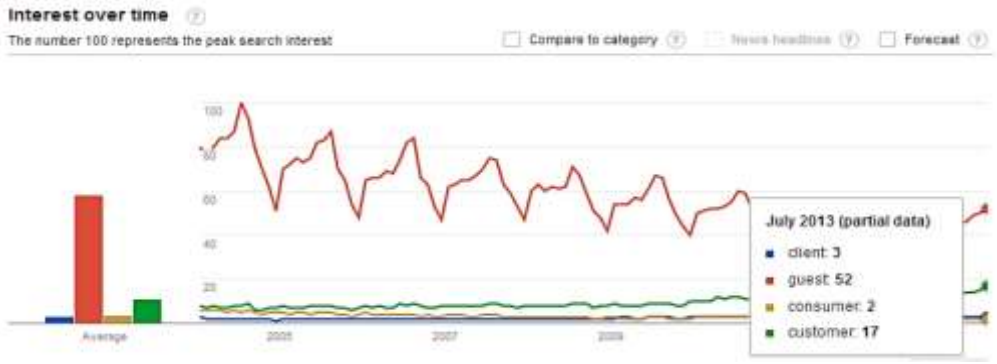
1.	(Vukonić & Čavlek, 2001.)	Klijent, putnik, fizička osoba koja se koristi uslugama ugostitelja, bilo na temelju izravnog ugovora, bilo ugovorom sklopljenim posredstvom putničke agencije.
2.	(Galičić, 2014.)	Fizička osoba, koja koristi usluge ugostitelja, bilo na temelju izravnog ugovora, bilo ugovorom sklopljenim posredstvom putničke agencije. Gosti mogu biti individualni i u skupini.

Izvor: *Izradila autorica*

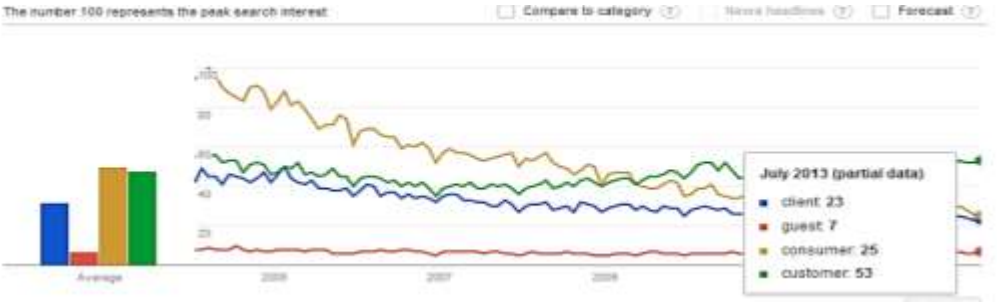
Iz navedenog je moguće zaključiti o nepostojanju suštinske istoznačnosti među navedenim pojmovima, čime se i ukazuje na neprimjerenost zamjene pojmova klijent, kupac i potrošač pojmom gost u hotelijerstvu. Naime, samu uporabu pojmova s obzirom na područja korištenja u različitim područjima moguće je prikazati (slika 3.1.) alatom „*Google trends"* po sljedećim kategorijama pretraživanja: *travel* (putovanja), *business and industrial* (tvrtke i industrija), *finance* (financije).

Slika 3.1. **Pregled (*Google*) trends uporabe pojmova s obzirom na područje pretraživanja**

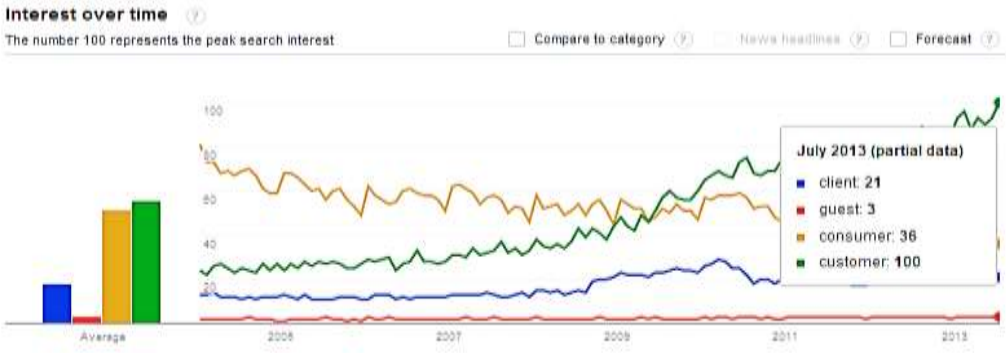
Travel



Business and industrial



Finance



Izvor: *Google trends* http://www.google.com/trends/, (07.05.2013)

Vidljivo je da se pojam *gost* najčešće upotrebljava u kategoriji putovanja, dok u ostalim kategorijama čini manjinu.

Iz navedenog se zaključuje: u ugostiteljstvu je potrebno suštinski i terminološki razlikovati pojam kupac, klijent i potrošač od pojma gost. Pojmovima u**gost**iteljstvo, **gost**oprimstvo, **gost**oljubivost navodi se da je gost glavni sudionik u interakciji s ugostiteljskim objektom koji sudjeluje u „proizvodnji usluge". Stoga, kad se govori o ugostiteljstvu i svim objektima koji se svrstavaju u ugostiteljske objekte: „hoteli", „kampovi i druge vrste ugostiteljskih objekata", „restorani", „barovi", „catering objekti", „objekti jednostavnih usluga", potrošači usluge su isključivo gosti.

Takvo determiniranje pojmova ujedno vodi potrebi terminološkog razlikovanja pojma CRM (*Customer Relationship Management*) od pojma GRM (*Guest Relationship Management*).

3.2. GRM u funkciji poboljšanja odnosa s gostom

U brojnoj inozemnoj literaturi pojam CRM definiran je na različite načine. Zablah, A. R., Bellenger, D. N. i Johnston, W. J. (2004.) identificirali su više od pedeset različitih definicija CRM-a (Hermans & Melissen, 2008.). Takve definicije se u većini svode na promatranje CRM-a kao:

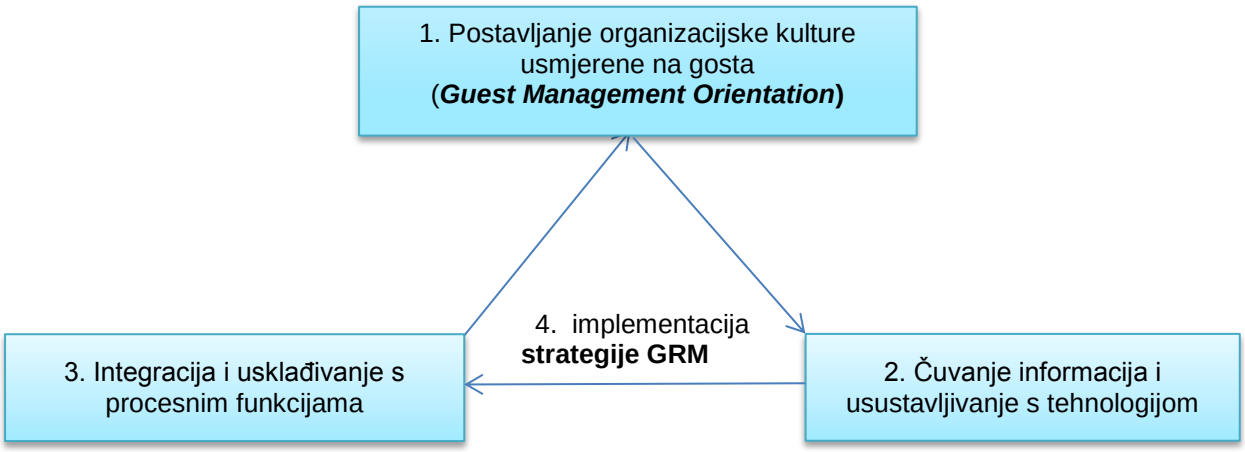
- strategije,
- filozofije,
- tehnologije te
- skupa poslovnih procesa.

Kompleksnost različitih pogleda na CRM, odnosno na GRM, usmjerava k potrebi isticanja teze da upravljanje odnosima s gostima ne uključuje pojedinačno samo tehnologiju ili softver te se ne promatra isključivo kao strategija ili filozofija. Takvo upravljanje potrebno je promatrati integrirano, kao prilagođavanje poslovnih procesa strategiji usmjerenoj na goste potpomognuto softverom (Fjermestad & Romano, 2003.).

Strateško usmjerenje cjelokupne organizacije na GRM iziskuje povezivanje četiri komponente (slika 3.2.) (prema (Kumar & Reinartz, 2012.)):

1. orijentiranost na goste organizacijskom kulturom,
2. čuvanje informacija i ususstavljivanje s tehnologijom,
3. integracija i povezivanje svih procesnih funkcija,
4. implementacija strategije GRM.

Slika 3.2. **Implementacija strategije GRM**



Izvor: Kumar, V., Reinartz, W.: *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, Tools,* Springer, Berlin, 2012., str. 37.

Implementacijom strategije GRM, tehnologija dobiva smisao uporabe, čime zaposleni šire vidike u kontekstu dubljeg razumijevanja *odnosa* s gostima i *znanja* kao posljedice tog odnosa na razini cjelokupne organizacije. Navedene komponente ujedno predstavljaju i korake pri kreiranju strategije kako bi se odnosima s gostima moglo učinkovito i dugoročno upravljati na razini individualne usluge.

S obzirom na navedeno, moguće je zaključiti o složenosti definiranja i konačnog određivanja značenja GRM-a. Kao i pri svakom definiranju pojma, potrebno je pronaći njegovo suštinsko značenje kojim bi se odredio sveobuhvatan karakter pojma, a da istodobno odgovara svim slučajevima. Na temelju pregleda brojne literature moguće je zaključiti o sličnosti značenja GRM-a i pojma sustav kojim se podrazumijeva *„skup elemenata koji čini integralnu cjelinu u sklopu koje se vrše određene funkcije (procesi) te postoji neka vrsta kontrole*. *U općem slučaju, pod pojmom sustava podrazumijeva se postojanje skupa objekata (dijelova) objedinjenih vezama između njih samih i njihovih svojstava. Pri tome objekti (dijelovi) funkcioniraju u vremenu kao cjelina. Svaki objekt (podsustav) ili ćelija (element) radi sa zajedničkim ciljem, koji stoji ispred sustava kao cjeline”* (Galičić & Šimunić, 2006.). Predlaže se novi način promatranja GRM-a u hotelijerstvu i to kao sustav GRM.

Danas više nije pitanje je li potrebno implementirati GRM, već je pitanje kako ga iskoristiti u svrhu boljeg pristupanja gostu. Unatoč brojnosti znanstvenih i stručnih članaka koji dokazuju tezu o važnosti upravljanja zadovoljstvom gostiju, danas su rijetki oni koji se na kvalitetan i metodološki način koriste dostupnim podatcima u svrhu izvođenja znanja o gostima.

Promptno prikupljanje, mjerenje i obrada podataka predstavljaju osnovnu poveznicu pri stvaranju zadovoljstva gostiju i uspješnog održavanja odnosa s gostima.

Mjerenje zadovoljstva gosta u hotelima važno je zbog sljedećih razloga (Dominici, 2010.):

1. *Poznavanje mišljenja gostiju* – svaki gost ima različita očekivanja o hotelskim uslugama, zato je važno pratiti njihove impresije ne samo agregiranim statističkim podacima, nego i pojedinačno.

2. *Utvrđivanje očekivanja, potreba i želja gostiju* – ažurirana baza podataka o gostima treba služiti zaposlenima kako bi sa što većom sigurnošću mogli predvidjeti tri najteža kriterija ocjene kvalitete poslovanja (očekivanja, potrebe i želje gostiju).

3. *Smanjivanje razlika između očekivanja gostiju i ponuđene usluge*.

4. *Nadziranje poslovnih funkcija kao neprekidni sustav*.

Iz navedenog se može utvrditi i osnovna svrha mjerenja zadovoljstva i lojalnosti gostiju: *osiguravanje pravodobnih informacija* te *uspostavljanje neprekidne komunikacije s gostima*.

Brojna istraživanja teme upravljanja zadovoljstvom gostiju ukazala su na nedovoljnu financijsku korist od zadovoljnih gostiju, odnosno, na njihovo nedovoljno očitovanje kad je riječ o ponovnom dolasku u hotel. Zadovoljstvo gosta ne treba podcjenjivati kad se govori u odnosu s lojalnošću gosta. Zadovoljne goste potrebno je promatrati kao priliku za stvaranje odnosa koji u konačnici može rezultirati lojalnošću stavom ili ponašanjem. Takav pogled na goste pruža uvid u kompleksnost odnosa s gostima i navodi na potrebu za dubljim analizama s obzirom na različite pristupe različitim gostima.

U prošlosti su procesne funkcije u hotelu, iako u tehnološkom primitivnijem obliku, bile snažno utemeljene na odnosima s gostima što je ujedno predstavljalo srž poslovanja. Gosti i hotelijeri imali su prisniji odnos unatoč brojnim nedostacima povezanim s kvalitetom podataka i znanjem deriviranim iz tih podataka. Koncept upravljanja kvalitetom podataka razvio se iz potrebe uklanjanja dvostrukih, odnosno, višestrukih identičnih adresa u internetskom servisu dostavnih popisa (eng. *mailing list*) koji je evoluirao u sofisticiranu metodologiju upravljanja znanjem (eng. *knowledge management*) (prema: (Paninan, 2003.)). Takva metodologija služila je za nadziranje i ispravljanje podataka potrebnih za provedbu transakcija u e-poslovanju. Pojavom napredne tehnologije očekivanja su se usmjerila na bitno povećanje

učinkovitosti upravljanja podatcima i poslovanja općenito, a time i ukupnom zadovoljstvu gosta. Međutim, paralelno s uvođenjem tehnologije smanjilo se usmjerenje na gosta jer se poslovanje podijelilo na određene poslovne funkcije, a zaposleni unutar tih funkcija nisu mogli imati u vidu cijeli poslovni proces kao ni *output* za krajnjeg gosta (Müller & Srića, 2005.). Dostupnost informacija u realnom vremenu učinilo je zaposlene manje ovisnim o vlastitim instinktima i željom za osluškivanjem gostiju. Štoviše, oslanjanjem organizacije na tehnološka rješenja i njihove brojčane *outpute* kao indikatore uspješnosti poslovanja, odmaklo se od iskrene želje za upoznavanjem i stvaranjem zadovoljnih gostiju

Kao odgovor na kompleksnost upravljanja odnosima, tržišno usmjerene organizacije, oformile su sustav GRM. Takav vid poslovanja predstavlja povratak tradicionalnim osnovama poslovanja, podsjećajući da se svako poslovanje temelji na odnosu s gostima, te da je uspostava izvrsnog odnosa s njima glavni razlog njihova opstanka (Müller & Srića, 2005.).

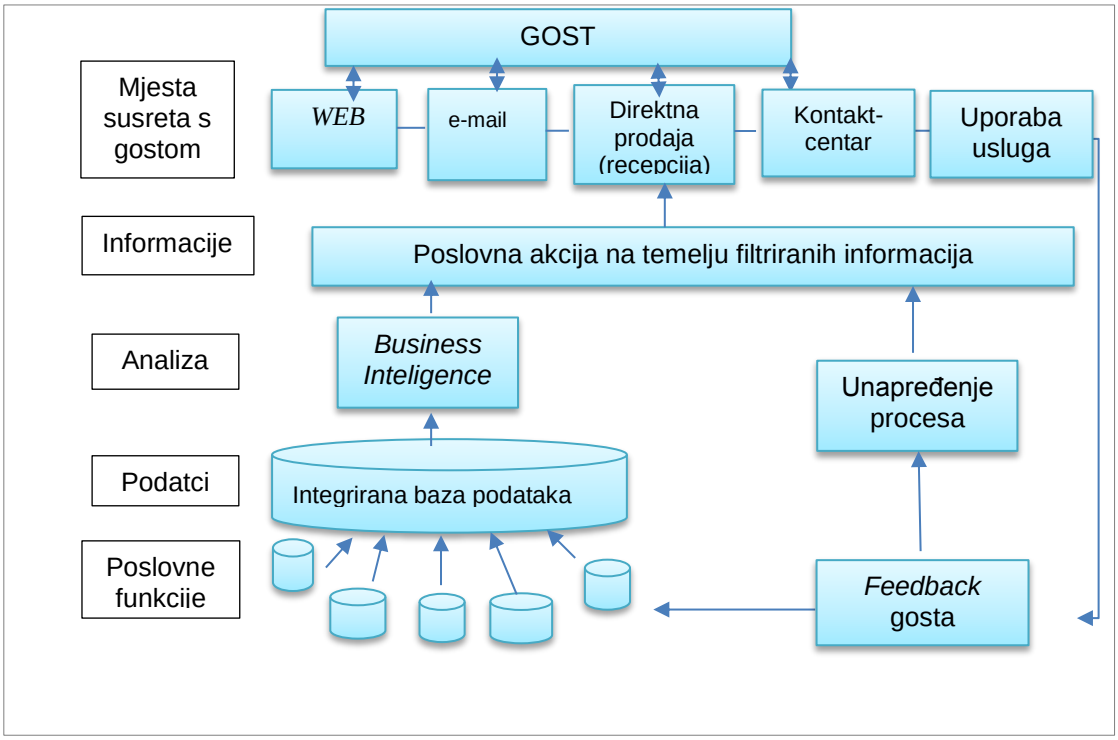
Uvođenje GRM-a u poslovanje hotelijeri često smatraju tehnologijom koja je potrebna da bi se automatizirali procesi u prodaji, marketingu i *front office-u*. GRM je mnogo širi pojam nastao ranih devedesetih godina kao posljedica postupnog uvođenja marketing odnosa.

Iako u svojem razvoju prolazi različite faze tehnološkog povezivanja, GRM se kao tehnologija promatra simultano s tzv. „*soft skills*" (skup društvenih vještina) zaposlenih. U engleskoj poslovnoj terminologiji „*soft skills*" označava mogućnost neke osobe da uspostavi komunikaciju s drugom osobom i na taj način pokaže određenu dozu empatije koja pomaže u toj komunikaciji (Buljubašić, 2011.). Tehnologiju je potrebno promatrati kao alat kojim se materijalizira hotelska usluga, dok ljudska komponenta čini glavni uvjet za stvaranje doživljaja za gosta kao individue od trenutka njegova prva susreta s hotelom

Dobronamjernost prikupljanja podataka o gostima te iskrena želja zaposlenih u isporuci znanja, implicira dodatno zadovoljstvo kod gosta i njegovu volju za podučavanjem hotela o vlastitim preferencijama i željama. Takvo znanje za hotelijere predstavlja važan čimbenik u borbi protiv konkurencije, a *način* prikupljanja te *potrebno vrijeme za* prikupljanje i isporuku znanja o gostima predstavljat će ključnu razliku u uspješnosti upravljanja zadovoljstvom gostiju.

Da bi se uspješno implementirala tehnologija GRM, potrebno je razumjeti širu sliku djelokruga GRM-a, počevši od *mjesta susreta* hotela s gostom (*touch points*) do svih odjela koji sudjeluju u stvaranju usluge (slika 3.3.).

Slika 3.3. **sustav GRM – integracija svih kanala kontakata s gostima**



Izvor prilagođen prema*:* Dyche, J., *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management,* Pearson Education Corporate Sales Division, USA, 2002., str. 149. Preuzeto iz: Müller, J., Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima; Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti,* Zagreb, Delfin, 2005., str. 98.

Svrha integracije podataka i poslovnih funkcija jest stvaranje cjelovitog inteligentnog sustava GRM-a, kako bi se usluge pružile na što osobniji način.

Hoteli najčešće posluju u sklopu funkcijske organizacijske strukture čime neefikasnost u spoznajama o konačnom *outputu* još više dolazi do izražaja. Međutim, bez obzira na tip organizacijske strukture, problemi pri upravljanju odnosima s gostima većinom su izravno povezani s:

- kvantitetom, kvalitetom i vrijednošću informacija u vremenu te
- poznavanjem budućih potreba gostiju.

Christou (2003.), Olsen i Connolly (2000.) te Siguaw i Enz (1999.) navode da je cilj GRM-a traženje, prikupljanje i pohranjivanje svih relevantnih informacija o

gostima, te provjera i dijeljenje informacija cijelom organizacijom te uporaba tih informacija na svim organizacijskim razinama za kreiranje personaliziranog i jedinstvenog iskustva gostiju (Sigala, 2006.).

U cilju uspješnije implementacije marketing odnosa (RM – *relationship management*) organizacija prije svega mora definirati „trenutke istine" (*moments of truth*). Takvi trenutci predstavljaju priliku za prikupljanje i uporabu podataka o gostima te priliku za uspostavljanje prisnijeg odnosa sa gostima.

Moguća mjesta susreta gosta s hotelom su sljedeća:

1. **izravna komunikacija** (izravno): prodaja u samom hotelu, pružanje usluga smještaja, pružanje usluga hrane i pića, te pružanje dopunskih usluga (izvanpansionske);
2. **neizravna komunikacija** (udaljeno): oglašavanje (internetska stranica hotela, novine, radio, televizija, društvene mreže i dr.), odnosi s javnošću, publicitet (novine), unapređivanje prodaje.

Postavljanjem uslužne organizacijske kulture koja je jasna svim zaposlenima u izravnom i neizravnom kontaktu s gostom, nedvojbeno se utječe i na odnos s gostima. Recentna istraživanja dokazuju tezu da je organizacijska kultura ujedno i pokazatelj uspješnosti GRM-a (Iriana & Buttle, u tisku), preuzeto iz (Buttle, 2009.). U srži, organizacijska kultura predstavlja snažno prihvaćene vrijednosti koje se reflektiraju u okvirima individualnog i interpersonalnog ponašanja, uključujući ponašanje hotelskih menadžera izraženo u normama, simbolima, ritualima i formalnim sustavima organizacije (Buttle, 2009.).

Najutjecajniji odnos s gostom je svakako onaj koji se ostvaruje izravnom komunikacijom („oči u oči"). Pri pridobivanju gosta na izravnoj razini, valja se pridržavati nekih načela, od kojih su najznačajniji sljedeći (Galičić & Laškarin, 2011.):

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

3. Treba razmisliti o eventualnim nedostatcima u ponudi i pokušati moguće primjedbe unaprijed eliminirati.
4. Ne treba ogovarati konkurenciju i govoriti protiv nje, već naglasak treba biti na sadržajnom prikazivanju prednosti i nedostataka pojedinih usluga.

Svi zaposleni, koji su u izravnom kontaktu s gostom moraju razumjeti cjelokupni proces pružanja usluga gostima te vrijednost svakog gosta. Naime, procesnim pogledom na organizaciju zaposleni postaju svjesni svrhe svojeg posla i *outuputa* kao rezultata zajedničkog napora. Drugim riječima, zaposleni postaju svjesni vlastite važnosti i važnosti gosta koji im svojim dolaskom osigurava plaću.

Kada se internet promatra kao dio procesa pružanja usluga gostima, koji kao vanjski aspekt utječe na cjelokupnu organizaciju, tada se GRM promatra kao e-GRM (*Electronic Guest Realtionship Management*). Gosti se sve više koriste internetom kao kanalom distribucije koji najčešće predstavlja prvi kontakt susreta hotela s gostom. Stoga, upravljanje odnosima s gostima također je moguće promatrati putem dva aspekta s obzirom na mjesto susreta s gostom:

1. udaljeno – putem interneta (e-GRM),

2. izravno „oči u oči" – putem zaposlenih (GRM).

Temeljna prednost udaljenog upravljanja odnosima gostima u usporedbi s izravnim kontaktima s gostom jest njegova mjerljivost. Postoje brojni alati kojima je moguće mjeriti ponašanje gostiju na internetu (jedan od poznatijih je *Google analytics*), kako bi se na temelju utvrđenih ponašanja moglo zaključiti o zadovoljstvu, odnosno, nezadovoljstvu zbog pruženih usluga. Takvo mjerenje zahtjeva praćenje ponašanja gostiju tijekom dužeg vremenskog razdoblja kako bi zaključci o određenom ponašanju bili što točniji.

Među hotelijerima i dalje postoji većina koja zanemaruje takav pristup informacijama, a posljedice se manifestiraju kao:

- nesigurnost pri odabir kanala za promociju hotela,
- nesigurnost u zadovoljstvu uslugom,
- nedovoljno poznavanje gostiju,
- neinformiranost o trendovima, konkurenciji i općem mišljenju ljudi,
- nedostatak relevantnih, aktualnih informacija u stvarnom vremenu.

Prvi korak u svakom razvoju strategije temeljene na bazama podataka jest *spoznaja da bi se moglo postaviti pravo pitanje, potrebno je saznati kakav je bio prošli odgovor* (Hochhauser, 2004.). Povijesne podatke o gostima potrebno je promatrati kao osnovu za uspostavljanje svakog odnosa, dok *web*-baza podataka nadoknađuje podatke od zadnjeg boravka gosta u hotelu do idućeg dolaska. Idealna hipotetska situacija bila bi ona u kojoj bi sustav imao trenutačne informacije o gostu. Što je kraće vrijeme od tržišne promjene do upoznavanja sustava s takvom promjenom, to je sustav transparentniji i spremniji za pravodobno djelovanje s ciljem potpore u odlučivanju. Takvi podatci su krucijalni jer nadoknađuju osnovne nedostatke povijesnih podataka o gostu a to je vrijednost u realnom vremenu.

3.3. Činitelji uspješnosti usmjereni na goste

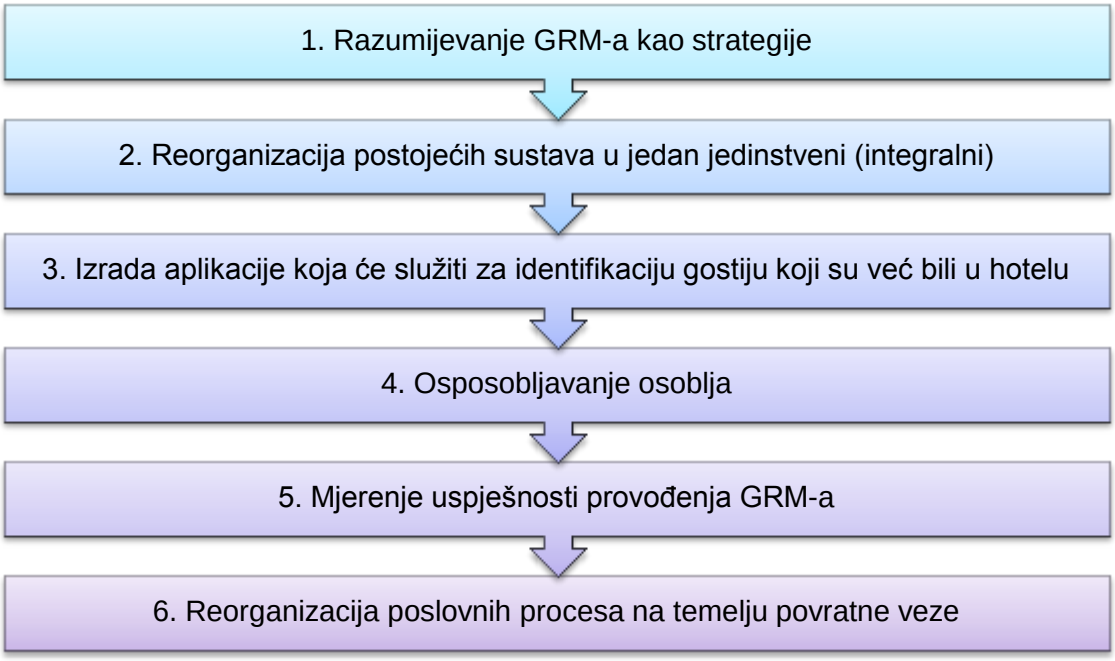
Problematika kvalitete pruženih usluga i odnosa u uslužnim djelatnostima je složenija negoli u proizvodnim, a razlog proizlazi iz osnovnih karakteristika usluga (dislociranost ponude i potražnje, istodobna proizvodnja i potrošnja, neopipljivost, heterogenost i dr.). Općenita je suglasnost da se kvaliteta sastoji od dva elementa: *objektivnog* i *subjektivnog* (Eiglier & Langeard, 1999.). Subjektivna kvaliteta odnosi se na zadovoljstvo gosta odnosom i uslugom s aspekta njegova prihvaćanja, njegovih očekivanja i značajki koje pridaje tom odnosu. S druge strane, objektivna kvaliteta koja se odnosi na kvalitetu tehničkih sredstava i uslužnog osoblja, može se utvrditi različitim mjernim instrumentima, ali sama za sebe ne odražava kvalitetu cjelokupnog procesa. Upravljanjem odnosima izravno se utječe na subjektivnu kvalitetu, pa se često pojam GRM poistovjećuje s upravljanjem subjektivne kvalitete za gosta. Općenito govoreći, kvalitetno upravljanje odnosima s gostima znači djelotvornost zaposlenih da isporuče stečeno znanje o gostima i stvore doživljaj za gosta. Autor Marshall McLuhau tvrdi da je *„sredstvo važnije od poruke",* čime nastoji naglasiti važnost promatranja usluge sa stajališta gostiju, tijekom cjelokupnog procesa suradnje s hotelom (internetom, tijekom korištenja uslugama i dr.). Promatrajući gosta kao pojedinca i način na koji on prima informacije, potvrđuje se hipoteza da je u uslužnom objektu sve poruka gostu (odjeća, osmijeh zaposlenih, način usluživanja i dr.).

Osobna komunikacija između gosta i djelatnika predstavlja najosjetljiviji način komuniciranja, a time i najtežu komponentu za upravljanje. Njezina važnost raste proporcionalno s automatiziranim poslovnim procesima te ujedno predstavlja ključni element da bi se uopće moglo govoriti o odnosima. Pružanje usluga gostima bez razumijevanja gosta kao individue, nastaje scena za gosta koju on može kupiti u svakom drugom hotelu po nižoj cijeni. Razumijevanje gosta ubraja se među pet glavnih problema hotelskih menadžera (Enz, 2001.), pa i samo organiziranje procesa upravljanja odnosima s gostima predstavlja neprekidni izazov za svakog hotelskog menadžera.

Ključna riječ u GRM su „*odnosi*" s gostima. Premda se često odnose smatra kontaktiranjem s gostima radi ostvarivanje prodaje, ti odnosi u hotelijerstvu imaju drukčiji smisao. Hotelijeri imaju cilj održavanja trajnih odnosa koje se površnim kontaktiranjem po načelu „za svih jednako" ne može ostvariti. Gosti (potencijalni, slučajni, povremeni, stalni) svakodnevno kontaktiraju s brojnim hotelskim brendovima putem promotivnih aktivnosti. Takvo kontaktiranje s gostima kao auditorijem, potrebno je razlikovati od odnosa s gostom. U želji da prerastu u odnos, oni moraju biti *dvosmjerni, integrirani* s ostalim poslovnim funkcijama, *evidentirani* i *upravljani* (Paninan, 2003.).

Mitussis et al. (2006.) navode da su uspješni programi GRM oni koji omogućuju kvalitetnu komunikaciju s gostom te olakšavaju dobivanje primjerenog odgovora koji proizlazi iz te komunikacije. Shvaćanje odnosa u cilju uspješnijeg upravljanja iziskuje definiranje *činitelja uspjeha usmjerenih na goste,* slijedeći korake koji su prikazani na slici 3.4.

Slika 3.4. **Koraci pri utvrđivanju činitelja uspjeha usmjerenih na goste**



Izvor: *izradila autorica*

1. korak: **razumijevanje GRM-a kao strategije** − da bi bili uspješni, hoteli moraju prihvatiti orijentiranost na goste kao jedinstvenu strategiju koja iziskuje promjene u kulturnim normama, organizacijskoj strukturi i u načinu na koji organizacija mjeri i nagrađuje svoje zaposlene. Prema Zablah (2004.), Mitussis (2006.), Hermans i Melissen (2008.), u slučaju da organizacija prihvati GRM kao strategiju ili filozofiju na temelju koje se potpuno usmjerava gostu, implementacija GRM-a se promatra kao neprekidni proces kontinuiranih promjena pri pružanju usluga što je ključno za održavanje odnosa s gostima i za optimiranje konkurentske prednosti (Hermans, et al., 16. – 17. srpanj 2009.).

2. korak: **reorganizacija postojećih sustava u jedan jedinstveni (*integralni*)** − problemi pri stvaranju organizacije usmjerene na goste proizlaze iz nemogućnosti dobivanja cjelovitih sveobuhvatnih i aktualnih informacija o gostima te teško pristupanje i dijeljenje tih informacija među odjelima jer se nerijetko nalaze u nepovezanim izoliranim informacijskim sustavima (Paninan, 2003.)

U ovom se koraku zahtijevaju promjene u sustavu radi trenutačne sinkronizacije svih podataka primljenih od gostiju tijekom brojnih interakcija. U hotelu se može identificirati pet glavnih *touch point* mjesta s gostom na kojima se informacije o gostu trebaju prikupljati (Minghetti, 2003.):

a) tijekom gostova raspitivanja o hotelu (internet, *call*-centar, *front office*)

b) tijekom rezerviranja usluga,

c) tijekom *check in*,

d) tijekom uporabe usluga,

e) tijekom *check out*.

U svakom trenutku istine, informacije o gostima mogu biti prikupljene različitim kanalima (društvene mreže, internetska stranica hotela, *call centar* i dr.), koje je radi ususstavljivanja potrebno dostaviti u jedinstveni hotelski informacijski sustav (Minghetti, 2003.). Nastavljajući postupak analize, informacije se dostavljaju u obliku obavijesti i narudžbi drugim odjelima (*room control system*, *food & beverage system* i dr.).

3. korak: **izrada aplikacije koja će služiti za identificiranje ključnih gostiju** – „*user friendly*" aplikacija koja omogućuje jednostavnu uporabu, olakšava i pojednostavljuje proces GRM, prouzročuje i povećanje kompetitivnosti zaposlenih.

4. korak: **trening osoblja** − točnost predviđanja budućih trendova i ponašanja gostiju prvenstveno zavisi od sposobnosti djelatnika u sustavnom prikupljanju podataka, dok je zadovoljstvo gosta u uzročno-posljedičnom odnosu s interpretacijom znanja tijekom pružanja usluga. Odgovornost za ponašanje zaposlenih u hotelima preuzimaju menadžeri koji su dužni provesti standardizaciju kvalitete tijekom pružanja usluga gostima. Standardizacija kvalitete omogućuje veću sigurnost pri procjeni konačnog *outputa* za gosta, a zaposlenima, s druge strane, predstavlja dodatnu motivaciju za poštovanje pravila organizacije. U želji da se provede uspješna standardizacija, važno je provoditi sustavno mjerenje koje predstavlja kamen temeljac za upravljanje i unapređenje organizacije.

5. korak: **mjerenje uspješnosti provođenja GRM-a** – jasan set mjerenih ljestvica za mjerenje i nagrađivanje ponašanja vodi k povećanju lojalnosti i vrijednosti za goste te predstavlja preduvjet za uspjeh GRM-a (Hermans, et al., 16. – 17. srpanj 2009.).

6. korak: **reorganizacija poslovnih procesa na temelju povratnih informacija (*feedback*) –** hotel mora stvoriti standardizirane uvjete za stvaranje jedinstvene slike o gostima na svim razinama organizacije i pri svim interakcijama. Time se čini korak naprijed u kvalitativnoj analizi poslovanja i ispunjavanju osnovnih preduvjeta za reorganizaciju poslovanja na temelju na ažuriranih informacija.

Ovakav idealno organiziran sustav nije nemoguće očekivati, ako se GRM promatra kao proces, slijedeći navedene podprocese.

Uspješnu implementaciju GRM-a može se prepoznati po sljedećim karakteristikama:

- direktori i menadžeri prepoznaju GRM kao temeljni sustav koji pruža esencijalne informacije potrebne za svakodnevno poslovanje,
- veći broj gostiju se vraća, prihodi po gostu se povećavaju, a brojke se prate i poznate su u svakom trenutku,
- zaposleni se koriste sustavom po standardiziranim uputama, a na kvalitetu usluge ne utječe obrtaj radne snage,
- kada dođe do nezadovoljstva uslugom, zaposleni trenutačno bilježe sve informacije po standardiziranim uputama za notiranje problema s uslugama, uz istodobno empatiju s gostom,
- podatci o gostima su aktualni i zaposleni su sigurni u njihovu kvalitetu i vrijednost u vremenu,
- djelatnici nisu opterećeni procedurama, njihova proaktivnost proizlazi iz dobro utvrđene organizacijske kulture koja potiče zaposlene na kreativnost i predanost poslu,
- mišljenje gostiju na internetu se valorizira te se povezuje s ostalim podatcima u cilju utvrđivanja određenih zakonitosti,
- stalni gosti osjećaju da su prepoznati i da organizacija cijeni njihovu lojalnost.

Ako materijalni proizvodi moraju biti nematerijalizirani da izvrše veću atraktivnost u očima gosta, tada nematerijalni proizvodi (usluge) trebaju biti materijalizirani (Eiglier & Langeard, 1999.). Posebna pažnja u hotelima posvećuje se tehničkim proizvodima koji obogaćuju boravak gosta, utjelovljuju cjelokupnu uslugu i poruku za goste namijenjenu stvaranju jedinstvenog doživljaja i identiteta za goste. Materijalni proizvodi sami po sebi mogu isporučiti samo dio poruke koji se u većini slučajeva odnosi na identitet ali ne i na cjelokupni doživljaj. Zasebno promatranje

materijalnih ili nematerijalnih komponenti hotelskog proizvoda ne doprinosi stvaranju emotivne veze i želje za ponovnim dolaskom i suradnjom. Odnosi se trebaju zasnivati uravnoteženo na materijalnim i nematerijalnim temeljima, ne dopuštajući da jedna od strana nadvlada drugu.

3.4. Utjecaj GRM na povećanje brend−lojalnosti

Reichheld, F. F. i Ledingham, D. predstavljaju pionire utvrđivanja čvrste veze između zadržavanja gostiju i profita kompanije. Njihov doprinos znanosti očituje se dokazivanjem teze da 5-postotno povećanje zadržavanja gostiju implicira povećanje profitabilnosti u neto sadašnjoj vrijednosti od 20 do 85 %. Danas su brojni hotelski menadžeri suočeni sa sve težim zadržavanjem gostiju. Trendovi, kao što su češći i kraći godišnji odmori, posjećivanje više destinacija tijekom odmora (umjesto jedne), osjetljivost gostiju na cijene i sl. ukazuju na sve teže mogućnosti zadržavanja gostiju unutar hotelskog brenda. Kako bi odgovorili na takve promjene, hotelijeri su primorani gostima stvoriti veću vrijednost u odnosu na konkurenciju što je omogućeno strategijom GRM, i to putem *procesa, programa, tehnologije i zaposlenih*.

S obzirom da je jedna od uloga brenda „biti dio odnosa" (De Chernatony & Dall´Olmo, 1998.), brojne uspješne hotelske grupacije svoj uspjeh u upravljanju odnosima s gostima zahvaljuju upravo tehnologiji GRM. Istražujući više od sto znanstvenih časopisa, De Chernatony i Dall´Olmo utvrdili su jedanaest glavnih elemenata koji ukazuju na široku paletu ključnih riječi u sklopu istraživanih definicija brenda:

1.) legalni instrument,
2.) kompanija,
3.) simbol,
4.) reduciranje rizika,
5.) identitet,
6.) slika u umu gosta (pozicioniranje),
7.) vrijednost,
8.) osobnost,
9.) odnosi,

10.)dodatne vrijednosti,

11.)razvijanje entiteta (subjekta).

Navedenih jedanaest elemenata brenda predstavlja percepciju brenda pri determiniranju antecedenta i konsekventa[5] brenda s aspekta gostiju i hotelijera.

Utjecaj brenda očituje se kao potencijal brenda da inicira pozitivni emocionalni odgovor prosječnog gosta kao rezultat njegove uporabe (Chaudhuri & Holdbrook, 2001.). Ukoliko brend redovito isporučuje usluge gostu, uz njegovanje njihova odnosa, gostu se induciraju dodatne vrijednosti, prepoznatljivost i povjerljivost prema brendu. Glavni razlog zbog kojeg hotelske grupacije nastoje izgraditi preferirane brendove proizlazi iz teze da je vrijednost brenda uglavnom smještena u umu gostiju i temelji se na svijesti o brendu, percepcijama o kvaliteti i eventualno na lojalnosti brendu (Aaker, 1991.).

Brojni autori navode važnost brend lojalnosti (tablica 3.2.).

Tablica 3.2. **Pregled važnijih konotacija o terminu „brend lojalnosti**”

1.	(Aaker, 1991.)	Gosti lojalni brendu dat će više vremena za odgovor na konkurentske „prijetnje” (Hermans, et al., 2010.).
2.	(Assael, 1991.)	Gosti koji se jednom odluče za brend, često ukazuju na lojalnost: nastavljaju poslovati s brendom, preporučuju prijateljima i odlučuju se za proizvode i usluge brenda unatoč ostalim boljim ponudama na tržištu (Tepeci, 1999.).
3.	(Tuominen, 1999.)	Brend lojalnost najčešće generira vrijednost smanjujući troškove marketinga i to putem zadržavanja postojećih gostiju. Brend lojalnost pokazuje koliko su gosti spremni za promjenu brenda, posebice tijekom određenih promjena unutar kompanije, mijenjanja cijena ili promjene u proizvodima ili uslugama.
4.	(Jacoby & Chestnut, 1978.), (Pessemier, 1959.), (Reicheld, 1996.), (Tepeci, 1999.)	Gosti lojalni brendu spremni su više platiti za brend, jer percipiraju jedinstvenu vrijednost, pri čemu ni jedna druga alternativa to ne može osigurati (Tepeci, 1999.).
5.	(Chaudhuri & Holdbrook, 2001.)	Brend povjerenje i brend utjecaj su direktno povezani s lojalnošću stavom i lojalnošću ponašanjem, te neizravno s udjelom na tržištu i relativnom cijenom.

[5] Lat. *Antecedens – antecedere* pojam kojim se izražava razlog ili uzrok neke pojave, prethodnik, ići ispred; lat. *Consequens* – onaj ili ono koje potpuno slijedi.

6.	(Keller, 1993.)	Kupci sa snažnim i preferiranim stavom prema brendu voljni su platiti višu cijenu za brend.
7.	(Ehrenberg, Barnard Scriven, 1997.), (Ehrenberg et al, 1990.)	Brendovi s visokim udjelom na tržištu pokazuju tendenciju češćeg kupovanja koje vrše njihovi kupci (Chaudhuri & Holdbrook, 2001.).

Izvor: *izradila autorica*

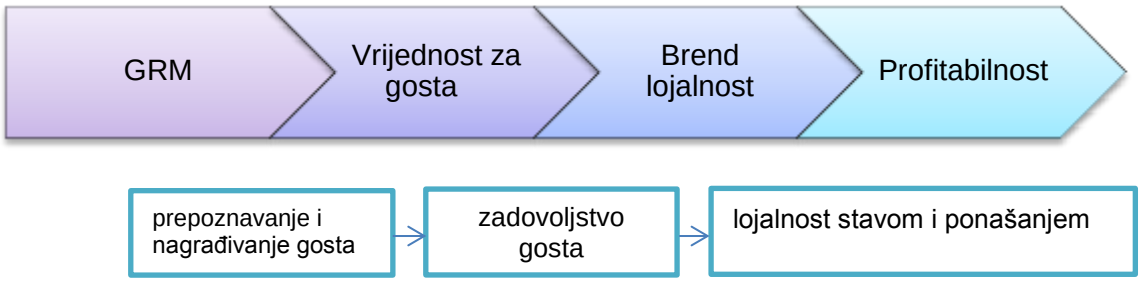
Na temelju navedenog može se zaključiti o potrebi *stvaranja, poticanja, mjerenja i održavanja* brend lojalnosti među stalnim gostima koja svojim aktivnostima osigurava:

- povjerenje gostiju,
- veći udio na tržištu,
- profitabilnost te
- stvaranje dugoročnih odnosa.

S obzirom da je lojalnost brendu jedna od najvažnijih marketinških izvedbenih varijabli, autori Van den Brink, Odekerken-Schröder i Pauwels smatraju je ključnim elementom za evaluaciju doprinosa GRM marketingu (Van den Brink, et al., 2006.).

Brend lojalnost je potrebno promatrati kao posljedicu i kao uzrok u odnosima (slika 3.5.).

Slika 3.5. **Pregled ključnih pretpostavki za ostvarivanje profitabilnosti hotela**



Izvor: *izradila autorica*

Slika 3.5. prikazuje uzročno-posljedični odnos u kojem se na temeljima organizacijske strategije, kulture i tehnologije usmjerene na odnose s gostima omogućuje stvaranje vrijednosti za goste nužne za stvaranje brend lojalnosti. Uslijed stvaranja brend lojalnosti, osiguravaju se uvjeti za osiguravanje profitabilnosti. To dokazuju i brojni rezultati istraživanja u marketingu kojima se dovelo do zaključka da

veća lojalnost gostiju vodi k većoj profitabilnosti (Clark, 1997.; Hallowell, 1996.; Reichheld i Sasser, 1990.; Storbacka et al., 1994.; Lee-Kelley et al., 2003.).

Brend lojalnost se u dostupnoj marketinškoj literaturi u većini slučajeva svodi na lojalnost brendu *stavom* i *ponašanjem*. Lojalnost ponašanjem očituje se kao ponovljena kupnja i kao takva ne mora odražavati odanost hotelskom brendu. Naime, Tuominen navodi kognitivni pristup brend lojalnosti, kojim se naglašava da samo ponašanje ne odražava brend lojalnost (Tuominen, 1999.). Takav pristup bi se mogao shvatiti kao potreba prepoznavanja gosta kao pojedinca i stvaranja prave vrijednosti za goste, postupno gradeći pozitivni stav o hotelskom brendu, odnosno, odmicanje od pristupa mjerenja lojalnosti s obzirom na broj dolazaka.

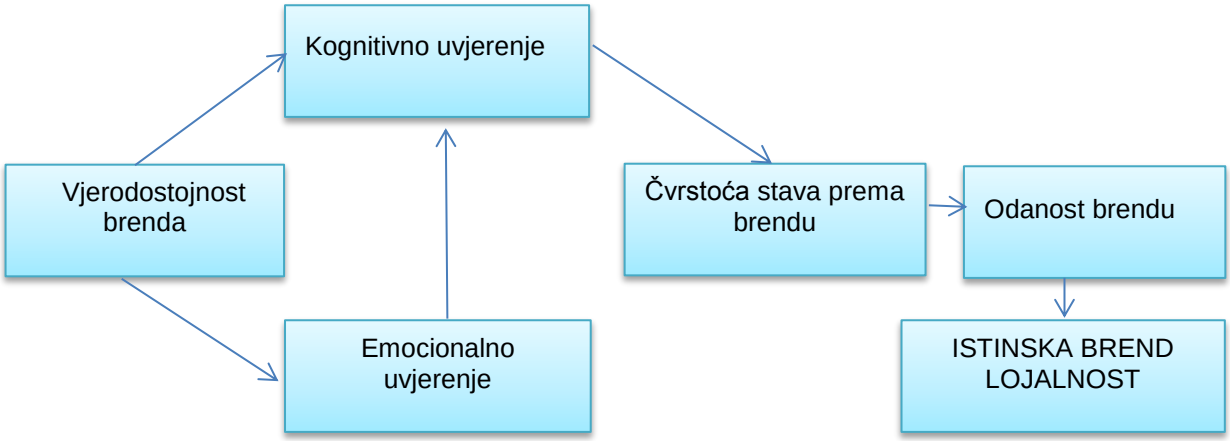
Stoga, *istinska brend lojalnost* može se definirati kao ponašanje gostiju u korist brenda temeljeno na izgrađenim stavovima. S druge strane, autori Odin, Odin i Valette-Florence definiraju *lažnu lojalnost* kao inercijski ponovljenu kupnju bez lojalnog stava o brendu (Odin, et al., 2001.). Primjer su brojni programi učestalosti (*eng. frequent flyer program*) koji dokazuju neučinkovitost pri pokušaju ostvarivanja brend lojalnosti i to upravo zbog induciranja lojalnosti snižavanjem cijena. Takvim programima se zanemaruju razlozi dolaska, informacije o uporabi određenih usluga i ostalih karakteristika koje bi gosta moglo odrediti kao pojedinca. Poticanjem ponovljene kupnje i prepoznavanjem gostiju kao segmenata olakšava se mogućnost kopiranja „dodatne vrijednosti" za gosta i prelazak konkurenciji.

U svojem istraživanju autori Jooyung, Morris i Swait navode antecedente istinske brend lojalnosti (Jooyung, et al., 2008.):

1. vjerodostojnost brenda,
2. uvjerenje u brend: kognitivni i emocionalni izvori snage stavova – bez uvjerenja stavovi o brendu su nestabilni,
3. snažni stavovi prema brendu – u socijalnoj psihologiji snažni otpor na promjene u stavovima se shvaća kao čvrstoća trenutačnog stava,
4. odanost brendu (s intencijom ponašanja).

Njihov model istinske brend lojalnosti (slika 3.6.) pokazuje da vjerodostojnost brenda predstavlja izvor emocionalnog i kognitivnog uvjerenja te da emocionalno uvjerenje često ima utjecaj na kreiranje kognitivnog uvjerenja. Osim toga, (kognitivno i emocionalno) uvjerenje u brend utječe na čvrstoću stava prema brendu kojim je moguće stvoriti odanost brendu koji vodi brend lojalnosti.

Slika 3. 6. **Model antecedenta brend lojalnosti**



Izvor: Jooyung K., Morris, J. D., i Swait, J.: *Antecedents of true brand loyalty,* Journal of Advertising, vol. 37, br. 2, ljeto 2008., str.111.

S obzirom na prethodni model, GRM se u hotelijerstvu može promatrati kao jedan od preduvjeta za stvaranje antecendenta lojalnosti (vjerodostojnost, emocionalno uvjerenje, kognitivno uvjerenje u kvalitetu brenda i dr.). Hotelski brendovi, stoga, imaju cilj stvoriti istodobnu lojalnost stavom i ponašanjem putem programa GRM koji imaju mogućnost razvijanja odnosa te projiciranja prave vrijednost za gosta. Hermans navodi da se važnost GRM ističe zbog nemogućnosti brendova da konstantno isporučuju različite vrijednosti za različite goste ni da iskoriste puni potencijal lojalnih gostiju (putem *loyalty* programa) (prema: (Hermans, et al., 2010.).

Može se zaključiti da se rezultat uspješne implementacije GRM-a očituje u sigurnosti organizacije kojom se osigurava da svaki gost tijekom komunikacije (izravne ili neizravne) bude uslužen jednakom razinom izvrsnosti koristeći se jednako izvrsnim alate ali na različit, njemu svojstven način, s pomoću integriranih informacija iz stvarnog vremena.

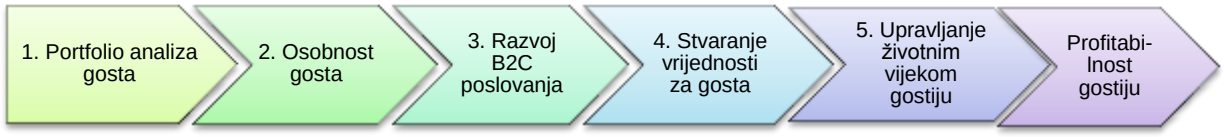
3.5. Dimenzije vrijednosti usluga za goste

Zadržavanje strateški važnih gostiju predstavlja cilj GRM-a, dok zadržavanje tih gostiju ima cilj razvijanja odnosa te stvaranja vrijednosti za goste koje odražavaju ili nadmašuju njihova očekivanja (Kumar & Reinartz, 2012.). Alati s pomoću kojih hoteli stvaraju vrijednosti za gosta obuhvaćaju sve elemente marketinškog miksa u ugostiteljstvu: cijena (*price*), mjesto (*place*), promidžba (*promotion*), ljudi (*people*), pakiranje (*package*), izvedba (*performance*). Uspoređujući ih s cijenom i troškovima s kojim se susreću u cjelokupnom procesu, gosti neizravno ili izravno procjenjuju dobivenu ili očekivanu vrijednost.

Vrijednost za gosta predstavlja *ocjenu* koja je posljedica usporedbe onog što je gost *dobio ili očekuje da će dobiti* i *pripadajućih troškova* (financijskih, psiholoških i dr.) (prema: (Oliver, 1997.)).

Način na koji gosti doživljavaju vrijednost koju organizacija isporučuje predstavlja osnovnu razliku pri izboru gosta, a utvrđivanje navedenog postaje najkompleksniji predmet istraživanja svake organizacije. Jednom kad je postavljena organizacijska kultura usmjerena na goste te kad je GRM donesen i prihvate ga svi djelatnici (usklađeno s tehnologijom), organizacija može pokušati utvrditi vrijednosti za goste. Utvrđivanje vrijednosti za gosta moguće je promatrati kao jedan od pet koraka razvijanja strategije GRM (slika 3.7.).

Slika 3.7. **Model razvijanja strategije GRM**



Izvor: Buttle, F.: *Customer relationship management: Concepts and Tools,* Elsevier, Burlington, 2004. str. 40.

Navedeni model prikazuje razvoj i implementaciju strategije GRM koja vodi profitabilnosti gostiju a sastoji se od pet koraka (Buttle, 2009.):

1. *Portfolio analiza gosta:* obuhvaća analizu trenutačnih i potencijalnih gostiju u cilju identificiranja načina pružanja usluge po segmentima ili individualno. Na vrhu popisa bit će strateški važni gosti, uključujući i one koji su potencijalni za generiranje prihoda u budućnosti.

2. *Osobnost gosta:* nakon analize gostiju, slijedi identifikacija gostiju, profil, povijest, želje i očekivanja gostiju koji su se prethodnom analizom pokazali kao ključni, a čiji se podatci nalaze u bazama podataka.

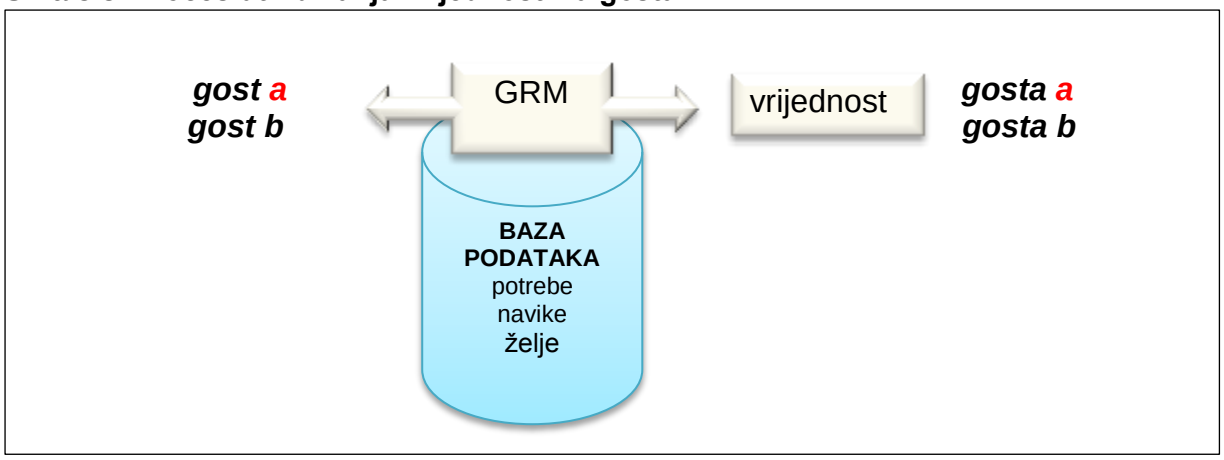
3. *Razvoj B2C poslovanja:* upravljanje javnim mišljenjem gostiju dostupnim na internetu postaje novi izazov za hotelijere. Hotelijeri time stvaraju širu sliku cjelokupne organizacije, ali i mogućnost projiciranja očekivane vrijednosti za goste. Stoga, razvoj GRM-a na internetu postaje jednako važan faktor pri stvaranju vrijednosti za gosta te pri izravnim odnosima.

4. *Stvaranje vrijednosti za gosta:* obuhvaća identificiranje izvora vrijednosti za gosta te stvaranje doživljaja u skladu s očekivanjima koji će nadalje stvarati nove vrijednosti za goste.

5. *Upravljanje životnim vijekom gosta:* životni vijek gosta predstavlja putovanje gosta organizacijom od „sumnjičavog" gosta do njezina „advokata". Upravljanje njihovim životnim vijekom potrebno je promatrati kao proces u kojem je hotel svjestan trenutačne svijesti gosta te njegovih mogućih budućih koraka s obzirom na životni vijek.

U obratnom postupku, GRM se može shvatiti i kao uvjet za stvaranje vrijednosti za gosta. Važnost GRM-a u utvrđivanju vrijednosti za gosta proizlazi iz neprekidnog ciklusa u kojem GRM predstavlja posrednika u deriviranju znanja o potrebama, željama i navikama gostiju kako bi se u konačnici utvrdila prava vrijednost za gosta (slika 3.8.)

Slika 3.8. **Proces utvrđivanja vrijednosti za gosta**



Izvor: *izradila autorica*

GRM, u ovom slučaju promatran kao tehnologija, obuhvaća kontinuirano marketinško istraživanje tržišta. U tom kontekstu GRM predstavlja kanal kojim se prikupljaju trenutačne informacije kako bi se osigurala stvarna i dodatna vrijednost za gosta u stvarnom vremenu.

Individualni i neprekidni odnosi s gostom kao rezultat uspješnog implementiranja GRM predstavljaju najtočniji indikator zadovoljstva gostiju, a njihovim redovitim ažuriranjem osigurava se usklađivanje percepcije vrijednosti usluga između gostiju i hotelijera. U želji da se interpretira razmišljanje gostiju koje je važno za organizaciju, potrebno je razumjeti sastavne faktore koji čine vrijednosti za gosta, a mogu se podijeliti na faktore koji (Baker & Bass, 2003.):

- *grade vrijednost za gosta* − predstavljaju elemente usluge s faktorom iznenađenja za gosta. Primjerice, na temelju povijesti gosta moguće je zaključiti moguće faktore koji će za pojedinačnog gosta biti novi i iznenađujući.
- *održavaju vrijednost za gosta* − temeljne usluge i dopunske usluge za goste kojima većina konkurenata raspolaže, a način na koji održavaju vrijednost za gosta ovisi o očekivanjima i preferencijama gostiju.
- *smanjuju vrijednost za gosta* − očituju se kao razlika u razmišljanju hotelijera i gostiju te ih organizacija stvara na svjesnoj ili nesvjesnoj razini. Indikator su nedovoljne usmjerenosti na goste, a moguće ih je utvrditi kontinuiranim mjerenjem zadovoljstva gosta.

S obzirom na vrijeme konzumiranja usluge gosti mogu imati različite vrijednosti za hotel:

1.) ***Vrijednost prije korištenja uslugama („očekivana vrijednost")*** − gost utvrđuje vrijednost usluge na temelju raspoloživih informacija o hotelu: promotivne aktivnosti, WOM (*word of mouth*), vlastito iskustvo, brend i dr. Tako utvrđene spoznajne vrijednosti gost uspoređuje sa spoznajnim troškovima, a rezultat usporedbe je očekivana vrijednost usluge. *Očekivana vrijednost = spoznajna vrijednost – spoznajni troškovi.*

2.) ***Vrijednost tijekom korištenja uslugama*** − (*„in-use") valorizacija vrijednosti usluge*. Vrijednost za gosta na temelju takve procjene može biti stvorena dvama aspektima:

   a. *odnosa s gostom* (na temelju interakcije zaposlenih s gostom) te
   b. *na temelju procjene materijalne vrijednosti okruženja* – fizički objekti koje hoteli pružaju na raspolaganje svojim gostima u cilju stvaranja vrijednosti za goste kako bi u budućnosti bili jedni od mjerila vrijednosti cjelokupne slike brenda.

3.) ***Vrijednost za gosta nakon korištenja uslugama*** − hotelijerima je cilj stvoriti što veću pozitivnu razliku između vrijednosti prije korištenja uslugama te nakon korištenja uslugama. Vrijednost za gosta ne stvara se samo jednim elementom, nego cjelokupnim doživljajem gosta. Kreiranje usluga potrebno je promatrati tako da stvore emocionalnu povezanost s gostom koja će inducirati stvaranje vrijednosti u njegovu umu. Oni hotelijeri koji uspiju stvoriti emocionalnu povezanost s gostom nakon svakog odlaska gosta iz hotela postavljaju najvišu razinu konkurentske barijere.

Spoznajna vrijednost usluge na temelju dobivenih informacija prije i poslije korištenja uslugama može se razlikovati s obzirom na razinu ispunjavanja očekivanja gostiju. Takva je vrijednost isključivo subjektivna i bitna je za gosta u onom razmjeru koliko je emocionalno impresioniran tom uslugom. Dakle, predstavlja i *input* za buduće procjene pri odlučivanju o kupnji hotelskog proizvoda, čime važnost njezina utvrđivanja još više dobiva na vrijednosti.

3.6. Predviđanje budućeg e-GRM-a

Sve značajnija količina komunikacije koja se razmjenjuje pred očima mnogih potencijalnih, povremenih i stalnih gostiju, konkurenata i dr. utjecala je i na nove načine upravljanja odnosima s gostima. Internet je omogućio gostima pogled na gotovo sve aspekte poslovanja hotela (način na koji se oni prezentiraju te način na koji ih drugi vide).

Shvaćanjem okoline koja je dostupna gostima za kreiranje slike i svijesti o organizaciji navodi se potreba i za njihovim upravljanjem. Očekivanja o budućim načinima upravljanja komunikacijom s gostima usmjerena su na internet, kanal budućnosti, na temelju kojeg se razvijaju novi načini borbe protiv konkurencije u sve izraženijim oblicima koji se manifestiraju putem tzv. *soft skills* zaposlenih, odnosno, menadžera. Njihov uspjeh u razvijanju odnosa očituje se u vještim pregovaračkim načinima komunikacije s gostima na internetskim stranicama i društvenim mrežama, empatiziranju s gostima, provociranju javnosti slikama, porukama, videozapisima, nagradnim igrama i dr.

Elektroničko upravljanje odnosima s gostima (e-GRM) naziva se primjena koncepta upravljanja odnosima s gostima u sklopu e-poslovanja određenog hotela, a uključuje sve metode uspostavljanja kontakata gostiju s bilo kojim od elemenata e-poslovanja koje hotel obavlja (prema: (Paninan, 2003.)).

U želji za opisivanjem e-GRM-a koji ispunjava pretpostavke za uspješno upravljanje odnosima, e-GRM se često promatra na sljedeće načine:

1. mora biti dovoljno *fleksibilan* da hotel može ostati u kontaktu s gostima,
2. mora biti u funkciji da *koristi svima* koji sudjeluju u procesu stvaranja usluge za goste (*integriran)* te u konačnici
3. mora pružiti *jedinstven pogled na gosta*.

Očekivanja u pogledu razvoja GRM-a razlikuju se od hotela do hotela, a prije svega ovise o:

- spremnosti organizacije za promjene i
- trenutačno implementiranoj tehnologiji.

S obzirom na postojeće vrlo razvijene tehnologije GRM u velikim hotelskim grupacijama, najveće promjene očekuju se u nezavisnim hotelima (malim, srednjim i velikim). Sve organizacije koje su spremne prihvatiti kulturu poslovanja usmjerenu na

goste (*guest-centric*), znači da su spremne i na organizacijske promjene koje obuhvaćaju: višefunkcijskih timova, marketinški odjel koji je više uključen u istraživanje i razvoj, financije i proizvodnju usluga kako bi se osiguralo uključivanje gosta u razvoj hotelskog proizvoda.

S razvojem tehnologije hotela usmjerenim okolini, pri čemu GRM djeluje u stvarnom vremenu (zahvaljujući informacijama s interneta), rast će i potreba za dobro osposobljenim *web*-stručnjacima koji razumiju ponašanje gostiju: menadžeri društvenih mreža i virtualnih zajednica, menadžeri *multichannel* marketinga, *touch point* menadžeri i dr.

Nova rješenja za unapređivanje usluga za goste u obliku novih tehnologija u budućnosti se očekuju putem razvoja sljedećeg:

1. ***cloud computing*** (tehnološka platforma za smještaj, pokretanje i korištenje informatičkom programskom podrškom),
2. ***RFID*** (radiofrekvencijska identifikacija)***,***
3. ***pametni telefoni i mobilne aplikacije*** te
4. ***virtualne zajednice.***

1) Budućnost razvoja tehnologije e-GRM očekuje se putem primjene brojnih GRM rješenja u obliku *cloud computing* poslovanja, primjenjivo na sve oblike vlasništva neovisno o veličini hotela ili hotelskih grupacija. *Software-as-a-service* (SaaS) GRM ili *cloud-computing* GRM imaju jednako značenje, a hotelu osiguravaju nove mogućnosti približavanja gostima u stvarnom vremenu. Takvi programi hotelima omogućuju svu potrebnu podršku za obavljanje svih poslovnih funkcija na jednom mjestu, „u oblaku", po načelu pohrane podataka servisa e-pošte, npr. Gmail (Google) bez potrebne infrastrukture.
2) Ključni razlog sve češće primjene takvih rješenja jest smanjivanje vremena i količine novca potrebne za instalaciju i održavanje hardverskih i softverskih sustava. U brojnim *cloud computing* rješenjima najčešće se spominju sljedeće tehnološke značajke GRM-a koje ujedno predstavljaju glavne motive za instaliranje rješenja e-GRM-a u hotele (Guestware, 2013.):
    a) centralizirani profil upravljanja odnosima gostima,
    b) program prepoznavanja i planiranja prije dolaska gosta,
    c) sučelje za gosta (vlastiti profil gosta – *loyalty* program),
    d) automatska klasifikacija i segmentacija gostiju,
    e) marketinški analitički izvještaji,

f) integracija s PMS (*Property Management System*) i *online* rezervacijama,
g) *service recovery* modeli i dr.

3) Primjena *RFID tehnologije* najčešća je u trgovini, transportu, skladištima i dr., a sam naziv radiofrekvencijska identifikacija upućuje na korištenje radio-valovima kako bi se automatski identificirali označeni objekti. Radiofrekvencijska komunikacija zasniva se na stvaranju elektromagnetskih valova u odašiljaču i njihovoj detekciji u udaljenom prijamniku (Livun, 2005.). Skupina autora (Ngai, et al., 2008.) provela je istraživanje tehnologije RFID pri korištenju sustavom osobnog asistenta (PSA – *personal shopping assistant system*) tijekom kupnje u trgovinama (Baran & Galka, 2013.). Istraživanjem su ustanovili da PSA temeljen na tehnologiji RFID može znatno doprinijeti korisnosti pri kupnji, omogućujući kupcima fleksibilnost pri korištenju uslugama PSA, a vlasnicima veću učinkovitost promidžbe, analitičke izvještaje o kupcima i preferiranim proizvodima i dr. Takva tehnologija temelji se na uporabi *loyalty* kartice s RFID oznakom (transponderom) i čitačem (*reader*). Na sučeljima za kupce prikazuju se korisne informacije o proizvodima, uz istodobno spremanje povijesti kupnje u cilju uspješnijih budućih promidžbenih aktivnosti.

   Navedeni primjer kreativne primjene *loyalty* kartice u skladu s tehnologijom RFID hotelijerima širi vidike u apliciranju ideja u svojem području. Primjerice, primjena tehnologije RFID moguća je tijekom boravka gosta u hotelu praćenjem uporabe različitih usluga kako bi boravak gosta bio što dinamičniji, a hotelijerima korisniji u cilju „*one-to-one*" marketinškog pristupanja gostu.

4) *Pametni telefoni* i *mobilne aplikacije* mijenjaju načine poslovanja hotelijera, i to pri određivanju cijena, oglašavanju, natjecanju s konkurencijom te u načinu pružanja usluga gostima. Neki od razloga zašto se događaju takve promjene su sljedeći (prema: (Baran & Galka, 2013.)):
   a) *Uspoređivanjem cijena s pomoću mobilnih aplikacija stvara se nova era cjenovne transparentnosti* − gosti se sve češće koriste mobilnim aplikacijama za uspoređivanje cijena. Iako neki trgovački lanci već posjeduju mogućnost skeniranja barkoda i uspoređivanja cijena proizvoda s ostalim lancima, realno je očekivati da će i gosti hotela imati priliku koristiti se aplikacijom za uspoređivanje cijena usluga zasebno ili u sklopu paket aranžmana.

b) *Pametni telefoni kao digitalni novčanici* − zahvaljujući postignutom sporazumu između tvrtke Visa i Google o uporabi globalne licence za Visa payWave, banke širom svijeta koje izdaju Visa kartice omogućit će svojim klijentima da kreditne, debitne ili *prepaid* račune Visa kartica dodaju u Google novčanik – aplikaciju za mobilne telefone koja pametni telefon pretvara u digitalni novčanik (www.banka.hr, 2011.).

c)*Mobilne aplikacije s* loyalty *programima i* conciergom – mobilne aplikacije koje olakšavaju gostima snalaženje u turističkoj destinaciji, omogućavajući aktualne informacije o destinaciji i hotelu, predstavljaju sve češće zahtjeve među gostima mlađih generacija. Tvrtka Cisco navodi slijedeće primjere uporabe mobilnih *concierga* (tablica 3.3.).

Tablica 3.3. **Primjeri uporabe mobilnog *concierga* tvrtke Cisco**

PROBLEM	RJEŠENJE
Gosti ne mogu pronaći traženu lokaciju	Mobilni Concierge s pomoću GPS-a pomaže gostima pri traženju lokacije hotela.
Gosti se ne koriste mobilnom aplikacijom	*Push* notifikacije kad gost dođe u područje hotela podsjećaju gosta na mogućnost uporabe aplikacije i koristi koje imaju od same instalacije.
Nesigurnost u identitet osoba (stalni gosti, povremeni gosti)	Gosti koji su instalirali aplikaciju mogu se detektirati pri ulasku u područje hotela. S obzirom da je aplikacija integrirana s bazom podataka, gostu je moguće pristupiti individualno.
Dostupnost djelatnika u svakom trenutku kad gost ima problem (kad gost to zatraži)	Gost putem aplikacije može zatražiti pomoć zaposlenih u hotelu u svakom trenutku iako nije u hotelu. Lociranjem gosta putem GPS-a može mu se na individualan i točan način pomoći u rješavanju problema (primjerice, traženje trgovina nakon lociranja gosta).

Izvor: *http://www.cisco.com/en/US/prod/collateral/wireless/ps9733/ps9742/at_a_glance_c45-726612.pdf* (16.7.2013.)

5) *Virtualne zajednice* (VC – *virtual community*) ili društvene mreže predstavljaju forume gdje *web*-korisnici izražavaju svoje mišljenje, prikupljaju informacije te međusobno komuniciraju (Lu, et al., 2010.). Takve zajednice su posebno zanimljive zbog više razloga, prije svega zbog otvorenosti, interaktivnosti te mogućnosti povezivanja s osobama sličnih interesa. Hoteli koji sudjeluju u komunikaciji na društvenim mrežama koriste se GRM-om društvenih mreža, primjenjujući gotovo sve promotivne aktivnosti (odnosi s javnošću, oglašavanje, publicitet) kako bi stvorili što jasniju sliku o hotelu ili hotelskom brendu.

Na kraju ovog poglavlja moguće je zaključiti da se mogućnost upravljanja odnosima s gostima, pri kojima se istodobno ili gradi ili narušava vrijednost za gosta, pojavljuje u svakom trenutku susreta s gostom, putem interneta ili izravno. S obzirom da većina gostiju neće komentirati ono što vide i čuju, potrebno je uzeti u obzir pretpostavke koje utječu na njihovu ukupnu evaluaciju odnosa (prema: (Po-Chedley, 2001.)):

- profesionalizam u isporuci usluge,
- sposobnost komuniciranja u pravo vrijeme na pravi način (odnos jedan-na-jedan),
- dostupnost djelatnika u svakom trenutku,
- razumijevanje očekivanja gosta,
- poznavanje vlastitih proizvoda i usluga,
- upravljanje problemima (tehničkim, uslužnim, izvanrednim i dr.).

Organizacijska kultura koja objedinjuje sve zaposlene na način da teže cjelokupnom uspjehu organizacije, tehnološki povezani i usklađeni te vođeni jedinstvenom strategijom koja ispunjava navedene pretpostavke, čini sustav GRM cijelog hotela.

Nakon utvrđivanja važnosti GRM-a za hotel te moguće smjerove razvoja u budućnosti, u sljedećem će se poglavlju objasniti upravljanje hotelskim marketingom primjenom web*-baze znanja, i to s pomoću rudarenja podataka, uporabe različitih strategija odabira tržišnih segmenata,* loyalty *programa i dr.*

4. UPRAVLJANJE HOTELSKIM MARKETINGOM PRIMJENOM *WEB*-BAZE ZNANJA

Metodologija prikupljanja podataka mijenjala se i razvijala usporedno s razvojem i primjenom informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Transformacija prikupljanja podataka od manualnog načina do korištenja raznim tehnologijama i *web*-alatima doprinijela je povećanju mogućnosti za prikupljanje velikog broja osobnih podataka o korisnicima proizvoda ili usluga. Istodobno, te mogućnosti dovele su do pojave da se hotelijeri i ostali subjekti s obzirom na ponudu susreću s velikom količinom nestrukturiranih i većinom transakcijskih podataka prikupljenih putem mreže. Kao odgovor na takve probleme, pojavila se metodologija pod nazivom rudarenje podataka. Ona upućuje na proces traženja i uporabe visokovrijednih podataka, koje hotelijeri mogu iskoristiti u svojoj strategiji marketinga „jedan prema jednome".

Pretvaranje podataka u znanje zadatak je aplikacija poznatih pod nazivom poslovna inteligencija, a obuhvaća skupinu novih aplikacija oblikovanih tako da se mogu organizirati i strukturirati podatci o poslovnim transakcijama, čime se omogućuje analiza korisna za podršku u odlučivanju i operativnim aktivnostima kompanije (Kalakota & Robinson, 2001.). U prethodnom poglavlju objašnjena je uloga sustava GRM kao jednog od oblika poslovne inteligencije. S obzirom da se sustav GRM promatra u simbiotičkom odnosu s *web*-rudarenjem podataka, u ovom poglavlju se obrazlaže i ukazuje na važnost uloge *web*-rudarenja podataka kao jedinstvene metode koja se upotrebljava pri upravljanju odnosima s gostima.

Metode *web* rudarenja podataka imaju široku mogućnost primjene u rješavanju problema pri upravljanju odnosima s gostima, u rangu od problema pronalaženja i osvajanja gostiju do održavanja odnosa, prikupljanja i organiziranja njihovih podataka (Junhua, et al., 2013.). GRM je takav sustav koji može imati koristi ali i biti koristan za budući napredak *web*-rudarenja podataka.

Njihovim uzajamnim potpomaganjem omogućuje se univerzalni pogled na gosta. Naglasak se stavlja na povjerenje kao pozitivnu atmosferu između gosta i hotelijera koja u konačnici može rezultirati kooperacijom temeljenom na predvidljivosti, pouzdanosti i vjeri.

4.1. Rudarenje *web*-podataka

Svakodnevnica poslovnih odnosa prisilila je gotovo svaki poslovni subjekt da svoje podatke posloži u oblike koji će im jednostavno i brzo pružiti potrebnu informaciju, uz istodobno uvažavanje kriterija dosljednosti, sistematiziranosti, ažurnosti i transparentnosti. Takav organizirani koncept slaganja podataka koji je nastao kao posljedica rješavanja problema neunificiranosti različitih podataka, evoluirajući iz datoteke podatka, naziva se koncept baze podataka (*Data Base Concept).* Najraširenija praksa prikupljanja podataka među hotelijerima su tzv. *povijesne kartice o gostima i rezervacijama*. Osoblju u uredu za rezervacije povijesne kartice služile su za prepoznavanje stalnih gostiju pri njihovu ponovnom javljanju hotelu te radi zadovoljenja njihovih tipičnih želja (Galičić, et al., 2005.). Na temelju tako strukturiranih povijesnih podataka, hotelijeri su izvodili svakodnevne statističke pokazatelje koji su potom koristili za donošenje odluka.

Najveća svjetska udruga proizvođača i korisnika, CODASYL (*COnference DAta SYstem Languages),* 1977. godine razvila je *model sustava za upravljanje bazom podataka* DBMS *(Data Base Management System)* (Panian, 1999.).

Takav model strukturiran je na četiri razine (Panian, 1999.):

- korisnička razina,
- razina jezika za rad s bazom podataka,
- razina sustava za upravljanje bazom podataka,
- razina tehničke infrastrukture.

Korisnička razina sastoji se od dvije vrste korisnika. S jedne strane krajnji korisnici te profesionalni informatičari s druge strane. *Razina jezika za rad s bazom podataka* nalazi se u posredničkoj ulozi između korisničke razine i *razine sustava za upravljanje bazom podataka* koja predstavlja središnju i najvažniju razinu. Krajnji korisnici, u želji da dobiju odgovor, koriste se određenim jezicima (uglavnom upitnim), kako bi zadovoljili svoje radne potrebe. S druge strane, takav sustav osigurava istodobnu mogućnost razgovora s programerima (programskim jezicima ili tzv. jezicima za manipulaciju podatcima) koji su zaduženi za razvijanje aplikacija krajnjih korisnika. U želji da dobiju određenu informaciju potrebnu za odvijanje radnog procesa, korisnici šalju naredbu sustavu za upravljanje bazom podataka putem programskog jezika, sustav potom dobiva naredbu za izvlačenje određenog sadržaja

iz baze podataka. To znači da DBMS također predstavlja posrednika u oba smjera, između sadržaja baze podataka i krajnjeg korisnika ili programera. Četvrta razina, *tehnička infrastruktura*, predstavlja računalo sa središnjim jedinicama i vanjskim memorijama na kojem je pohranjena baza podataka.

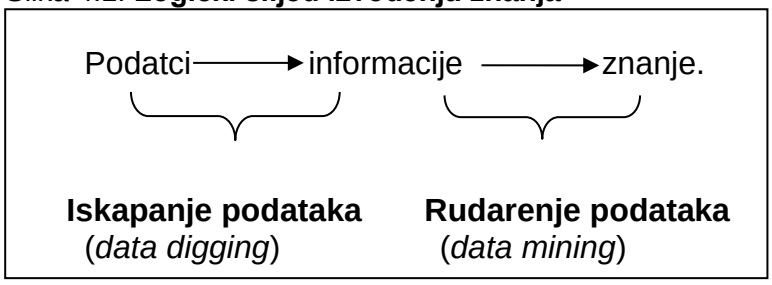
Razvojem tehnologije baze podataka su s jedne strane postale puno složenije (integracija svih poslovnih sustava u jedan), dok s druge strane njihova uporaba nikad nije bila jednostavnija (jednostavan pristup putem integriranog sučelja).

Općenito govoreći, informatički sustavi osmišljeni su da olakšaju organizaciju rada. S time u vezi, najveća zahvalnost odnosi se na osoblje na recepciji kojem takav sustav omogućava sve informacije povezane s rezervacijom soba, grafičkim prikazom kapaciteta po vrsti i raspoloživosti soba, povijesnim karticama o gostu, prijavama i odjavama gostiju te sve detalje povezane s blagajnom. Međutim, brojni hotelijeri susretali su se s međusobno sličnim problemima. Informatički sustavi pružali su financijsku i statističku analizu, ali ono što je nedostajalo jest informatička baza s integracijom svih kretanja tržišta u trenutačnom vremenu. Takav primjer modernog menadžment izvješćivanja omogućila su integrirana *web*-skladišta podataka.

Skladištenje podataka već je u svojem početku bio važan koncept učinkovitog sustava potpore odlučivanju. Donosi ideju aktivnog pronalaženja i pružanja informacija menadžeru potrebnih u procesu odlučivanja te se koristi postupcima analitičke obrade, iskapanja podataka i otkrivanja znanja iz podataka. Skladište podataka služi kao centralni repozitorij za spremanje povijesnih podataka koji potječu iz brojnih izvora, uključujući unutarnju i vanjsku bazu podataka (Casillas & Martinez-Lopez, 2010.)

Koncept skladišta prati i logički slijed pretvorbe podataka (slika 4.1.).

Slika 4.1. **Logički slijed izvođenja znanja**



Izvor: *izradila autorica*

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

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

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

U svrhu toga nastaje i *web*-rudarenje podataka *(web mining). Web mining* je skup metoda kojima se analiziraju velike količine podataka s *web*-stranica u svrhu određivanja ponašanja njegovih posjetitelja (Ružić, et al., 2009).

Rudarenje podataka kao preteča u svojoj osnovi sadržava jednake postupke kao i *web*-rudarenje podataka:

1. traženje podataka,
2. obrada podataka,
3. analiza podataka,
4. distribucija znanja.

Njihova različitost očituje se u *aktivnostima, mjestu i brzini* prikupljanja. Postupak *web*-rudarenja podataka je sličan, međutim, neusporedivo brži postupak u prikupljanju i analizi informacija te u dobivanju znanja koji se obavlja putem specijaliziranog softvera za praćenje svih *web*-mjesta na kojima se nalazi hotel. Njegovom primjenom stvaraju se mogućnosti pronalaženja skrivenih podataka o internetskim korisnicima, izvode se induktivni zaključci, predviđaju se buduća ponašanja te se koristi kao podrška u donošenju marketinške strategije.

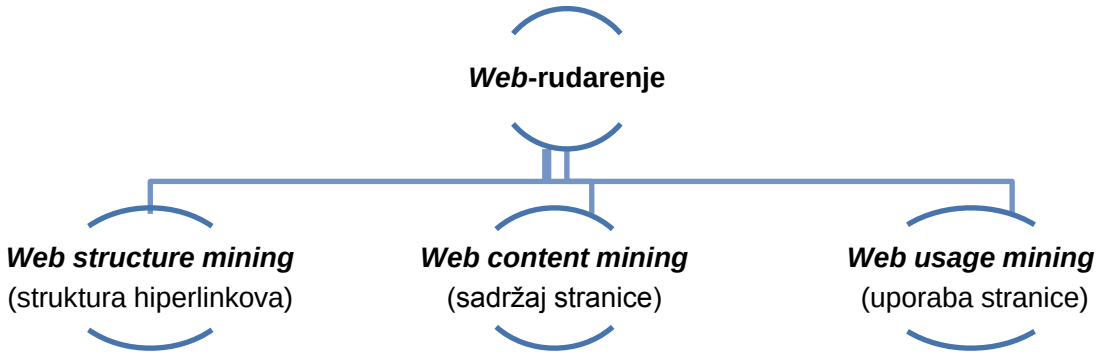
Osnovni cilj *web mininga* je *personalizacija usluge*. Današnji gost želi osjećati dobrodošlicu i sigurnost. On ne želi samo informacije, želi rješenja, a rješenje mora biti najbolje, najbrže i najjeftinije jer će u protivnom izabrati drugi hotel.

Među ostalim ciljevima *web mininga* su:

- stvaranje ažurirane *web*-baze podataka,
- usmjeravanje marketinške kampanje na uži segment čime se smanjuju troškovi i povećava lojalnost gostiju,
- usporedba s konkurencijom,
- upravljanje odnosima s gostima,
- predviđanje budućih ponašanja gostiju.

Web-rudarenje podataka može se kategorizirati u tri područja, ovisno o tome koji dio mreže se želi rudariti (shema 4.1.).

Shema 4.1. **Područje interesa web rudarenja podataka**



Izvor: Liu, B.: *Web Data Mining – Exploring hyperlinks, contents and usage data*, Springer, New York, 2008.

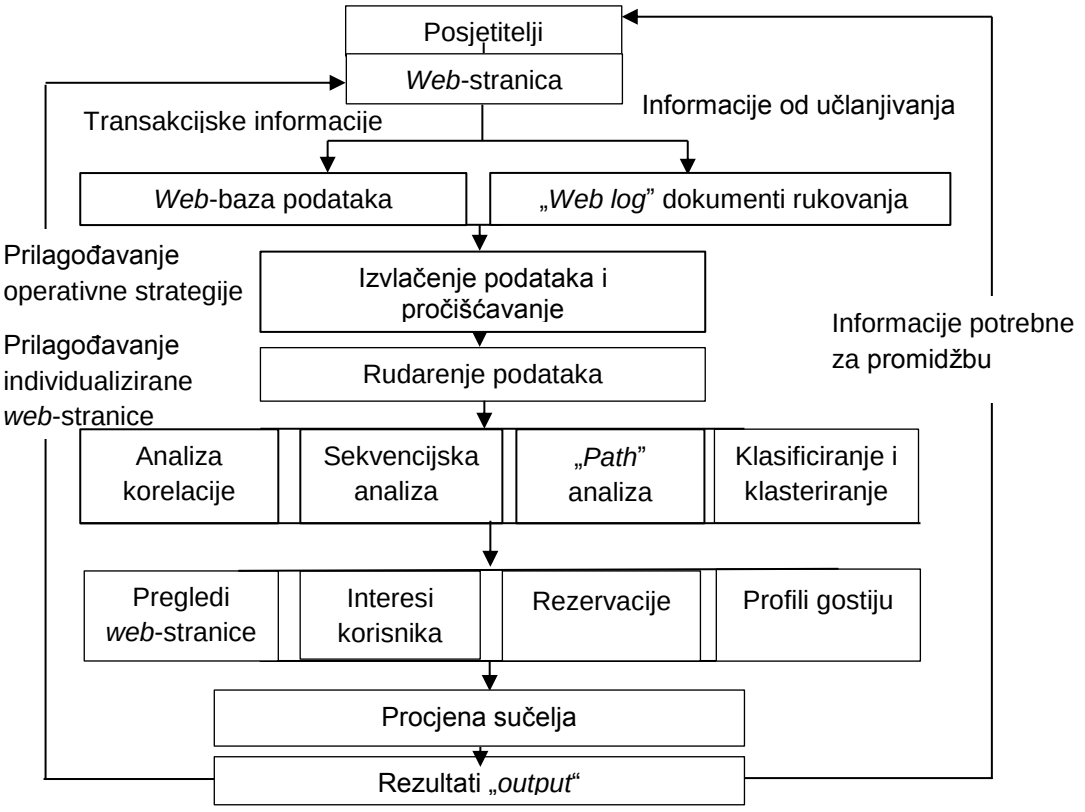
U shemi 4.1. vidljiva su tri načina rudarenja:

- Rudarenje strukture hiperpoveznica (*web structure mining*) – otkrivaju se modeli koji podupiru strukture poveznica mreže.
- Rudarenje sadržaja stranice (*web content mining*) – otkrivanje korisnih informacija s mreže (sadržaj / podatci / dokumenti).
- Rudarenje korištenja stranice (WUM – *web usage mining*) – pokušava se otkriti smisao prikupljenih podataka, odnosno, donijeti zaključke generirane na temelju sesija korisnika ili ponašanja. Primjerice, interesi se mogu mjeriti zahtjevima – klikovima, kao što su rezervacije, „dodaj u košaricu", „zanimljivo" i dr.

Metode rudarenja najčešće su primijenjene pri rudarenju uporabe stranice *(web usage mining)* koja predstavlja učeće tehnike bez nadzora (Pitman, et al., 2010.). Jedna od najčešće korištenih tehnika pri učenju „bez nadzora" (*unsupervised learning*) su klasteri. Njihova uloga dolazi do izražaja pri pronalaženju sličnosti kako bi se odredili postojeći ili budući segmenti te pružila personalizirana (*web*-)usluga. Dubljim analiziranjem tako određenih segmenata dolazi se do razumijevanja ponašanja korisnika, ali i predviđanja njihovih budućih koraka.

U svijetu modernih tehnologija postoje brojne metode i tehnike *web*-rudarenja podataka čije je nadziranje i upravljanje najčešće prepušteno trećim osobama. Za potrebe ovog doktorskog rada prikazat će se općeniti dijagram *web*-rudarenja podataka koji se temelji na e-poslovanju (slika 4.2.), a koji je zbog svoje jednostavnosti i logičnosti lako primjenjiv u hotelijerstvu.

Slika 4. 2. ***Web*-alati temeljeni na e-poslovanju (B2C – *business to customer*)**



Izvor prema: Wei, J.: Research on Customer Relationship Management Based on Web Mining, Advances in Intelligent and Soft Computing, Vol. 141, 2012., str. 210.

U navedenom prikazu vidljiv je tok podataka i informacija. Podatci nakon rudarenja prolaze različite mogućnosti analize te ovisno o njihovu odabiru služe kao informacije podijeljene u „dokumente" od interesa organizacije. Kao *outputi* dijele se na dvije strane: informacije namijenjene prilagođavanju *web*-stranice i informacije namijenjene individualnom pristupanju korisnicima – gostima. *Outputi* time postaju *inputi* koji se nadalje upotrebljavaju za kreiranje personalizirane usluge.

Prednost današnjeg *web*-mininga sažeta je u riječi *integriranost*. Sveukupnost mišljenja i želja gostiju na internetu moguće je prikupiti putem jedinstvenog softvera, radeći po načelu prepoznavanja ključnih riječi. Primjer je softver *e-buzz connect* specijaliziran za hotelijerstvo. Zadatak mu je kontinuirano pratiti *online* komentare svih *web*-stranica (OTA, Expedia, TripAdvisor i dr.) na kojima se pojavljuje željeni hotel, nakon čega se sistematiziranim pristupom (tablicama i grafikonima) prikazuju rezultati analize (tablica 4.1.).

Tablica 4.1. **Rang hotelskih lanaca na društvenim mrežama (2010. godina)**

Rang	Brend	Prisutnost	Vidljivost	Aktivnost	Povezanost s brendom
1.	Best Western	1	5	2	4
2.	Hilton	1	2	7	2
3.	Marriot Hotels & Resorts	1	1	4	7
4.	Holiday Inn	1	10	11	1
5.	Hyatt Regency	11	26	1	9
6.	InterContinental Hotels	25	13	10	6
7.	Renaissance Hotel	25	9	16	5
8.	Riu Hotels & Resorts	34	6	6	13
9.	Travelodge	34	24	3	11
10.	Westin	11	7	12	17
11.	Embassy Suites Hotels	25	4	20	8
12.	Holiday Inn Express	1	22	15	14
13.	Bracelo	44	17	19	3
14.	Country Inns & Suites Hotels	34	28	13	10
15.	Le Méridien	44	8	17	12

Izvor: *Soft solutions LTD; Essec business School (15/49)*

Tablica 4.1. prikazuje prvih 15 svjetskih hotelskih brendova rangiranih na temelju analize društvenih mreža i to po prisutnosti gostiju, pozicioniranju, aktivnostima gostiju i zadržavanju gostiju na stranicama. Vidljivo je da prvo mjesto po ukupnom rangu zauzima Best Western, a zatim ga slijede Hilton, Mariott Hotels & Resorts, Holiday Inn i dr.

Takvi softveri upotrebljavaju se i u sljedeće svrhe:

- *Utvrđivanje načina ponašanja gostiju na* web-*stranicama hotela*. Od kojih do kojih *web*-stranica korisnici dolaze, na kojim stranicama odustaju od pretraživanja? Na temelju takvog utvrđenog načina ponašanja određuju se *razlozi* ponašanja (odustaje li korisnik od *web*-stranice kad naiđe na cijenu ili zbog trajanja čekanja i dr.) i *moguće promjene* (redizajn *web*-stranice).
- *Utvrđivanje posjetitelja* web-*stranice i prikupljanje informacija o njima*. Tko su posjetitelji? Jesu li to stalni gosti ili su to gosti koji još nisu bili u hotelu? Kako pristupaju mreži (mobitelom ili računalom)?
- *Utvrđivanje vremenskog razdoblja najvećeg opterećenja stranice*. Gostu se mora osigurati brzo i jednostavno pretraživanje u trenutku najvećeg opterećenja, jer u suprotnom gost odustaje od pretraživanja.

U želji da upoznaju destinaciju, gosti danas prije dolaska imaju široki pristup informacijama koje su dostupne u različitim oblicima (elektronički, brošure i dr.). Povećanjem količine podataka na internetu više se ne postavlja pitanje kako doći do informacije, nego je li ta informacija vjerodostojna. Gosti su danas znatno informiraniji i osjetljiviji na svaki pokušaj prijevare.

Među glavnim internetskim stranicama po pitanju vjerodostojnosti podataka smatraju se one stranice na kojima gosti mogu izravno komentirati svoje iskustvo doživljeno u hotelu ili destinaciji. Više od 68 milijuna internetskih korisnika ostavlja komentare i preporuke o proizvodima i uslugama (Bughin, et al., 2010.). Internet je omogućio brisanje granica između organizacije i svijeta. Internetski korisnici smatraju se vanjskim suradnicima i čine važnu stavku pri kreiranju ideja za nove proizvode i nove usluge.

S pomoću analize sadržaja mreže, hotel može putem „vanjskih suradnika" locirati odakle stižu informacije, stvarajući veze po cijelom svijetu. Time hotel upoznaje svoje goste, empatizira s njima, ističe važnost njihova mišljenja, a zauzvrat podiže broj zadovoljnih i vjernih gostiju. Štoviše, rudarenjem *web*-podataka postiže se identificiranje potencijalnih, zadovoljnih i nezadovoljnih gostiju te gostiju koji su se pokazali kao vjerni.

Ukazivanje značaja svih aspekata suradnje koje hotel nudi kako bi se isticala važnost dodatnih usluga, a umanjio značaj cijene, predstavlja bit upravljanja odnosima s gostom. Strategija GRM teži diferencijaciji tržišta iz perspektive svojih gostiju. Uporabom mogućnosti suvremenih informacijskih tehnologija hotel želi se

usredotočiti na što je moguće užu ciljnu skupinu (po mogućnosti, odnos jedan-na-jedan), a da pritom još uvijek hotelu preostane profitabilni poslovni odnos s gostom (Müller & Srića, 2005.).

Web-rudarenje podataka predstavlja nezamjenjiv alat razumijevanja gostiju na relaciji sadržaja razumljivog strojevima k sadržaju razumljivom ljudima. S druge strane, prikupljanje i dodjeljivanje smisla podatcima koji su razumljivi stroju predstavlja zadatak semantičke mreže. S obzirom na činjenicu da na mreži postoje brojni nestrukturirani i nerazumljivi dokumenti, učinkovitim i djelotvornim prikupljanjem, strojevima se omogućuje razumijevanje značenja koja se nalaze u pozadini informacija. Time ih se čini sposobnima za učenje o individualnim preferencijama pomažući korisnicima da bolje pronađu željeni sadržaj. Jedan od ciljeva semantičke mreže jest dodati notaciju *web*-dokumentima kako bi se moglo izvesti znanje, za razliku od nestrukturiranog i nerazumljivog materijala (Hotho, et al., 2006).

Današnji izazov semantičke weba jest osigurati podatke koji su razumljivi i stroju i korisnicima, dok je svrha *web*-rudarenja otkrivanje znanja koje može odrediti ponašanje korisnika. Osim *web*-rudarenja postoji i semantičko *web*-rudarenje podataka kao kombinacija semantičkog weba i *web*-rudarenja podataka. Pri takvom načinu, *web*-stranice rudare strojevi koji mogu bolje razumjeti informacije s *web*-stranica ali i osigurati izvore podataka za razvijanje djelotvornije semantičke mreže (Sivakumar & Ravichandran, 2013.). Njihova uzajamna suradnja pomaže pri kreiranju jedinstvenog pogleda na gosta, čineći podršku menadžerima u procesu donošenja odluka.

4.2. *Web*-baze podataka o gostima u funkciji stvaranja marketing odnosa

Informacijska tehnologija postaje digitalni živčani sustav kompanije jer trenutačno prenosi informacije i „poslovne podražaje" čime se inicira vrlo brza akcija. Već pojavom interneta i novih oblika komuniciranja s gostima, opada važnost telefona kao primarnog komunikacijskog medija. Najveća promjena koja se dogodila u e-okruženju između gostiju i hotelijera očituje se upravo u načinu razmjene informacija. Kvantiteta i kvaliteta informacija koje dopiru do gostiju utjecale su na povećanje znanja kojim gosti raspolažu prije dolaska u destinaciju, ali i na njihovu nepredvidivu moć utjecaja na druge goste putem e-WOM komunikacije. U internetskom okruženju korisnici su stvorili naviku brzog i jeftinog pristupa informacijama, prijateljima i dr. Jednostavnost pristupa, nepostojanje birokracije, minimalni troškovi i brzina neizbježno su vodili do ekspanzije korisnika, ali i ovisnosti o takvom načinu komunikacije.

Ono što će činiti razliku među brojnim poslovnim subjektima dostupnim na internetu su (Srića & Spremić, 2000.):

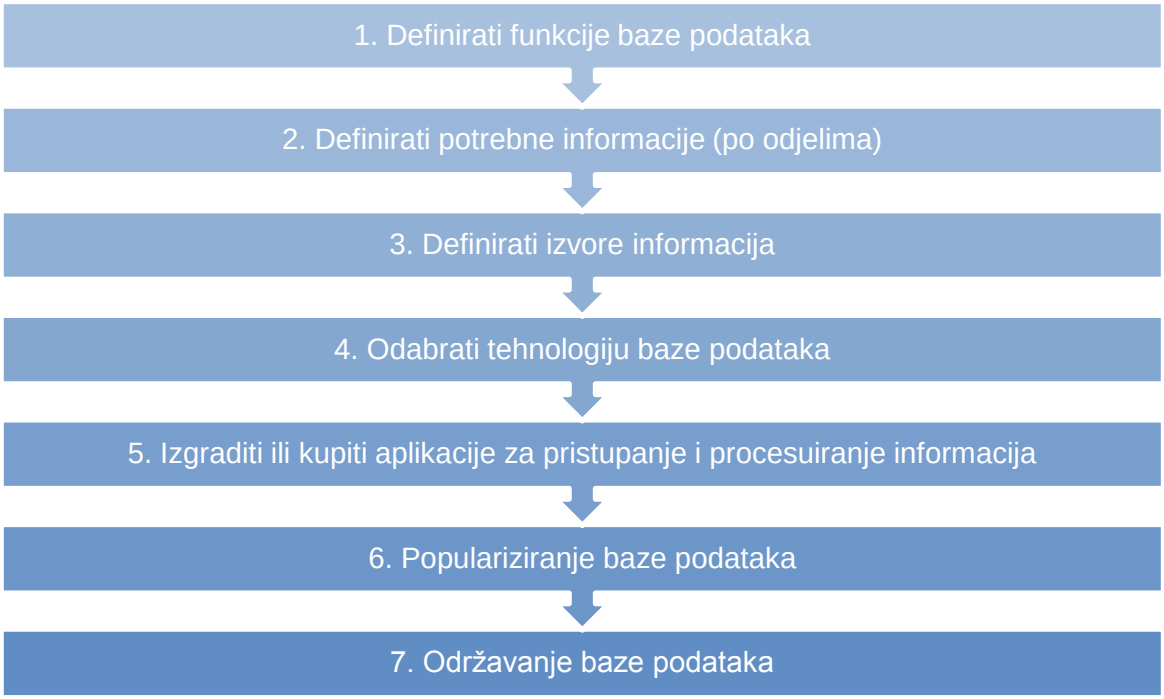
- *Brzina* – svaki aspekt poslovanja i organizacije poslovnog subjekta djeluje i mijenja se u realnom vremenu.
- *Povezanost* – sve se elektronički povezuje sa svime (proizvodi, ljudi, tvrtke, države i dr.).
- *Dodatna vrijednost* – u svakom proizvodu i usluzi raste važnost tzv. neopipljive dodatne vrijednosti (imidž, emocije, informacije, sigurnost).

Internet je, kao jedan od glavnih posrednika između gostiju i hotelijera, usredotočen na personalizaciju i, kao takav, predstavlja najbolju platformu za implementiranje GRM-a. S obzirom da je *web*-rudarenje podatka usmjereno na identificiranje korisnika, analizu ponašanja i *online* povratnu vezu u cilju što boljeg targetiranja, GRM kao sustav neodvojiv je od *web*-rudarenja podataka. U tom kontekstu, rudarenje podataka ima svrhu podrške upravljanju odnosa s gostima. Članci na temelju mrežne analize sadržaja objavljeni su u gotovo svim vodećim marketinškim časopisima kao što su *Journal of Marketing, Journal of Consumer Research and European Journal of Marketing*, signalizirajući rast u popularnosti i prihvaćanju takve metode (Chang, 2011). Za autore Lee i Broderick mreža

predstavlja virtualni rudnik informacija za WOM *(word of mouth),* brendiranje i socio-kulturne aspekte proizvoda.

S obzirom na širinu djelovanja, hotelske grupacije često se suočavaju s problemom integracije podataka kako bi osigurale jedinstven pogled na goste. Dobar sustav poslovne inteligencije prikuplja informacije iz svih dijelova tvrtke, analizira ih, priprema potrebna izvješća i šalje ih ljudima koji ih trebaju (Panian & Klepec, 2003.). Većina kompanija raspolaže s nekoliko baza podataka koje su povezane s gostima, održavane i upravljane na različit način. Bez obzira na njihove mogućnosti održavanja i upravljanja, baze podataka usmjerene na goste trebaju pružati informacije o trenutačnim, prošlim i budućim (mogućim) odnosima. Buttle (2009.) navodi sedam koraka u izgradnji baze podataka povezane s gostima (slika 4.3.).

Slika 4.3. **Izgradnja baze podataka povezane s gostima**



Izvor: Buttle, F. (2009.): *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies,* Oxford, Elsavier Ltd., str. 140.

Baze podataka obuhvaćaju četiri forme GRM-a (Buttle, 2009.): *strateški*, *operativni*, *analitički* i *kolaborativni*.

1. *Strateški GRM* sadržava podatke o tržištima, ponudi, gostima, kanalima prodaje, konkurenciji. Također, njime se hotelijeri služe kako bi identificirali koje segmente privlačiti i što im ponuditi.

2. *Operativni GRM* pomaže pri svakodnevnim poslovima. Operativni podatci nalaze se u bazi podataka OLTP *(online transaction processing)*, a to su podatci koji trebaju biti trenutačni. Primjer uporabe te razine GRM-a:
   - *gost kontaktira recepciju i želi rezervirati sobu*. Recepcionar treba imati trenutačno dostupne podatke o kojem je gostu riječ i njegovoj povijesnoj kartici. Ako je gost već prije zvao s istog broja telefona ili mobitela, recepcionaru bi se trebao otvoriti njegov profil u trenutku poziva.
3. *Analitički GRM* predstavlja detaljniju razinu i služi kao podrška marketingu, prodaji i odlukama koje su povezane s uslugama usmjerenim na unapređivanje vrijednosti za goste. Analitički podatci nalaze se u bazi podataka OLAP *(online analytical processing).* Informacije koje se nalaze u bazama podataka OLAP su sintetizirane, restrukturirane i izvedene iz baza podataka OLTP.

   Primjeri uporabe analitičkog GRM-a su sljedeći:
   - Ciljana promidžba – primjerice, targetiranje segmenata gostiju koji pokazuju namjeru promjene hotela.
   - Hotel želi kreirati posebnu ponudu za one goste koji su izrazili svoje oduševljenje uslugom.
   - Izračunavanje profitabilnosti gostiju s obzirom na razinu pružene usluge.
4. *Kolaborativni GRM* koristi se operativnim i analitičkim podatcima u cilju usklađivanja partnera (npr. *online* turističke agencije) pri pružanju usluga krajnjim gostima (Buttle, 2009.).

Različite razine GRM-a usklađene su i s različitim potrebama za informacijama. S obzirom da danas postoje različiti paketi GRM-a, definiranje standarda za dobivanje i kreiranje informacija ovisi o potrebama hotelijera i njihovom dogovoru s operatorom. Pitanja tko i kakve informacije treba za normalno obavljanje svakodnevnih poslova obuhvaća detaljnu analizu svakog odjela. Primjerice, za rad u odjelu prodaje i rezervacije mogu se definirati informacije kojima djelatnik mora raspolagati u trenutku razgovora s gostom pri postupku rezervacije smještaja.

Nakon definiranja potrebnih informacija s obzirom na odjele, potrebno je definirati izvore podataka. Podatke koji se „rudare" može prikupiti poslužitelj (*server side*), korisnik (*client side),* zastupnik – posrednik *(proxy side)* i baza podataka, neovisno je li riječ o jednoj bazi u hotelu ili o više njih u hotelskoj grupaciji. Hotel može imati unutarnje i vanjske te izravne i neizravne izvore podataka iz kojih može crpiti informacije o gostima (tablica 4.2.).

Tablica 4.2. **Izvori podataka o gostima**

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

Izvor*: izradila autorica*

Definiranje izvora podataka važno je iz sljedećih razloga:

- *Utvrđivanje mogućnosti i načina izvođenja informacija i znanja o gostima.* Ako hotelijeri ne definiraju izvore informacija, mogućnosti nastanka pogrešaka puno su veće. Tako primjerice hotelijeri često izostavljaju informacije o gostima koji dolaze s pomoću posrednika. Bez obzira o kojem se alatu radilo, ako su namijenjeni prikupljanju podataka, ne smiju izostaviti ovako važan izvor informacija (*loyalty* program).
- *Definiranje standarda unošenja i uporabe podataka*. Marketinški odjel raspolaže podatcima koji mogu biti korisni za recepciju i obratno, dok internetski podatci mogu biti korisni svakom odjelu. Standardi služe kako bi se prikupio relevantan broj informacija iz kojih je moguće izvesti znanje, ali i kao vodič za unošenje podataka.

Kada se govori o izvorima informacija, potrebno je razlikovati sljedeća znanja kao rezultat upravljanja podatcima i informacijama (Wilde, 2011.):

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

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

Primjeri takvih aplikacija prikazani su tablicom 4.3.

Tablica 4.3. **Primjeri aplikacija baza podataka**

Aplikacije za marketing	– marketinška segmentacija – izravni marketing – *multichanel* marketing – *event-based* marketing
Aplikacije za prodaju	– upravljanje tokom prodaje – menadžment kontakata
Aplikacije za menadžment prodaje	– procjena prodajnih mjesta – raspodjela posla
Uslužne aplikacije	– komunikacija s gostima – upravljanje upitima – kontaktni centar – upravljanje žalbama

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

Za svaku stavku od navedenih aplikacija, korisnik baze podataka treba definirati koje su potrebne informacije. Nakon što se odlučilo koje su informacije potrebne, kako se spremaju i dijele, potrebno je izgraditi organizacijsku kulturu tako da se popularizira ideja o važnosti baze podataka pri upravljanju odnosima s gostima. Takav pristup zahtjeva preusmjeravanje kulture poslovanja učećoj organizaciji. Naime, koncept upravljanja bazom podataka, a time i upravljanja znanjem, zahtjeva učenje na individualnoj, društvenoj i organizacijskoj razini.

Upravljanje podatcima teži kreiranju informacija s vrijednošću u vremenu, kvantiteti i kvaliteti. Informacija kao skup podataka sama po sebi je gotovo besmislena ako nije sintetizirana, strukturirana, organizirana i raspoloživa kao znanje (Panian, 2003.). Takve su informacije preduvjet za sljedeći korak upravljanja – upravljanje znanjem (KM – *knowledge management).* Upravljati znanjem znači upravljati informacijama izvedenim iz podataka koje su dostupne menadžerima u procesu odlučivanja.

S obzirom da se pri pretvorbi informacija u znanje dodaje subjektivno mišljenje pojedinca koji se njime koristi, izvedeno znanje pri takvom postupku ovisi o podlozi već stečenog znanja zaposlenog. Tako zaposlenik treba imati sposobnost procjene novog znanja, mogućnost spremanja te dijeljenja s ostalim odjelima.

Razvitak softvera za praćenje *web*-aktivnosti, posljedica je sve veće potrebe prikupljanja znanja koja se mogu izvesti iz brojnih *web*-aktivnosti korisnika. Razlog jest želja hotelijera za dubljim razumijevanjem gostiju pri čemu se pokušava otkriti na

koji način gosti donose odluke o kupnji. Autori G´eczy et al. (2010.) navode da bi za otkrivanje uzročno-posljedičnih odnosa u *web*-okolini bilo potrebno uključiti opservaciju o tome gdje korisnici započinju svoje *web*-aktivnosti i koje resurse targetiraju. Znanja kao što su informacijske potrebe korisnika, njihovo ponašanje na internetu, preferencije i dr. osiguravaju veću djelotvornost *online* marketinga. Međutim, ako se ne govori o korisnicima interneta, već o gostima kao korisnicima usluga hotela, tada zaposleni predstavljaju najveći izvor znanja o gostima. Sjedinjavanje tih dvaju krucijalnih izvora podataka i informacija predstavlja zadatak upravljanja znanjem.

Hilton International naglašava dijeljene znanja s pomoću dostupne tehnologije. Oni su u 2002. godini uveli sustav e-učenja koji je troškovno vrlo djelotvoran i može unaprijediti osnovne vještine zaposlenih u kontekstu komunikacije i pružanja usluga gostima (Hallin & Marnburg, 2008.). Dijeljenje informacija unutar organizacije jednako je važno kao i prikupljanje podataka. Naime, što se informacije više šire organizacijom, to je veća i produktivnost djelatnika (Heinrich & Roithmayer, 1995.).

S obzirom da je upravljanje organizacijskim znanjem kompleksan zadatak kojim je nemoguće upravljati bez tehnologije, organizacije uvode inteligentnu informacijsku infrastrukturu koja podržava upravljanje znanjem. Tako se sustavi, softveri i aplikacije poput navedenih upotrebljavaju za umanjivanje efekata jednog od najvećih problema s kojima se danas susreće hotelijerstvo, a to je visoka stopa fluktuacije radne snage. Njihova nezamjenjiva uloga dolazi do izražaja pri smanjivanju jaza u znanju između stalno zaposlenih i sezonske radne snage. Uslijed intenzivne uporabe tehnologije hotelijeri imaju priliku učenja, spremanja i dijeljena znanja neovisno o veličini hotelske grupacije. Mogućnosti s kojima raspolažu velike hotelske grupacije u odnosu na male i nezavisne hotele neusporedive su kada se govori o primjeni moderne tehnologije. Razlog tome je pokušaj velikih hotelskih grupacija da stvore individualnije usluge na razini na kojoj se pružaju u manjim obiteljskim hotelima.

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

4.3. Psihološki aspekti utjecaja e-okruženja na mišljenje gostiju

U suvremenoj znanosti ekonomisti su među prvima upozoravali da se neki problemi kojima se bavi ekonomija moraju u krajnjoj liniji svesti na psihološke probleme. U hotelijerstvu razumijevanje psihologije prije svega znači razumijevanje ponašanja gostiju. Stoga, kad se govori o istraživanjima o ponašanju gostiju, imperativ se postavlja na razumijevanje načina stvaranja odluke: *kako, zašto i gdje gosti odlučuju o kupnji hotelskog proizvoda i usluge.* S obzirom da marketing i psihologija imaju zajednički predmet istraživanja, a to su čovjekovi doživljaji i njegovo ponašanje, istraživanja u marketingu najčešće su kvalitativne prirode i imaju cilj otkrivanja čovjekovih reakcija na određeni stimulans.

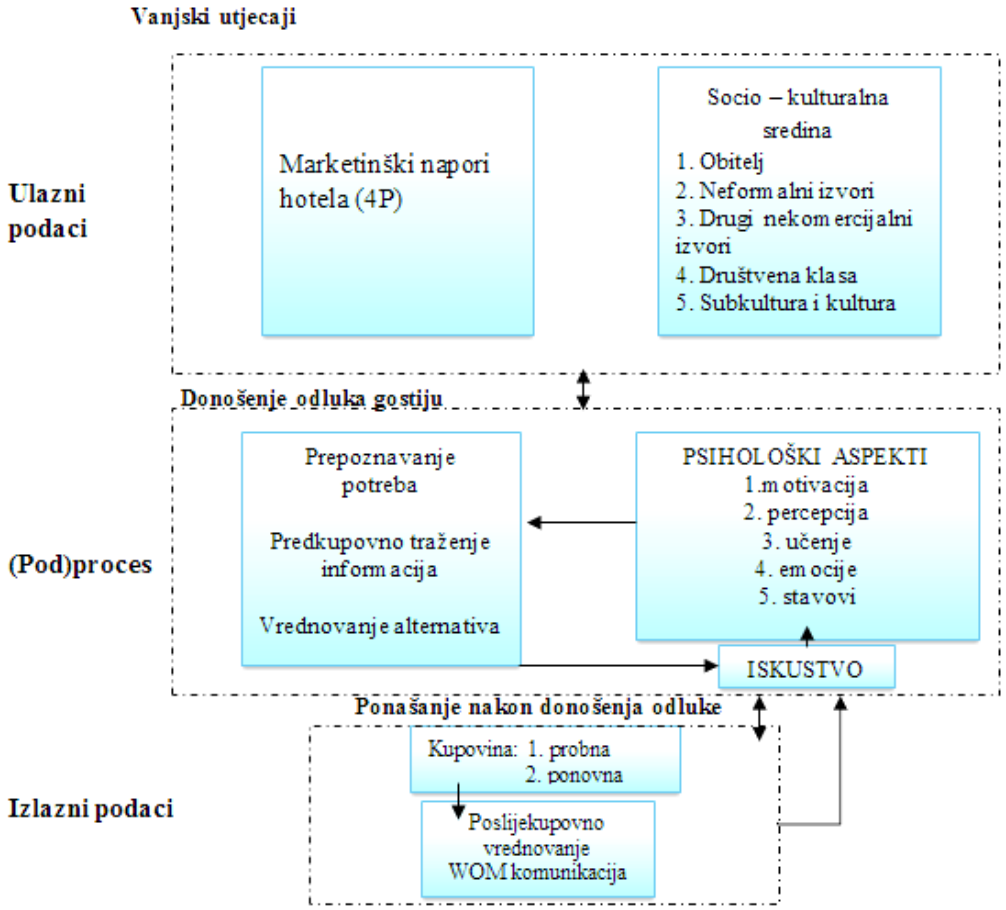
Konzumacija hotelskih proizvoda i usluga je proces koji započinje mnogo prije kupnje i nastavlja se daleko nakon usluživanja. U tom kontekstu, gosti najprije prepoznaju svoje potrebe i želje, zatim ih planiraju ispuniti, što se nastavlja činom kupovanja i ponašanjem nakon konzumacije usluge. Taj je proces potrebno promatrati holističkim pristupom kao međusobno uvjetovan.

Pri nastojanju razumijevanja ponašanja gostiju pri donošenju odluka potrebno je razlučiti dva temeljna aspekta prisutna na svjesnoj i nesvjesnoj razini:

1. *vanjski aspekti* i
2. *unutarnji aspekti.*

Vanjski aspekti su oni koji iz okoline utječu na čovjeka (društveno, ekonomsko, kulturno okružje, običaji, marketing mješavina – 4P i dr.). S druge strane, u unutarnje se aspekte ubrajaju emocije, kognitivni procesi, percepcija, motivacijski faktori i dr. Važno je naglasiti splet odnosa unutarnjih i vanjskih aspekata koji se gotovo uvijek pojavljuju u uzročno-posljedičnom odnosu. Tako se može pretpostaviti proces donošenja odluke o kupnji usluge kao što je prikazano sljedećom slikom (slika 4.4.).

Slika 4.4. **Proces donošenja odluka**



Izvor prema: Schiffman, L. G., Kanuk, L. L.: *Ponašanje potrošača,* Mate d.o.o., Zagreb, 2004.

Kao što je vidljivo u navedenom, cjelokupni proces ima tri glavne komponente:

1. *Ulazi*, u koje se ubrajaju marketinški podatci i socio-kulturalna sredina. Društvena struktura kao važan vanjski aspekt sastoji se od institucija i veza koje pojedinca povezuju sa širim društvom putem kojih on izražava svoju osobnost i u kojima izgrađuje vlastiti životni stil (Foxall, et al., 2007.). To su vanjske komponente koje gost prima u obliku informacija putem marketinških napora, odgojem, društvom u kojem živi. Unutar društva moguće je utvrditi tri razine grupa u kontekstu utjecaja na kupovni proces (Foxall, et al., 2007.):
    a) društvene grupe – čiji članovi utječu na potrošačev odabir (virtualne grupe, klubovi),
    b) kulturne i supkulturne grupe (vjera, narodna pripadnost),
    c) obitelj – povezuje pojedinca sa širim društvom.
2. *Podproces* donošenja odluka započinje prepoznavanjem potreba (primjerice, oglašavanjem hotela na internetu) čime se stvaraju unutarnji poticaji za

podmirivanje potrebe (motivacija) koja onda nadalje utječe na akciju, odnosno, traženje informacija, vrednovanje alternativa te donošenje odluka. Proces je vrlo je kompleksan zbog toga što se svaki proces donošenja odluka razlikuje. Tako primjerice isti gost u različitim situacijama može donijeti odluku o kupnji hotelskog proizvoda na temelju emocija ili na temelju kognitivnih procesa, dakle, individualno je i specifično za svaku kupnju.

Gosti su sposobni obraditi veliku količinu informacija (dostupnih putem interneta) u vrlo kratkom vremenu. Postupak klasifikacije informacija (poredak s obzirom na prioritet) pretvara se u stavove koji determiniraju izbor hotela. Takav postupak rangiranja prioriteta ovisi o mnoštvu utjecaja koji se u srži mogu svesti na utjecaje koji se *mentalno obrađuju* te postupak rangiranja ovisno o *emotivnom stanju* čovjeka.

Pri odlučivanju o kupnji važnu ulogu igraju emocije. Stoga su i odluke o kupnji u većini slučajeva povezane s emotivnim stanjem čovjeka, a koje ponekad mogu biti u suprotnosti s racionalnim razmišljanjem. Upravo zbog toga što emocije rezultiraju ponašanjem, one služe kao važan most pri pomaganju gostima da identificiranju svoje nesvjesne potrebe i pri poduzimanju akcija da se one zadovolje. Emocije u usporedbi s razmišljanjima ili spoznajom imaju veći utjecaj na goste, jer emocije stimuliraju ljudski um 3000 puta brže za razliku od razmišljanja (Robinette, et al., 2001.). Štoviše, stvaraju potrebe i kao takve potrebno ih je poticati. Brojni se marketinški stručnjaci, upravo da bi potakli na takvo ponašanje, koriste različitim trikovima koje u očima gostiju rezultiraju potrebom da se njihovi „problemi" riješe. Emocionalno ponašanje okarakterizirano je kao impulzivno ponašanje te se može reći da takvo ponašanje isključuje racionalnu komponentu u obliku uspoređivanja, vrednovanja informacija na internetu. Istraživanja su pokazala da emocije imaju jak utjecaj na pamćenje, cjelokupni kognitivni proces i pažnju (Carsrud, 2009.).

Bez obzira radi li se o komunikaciji internetom ili osobno, svaka je komunikacija emocionalno usmjerena ako je (Robinette, et al., 2001.):

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

U želji da se gosta osvoji, sve se više usmjerava na osjećaje ali i rješenja koja će gost dobiti takvom uslugom. Gosti traže vrijednost za novac, a ta vrijednost se sve više poistovjećuje s emocijama koje rezultiraju konzumacijom usluga.

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

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

Način na koji će ugostitelji upravljati emocijama neizravno ili izravno utječe i na odluke gostiju, njihovo zadovoljstvo uslugom i dr.

Kognitivno pak ponašanje reflektira se iz onog što je gost naučio na temelju dosadašnjih iskustava s hotelom, evoluiranja informacija, otkrivanja činjenica i dr. Gosti tako uče imena, karakteristike, činjenice i dojmove koji utječu na percepciju i njihove aktivnosti pri odabiru hotela. Kognitivno ponašanje, stoga, predstavlja rezultat obrađivanja informacija koje je gost svjesno ili nesvjesno prikupio iz različitih izvora svojeg života.

3. *Izlazni podatci.* Nakon što je donio odluku o kupnji, gost kupuje hotelski proizvod (ponovljena ili prva kupnja) te vrednuje i dalje širi informacije (putem WOM ili e-WOM komunikacije). Time gosti nakon konzumacije usluga grade mišljenje o hotelu i destinaciji što u nastavku predstavlja *input* za daljnje procese kupovanja usluga. Stoga, proces istodobno završava i započinje ispunjavanjem potreba gosta.

Internetsko okruženje ima brojne implikacije koje nesvjesno utječu na ljudsko ponašanje, a time i na kupovno ponašanje, te se može reći da ima karakter društvenog utjecaja na razmišljanje gostiju. Uži pojam koji se odnosi na ponašanje čovjeka u ljudskom društvu jest socijalna psihologija. Autori Baron et al. (2007.) definiraju socijalnu psihologiju kao „*znanstveno istraživanje pojedinaca u društvu, odnosno, kako se oni ponašaju, razmišljaju i osjećaju pri interakciji s drugima*." Veliki dio života ljudi odnosi se upravo na ponašanje u društvu, pa ignoriranje načina na koji ljudi misle i osjećaju ne bi značilo samo propuštanje vrlo važnih aspekata društvenog života, već bi to moglo spriječiti razumijevanje uzroka ponašanja (Pennignton, 1996.). Važnost razumijevanja socijalne psihologije ističe se u potrebi distinkcije ponašanja ljudi pojedinačno i u društvu. Ljudi u društvu imaju drugačiji

nagon za ponašanjem, pa se njihove odluke mogu znatno razlikovati u odnosu na one koje donesu sami.

Utjecaji društva u kojem gost živi i djeluje svrstavaju se među glavne čimbenike oblikovanja percepcije gosta, dok osobna komunikacija između gostiju ima jedan od najvećih utjecaja na druge goste. Ranija istraživanja (Katz i Lazarfeld, 1955.) pokazala su da je komunikacija usmenom predajom djelotvornija za goste u usporedbi s oglašavanjem i osobnom prodajom (Gruen, et al., 2006.). Osim toga, brojni autori (Dichter, 1966.; Neelamegham i Jain 1999.; Nyer, 1997.) ističu važnost emocija, odnosno, osjećaja zadovoljstva, užitka, ljutnje i dr. kao glavnih elemenata koji motiviraju goste da dijele svoja iskustva s drugima (Litvin, et al., 2008.). Vjerovanje u iskrene savjete pojedinca (WOM komunikacija) proizlazi iz psiholoških uvjerenja o potrebama pojedinca da svoje iskustvo o proživljenom (dobro i loše) podijeli s drugima.

Pripadnost nekoj grupi oduvijek je utjecalo na mišljenje pojedinca. Danas gotovo ne postoji osoba koja ne pripada nijednoj udruzi, klubu, virtualnoj zajednici i sl. Sprott definira grupu kao „*množinu osoba, koje su u određenom kontekstu u međusobnoj interakciji, koja je veća od interakcije s bilo kim drugim*" (Foxall, et al., 2007.). Promatrano putem kupovnog procesa, društvo sličnog interesa za gosta predstavlja izvor informacija koje gost prikuplja prije rezerviranja usluga. Takve informacije dopiru do osjetila, a zatim ovisno o cjelokupnoj percepciji gosta utječu na odluke o kupnji. Utjecaji se očituju u više aspekta:

- utjecaj na očekivanje pojedinca,
- utjecaj na kupovno ponašanje (primjerice, poticaj za kupnju),
- utjecaj na postkupovno ponašanje (primjerice, komentari na društvenim mrežama).

U sklopu socijalne psihologije sve više dolazi do isticanja značenja pojma „društvene facilitacije", tzv. situacije u kojoj prisutnost drugih ljudi olakšava provedbu neke akcije koju individualno ne bi učinili. Takvi utjecaji mogu biti pozitivni u slučaju kad su gosti, primjerice, motivirani da podijele svoje pozitivno iskustvo s drugim ljudima. Međutim, mogu biti i negativni kada gost na nekoj društvenoj mreži uvidi da se većina gostiju pobunila zbog osoblja hotela, gost će osjetiti potrebu da podijeli svoje iskustvo kako bi upozorio hotel, ali i druge goste tog hotela.

U turizmu i ugostiteljstvu postoji duga tradicija interpersonalne komunikacije između gostiju gdje su brojna istraživanja dovela do zaključka kako gosti dolaze u restorane, hotele, apartmane itd. upravo zbog preporuka svojih prijatelja i rodbine.

S obzirom na krajnje korisnike tih informacija, koristi mogu biti dvojake:

- *za hotelijere*: informiranje o kvaliteti vlastitih usluga (povratna veza – *feedback*), povezivanje s gostima, razumijevanje gostiju, prepoznavanje ciljnih segmenata.
- *za goste*: selekcionirano informiranje o hotelima (ovisno o području zanimanja).

Vjerodostojnost informacije, kao jedan od osnovnih uvjeta za relevantnost informacije doprinijela je razvoju e-WOM komunikacije (elektronička komunikacija usmenom predajom – *electronic word of mouth*), a time i razvoju virtualnih zajednica. Stoga, kao rezultat ograđivanja od marketinških formiranih informacija koje nastaju ponudom, nastale su brojne virtualne zajednice „grupa" koje stvaraju članovi sličnih interesa. Istraživanja su pokazala da e-WOM komunikacija ima veću vjerodostojnost, empatiju i važnost za goste u odnosu na marketinški kreirane izvore informacija koji se mogu pronaći na internetu (Gruen, et al., 2006.). Također, virtualne zajednice kao osnovni kanal e-WOM komunikacije imaju veću stopu konverzacije među gostima od ostalih internetskih stranica dostupnih na internetu (Lu, et al., 2010.).

Tvrtka Olery koja se bavi statističkim izvještajima o *online* reputaciji hotela je istraživanjem iz 2011. g. dokazala da gosti prate recenzije drugih gostiju. Tvrtka Olery izvijestila je sljedeće (1BlizzAdministrator, 2012.):

- prosječni hotel ima 238 recenzija,
- 81 % turista smatra recenzije jako bitnim,
- 46 % turista ostavlja recenzije o hotelu,
- 49 % turista neće rezervirati smještaj bez recenzija,
- 53 % recenzenata su žene,
- 45 % recenzenata ima 35 − 49 godina, 30 % od 25 − 34 godina, 22 % 50 − 64 godina, 3 % od 18 − 24 godina te 0,5 % od 13 − 17 godina,
- 22 % turista čita recenzije sa svojih pametnih telefona,
- TripAdvisor je *web*-stranica s najviše recenzija hotela.

Olakšavanje *online* komunikacije otvara vrata brojnim potencijalnim gostima, a stalnima pruža osjećaj povjerenja, zadovoljstva i vrijednosti. Interpersonalni utjecaj e-WOM-a rangiran je kao najvažniji resurs pri donošenju odluke o kupnji proizvoda i

usluga, posebice kad je riječ o ugostiteljstvu čiji se neopipljivi proizvodi teško mogu evaluirati prije same kupnje (Tag-Eldeen, 2012.). Emotivna povezanost s virtualnim zajednicama očituje se u (Zhao, et al., 2010.):

- osjećaju za povezanost,
- osjećaju za pripadnost te
- osjećaju za članstvo.

Mišljenje gosta, danas je vrlo cijenjeno i teško dostupno. Gosti se rijetko odlučuju na ispunjavanje anketi, zbog čega danas postoje brojni stimulansi u obliku nagradnih igri koje opet imaju nedovoljan učinak. S druge strane, pravi rudnik informacija krije se na internetu. S obzirom na njihovu važnost, pristupanje takvim informacijama potrebno je provoditi sustavno i temeljito s pomoću specijaliziranih softvera.

Naime, informacija je samo ono što sadržava semantiku (Šimunić, 2004., p. 35). Stoga, ograničenost informiranja hotelijera pri velikim količinama podataka krije se upravo u prepoznavanju semantike. Problemi se javljaju pri razumijevanju komunikacije gostiju, a među važnijim su:

- neprepoznavanje dijela hrvatskih slova (č, ć, đ, š, ž)
- nepravilno razumijevanje riječi (npr. rečenica „Ovdje hrana nije loša" sadržava negativnu riječ koju softver može krivo tumačiti.

Po pitanju količine informacija deriviranih od gostiju, može se reći da je internet apsolutni pobjednik. Multimedijska priroda poruke i upravljivost po interesu te prostorna i vremenska neograničenost stvara apsolutnu dominaciju u korist gosta ali i hotelijera. Ova se tvrdnja može potkrijepiti sljedećom izjavom Micheala Della (Chairman and CEO, Dell Computer Corporation): *„Poslovanje putem interneta je više obrada Web-transakcija i podataka. Stvar je u korištenju interneta za razvoj, održavanje i upravljanje pozitivnim odnosima sa kupcima, partnerima i dobavljačima. Rezultat je dugoročna veza, ponovljena kupnja, poslovna efikasnost i povećana profitabilnost"* (Robinette, et al., 2001.).

S pomoću interneta nepoznanice poput *kako, zašto i gdje* gosti donose svoje odluke sve se više svode na minimum. S pomoću softvera može se ustanoviti kojim se ključnim riječima gost koristio da bi došao do internetske stranice hotela, koliko je korisnik bio na stranici, što je pregledavao, s koje internetske stranice je došao, koliko se zadržavao, na kojem je koraku odustao od pretraživanja. S takvim tehnologijama može se doći do odgovora na pitanja *kako i gdje gost pretražuje*

informacije. Međutim, pitanje *zašto gosti reagiraju na određene podražaje (vanjske i unutarnje)* dio je područja psihologije koje zahtjeva detaljniju analizu.

Olakšavanjem komunikacije na internetskim stranicama hotela, virtualnim zajednicama se osigurava znatna količina kvalitetnih informacija o brendu, proizvodima, uslugama, konkurenciji i dr. To su informacije koje gosti nesebično dijele s drugima e-WOM komunikacijom kojom se širi svijest i prepoznatljivost brenda (TOMA – *top-of-mind awareness*). Identificiranje komponenti poput *web*-doživljaja i shvaćanja njihove uloge kao *input*a u *online* kupovnim procesima predstavlja prvi korak u razvijanju i stvaranju atraktivnog *web*-sadržaja koji će imati najveći utjecaj na internetske korisnike (Constantinides, 2004.). Prednosti kanala na kojima se odvija većina e-WOM komunikacije, kao što su nepostojanje troškova, širina djelokruga, povećana autonomnost, važnost koju gosti pridaju takvoj komunikaciji, utječu i na smjer očekivanja njihova budućeg razvoja. Naime, vrlo je realno da će gosti sve više biti izloženi takvom načinu izražavanja vlastitog mišljenja bez obzira traže li ih gosti s namjerom ili ne. Razvojem tehnologije hotela u okolini gdje e-GRM djeluje u stvarnom vremenu, rast će i potreba za dobro osposobljenim *web*-stručnjacima koji razumiju ponašanje gostiju: menadžeri društvenih mreža i virtualnih zajednica, menadžeri *multichannel* marketinga, *touch point* menadžeri i dr.

Indirektni marketing predstavlja svaki oblik marketinga kojem primarni cilj nije inicirati izravnu, nego li neizravnu kupnju (Gunelius, 2011.). Društvene mreže, kao jedan od najpoznatijih kanala neizravnog marketinga, ujedno predstavljaju kanal kojim se gosti informiraju. Dakle, hoteli se koriste društvenim mrežama kako bi besplatno usluživali goste informacijama o hotelu. Time se smanjuje pritisak na samog gosta, gost ima slobodu komentiranja, dijeljenja savjeta i dr. Međutim, takve informacije nemaju vrijednost za hotel ako se njima ne upravlja. Jednom kad se uspostavi odnos s gostom putem interneta, takav je odnos potrebno pratiti i održavati. Neki gosti su skloni dijeliti savjete na profilu, dok neki nisu, što upućuje na heterogenost potražnje te potrebu holističkog promatranja svih koji te informacije crpe. Upravljanje komunikacijom C2C (*Customer to Customer)* u svrhu dobivanja znanja zanimljivo je upravo zbog razloga što sa znanjem dolazi i mogućnost da se prepoznaju prilike i mogućnosti hotela na tržištu. Upravljanje odnosima s gostima na internetu i na društvenim mrežama omogućuje bolje razumijevanje navedenog, prepoznavanje ciljnih segmenata te u konačnici pružanje individualne usluge.

4.4. Strategija odabira tržišnih segmenata

Temeljna pretpostavka svake marketinške segmentacije jest nepostojanje proizvoda i usluga koji mogu biti predmet potražnje na jednak način za sve goste. Također, isti gost danas može biti gost koji je došao u hotel zbog poslovnih razloga, a sljedeći put može doći u isti hotel radi odmora s obitelji.

Pred hotelijerima su važni izazovi u kontekstu inovativnosti, kreativnosti, poznavanja preferencija gostiju, što iziskuje detaljne marketinške analize u pronalaženju segmenata, pa i pojedinaca, koji će se moći uslužiti na učinkovit i ekonomičan način. S obzirom na okolinu u kojoj hotel posluje, marketing u hotelu djeluje kao internacionalni marketing, čiji se utjecaj u sve kompleksnijem izdanju mjeri različitim skupom alata. U želji da se umanje negativni utjecaji nepoznavanja tržišta, stvaraju se globalni marketinški segmenti, istodobno osiguravajući da marketinške aktivnosti odgovaraju karakteristikama različitih segmenata.

Trend sve češćih i kraćih putovanja globalno odražava turiste kao tragače za jeftinijim odmorom koji istodobno traže više vrijednosti za manje novaca te su podložni brojnim marketinškim utjecajima pri kojima gotovo da nestaje generacija gostiju koja kontinuirano odlazi na duži odmor u jednako vrijeme i na isto mjesto. Takve globalne informacije, među koje se ubrajaju i karakteristike emitivnih tržišta, globalne promjene i sl., predstavljaju neizostavan dio marketinške segmentacije, jer postupak segmentacije tržišta predstavlja proces od općenitog k posebnom i obratno. Danas postoje globalni proizvodi, ali ne postoje globalni gosti. Također, postoje globalni brendovi, ali ne postoje globalne motivacije za kupovanje tih brendova (De Mooji, 1998.). Drugim riječima, hotelijeri moraju učiti od svojih gostiju, jer je tržište rezultat ponašanja pojedinaca koji se ponašaju različito u različitim situacijama (Horner & Swarbrooke, 2005.).

Jedna od najstarijih definicija o marketinškoj segmentaciji objavljena je u časopisu *Journal of Marketin*g (Smith, 1956.): *„proces sagledavanja heterogenog tržišta kao manjih homogenih tržišta, u svrhu razlikovanja različitih preferencija i preciznijih ostvarivanja želja kupaca".* Osim što je tržište heterogeno, hotelijeri s druge strane također imaju različite mogućnosti pristupanja tržištu i zadovoljavanju gostiju s obzirom na raspoložive resurse. Svaki hotel treba identificirati dijelove tržišta koje može najbolje i najprofitabilnije uslužiti (Sun, 2009.), jer se odabirom profitabilne

skupine podrazumijeva mogućnost hotela da tu skupinu usluži na ekonomski opravdan način.

Marketinška segmentacija ne samo da pomaže u shvaćanju onoga što gosti žele od hotelskog proizvoda, nego pruža ideju o cijeni koju su ti gosti spremni platiti, mjestu i načinu na koji žele da ih se posluži. Osim toga, segmentacijom se pruža mogućnost stvaranja djelotvornije uporabe promotivnih medija identificirajući one medije koji mogu dosegnuti ciljane marketinške segmente (Hsu, 2002.).

Strategijom segmentacije određuje se marketinški pristup koji će se upotrebljavati na temelju prikupljenih podataka dobivenih istraživanjem tržišta, odnosno, daju se odgovori na pitanja: što se želi prodati, kome se želi prodati te način na koji će se to postići.

Stoga, odabir segmenata predstavlja rezultat (Kotler, et al., 2010.):

1. razumijevanja što je kompanija i što želi biti u budućnosti,
2. proučavanja dostupnih segmenata i usklađivanja mogućnosti i želja za njihovo pridobivanje i zadržavanje.

Pravilan odabir strategije proizlazi iz kombinacije marketinških istraživanja, studija, analiza, kreativnosti i intuicije menadžera. S obzirom da se segmentiranje provodi na temelju prikupljenih podataka, zasigurno najveći izvor podataka nalazi se u bazi podataka svakog hotela. Ukoliko je baza podataka pravilno strukturirana i sadržava trenutačne podatke gostiju, analiza takve baze može otkriti vrijedne podatke o gostima (primjerice; koji segmenti imaju najveću životnu vrijednost (*lifetime value*), koji segmenti gostiju najviše troše, koji su najlojalniji i dr.).

Marketinška segmentacija često pomaže marketinškoj djelotvornosti, povećanju učinkovitosti uporabe resursa te boljem dizajniranju marketinških programa. Osim toga, predstavlja prvi korak k individualizaciji usluge. S obzirom da ugostiteljstvo djeluje na međunarodnoj razini, segmentacija koja se temelji na podatcima dostupnim samo iz anketa provedenim u vlastitoj kući predstavlja jednostrano promatranje potražnje. Naime, ideja uporabe sustava GRM temelji se na povezivanju podataka na razini veće cjeline, jer se time dobivaju točniji i sveobuhvatniji podatci.

S obzirom na područje segmentiranja potražnje, moguće je razlikovati dvije osnovne vrste segmentacije:

1. *unutarnja segmentacija* – mikrosegmentacija: temelji se na segmentaciji već postojećih gostiju s pomoću baze podataka i *loyalty* programa;
2. *eksterna segmentacija* – makrosegmentacija: segmentacija postojećih i potencijalnih gostiju na temelju analize tržišta.

S obzirom na vrijeme segmentiranja postoje (Chen, 2003.):

1. *apriori*,
2. post hoc *segmentacija*.

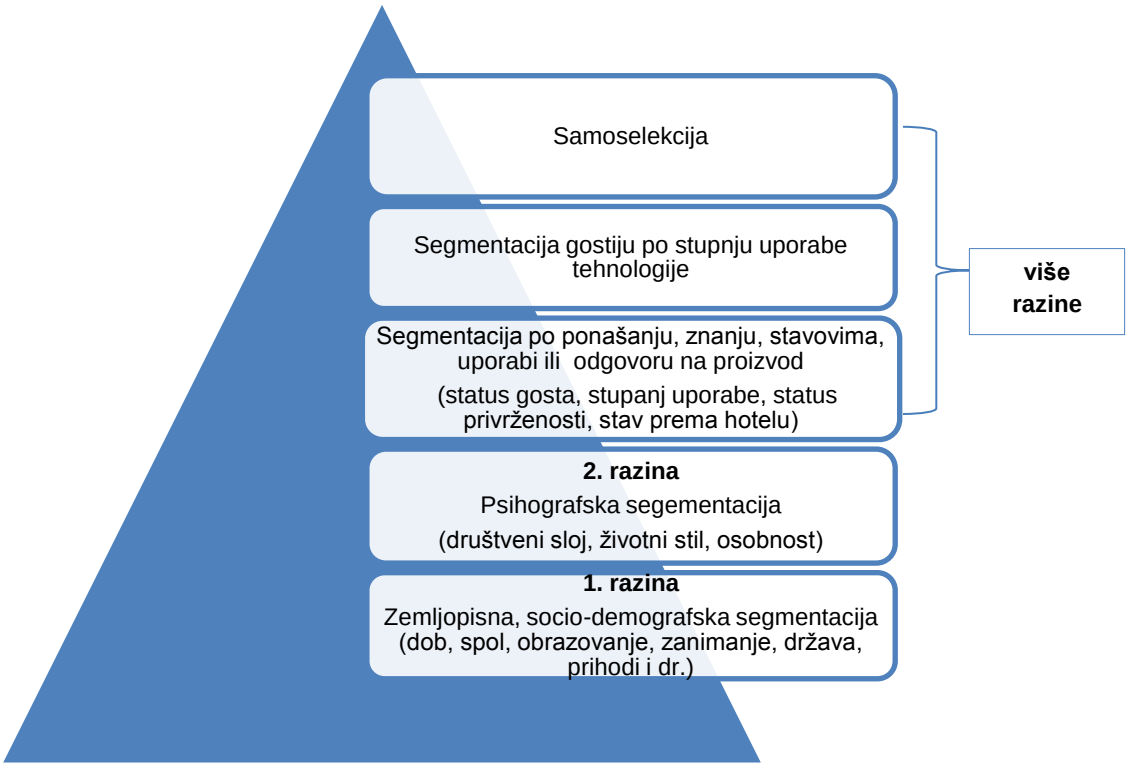
U slučaju *apriori* segmentacije, nezavisne varijable (primjerice, nacionalnost) služe opisivanju sličnosti i razlika varijabli od interesa (karakteristike puta) i među grupama (Amerikanci, Japanci, Kinezi). Primjer je takve segmentacije istraživanje vjerojatnosti dolaska u xy destinaciju na temelju dostupnih podataka (*data driven*). S druge strane, pri *post hoc* segmentaciji upotrebljava se set varijabli (motivacije dolaska) koje predstavljaju bazu za svrstavanje gostiju u različite grupe opisane socio-demografskim, psihografskim i drugim varijablama od interesa. Takve varijable prikupljene su tijekom boravka gosta u destinaciji i upotrebljavaju se za analizu najčešće nakon odlaska gosta. U odnosu na *apriori* istraživanje (odgovori potencijalnih gostiju), *post hoc* istraživanje pokazalo se kao vjerodostojnije u kontekstu predviđanja budućeg ponašanja gostiju (Arimond & Elfessi, 2001).

Tri su glavna pristupa u otkrivanju tržišnih segmenata i mjerenju razlika koje među njima postoje (Vranešević, et al., 2008.):

1. Najstariji, klasični pristup koji kao osnovu segmentacije pretpostavlja lako uočljive osobine, kao što su zemljopisni i demografski podatci, a onda prikupljanjem dodatnih podataka obogaćuje informacije o tim segmentima.
2. Obrnuti postupak u kojem se polazi od stvarnog ponašanja, a nakon toga se sagledavaju eventualne sličnosti osobina (npr. demografske osobine) tih skupina.
3. Kombinirani pristup iskorištava oba kriterija za segmentaciju; najprije se stanovništvo dijeli na temelju nekog demografskog obilježja, a potom se na osnovi rezultata istraživanja segmenti dijele u dodatne skupine, po nekoj drugoj osnovi (npr. očekivanom zadovoljstvu uslugama, potrebama i dr.).

Identificiranje varijabli za segmentaciju predstavlja najkreativniji dio segmentacijskog procesa (Fonseca, 2011.). Segmenti se najčešće mogu profilirati na temelju različitih razina (filtara). Tako se hoteli mogu koristiti segmentiranjem prve, druge ili više razine segmentiranja (slika 4.5.).

Slika 4.5. **Razine izbora strategije segmentacije gostiju**



Izvor: *izradila autorica*

Segmentacija na temelju socio−demografskih podataka predstavlja prvu razinu segmentacije gostiju. Bez obzira što mnogi autori kritiziraju takve varijable kao nedovoljne za određivanje budućeg ponašanja gostiju, ti podatci vrlo su korisni zbog dostupnosti i mjerljivosti te služe kao baza za usporedbu s ostalim podatcima prikupljenima istraživanjem. Odabir varijabli ovisi o cilju segmentiranja i cilju istraživanja. Tako hoteli, u želji da dobiju preciznije podatke o gostima, moraju pristupiti segmentaciji viših razina koja zahtjeva upotrebu složenijih metoda rudarenja podataka. Samoselekcija predstavlja najsloženiji postupak davanja izbora gostu da se svojim odlukama i postupcima sam svrsta u jedan od segmenata (Müller & Srića, 2005.), a to je ujedno najsloženiji i najdetaljniji način segmentiranja gostiju. Primjerice, *online* aktivacijom profila hoteli imaju priliku pratiti aktivnosti gosta na webu. Slijedom toga, deriviraju se znanja: najčešće pregledane ponude, potencijalno željeno vrijeme dolaska, tip odmora, osjetljivost s obzirom na cijenu i dr., utvrđujući gosta kao pojedinca. Pri takvom postupku gost sam odlučuje o načinu i vremenu kontaktiranja. Taj se koncept često naziva marketing dozvole *(permition marketing).*

Na temelju prikupljenih podataka o gostima, moguće je izvesti manje ili više uspješnih analiza ovisno o kvaliteti i kvantiteti prikupljenih podataka. U svrhu

targetiranja i individualnog pristupanja gostima, upotrebljavaju se kolektivno inteligentne tehnologije te bihevioralni modeli (Casillas & Martinez-Lopez, 2010.). Neki su autori već s početkom upotrebe tehnologija u procesu rada isticali važnost njihove primjene pri segmentiranju gostiju, pa tako Berry (1995.) navodi da: „*razvitak u informacijskim tehnologijama omogućuje organizacijama odmicanje segmentiranja gostiju po grupama ka segmentiranju po individuama*."

S obzirom da se tehnologijom podupiru svakodnevni procesi, javila se potreba za međusobnim integriranjem svih sustava u cilju što kvalitetnije isporuke usluge. Takvi sustavi (DSS − *decision support systems*, MIS − *management information systems*, GDS – *global distribution systems*, baza podataka i dr.), osim što se međusobno trebaju povezati, trebaju biti i usklađeni sa strategijom segmentiranja gostiju. Efektivna implementacija strategije segmentacije zahtijeva integraciju s *IT strategijom* na nekoliko razina, a od važnijih su:

1. *Revenue management,*
2. Yield management *sustavi,*
3. *sustav GRM.*

Yield menadžment temelji se na različitim cijenama za različite segmente koji međusobno imaju različitu cjenovnu elastičnost i prioritete (Morritt, 2007.). Stoga, sve promjene koje se povezuju s ciljanim segmentima i njihovom cjenovnom elastičnosti potrebno je kontinuirano usklađivati s bazom podataka koju podupire *yield* menadžment. Zbog posjedovanja najveće količine podataka potrebnih hotelu, sustav GRM predstavlja vrijednost u smislu poznavanja gostiju, što utječe i na potrebu izgradnje sustava koji je integriran sa strategijom segmentacije. Naime, jedan od ciljeva prikupljanja i interpretiranja podataka (Lee & Carter, 2012.) je stvaranje osnovne forme za identificiranje globalnih marketinških segmenata.

S obzirom da marketinška segmentacija tržišta predstavlja jednu od najčešće istraživanih tema u turizmu i ugostiteljstvu, u nastavku (tablica 4.4.) se iznosi pregled različitih načina segmentiranja gostiju, odabir varijabli za segmentiranje te ciljeva njihove uporabe.

Tablica 4.4. **Pregled istraživanja autora o marketinškoj segmentaciji u turizmu i ugostiteljstvu**

br.	**Autor, godina**	**Cilj istraživanja**	**Mjesto istraživanja i objekt – subjekt istraživanja**	***Post hoc / apriori***	**Način segmentiranja – korištene varijable**	**Metode segmentiranja**	**Cilj uporabe varijabli i segmentiranja turista/gostiju**
1.	(Yelkur, 2001.)	1. Evaluirati *online* cjenovne strategije hotela. 2. Ispitati i usporediti *web*-stranice hotela u cilju identificiranja strategija segmentacije.	Hoteli (20)	*Apriori*	Identificiranje marketinških segmenata na temelju tri grupe deskriptivnih faktora: 1. demografski, 2. socio ekonomski, svrha putovanja, 3.nagrađivanje gostiju - posebne cijene za lojalne goste.	Deskriptivne metode	1.*Demografska segmentacija:* utvrditi segmentiraju li hoteli goste s obzirom na dob, sezonu, mjesto hotela. 2. S*ocio-ekonomske varijable*: utvrditi segmente koji su cjenovno osjetljiviji. 3. *Svrha putovanja:* imaju li hoteli različite cijene s obzirom na razlog dolaska (odmor, posao i dr.). 4. *Bodovi za lojalne goste:* utvrditi postoje li segmenti s obzirom na lojalnost (posebne cijene za lojalne goste, nagrade za *online* rezerviranje i najbolje dostupne cijene).
2.	(Arimond & Elfessi, 2001.)	Prikazati kako kvantitativni podatci iz više država prikupljeni anketiranjem turista mogu biti korišteni i u marketinškoj segmentaciji.	Gosti (229)	*Post hoc*	-	*Cluster* analiza, K-*means cluster* analiza, MCA *(multiple corresponding analysis)*	1. MCA: pronaći optimalnu kvantifikaciju u cilju opisivanja odnosa između kategorija svake varijable te odnosa između varijabli. 2. Klaster analiza: utvrđivanje klastera po *atributima* (razlozi za putovanje, razlozi za odabir B&B usluge i dr.) i *kategorijama.*

3.	(Chen, 2003.)	Otkriti segmente i identificirati one koje imaju veću vjerojatnost za davanje pozitivnih preporuka.	Stanovnici Virdžinije (1500)	*Post hoc*	Demografske varijable, karakteristike putovanja, osjećaji prema posljednje posjećenoj turističkoj destinaciji TSTM (*Tourist sentiment toward marketing*).	CHAID (CHi-*square, Automatic, Detection*), ANOVA, Chi-*square test*	1. Usporedba varijacije između demografskih obilježja i karakteristike putovanja (između segmenta). 2. *ANOVA* – testirati homogenost u demografskim karakteristikama i karakteristikama putovanja.
4.	(Chung, et al., 2004.)	Predstaviti tri reprezentativne metodologije marketinške segmentacije.	Koreja, gosti hotela	*Post hoc*	*1.scenarij:* segmentiranje na temelju baze podataka 12 hotela *2. scenarij*: segmentacija na temelju koristi za goste *3. scenarij:* modeliranje na temelju predviđanja (240 hotela)	*2. scenarij: Cluster* analiza, *3. scenarij:* CHAID	*1. scenarij* – utvrditi doprinos svakog segmenta u prihodima, – utvrditi ADR (*average daily rate)* po segmentima, – odrediti relativnu važnost gostiju s obzirom na hotele. *2. scenarij* – utvrditi koristi izvedene iz segmenata, kako bi se te koristi dostavile na učinkovitiji i djelotvorniji način. *3. scenarij – svrha CHAID-a:* predložiti prikladnu tehniku za odabir značajnijih i važnijih varijabli *(korak prije segmentacije koristi za goste.*
5.	(Laesser, 2006.)	Odgovoriti na pitanja: – koje su bitne odrednice turističke potrošnje? – koje varijable marketinške	Australija, turisti na odmoru	*Post hoc*	Segmentiranje na temelju varijabli; trajanje putovanja, država prebivališta, razlog dolaska i dr.	Hedonistička metoda *(hedonic method)*	Utvrđivanje segmenata po potrošnji u cilju određivanja pokretača turističke potrošnje.

		segmentacije najbolje objašnjavaju promjene u potrošnji turista?					
6.	(Tkaczynski, et al., 2009.)	1.Utvrditi kako turistički dionici (*stakeholder*) segmentiraju tržišta. 2. Shvatiti ogledavaju li segmenti, identificirani od dionika, segmente DMO-a (destinacijska menadžment organizacija).	Turoperatori, hosteli, hoteli, obiteljski smještaj, DMO i drugi dionici	*Post hoc*	Životna dob, država prebivališta, način dolaska, razlog dolaska, dužina boravka, prihod kućanstva	Kvalitativna metoda	Utvrđivanje najčešćih segmenata među dionicima u turističkoj destinaciji.
7.	(Xia, et al., 2010.)	1. Pomoći turističkim organizacijama identificirati marketinške segmente, razviti bolje aranžmane i strategije segmentiranja posebno prilagođene karakteristikama turista. 2. Razviti metodologiju identificiranja karakteristika turista koji putuju po *obrascima ključnih*-	Turisti (457) Australija, Phillip Island, Victoria	*Post hoc*	Ključne varijable pri segmentiranju: tip turista, tip grupe, životni vijek, ponovni dolazak, spol.	Log-linearni modeli, EM (*Expectation Maximisation)* algoritam	Identificirati karakteristike grupe turista koji putuju po jednakim prostornim obrascima kretanja. *EM* – pronaći marketinške segmente koristeći se svim dostupnim podatcima gostiju te ih primijeniti za identificiranje segmenata po obrascima kretanja. *Log-linearni modeli* – testirati značajnost obrazaca kretanja koristeći se *p*-vrijednošću (0,05).

		dominantnih kretanja (kombinacija turističkih atrakcija koje su najčešće posjećene).					
8.	(Li, et al., 2013.)	1. Omogućiti zapadnim marketinškim stručnjacima uvid u analizu kineskog tržišta. 2. Segmentiranje emitivnog kineskog tržišta koristeći se preklapajućom segmentacijskom analizom (*overlapped*). 3.Omogućiti korisni strateški uvid u strani destinacijski marketing u Kini.	Turisti koji putuju u inozemstvo (Kinezi) (Peking, n = 532; Šangaj, n = 532; i Guangzhou, n = 536)	*Post hoc* i *apriori*	Po motivu putovanja (19 varijabli).	Kanonička analiza (CCA – *cannonical correlation analysis*), ANOVA	1. Utvrditi postoji li veza među 19 motivacijskih varijabli i 25 destinacijskih atributa te identificirati postojeće promjene. 2. Definirati segmente po veličini i tipu (tri segmenta). 3. Utvrditi znatne razlike među trima različitim segmentima.

Izvor: *Izradila autorica*

- *CHAID* je tehnika segmentacije čija je intenciju otkrivanje interakcije među istraživanim varijablama.
- *Kanonička analiza* (CCA – *cannonical correlation analysis*) predstavlja postupak koji odudara od modela testiranja razlika među grupama jer je riječ o postupku u kojem se kombinira dva skupa intervalnih, normalno distribuiranih varijabli.
- *Analiza varijance* (ANOVA – *analysis of variance*) je metoda bivarijatne analize kojom se može usporediti važnost razlike aritmetičkih sredina među trima ili više nezavisnih varijabli.

Vidljivo je da većina autora provodi *post hoc* segmentaciju na temelju dostupnih podataka (*data driven*). Varijable marketinške segmentacije određuju se s obzirom na ciljeve marketinške segmentacije. Zbog tog se razloga autori koriste različitim statističkim alatima kao što su klaster-analize, analize korespondencije (*correspodence analysis*), CHAID (*CHi-square, Automatic, Detection*), analiza varijance (ANOVA) i dr. u cilju opisivanja različitih odnosa među segmentima i istraživanim varijablama ovisno o potrebi dokazivanja hipoteze u radu i cilju istraživanja.

Danas sve češće prisutna internet segmentacija korisnika u znanstvenoj literaturi u većini se slučajeva ne odnosi na segmentaciju u turizmu i ugostiteljstvu, nego općenito na internetske korisnike (tablica 4.5.).

Tablica 4. 5. **Primjeri internet segmentacije**

	Autori	Istraživanje	Segmenti
1.	(McDonald, 1996.)	Motivacija korisnika	− strastveni avanturisti − prikupljači činjenica − tragači zabave − internetski kupci
2.	(Vellido, et al., 2002.)	Mišljenje korisnika o *online* kupnji i *online* dobavljačima	− neuvjereni − osjetljivi na sigurnost − neodlučni − uvjereni − izbjegavači komplikacija − troškovno svjesni − oprezni na usluge za korisnike
3.	(Smith & Swinyard, 2001.)	Stil uporabe interneta	− *internetski kupci*: ljubitelji kupovanja, pretraživači interneta. − *ne-kupci*: plašljivi pretraživači, izbjegavači kupovanja, tragači zabave.
4.	(Brengman, et al., 2005.)	Identificiranje potrošačkog ponašanja među internetskim korisnicima	*internetski kupci:* − privremeni kupci − sumnjičavi usvajači − ljubitelji kupovanja − poslovni korisnici *internetski ne-kupci:* − plašljivi pretraživači − pozitivni tehnološki sumnjičavci − negativni tehnološki sumnjičavci − avanturistički pretraživači

Izvor: *izradila autorica*

Na temelju navedene tablice, može se zaključiti da je otkrivanje segmenata na temelju načinu ponašanja korisnika na internetu jedna od najčešće korištenih metoda segmentacije. Takve segmentacije izvode se iz dugoročnih analiza *web*-stranica s pomoću kojih je onda moguće utvrditi različite razloge ponašanja kao posljedice različitih načina pretraživanja među korisnicima.

Internetski segmentacijski proces postao je nezamjenjiv način utvrđivanja tržišnih segmenata; s jedne strane, zbog učestalosti uporabe interneta i ekspanzije e−WOM komunikacije te s druge strane zbog brojnih sličnih proizvoda i usluga koji danas postoje na tržištu ponude. Osim toga, važnost provođenja međukulturnih *online* segmentacijskih studija proizlazi iz sličnosti navika kupovanja među *online* korisnicima, sličnijim nego što su unutar iste grupe sugrađana. Hotelijeri se danas najčešće koriste internetskom segmentacijom hotela pri određivanju cjenovne strategije. Naime, u uvjetima *online* poslovanja hotela, ključno pitanje *revenue* menadžmenta jest kako odrediti optimalnu dinamičnu cjenovnu strategiju, marketinšku segmentaciju i odgovarajuću prodajnu cijenu sobe (Guoa, et al., 2013.).

S obzirom da je cilj svih GRM marketinških napora postizanje što većeg stupnja personalizacije, segmentacijski proces će u budućnosti sve više prelaziti u neki oblik upravljanja odnosa s gostima. Međutim, do koje je razine isplativo ulaziti u proces segmentacije ovisi o kvaliteti implementirane informacijske tehnologije i želji rukovodećeg kadra da takav proces postane jedan od prioriteta u svakodnevnom poslovanju. Neosporivo je da će se porastom tehnologije povećati i mogućnosti kreativnijih kreiranja segmenata gostiju, ali ne treba zaboraviti da tehnologija predstavlja samo alat koji je bezvrijedan ako se ne obuhvati ljudska komponenta.

4.5. Izrada programa u funkciji marketing odnosa

Proces primjene marketing odnosa (RM − *relationship marketing)* započinje prvim pokušajima uporabe prikupljenih podataka o gostima.

Otkako su se načela transakcijskog marketinga prilagodila trendovima tržišta u korist marketinga kojim se cijeni *odnos* iz kojeg će uslijediti profitabilne transakcije, vrijednost stalnog gosta dobiva novo značenje. Takav koncept marketinga osim što poštuje sustav različitih vrijednosti gostiju, vrednuje i njihove različite potrebe, a upravljanje odnosima ima cilj stvoriti viši i utjecajniji odnos negoli je to ostvarivo kontaktiranjem gostiju.

Marketing odnosa svojom dugogodišnjom praksom u uspješnim kompanijama utjelovio je sljedeće (Christopher, et al., 2002.):

- Promjenu u svijesti menadžera s čisto ekonomskih transakcija prema socio-ekonomskim razmjenama (razumijevajući da odnosi uključuju razumijevanje ljudi i njihovih potreba).
- Shvaćanje razlike između dobrobiti zadržavanja gostiju u usporedbi s privlačenjem gostiju.
- Prepoznavanje potrebe za kvalitetom, marketingom i posebno kreiranim uslugama za goste.
- Pridavanje značaja internom marketingu u cilju postizanja uspješnosti marketinga usmjerenog na tržište.

Marketing odnosa utjelovljuje gotovo sve vrste marketinga na temelju kojih je moguće stvoriti odnos povjerenja i odanosti, a promatra se putem tri oblika (Lee & Carter, 2012.):

- marketing baze podataka (*database marketing*),
- interaktivni marketing i
- *network* marketing.

U okruženju gdje je marketing odnos dio organizacijske kulture, osnova za suzbijanje slučajnosti i njihovih posljedica nemjerljivih efekata jest kvalitetna baza podataka. Postavljanjem jasnih koraka u usvajanju informacija o gostu pri svakoj točki susreta, organizacija postaje učeća u kontekstu kontinuiranih spremanja znanja. U tim slučajevima baza podataka u svojoj osnovi predstavlja izvrstan alat za segmentiranje, selekciju i odabir gostiju ovisno o postavljenim ciljevima.

U ciklusu upravljanja odnosima s gostima, nakon segmentacije slijedi odabir ciljnog tržišta. Na temelju prethodnih potpoglavlja mogu se utvrditi potrebni uvjeti da bi se hotelijeri mogli odlučiti za segmente gostiju s kojima bi mogli izgraditi dugoročne odnose:

1. Postojanje alata – koji će istodobno biti korisni gostima (motiv za otkrivanje podataka o sebi) i hotelu (različite mogućnosti segmentiranja gostiju) – *loyalty* kartica/program;
2. Kvantiteta i kvaliteta prikupljenih podataka;
3. Poštovanje kriterija jednakoznačnosti i nedvosmislenosti podataka pri njihovu unošenju kako bi se na temelju odabranih varijabli mogli stvoriti uvjeti različitih načina segmentiranja gostiju;
4. Postojanje ažurirane *web*-baze podataka – integrirana na svim razinama hotela.

Marketing odnosa također se može promatrati kao okružje stvaranja viših vrijednosti za goste na temelju podataka (slika 4.6.).

Slika 4. 6. **Marketing odnosa u hotelu**



Izvor: *izradila autorica*

Iz prethodne slike može se uočiti međuovisnost sustava GRM i marketing odnosa, ali i na očiglednu važnost uporabe *loyalty* programa kao karike koja povezuje GRM i goste.

Do danas su provedena brojna istraživanja na temu *loyalty* programa i njihove efikasnosti i to većinom u trgovinama. Autori Nako (1997.) i Bolton et al. (2000.) dokazali su da *loyalty* programi pozitivno utječu na izbor kupca, transakcijske vrijednosti, zadržavanje kupca i otpor od konkurencije. Autori Kivetz i Simonson (2006.) zaključili su da se napredovanjem prema nagradama mogu postići učinci češćeg kupovanja. Liu je u svojem istraživanju dokazao da *loyalty* program ima pozitivan utjecaj na oba segmenta istraživanja, učinivši ih više lojalnim s najvećim pozitivnim promjenama u roku od prva tri mjeseca od uključivanja u *loyalty* program (Liu, 2007.). Autorica Mägi (2003.) dokazala je da članstvo u *loyalty* programu povećava „udio u novčaniku" *(share of wallet),* posjet trgovini te smanjuje udio za konkurente. Unatoč istraživanjima o djelotvornosti *loyalty* programa, još uvijek ne postoji jasna slika njihove učinkovite primjene u hotelijerstvu. Takva istraživanja važna su za shvaćanje procesa lojalnosti, ali su odvojena od potreba hotelijera (Tanford, 2013.).

Također, autori Cobos et al. (2009.) navode da su istraživanja o marketingu odnosa u području turizma na nedovoljnoj razini te će se budućim istraživanjem i studijama stvoriti bolja razumijevanja i omogućiti praktične vodiče u implementiranju takve prakse u dnevnim procesima s ciljem stvaranja veće djelotvornosti i učinkovitosti Web marketinških aktivnosti.

Među najvećim problemima, koji se javljaju s pokušajem razvijanja odnosa putem loyalty programa u trgovinama, su široki izbor ponuđača i lako premostive barijere za prelazak konkurenciji (Liu, 2007., p. 20). U turizmu i ugostiteljstvu mogu se naći zajednički razlozi u istim problemima. Međutim, globalni trendovi u turizmu i priroda usluga u ugostiteljstvu drugačije, utječu na smjer razvoja loyalty programa, te je potreba za razvijanjem „viših" odnosa veća negoli u trgovinama i bankama.

Budući da postoje različite razine lojalnosti, hotel bi trebao selektivno promatrati svoje goste ovisno o mogućnosti razvijanja dugoročnih odnosa. Gosti, koji se na temelju rudarenja baze podataka budu prikazani kao visoko profitabilni s visokom razinom vjernosti, zaslužuju drukčiji tretman od onih koji to nisu. Ideja marketing odnosa leži u mogućnosti prepoznavanja takvih gostiju, upoznavanja i upravljanja putem marketing odnosa što pretpostavlja obostrano shvaćanje vrijednosti (gost – hotel, hotel – gost).

Razine lojalnosti, odnosno, razine nagrađivanja gostiju predstavljaju normu *loyalty* programa (Tanford, 2013.). Takve razine predstavljaju varijable za utvrđivanje segmenata gostiju koji međusobno imaju različite preferencije i motive dolaska. Do danas postoji vrlo malo istraživanja o razinama lojalnosti u sklopu *loyalty* program, a jedan od razloga je što većina djelatnosti nije definirala razine lojalnosti. Tanford je prva autorica, koja je istraživala različite razine lojalnosti u hotelijerstvu u sklopu *loyalty* programa. Dokazala je da su emocionalna povezanost i samostalna evaluacija (procjena vrijednosti dobivenih koristi) dva temeljna atributa djelotvornosti *loyalty* programa u hotelijerstvu (Tanford, 2013.). Osim potrebe za utvrđivanjem različitih razina lojalnosti i karakteristika segmenata, vrlo je važno istražiti način na koji gosti promatraju emocionalne koristi i financijske nagrade među različitim razinama. Autori Shoemaker i Lewis (1999.) klasificiraju koristi *loyalty* programa za goste u tri kategorije:

1. *financijske,*
2. *funkcionalne i*
3. *emocionalne/psihološke.*

S obzirom da se marketingom odnosa dodaje *društvena* i *emocionalna* vrijednost programu, primjenom njegovih načela čini se i osnovna distinkcija od programa učestalosti koji ima samo financijsku komponentu. U uvjetima gdje postoje mogućnosti za segmentiranje gostiju i individualno pristupanje s pomoću *loyalty* programa, marketing odnos može doseći svoje ciljeve gradeći odnos na povjerenju i emocijama a ne na međusobnoj financijskoj koristi.

Iako je zadovoljstvo gostiju uvjet za postojanje lojalnosti, zadovoljstvo kao varijabla nije dovoljna da opiše jačinu i dubinu odnosa. Društvene znanosti su bogate literaturom koja ukazuju na varijable pravog *odnosa* (poštovanje, iskrenost, podrška, razumijevanje). Među navedenim, povjerenje i odanost dokazali su se kao najkritičniji za utvrđivanje postojanja odnosa između dva subjekta (Baran & Galka, 2013.). U svrhu istraživanja jačine utjecaja takvih varijabli potrebno je ustanoviti tehnike za mjerenje povjerenja i odanosti, kao što postoje tehnike za mjerenje zadovoljstva.

Prepoznavanje potreba različitih razina segmenata pretpostavlja i njihove različite načine upravljanja. Emocionalna povezanost s gostom u istraživanjima se pokazala kao najčešći temelj lojalnosti hotelu ((Bowen & Shoemaker, 2003.); (Han, et al., 2011); (Mattila, 2006.); (Tanford, 2011.)). Međutim, na različitim razinama

emocionalna povezanost ima različito značenje. Tako na nižim razinama više odgovaraju financijske koristi i pogodnosti, dok na višim razinama emocionalna povezanost i povjerenje predstavljaju najviše koristi od programa. Hotelijeri imaju težak zadatak upravljanja malom skupinom visokoprofitabilnih i velikom skupinom niskoprofitabilnih gostiju (slika 4.7.).

Slika 4.7. **Pregled stupnjeva lojalnosti gostiju, s obzirom na visinu profitabilnosti i učestalosti dolaska**

Razina profitabilnosti gostiju	Učestalost dolaska gosta	
	MALA	VELIKA
velika profitabilnost	**POTENCIJALNO LOJALNI GOSTI** • korisnici više *loyalty* programa • potrebno ih je animirati marketing odnosom	**LOJALNI GOSTI** • korisnici jednog *loyalty* programa • važna uloga GRM-a (održavanje odnosa s ključnim gostima)
mala profitabilnost	**LOVCI NA AKCIJSKE PONUDE** • osjetljivi na cijene • prate akcijske ponude (grupne popuste) • mogućnost da postanu lojalni je jako mala	**ČESTI GOSTI** • osjetljivi na cijene • postoji šansa da ih se motivira na način da im se ukažu prednosti, koje mogu ostvariti kao lojalni članovi programa

Izvor: *izradila autorica*

Vjeruje se da je marketing odnos najdjelotvorniji kada su gosti vrlo uključeni u usluge ili proizvode te kad postoji element osobne interakcije pri čemu su voljni sudjelovati u aktivnostima stvaranja odnosa (O`Malley & Tynan, 2000.). *Loyalty* program kao alat upravljanja odnosima s gostima i kanal primjene marketinga odnosa u svojoj bi osnovi trebao ojačati vezu između hotela i gostiju. S obzirom da ulaganja u sve segmente neće rezultirati prihodom (Zeithaml, et al., 2001.), marketing odnos je često usmjeren samo na profitabilne segmente koje hotel može kontrolirati i upravljati s pomoću alata – *loyalty* programa.

Svrha *loyalty* programa je od početka uvođenja ostala ista: nagraditi i time potaknuti lojalno ponašanje (Sharp & Sharp, 1997.). Stoga, kada se uvodi *loyalty* program, potrebno je potražiti bit uvođenja i bit postojanja hotela, te na tome graditi ostale (niže) ciljeve.

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

- Mala korist istraživanja o *loyalty* programima za hotelijere: nedostatak konkretnih rezultata istraživanja primjenjivih u njihovim svakodnevnim poslovima.
- Većina istraživanja usmjereno je na programe učestalosti (u trgovinama) i njihovu djelotvornost, međutim, rezultati istraživanja ne mogu se primijeniti i na hotelijerstvo zbog prirode poslovanja i drugačijih odnosa.
- Do danas je vrlo malo istraživanja posvećeno segmentaciji u samom *loyalty* programu, snazi i motivima među različitim segmentima te prikladnom menadžerskom odgovoru različitim segmentima (Allaway, et al., 2006.).
- Većina istraživanja *loyalty* programa i programa učestalosti ne obuhvaćaju iskustva i mišljenje menadžera kao najiskusnijih u smislu ponude.
- *Loyalty* programi većinom imaju učestalost kao kriterij za dostizanje određenih razina u *loyalty* programu (iako učestalost nije lojalnost) (Tanford, 2013.).

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

- Razumijevanje granice uporabe *loyalty* programa (Dorotic, et al., 2011.). Budući da neki gosti odustaju od uporabe *loyalty* programa, znanstvenici bi trebali pronaći odgovore zašto se gosti odbijaju koristiti *loyalty* programom.
- Utjecaj marketing odnosa na buduća ponašanja gostiju – je li s pomoću marketing odnosa moguće pretpostaviti buduća ponašanja gostiju.
- Do koje su razine *loyalty* programi uspjeli u ojačavanju odnosa s različitim segmentima te kako aktivnosti RM-a utječu na odnose s ciljanim segmentima (Leverin & Liljander, 2006.).
- Lojalnost stavom s obzirom na različite razine lojalnih segmenata – potrebno je utvrditi varijable koje ukazuju na lojalnost stavom te determinirati heterogenost s obzirom na razinu (nivo) lojalnosti unutar *loyalty* programa.

- Očekivanja, stavove i mišljenja menadžera koji se svakodnevno susreću s problemima lojalnosti gostiju, a konkretno su povezani s trenutačnim i budućim potrebama u razvoju odnosa s gostima.

Među najčešćim predmetima rasprave brojnih kritičara *loyalty* programa (u trgovini) su:

- djelotvornost,
- troškovi programa,
- nedovoljna međusobna distinkcija i
- vrijednosna *(value added)* komponenta.

Međutim, kada je riječ o izradi programa u funkciji marketing odnosa s kojim je moguće graditi odnose na povjerenju, njegova funkcija unutar sustava GRM postaje opravdana. Na troškove uvođenja takvog alata utječu brojni aspekti, među kojima su obujam poslovanja, način izrade, kvaliteta programa, povezanost s GRM-om i dr. Međutim, hotelijeri kao *soft* komponenta utječu na prihode. Drugim riječima, koliko će hotel uprihoditi od takvog načina upravljanja odnosima s gostima ovisi o vlastitoj organizaciji cjelokupnog procesa.

Iz dosad navedenog može se utvrditi da će se stručnjaci koji se bave istraživanjem tržišta još dugo zadržati na temi razumijevanja ponašanja gostiju te na informacijskoj tehnologiji koja sve više postaje faktor povezivanja gostiju i hotelijera. Budućnost će svakako pripasti digitalnim tržištima, dok će se tržišna utakmica svesti na one koji najbolje razumiju potrebe svojih gostiju. Ekonomisti predviđaju da će velike hotelske korporacije i dalje imati snažan i utjecajan marketinški pristup na lokalna tržišta. Međutim, lokalne kompanije imaju nekoliko prednosti: one bolje poznaju lokalno tržište, mogu donositi brže odluke, a da bi pokazali prisilne razlike, moraju isticati nižu cijenu, bolju kvalitetu, prisniji odnos, atraktivnost i dr. (Kotler, 2005.). Drugim riječima, sve će se više isticati važnost *glokalizacije*, odnosno, integracije globalnog (tehnologije) i lokalnog (posebnost destinacije). Hotelijeri u tom kontekstu ne smiju izostaviti ni jedan dio koji povezuje i omogućuje prisan odnos s gostom, bez obzira radi li se o tehnološkoj ili ljudskoj komponenti

Na temelju ovog poglavlja koje je imalo svrhu uvoda u upravljanje odnosa s gostima s primjenom web-*baze znanja i* loyalty *programa, u sljedećem, petom poglavlju govorit će se o glavnoj temi doktorskog rada* – loyalty *programu i njegovoj primjeni u praksi.*

5. PRIMJENA PROGRAMA *LOYALTY* U HOTELIJERSTVU

Lojalnost gosta kao zavisna varijabla predstavlja indikator uspješnosti organizacije brojnih elemenata unutar hotela (organizacijska kultura, ljubaznost osoblja, tehnologija, sigurnost, povjerenje i dr.), što vodi k zaključku da se s lojalnošću mora upravljati. Pojam takvog upravljanja usko je povezan i ovisan o pojmu razumijevanja gosta, kao put prema ispunjavanju očekivanja gosta. Naime, uspješnost njihova uzajamnog odnosa sve više obuhvaća stavke na koje menadžment ne može utjecati, stoga vrijednost informacija (u vremenu, kvantiteti i kvaliteti) danas postaje kamen temeljac za donošenje odluka. Time izvor informacija postaje sve važniji faktor uspješnosti upravljanja odnosima s gostima, što neizravno utječe i na povećanje vrijednosti samog *loyalty* programa u organizaciji.

Porastom broja djela u kojima se proučavala lojalnost i *loyalty* programi raste i broj različitih gledišta i vrsta lojalnosti. Danas stručnjaci u području marketinga različito shvaćaju lojalnost programu i lojalnost hotelu. Autori Evanschitzky et al. (2012.) navode potrebu za različitim pristupom njihova ocjenjivanja i upravljanja kako bi se bolje razumjele potrebe gostiju. Međutim, takvi se pristupi uočavaju zbog programa učestalosti u kojima se bodovima i popustima stvara ovisnost o programu ali ne nužno i lojalnost trgovini. Tu se neizravno ili izravno javljaju posljedice povezane s nedostatkom lojalnosti prema trgovini, ne podižu se barijere prelaska konkurenciji, kupci već znaju što mogu očekivati od nagrada, lakše se međusobno preslikavaju i dr. Takva lojalnost nije cilj *loyalty* programa u hotelijerstvu. Poticanje vjernosti programu odobrava se samo ako to kao posljedicu ima održavanje lojalnosti hotelu. Naime, ako je hotelu glavni motiv uvođenja *loyalty* programa stvoriti istinsku lojalnost temeljenu na provedenom iskustvu s brendom u cijelosti, onda menadžeri trebaju *loyalty* program smatrati alatom koji omogućuje jednostavnost upravljanja gostima i stvaranje „*wo*w" efekta, a ne objektom o kojem gosti trebaju biti ovisni u kontekstu očekivanja nagrade. To potvrđuju i mišljenja autora (Yi & Jeon, 2008.) koji navode da bi menadžeri trebali težiti izgradnji *loyalty* programa kojim se može unaprijediti lanac vrijednosti proizvoda ili usluga.

U cilju davanja smjernica za dizajniranje i uvođenje *loyalty* programa u ovom dijelu doktorskog rada dubljom će se analizom pokušati istaknuti njegove esencijalne koristi te načini opstanka dugoročnim održivim odnosom s gostom.

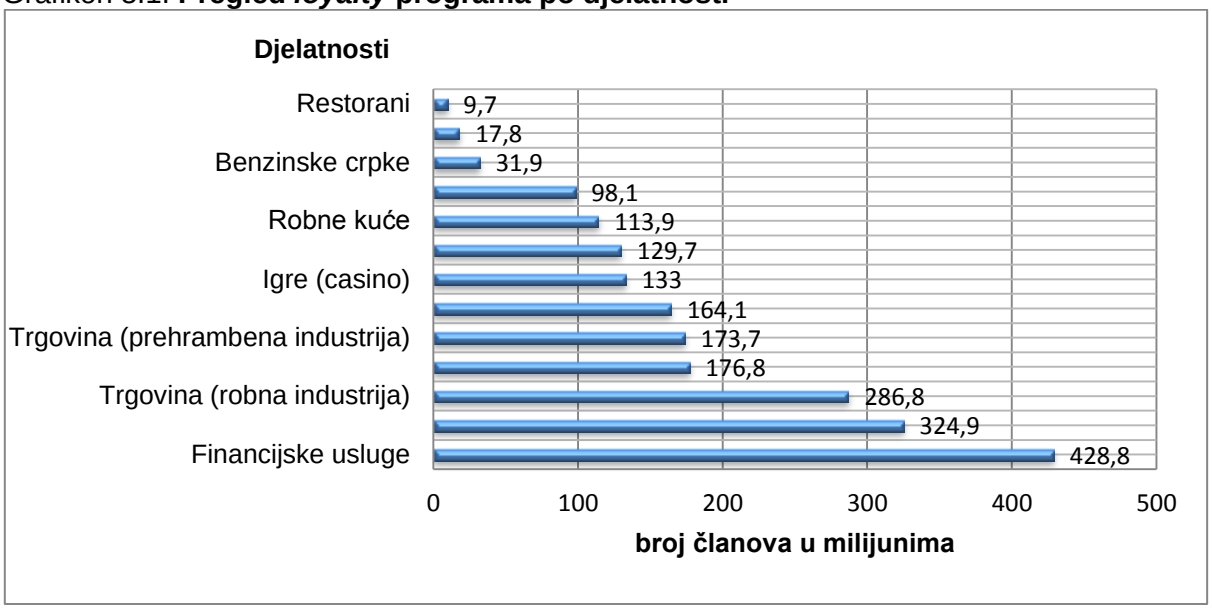
5.1. Razvoj i vrste programa *loyalty*

Postoje različite teorije o povijesti *loyalty* programa, ovisno o tome što različiti autori smatraju pojmom *loyalty* program. Tako neki autori ističu prve *loyalty* nagradne sheme S&H Green Stamps iz 1986. godine koje je kompanija S&H uvela u Americi kao nagradnu valutu, a koju su osnovali Thomas Sperry i Shelly Hutchinson. Oni su ujedno prodavali pečate različitim supermarketima, benzinskim postajama i drugim trgovcima koji su ih nadalje davali kupcima na temelju potrošene količine novca (Hoffmann, 2013.).

Međutim, ukoliko se promatra moderna primjena *loyalty* programa bez pečata, AAadvantage se smatra prvim *loyalty* programom kojeg je 1981. godine uvela zrakoplovna kompanija *American Airlines*. U početku primjene *loyalty* programa hoteli su se u većini slučajeva pojavljivali u ulozi partnera aviokompanijama. Nakon uviđanja brojnih prednosti koje oni ostvaruju, hotelijeri su počeli osmišljavati svoje programe. Tako, aviokompanije slijede supermarketi, restorani, rent-a-car poduzeća, hoteli i dr. Prvi hotelski lanac koji je u svoje poslovanje uveo *loyalty* program je Holiday Inn (1981. godine), a ubrzo nakon toga isto je učinio i Marriot (*Honored Guest Award Program*).

Na sljedećim je grafikonima 5.1. i 5.2. vidljiv ukupan broj članova u programima učestalosti i *loyalty* programima po djelatnosti i njihov rast od 2006. – 2010. godine.

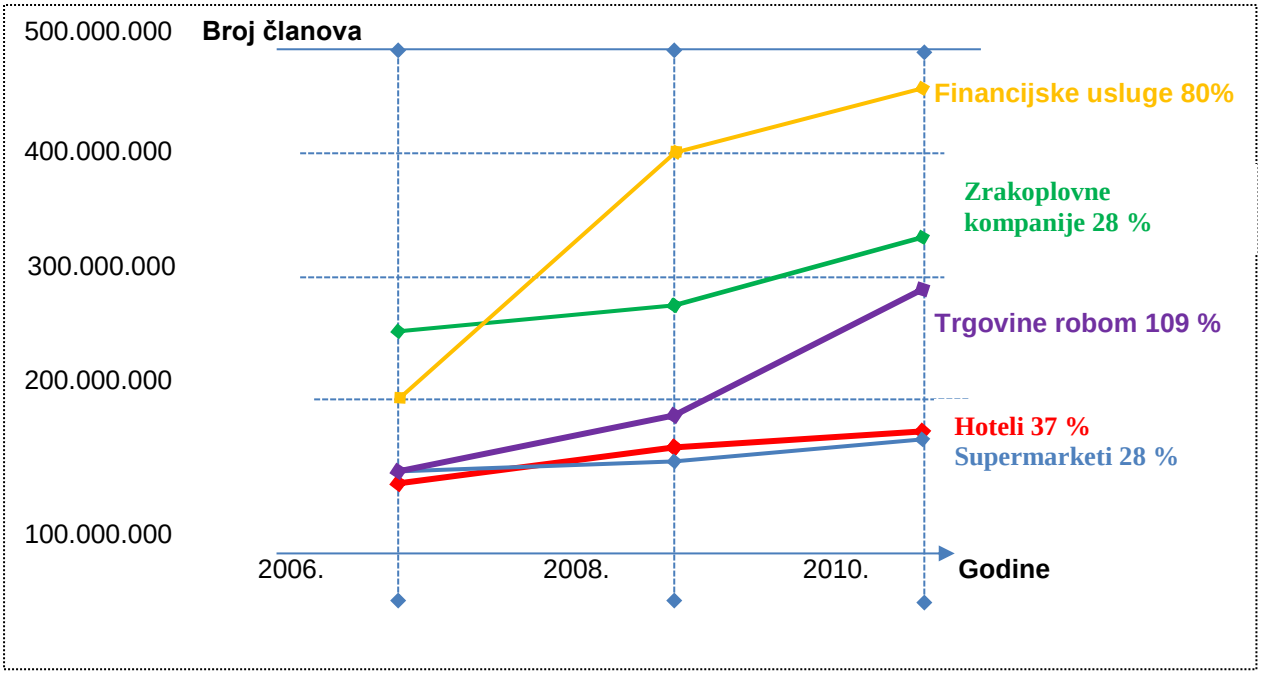
Grafikon 5.1. **Pregled *loyalty* programa po djelatnosti**



Izvor: 2011 COLLOQUY Loyalty Census, *https://www.colloquy.com/magazine/* (07.04.2014.)

Na temelju navedenog grafikona može se zaključiti o izrazito širokoj primjeni *loyalty* programa u svijetu. Također, vidljivo je da financijske institucije predstavljaju najvećeg korisnika *loyalty* programa.

Grafikon 5.2. **Rast broja članova *loyalty* programa prema djelatnosti (od 2006. do 2011. godine)**

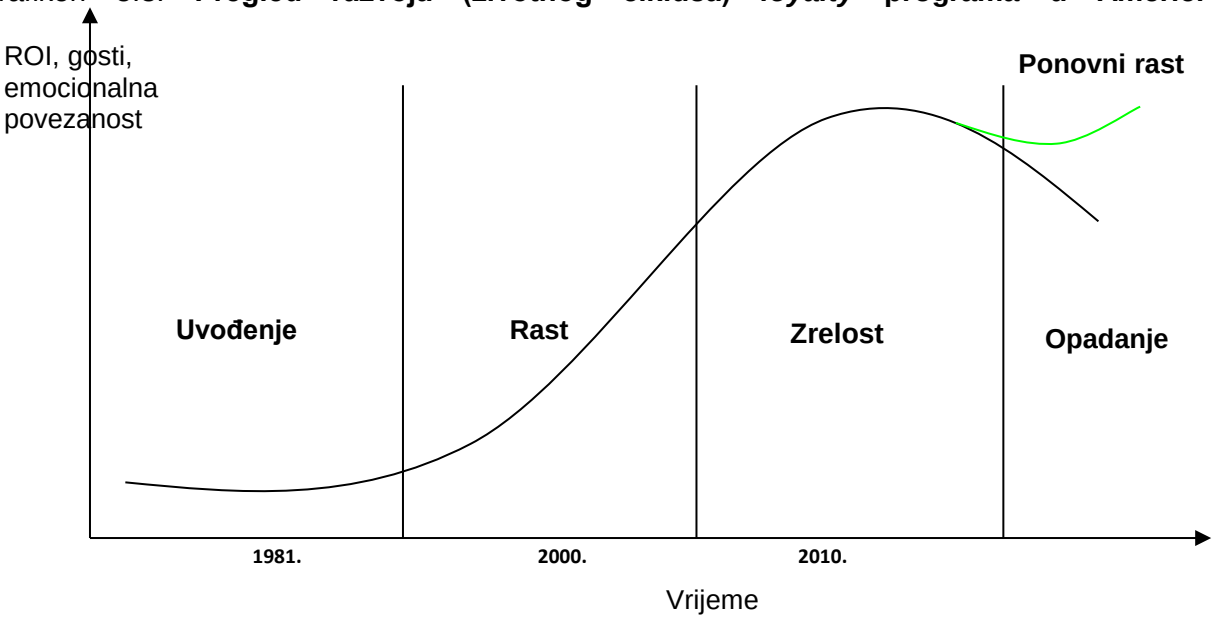


Izvor: *2011 COLLOQUY Loyalty Census, https://www.colloquy.com/magazine/* (07.04.2014.)

Grafikon 5.2. prikazuje broj članova *loyalty* programa u svijetu od 2006. do 2011. godine (po djelatnosti). Na temelju navedenog grafikona vidljiv je trend rasta broja članova u svim djelatnostima s najmanjim ostvarenim rastom u hotelima i supermarketima.

S obzirom na primjenu dugu tri desetljeća, *loyalty* program u najširem smislu riječi može se promatrati tijekom svojeg životnog ciklusa (grafikon 5.3.).

Grafikon 5.3. **Pregled razvoja (životnog ciklusa) *loyalty* programa u Americi**



Izvor: *izradila autorica*

Ovakav pregled životnog ciklusa generalizira razvoj *loyalty* programa u Americi kako bi se dobila slika njegove trenutačne pozicije i istaknula potreba za repozicioniranjem programa. Također, to ne mora biti primjenjivo u hrvatskom hotelijerstvu koje je tek nedavno počelo s uvođenjem *loyalty* programa.[6]

Razvoj *loyalty* programa u svijetu pratili su brojni stručnjaci (autori), koji svojim istraživanjima predstavljaju značajni doprinos u ukupnom znanju o primjeni *loyalty* programa. Među ostalim, njihova istraživanja dokazuju da današnja primjena *loyalty* programa nema formulu za uspjeh primjenjivu za svaku državu, djelatnost ili gospodarski subjekt. Svaki gospodarski subjekt mora pronaći vlastite razloge

[6] Izuzetak u životnom ciklusu *loyalty* programa u Hrvatskoj su međunarodne hotelske grupacije kao što su Hilton i Sheraton (američki brendovi) koji prate razvoj *loyalty* programa u Americi.

uvođenja, koji proizlaze iz potreba za boljim pružanjem usluga i udovoljavanja gostima, istodobno uvažavajući unutarnje i vanjske resurse poslovanja.

Danas postoje opravdani razlozi istraživanja *loyalty* programa s obzirom na efektivnosti i efikasnosti programa. Tržište je zasićeno programima, koji se nejasnom slikom plasiraju na tržište. Na temelju pročitane literature o *loyalty* programima može se zaključiti o njihovoj nedorečenoj viziji i misiji, odnosno, o mješavini nejasnih marketinških strategija, oponašanja konkurencije i nepoznavanja vlastitih gostiju (njihovih potreba i želja). Autori Kim, et al. (2014.) upozoravaju na sve veći broj članova *loyalty* programa (92 milijuna hotelskih gostiju) od kojih svaki sudjeluje u nekoliko hotelskih *loyalty* programa. Faza zrelosti predstavlja potencijalnu opasnost za one *loyalty* programe koji svojim gostima ili kupcima ne nude dodatnu vrijednost temeljenu na emocionalnim odnosima. Da bi gosti imali poticaj za dugoročno održivi odnos s hotelom, hotelijeri osim što trebaju imati *loyalty* program, moraju razvijati i emocionalni odnos s gostom temeljen na doživljaju. Neki autori (Hallberg, 2004.) navode kako bi se u slučaju maksimiziranja koristi od *loyalty* programa uspjeh trebao mjeriti i povećanjem emocionalne povezanosti s brendom, a ne samo u financijski prihvatljivim razinama lojalnosti. Naime, ukoliko hotel ne uspije razviti emocionalni odnos, postoji visoki rizik stvaranja oportunitetnih troškova. Autori Kim et al. (2014.) dokazali su da članovi *loyalty* programa s višom razinom emocionalne povezanosti s hotelom pokazuju veću vjerojatnost da će postati lojalni od onih s manjom razinom emocionalne povezanosti.

Bez obzira na fazu životnog ciklusa u kojoj se sada nalaze *loyalty* programi u Hrvatskoj, hotelijeri trebaju imati potpunu kontrolu nad njihovim uvođenjem kako bi se što više odužio životni ciklus, izbjegao pad interesa gostiju i njihove emocionalne povezanosti, a time i prihoda.

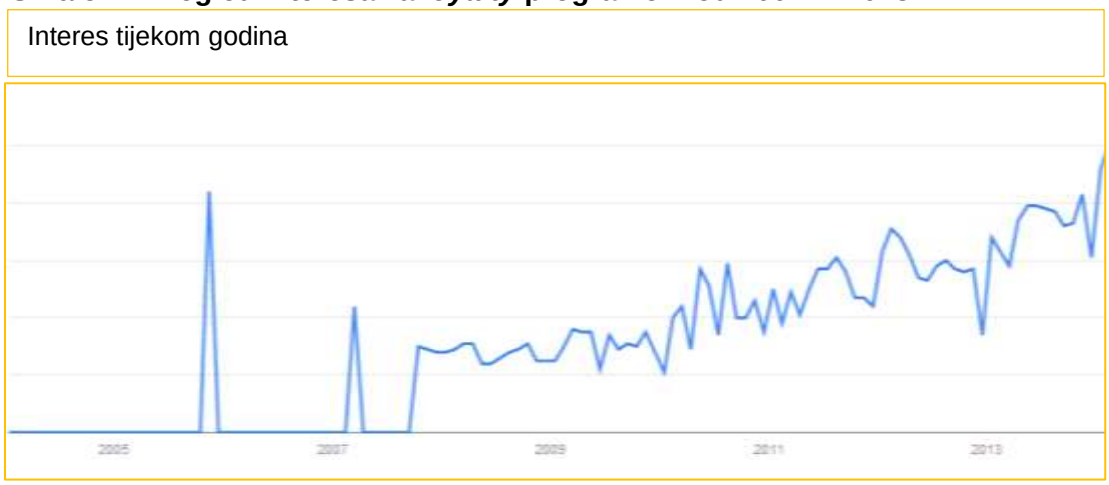
U nastavku slijedi pregled regionalnog interesa za *loyalty* programom u kategoriji putovanja, izveden s pomoću alata *Google Trends*. Na slici 5.1. prikazani su rezultati pretraživanja *loyalty* programa po lokaciji – regionalnom interesu (tamnoplava boja ističe regije u kojima se najviše pretraživao ključni izraz *loyalty program*).

Slika 5.1. **Regionalni interes za pojmom *loyalty* program u kategoriji putovanja**



Izvor: Google trends: *http://www.google.com/trends/, (*12.05.2014.)

Slika 5. 2. **Pregled interesa za *loyalty* programom od 2004. – 2013.**



Izvor: Google trends*: http://www.google.com/trends/, (*12.05.2014.)
Parametri koji su se rabili: prikaz podataka na svjetskoj razini, od 2004. do sad, za kategorije, *web*-pretraživanje

Na temelju prethodnih dviju slika može se zaključiti:

- Australija i Amerika imaju najveći udio u pretraživanju pojma *loyalty* program;
- njihov interes od 2004. do danas raste;
- o uzročno-posljedičnoj vezi među područjima gdje je prvi put uveden *loyalty* program (SAD) i engleskog govornog područja (Australija, Kanada, SAD, UK).

Alatom *Google trends* također se može ustanoviti koji su najpretraživaniji *loyalty* programi u različitim kategorijama, a u sklopu kategorije putovanja. To su *loyalty* programi sljedećih grupacija: Hyatt, Starwood, Hilton i Virgin.

Rasprostranjenost *loyalty* programa ukazuje na njihovu očiglednu potrebu u današnjem poslovanju. Štoviše, ne postoji djelatnost u kojoj se ne mogu primijeniti. Osim u hotelijerstvu mogu se primijeniti i u hostelima, motelima, privatnom smještaju; svaki je dizajniran za sebe ovisno o željenom konačnom rezultatu. U nastavku se navode primjeri primjene i upravljanja *loyalty* programima koje gospodarski subjekti primjenjuju u svojem poslovanju:

- **B2B *(Business to Business)* i B2C *(Business to Customer)* –** B2B *loyalty* programi imaju gotovo jednaku funkciju kao i B2C programi. Njihova razlika očituje se u subjektu na koji se program usmjerio, što u slučaju B2B *loyalty* programa predstavljaju poslovni partneri. S aspekta znanstvenog istraživanja B2C programi predstavljaju znatno češći objekt istraživanja.
- **Samostalni i udruženi *loyalty* programi** – samostalni *loyalty* programi predstavljaju programe, koji nemaju zajednički (centraliziran) sustav GRM i kao takvi predstavljaju uži krug mogućnosti prikupljanja bodova (i zamjene), ali i veću sigurnost u kvaliteti provedbe „prave usluge za pravog gosta". Međutim, gostu će *loyalty* program koji ima širu mogućnost primjene između različitih sektora biti korisniji, što će posljedično utjecati i na veću motivaciju za održavanjem odnosa s programom i hotelom. Iako neki autori navode kako *loyalty* programi ne bi trebali obuhvaćati partnere koji su u istom sektoru (konkurencija), smatra se da je to u slučaju uslužnih djelatnosti poželjno. Naime, mali je broj industrija koje su toliko međusobno ovisne kao što su to industrije putovanja i ugostiteljstva. Mogućnost povezivanja drugih partnera u program osim za hotel može biti dobro i za destinaciju i/ili partnere. Partneri mogu biti restorani, muzeji, zoološki vrtovi, turističke agencije (izleti brodovima), taksisti i dr. To zahtijeva usklađivanje u određivanju cijena, promidžbi te isporuci tih programa. Primjerice, prikupljanje bodova u hotelu „X", korištenje bodovima u restoranu „Y" i obratno.
- ***Loyalty* programi upravljani samostalno i programi kojima upravljaju treće osobe** – autori Stone et al. (2004.) navode da će upravljanje lojalnošću biti djelotvornije ako se *loyalty* shemama upravlja nezavisno od trećih osoba. Naime, na tržištu postoje *loyalty* programi koji su upravljani od trećih osoba, kao što su informatički uredi i oni koji su prepušteni samostalnom upravljanju. Pitanje upravljanja *loyalty* programima je ujedno i pitanje upravljanja

podatcima o gostima. Stoga, kada je riječ o udruženim *loyalty* programima (među više gospodarskih subjekata) radi sigurnosti podataka i stavljanja svake strane u jednak položaj, njihovo upravljanje se u većini slučajeva prepušta trećim osobama.

- ***Loyalty* programi s obzirom na ciljanu skupinu –** *loyalty* programi mogu biti usmjereni na one goste koji su definirani najvrjednijima – po Paretovom načelu 20/80 ili programi koji su usmjereni na sve goste jednako (*frequent flyer programe*).
- **Zatvoreni i otvoreni *loyalty* programi** – iako su na tržištu poznatiji otvoreni *loyalty* programi, zatvoreni programi djeluju po načelu kluba ili udruženja jer zahtijevaju novčanu povezanost u obliku plaćanja mjesečne članarine, iako zatvoreni *loyalty* programi podrazumijevaju i veću vjerojatnost da gost želi sudjelovati u takvom programu te da je takva lojalnost iskrena. Otvoreni *loyalty* programi imaju prednost jer nemaju barijere pri učlanjivanju, što privlači goste koji se na početku ne smatraju lojalnima ali pokazuju tendenciju da bi mogli postati lojalni u budućnosti.
- **Programi po strukturi nagrađivanja** – posebna pažnja autora većinom se odnosi na način nagrađivanja gostiju, jer je to ujedno jedan od glavnih elementa kojim se određuje uspješnost programa. Strukture nagrađivanja proizlaze iz osnovne svrhe *loyalty* programa te se često smatraju jednim od kriterija za razlikovanje *loyalty* programa i *frequent flyer* programa. Tako primjerice, ako hotel ima cilj stvaranja dugoročnih odnosa s gostima temeljeno na individualnim potrebama, hotel će se usmjeriti na nematerijalne nagrade u obliku dodatne vrijednosti te će pokušati stvoriti strukturu nagrađivanja gostiju tako da se svakom razinom lojalnosti motivira gosta na dodatnu lojalnost. Ako neki gospodarski subjekt (kao što su u većini slučaja trgovine) nema cilj stvoriti marketing odnos, onda je struktura *loyalty* programa jednolična i ne postoje slojevi lojalnosti te se svi gosti jednako tretiraju.

Pri odabiru strukture pretpostavlja se da je hotel postavio nekoliko pitanja koja određuju način strukturiranja programa:

- Zaslužuju li gosti koji su vrjedniji bolje nagrade?
- Primaju li gosti nagrade odmah ili naknadno ovisno o prikupljenim bodovima?

- Usmjerava li se hotel na financijske nagrade, vrijednosne, emocionalne ili će kombinirati sva tri načina dodavanja vrijednosti?
- Hoće li nagrade biti usmjerene na individualne preferencije i kakve su realne mogućnosti takvog načina nagrađivanja?
- Hoće li struktura nagrađivanja biti strogo usmjerena na potrošnju (prošlost) ili će obuhvaćati i složene modele koji mogu projicirati buduću suradnju s gostom te na taj način obuhvatiti i druge vrijednosti kojima se mogu detektirati budući lojalni gosti (programi usmjereni na buduće ponašanje)?
- Koja je optimalna razina nagrade, odnosno, koju razinu usluge (vidljive koristi) gosti smatraju dovoljnom vrijednom da bi promijenili svoje ponašanje prema višoj razini lojalnosti, te s druge strane, je li hotelima isplativo da osiguraju višu razinu usluge i nagrade tim gostima?

Osim što postoje različiti oblici i načini upravljanja *loyalty* programima, postoje i različite mogućnosti nagrađivanja gostiju. U nastavku slijedi njihova podjela po autorima ((Hoffmann, 2013.) i (Reinartz, 2006.)):

- ***Trenutačne i odgođene nagrade*** – hotel može odrediti vrijeme nagrađivanja gostiju: hoće li se gosti nagrađivati odmah (npr. učlanjenjem u *loyalty* program) ili odgođeno nakon određene razine lojalnosti ili nakon određenog broja bodova. Istraživanjem autora Hu et al. (2010.) utvrdilo se da su trenutačne nagrade djelotvornije pri stvaranju percipirane vrijednosti *loyalty* programa u usporedbi s odgođenim nagradama (nakon određenog vremena).
- ***Nematerijalne i materijalne nagrade*** – materijalne nagrade (*hard rewards*) su one nagrade koje se ostvaruju u obliku zamjene prikupljenih bodova za određene proizvode ili usluge (npr. zamjena bodova za besplatni let). S druge strane, nematerijalne nagrade *(soft rewards)* su one nagrade kojima gosti mogu ostvariti poseban status, osiguravajući sebi psihološke koristi npr. osjećaj posebnosti, osjećaj pripadnosti (klubu, programu, hotelu). Posebna pozornost trebala bi se obratiti isticanju materijalnih nagrada, jer mogu prouzročiti negativnu pozornost lojalnih gostiju. Naime, time bi lojalni gosti mogli shvatiti da hotelijeri pokušavaju banalizirati i tretirati njihov odnos kao isključivo transakcijski umjesto emocionalni.
- ***Hedonističke nagrade*** − sama riječ hedonistički (npr. vrijednost nagrade) upućuje na stvaranje potpunog užitka za gosta posebnošću nagrade.

Hedonističke nagrade obuhvaćene su kategorijom *soft* nagrada te predstavljaju odličan način iznenađenja najvrjednijih gostiju.

- ***Nagrade po razini gosta*** – prethodno navedene nagrade mogu biti nuđene svim gostima jednako ne poštujući načelo 20/80. Međutim, ako je riječ o *loyalty* programu, nagrade trebaju biti podijeljene u razine koje najbolje određuju ciljane segmente (ovisno o kriteriju segmentiranja npr. emocionalna povezanost, udio u novčaniku eng. SOW – *share of walet,* životna vrijednost gosta).

Osim navedenih (Reinartz, 2006.) predlaže se i sljedeća podjela nagrada (tablica 5.1.).

Tablica 5.1. **Pregled nagrada s obzirom na njihovu prirodu nagrađivanja**

Kategorija nagrade	**Oblik**	**Primjer**
Financijske	-	Popusti u obliku vaučera, kuponi.
Materijalne	Utilitarističke	Proizvodi ili vaučeri za proizvode koji pridonose osnovnim potrebama (hrana, dohodak i dr.).
	Luksuzne	Nakit, večera u luksuznom restoranu, karte za avion, kazalište i dr.
Nematerijalne	Usluga	Kasni *check-out*, pristup različitim dodatnim uslugama hotela.
	Informacija	Informacije o nadolazećim akcijama, posebnim ponudama paket-aranžmana i dr.
	Socijalni pristup	Psihološke koristi – tretiranje gosta na poseban način (osjećaj pripadnosti, osjećaj prisustvovanja).
	Dobrotvornost	Pružanje pomoći prisustvovanjem (npr. *loyalty* programom sponzorira se pomoć oboljelima).
	Okoliš	Potpora u očuvanju okoliša (npr. donacija bodova zelenim projektima).

Izvor: Reinartz, W., 2006. *Understanding Customer Loyalty Programs.* U: M. Kraft i M.Mantrala, ur. *Retailing in the 21 st Century: Current and Future Trends.* Berlin: Springer, str. 361–380.

Među najvažnijim ciljevima nagrađivanja jest stvaranje barijera za prelazak konkurenciji, odnosno, pokušaj zadržavanja gostiju. Barijere prelaska mogu imati utisak na stav gosta o *loyalty* programu, pa i njegov odgovor u kontekstu (ne)lojalnosti ponašanjem. Autori Han i Hyun (2012.) istražili su pozitivne i negativne barijere i njihov utjecaj na lojalnost kupca. Pozitivne barijere su oni razlozi zbog kojih gosti ***žele*** ostati dijelom programa, dok se negativne barijere odnose na razloge zbog kojih kupci *moraju* ostati dijelom programa. Tako negativne barijere, kao što troškovi

prelaska ili gubitak bodova, mogu imati negativne posljedice kao što su nezadovoljstvo, razočaranje i dr. Uočavanje razlika između pozitivnih i negativnih barijera omogućuje pogled iz drukčije perspektive u cilju isticanja pozitivnih (osjećaj posebnosti, koristi) i umanjivanja negativnih barijera.

Iz dosad navedenog, može se potvrditi da se *loyalty* program pokazao kao jedan od najčešće korištenih instrumenata za označavanje pripadnosti nekoj udruzi, grupi ili klubu te je u brojnoj literaturi istraživan na različite načine i u različitim oblicima. Na temelju brojnih podjela, moguće je sintetizirati dva osnovna pristupa *loyalty* programa:

1. *Reaktivni pristup* – članovi programa svojom učestalošću prikupljaju bodove i na taj način ostvaruju financijske koristi uštedama i popustima (na temelju dotadašnje suradnje).

2. *Proaktivni pristup* – članovi programa ostvaruju koristi na temelju emocionalne (razine) povezanosti očekivanjem buduće suradnje i udjelom u ukupnom putovanju.

Na tržištu postoje brojne mješavine *loyalty* programa i *frequent flyer* programa te se za njihov uspjeh ne može konstatirati da je zaslužna određena vrsta *loyalty* programa. Međutim, kada se govori o gospodarskim subjektima kojima je temeljna djelatnost pružanje usluga, kao što su usluge smještaja te pružanje usluga hrane i pića, onda je preporučljivo da se suradnja temelji na proaktivnom pristupu gdje se uz podršku baze podataka gradi marketing odnos u cilju održavanja dugoročne veze.

U svrhu ostvarenja proaktivnog pristupa temeljenog na emocijama, hotelijerima je preporučljivo pokušati održati *loyalty* program „nevidljivim" posrednikom kojim se lakše realizira bliski kontakt, a ujedno se ne stvara ovisnost o programu. Svaki *loyalty* program od trenutka uvođenja ima svoje mjesto u marketinškoj strategiji; međutim, nikada ih ne treba smatrati cjelokupnim marketinškim pristupom gostu.

Traženje rješenja za poticanje lojalnosti brendu *loyalty* programom ostat će ključnom temom istraživanja u ovom području. Tome svjedoče brojna istraživanja i zaključci autora koji će se prikazati u sljedećem potpoglavlju.

5.2. Pregled dosadašnjih znanstvenih istraživanja programa *loyalty*

U svrhu sintetiziranja temeljnih ciljeva i pitanja istraživanja na temu *loyalty* programa, potrebno je izraditi sustavnu analizu istraživanja. Takav pregled temelj je svakog istraživanja kojim se ujedno stvara opća slika o trenutačnom stanju i potrebi dubljih spoznaja istraživane teme, kako u praksi, tako i u teoriji.

Ključna pitanja koja proizlaze iz brojnih znanstvenih istraživanja teme *loyalty* programa (LP) su sljedeća:

- Potiču li *loyalty* programi lojalnost programu ili hotelu?
- Jesu li kupci/gosti koji pripadaju *loyalty* programu manje osjetljivi na promjene cijena, na utjecaj konkurencije itd.?
- Jesu li su *loyalty* programi učinkoviti?
- Kako različite razine *loyalty* programa utječu na lojalnost?
- Kako nagrade (materijalne i nematerijalne, trenutačne i odgođene) utječu na lojalnost?
- Kako percipirana vrijednost programa utječe na lojalnost programu i grupaciji?

Od navedenih pitanja, autori najčešće ističu pitanje o tome potiču li *loyalty* programi lojalnost brendu. Sumnje u poticanje lojalnosti postoje od kad su se *loyalty* programi počeli širiti (1981.g.). Naime, danas na tržištu postoje brojni uspješni primjeri *loyalty* programa (velikih hotelskih grupacija), ali jednako toliko i neuspješnih (*loyalty* programi koji nisu povezani s bazom podataka). Njihove analize postoje u gotovom svakom sektoru. Međutim, da bi se razumjeli istinski razlozi uspjeha i neuspjeha takvih programa, nije dovoljno samo analizirati jedan od aspekata stvaranja lojalnosti u određenom sektoru. Takvo općenito pitanje može imati različite odgovore u različitim sektorima. Potrebno je dobro poznavati prirodu poslovanja, goste (kupce) i usporediti ih s provedenim istraživanjem (ponude i potražnje) za svaku industriju zasebno. U ovom poglavlju prikazuje se kronološki pregled po autorima *loyalty* programa različitih industrija i rezultatima njihovih istraživanja kako bi se omogućila usporedba.

Tablica 5. 2. **Pregled znanstvenih istraživanja loyalty programa,MM**

Rbr	Autori	Industrija	Područje istraživanja i uzorak	Ciljevi istraživanja	Rezultati istraživanja	Metode istraživanja
1.	(Bolton, et al., 2000.)	Financijske institucije	Korisnici kreditnih kartica (405), Europa	Istražiti u kojim uvjetima će *loyalty* program imati pozitivni utjecaj na evaluaciju kupaca, ponašanje i ponovljenu kupnju.	- Članovi *loyalty* programa manje su osjetljivi na promjene cijene i smanjenje kvalitete. - Članovi *loyalty* programa općenito imaju više prednosti nego nedostataka pri naplati usluga i cjelokupnoj kvaliteti. Međutim, ukupna cjenovna dimenzija u usporedbi s konkurencijom ne predstavlja prednost. - *Loyalty* program ojačava percepciju kupca o vrijednosti dobivenog te umanjuje utjecaje konkurencije na buduće odluke.	
2.	(Wansink & Seed, 2000.)	Marketinške agencije, uslužne i proizvodne kompanije	Intervju 37 stručnjaka u marketingu	Raspraviti o najboljim primjerima *loyalty* programa i odgovoriti na sljedeća pitanja: - Koji su proizvodi i usluge najprikladniji *loyalty* programima? - Koje informacije o gostima bi trebale biti prikupljeni? - Kako se može izračunati djelotvornost troškova *loyalty* programa?	Najbolji *loyalty* programi nude: - koristi koje su relevantne gostima, - izbjegavaju samo usluživanje, - nagrade koje izravno podupiru premisu brenda.	

				- Koje koristi su najprikladnije kojim segmentima? - Koje su kategorije proizvoda najprikladnije *loyalty* programima?		
3.	(Belizzi & Bristol, 2004.)	Trgovine	SAD (301)	- Odrediti da li su *loyalty* kartice povezane s lojalnošću kupaca. - Kako se *loyalty* kartice uspoređuju s ostalim faktorima lojalnosti?	- *Loyalty* kartice nisu povezane s lojalnošću. - Rezultati pokazuju da postoje drugi faktori koji su bolji indikatori lojalnosti od *loyalty* kartica.	*Cluster* analiza
4.	(Keh & Lee, 2006)	Banke i restorani	205	Odgovoriti na pitanja: - Koja vrsta nagrada ima jači utjecaj na lojalnost gostiju – trenutačne nagrade s nižom vrijednosti ili odgođene nagrade s višom vrijednosti? - Kako povezanost nagrada utječe na lojalnost? - Utječe li zadovoljstvo na relativnu učinkovitost različitih vrsta nagrada?	- Djelotvornost *loyalty* programa ovisi o međusobnim odnosima doživljaja usluge, tipa nagrađivanja i vremena nagrađivanja. - Za unapređivanje lojalnosti „odgođene" nagrade bolje djeluju na goste koji su zadovoljni, dok se ista razina nagrade nezadovoljnim gostima treba dodijeliti odmah, trenutačno.	*Scenario* metoda, ANOVA
5.	(Mattila, 2006.)	Hoteli	200 putnika (anketiranje je provedeno u zračnoj luci gdje su putnici čekali	Dokazati da je hotelu izvor lojalnosti emocionalna povezanost s hotelom koja se ne može kupiti bodovima ili besplatnim noćenjima.	- Prikupljanjem bodova se ne može predvidjeti lojalnost gostiju. - Materijalne nagrade, koje predstavljaju temelj većine *frequent flyer* programa ne zadržavaju i ne potiču lojalnost.	Korelacijska matrica, faktor analiza

			let), pri čemu je 29 % odsjelo u hotelu.		- Gosti s velikom emocionalnom povezanošću s brendom pokazuju veću vjerojatnost da će ponovno izabrati brend i preporučiti ga prijateljima i rodbini. - Ovisnost o bodovima svakako nije glavna determinanta lojalnosti gostiju.	
6.	(Meyer-Waarden, 2007.)	Maloprodajne trgovine	266 kupaca (3 godine)	Ispitati: utjecaj *loyalty* programa na vijek trajanja kupca u maloprodajnim trgovinama, te utjecaj *loyalty* programa na udio u novčaniku (SOW)	- Rezultati pokazuju pozitivni učinak *loyalty* programa na dugoročnost odnosa (*lifetime duration*) i na udio u novčaniku. - Postoji pozitivna veza između SOW-a i dugoročnih odnosa. Drugim riječima, što više ljudi kupuje, to će duže ostati lojalni.	ANOVA
7.	(Omar, et al., 2007.)	Trgovina	153 članova *loyalty* programa u Maleziji	Procijeniti efekte percipirane vrijednosti programa na lojalnost članova trgovini.	- Percipirana vrijednost *loyalty* programa nije bitniji pokazatelj lojalnosti trgovini, ali ima neizravan učinak na lojalnost kao posrednik zadovoljstva programom.	*Structural Equation Modeling* (SEM)
8.	(Wirtz, et al., 2007.)	Industrija kreditnih kartica	283 korisnika (s minimalno dvije kreditne kartice)	Ispitati efekte *loyalty* programa i lojalnosti stava na udio u novčaniku (SOW*).* Točnije, ispitati atraktivnost loyalty programa te kakav utjecaj imaju	- Relativna atraktivnost *loyalty* programa ima pozitivan utjecaj na lojalnost ponašanjem. - Percipirani troškovi promjene	ANOVA

				percipirani troškovi promjene *loyalty* programa na udio u novčaniku.	*loyalty* programa imaju pozitivan utjecaj na udio u novčaniku, ali samo kad je mala lojalnost stavom kombinirana sa atraktivnim *loyalty* programom. - Percipirani troškovi promjene *loyalty* programa. -	
9.	(Yi & Jeon, 2008.)	Samostalne trgovine	262 kupaca	Identificirati faktore koji utječu na percipiranu vrijednost *loyalty* programa i istražiti ključne mehanizme između *loyalty* programa i lojalnosti kupca.	- Uključenost u program utječe na lojalnost. Pri visokoj uključenosti, izravne nagrade više se preferiraju od neizravnih. Pri maloj uključenosti u program, izravne nagrade su djelotvornije u izgradnji vrijednosti programa. - U uvjetima velike razine uključenosti u program, percepcija vrijednosti *loyalty* programa utječe na brend lojalnost izravno i neizravno *loyalty* programom. - U uvjetima male razine uključenosti u program ne postoji izravni učinak percepcije vrijednosti na brend lojalnost. - Vrijednost *loyalty* programa utječe na lojalnost brendu samo putem *loyalty* programa onoliko koliko taj program daje vrijednosti krajnjem kupcu.	ANOVA, *Chi Square test*

10.	(Demoulin & Zidda, 2008.)	Supermarketi	Belgija (180 kupaca)	Ispitati utječe li zadovoljstvo *loyalty* karticom na lojalnost trgovini.	- Kupci koji su zadovoljni nagradama više su lojalni trgovini u usporedbi s nezadovoljnim kupcima. - *Loyalty* shema je alat kojim se inducira lojalnost zadovoljnih kupaca. - Utjecaj *loyalty* kartica na kupca ovisi o tome koliko kupac vrednuje *loyalty* program. - Kupci koji posjeduju *loyalty* karticu manje su cjenovno osjetljivi za razliku od onih koji ne posjeduju.	Logit – *discrete choice modelling framework*
11.	(Bridson, et al., 2008.)	*Health* i *Beauty* saloni	Australija (200)	Ispitati odnos između *loyalty* programa, zadovoljstva trgovinom i lojalnošću trgovinom.	- Rezultati opovrgavaju da je *loyalty* program samo promotivni alat. - Materijalni i nematerijalni atributi podjednako su važni prediktori trgovini. - U kontekstu individualne dimenzije lojalnosti, materijalni atributi nisu se pokazali bitnim prediktorima lojalnosti. - Materijalni i nematerijalni atributi te *loyalty* program pokazali su se kao važni prediktori zadovoljstvu trgovinom. - Zadovoljstvo trgovinom je pozitivno povezano s lojalnošću trgovinom. - Zadovoljstvo trgovinom važan je	Regresijska analiza, *Mulitple regression*

					posrednik u odnosu između *loyalty* programa i lojalnosti trgovini.	
12.	(DeKay, et al., 2009.)	Hoteli, aviokompanije	287 hotelskih gostiju u devet hotela (Seattle, Washington)	Odgovoriti na pitanja: - Kako i zašto hoteli zaostaju u atraktivnosti *loyalty* programa za aviokompanijama ? - Kako i zašto su *loyalty* programi aviokompanija profitabilniji od hotelskih?	- *Loyalty* programi aviokompanija imaju bolju percepciju putnika negoli hoteli među gostima. - Korisnici *loyalty* programa najčešći su gosti i putnici. - Od 287 gostiju 81 % pripada programu učestalosti aviokompanija, a 62 % pripada *loyalty* programu hotela. Među njima, 90 % gostiju koji pripadaju *loyalty* programu hotela, također pripada i programu učestalosti aviokompanija, dok je obratno 69 %. - Aviokompanije bolje gradiraju svoje klijente od hotela.	*Chi-square* test
13.	(Meyer-Waarden & Benavent, 2009.)	Trgovine	Sedam trgovina, 1884 kupaca koji nisu uključeni u *loyalty* program i 266 članova *loyalty* programa	- Istražiti utjecaj *loyalty* programa na ponovnu kupnju u trgovinama; - Istražiti utjecaj samoodabira *loyalty* programa na kupce; - Usporediti učestalost kupnje prije i poslije učlanjivanja u *loyalty* program kako bi se odredilo je li program ima pozitivan i održiv učinak.	- Važniji i učestaliji kupci ulaze u *loyalty* program prije od onih koji nisu učestali. - Nakon što se kupci učlane u *loyalty* program, primjećuju se neznatne promjene u ponašanju. - Nakon 6 – 9 mjeseci članstva lojalnost prema trgovini se smanjuje.	MANOVA *Variance estimations* (GLM *random model*) VAR *causality tests*

14.	(Vesel & Zabkar, 2009.)	Trgovine	416 članova DIY *loyalty* programa	- Istražiti utjecaj kvalitete osobnog kontakta i percepcije kvalitete *loyalty* programa na lojalnost posredničkom varijablom zadovoljstva kupca.	- Zadovoljstvo kupaca predstavlja važnu determinantu lojalnosti kupca u DIY *loyalty* programu. - Kvaliteta *loyalty* programa pozitivno utječe na lojalnost kupca. - Kvaliteta osobne komunikacije ima veći utjecaj na zadovoljstvo kupca nego na lojalnost.	SERVPERF
15.	(Hu, et al., 2010.)	Hoteli	209	Odgovoriti na pitanja: - Kako vrijeme nagrađivanja lojalnosti gostiju utječe na lojalnost hotelu i proizlazi li efektivnost strukture nagrađivanja iz zadovoljstva gostiju? - Utječe li percepcija o vrijednosti *loyalty* programa na brend lojalnost ili na lojalnost programu?	- Trenutačne nagrade su djelotvornije pri izgradnji vrijednosti programa u usporedbi s odgođenim nagradama. - Odgođene nagrade su bolje jedino ako je gost zadovoljan za hotelskom uslugom. - Rezultati pokazuju djelotvornost *loyalty* programa i povezanost s vremenom nagrađivanja. - Vrijednost *loyalty* programa utječe na lojalnost kupca i to samo putem lojalnosti programu (do one mjere do koje program pruža vrijednost za gosta). Odnosno, gosti bi htjeli dugoročni odnos s hotelom dok god taj program predstavlja za njih nešto vrijedno. - Zadovoljstvo hotelom pozitivno djeluje na lojalnost.	ANOVA, standardna devijacija

16.	(Shanshan & Wilco, 2011.)	Hoteli	Šest *loyalty* programa (Hilton, Hyatt, InterContinental Priority Club, Marriot, Starwood, Wyndham)	- Usporediti i analizirati koristi šest glavnih programa učestalosti; - Identificirati i diversificirati troškove programa učestalosti; - Ispitati mehanizme kojima se nadgledaju programi nagrađivanja.	- Metode nadgledanja programa učestalosti su uglavnom orijentirane prihodima. - Glavne koristi *loyalty* programa su: prikupljanje bodova s hotelskim partnerima, popusti, dodatni bodovi, razine lojalnosti temeljene na broju noćenja, pogodnosti samo za članove, neplaćanje članarine.	Intervju
17.	(Evanschitzky, et al., 2012.)	Trgovina	Europa (5189 članova *Multi-firm loyalty* programa*)*	- Unapređivanje razumijevanja razlika između lojalnosti kompaniji i lojalnosti programu; - Istraživanje relativnog utjecaja dvije vrste lojalnosti na preferencije, intenciju i kupovno ponašanje (u slučaju povezanih *multi firm loyalty* programa).	- Rezultati ukazuju na potrebu različitog shvaćanja lojalnosti kompaniji i lojalnosti programu (nisu samo konceptualno različiti konstrukti, nego i empirijski). - Povjerenje, zadovoljstvo i odanost imaju pozitivan učinak na lojalnost kompaniji. - Lojalnost kompaniji utječe na kupčev izbor da je posjeti i da je preferira u usporedbi s konkurencijom, ali nije dovoljan prediktor budućeg kupovanja. Međutim, lojalnost programu je mnogo važniji indikator kupovnog ponašanja.	Kvalitativne metode istraživanja (intervjui, fokus grupe) i kvantitativne metode CFA (*Confirmatory factor analyses)*
18.	(Felgate, et al., 2012.)	Trgovina	UK (1,4 milijuna kupaca)	- Prikazati kako se podatci od *loyalty* programa supermarketa mogu iskoristiti za analizu efekta cjenovne	Mogućnost identificiranja o tome kako različiti segmenti kupaca različito reagiraju na promociju	Regresijska analiza *(multiple*

				promocije. - Prikazati kako ti podatci mogu znatno doprinijeti trgovcima kada trebaju donijeti odluke povezane s promotivnim strategijama.	predstavlja najveću korist od *loyalty* kartica.	*regression)*
19.	(Mathies & Gudergan, 2012.)	Aviokompanije i hoteli	465 putnika i 446 gostiju hotela	Ispitati učinke članstva *loyalty* programa, promidžbe i degradiranja (različitim razinama *loyalty* programa) na preferencije gostiju i spremnost na plaćanje.	- Članovi *loyalty* programa izražavaju znatno veću razinu preferiranja brenda i volju za plaćanje od gostiju koji nisu članovi. - Gosti koji su članovi *loyalty* programa (Hilton) preferiraju ostati unutar grupe Hilton i manje su cjenovno osjetljivi u odnosu na one koji nisu članovi *loyalty* programa.	
20.	(Tanford & Baloglu, 2012.)	Kasino	Las Vegas (261)	Testirati primjenjivost 4 razine *loyalty* matrice na lojalnost kasinu, kako bi marketinški stručnjaci mogli poboljšati buduće marketinške strategije.	- *Loyalty* program može usmjeravati lažnom lojalnom ponašanju bez emocionalne povezanosti. - Vrijeme provedeno u kasinu nije dobar indikator lojalnosti. - *Loyalty* programi trebali bi se usmjeriti na multidimenzionalnost, obuhvaćati demografsku i psihografsku segmentaciju, financijsku vrijednost i povezivanje s gostom. Svrstavajući gosta u jedan od četiri kvadranta na temelju ponašanja i stavova, marketinški stručnjaci mogu	*Cluster* analiza, ANOVA, MDA (*Multiple discriminant analysis)*

					identificirati što nedostaje u induciranju iskrene lojalnosti.	
21.	(Berezan, et al., 2013.)	Hoteli	Članovi flyertalk.com (1.519 *online* komentara) pet *loyalty* programa	- Istražiti koji atributi *loyalty* programa predstavljaju važne determinante lojalnosti. - Istražiti jesu li antecedenti lojalnosti objašnjeni i povezani s lojalnošću ponašanja te s promjenom ponašanja. - Osigurati dublje razumijevanje programa nagrađivanja i lojalnosti.	- Antecedenti lojalnosti smatraju se važnima za članove *loyalty* programa. - Vrijednost je važna stavka programa; većina članova smatra da će ostati vjerna programu ako pruža konstantnu vrijednost (povrh promotivnih aktivnosti). - Doživljaj programa ovisi o tome kako kupci i zaposleni razumiju i u konačnici rabe program; - Dokazali su se utjecaji e-WOM komunikacije na stavove članova loyalty programa.	*Content analysis* (analiza konteksta)
22.	(Tanford, 2013.)	*Online* (hoteli)	800 članova *loyalty* programa	- Istražiti utjecaj različitih razina nagrađivanja gostiju na atribute koji su se dokazali kao ključni indikatori lojalnosti u hotelijerstvu - Pružiti smjernice u stvaranju lojalnosti ponašanjem i stavom, koristeći se razinama nagrađivanja gostiju.	- Gosti koji pripadaju srednjoj i nižoj razini *loyalty* programa pokazali su se lojalnima (ponašanjem), noćeći gotovo polovinu svojih putovanja u preferiranom hotelskom brendu. - Autori predlažu da hoteli ponovno procjene svoje formule za određivanje razine lojalnosti uključujući i udio noćenja.	Faktor analiza, ANOVA
23.	(Kim, et al., 2014.)	Hoteli	Korea, 366 gostiju	Razviti model namjere članova *loyalty* programa ispitujući varijable:	- Način pružanja usluga, zadovoljstvo, barijere za promjenu	K-*means cluster* analiza

				utjecaj pružanja usluga, zadovoljstvo, barijere za promjenu brenda, dugoročna odanost.	brenda (*switching barriers)* izravno i neizravno utječu na namjere članova *loyalty* programa.	
24.	(Xie & Chen, 2014.)	Hoteli	252 sudionika (*online* istraživanje)	Ispitati percipiranu vrijednost hotelskog *loyalty* programa kako bi se identificirao odnos između percipirane vrijednosti programa i aktivne lojalnosti. Ispitati učinak percipirane vrijednosti programa pri determiniranju aktivne lojalnosti gostiju.	- Rezultati potvrđuju utjecaj percipirane vrijednosti, točnije, psihološke vrijednosti na aktivnu lojalnost. - Postoje znatne razlike percipirane financijske vrijednosti od popratnih vrijednosti *loyalty* programa među 11 glavnih *loyalty* programa.	ANOVA, regresijska analiza
25.	(Xiong, et al., 2014.)	Hoteli	6000 nasumično odabranih putnika	Odgovoriti na pitanja: 1. Koji su temeljni faktori koji karakteriziraju korisnike s više od jednog *loyalty* programa? 2. Govori li percepcija gosta o djelotvornosti hotelskog *loyalty* programa i o njihovoj aktivnoj lojalnosti? 3. Imaju li različite razine *loyalty* programa različitu lojalnost ponašanjem?	- Kada je vrijednost fleksibilnosti programa i posebnih nagrada smanjena, gosti pokazuju veću vjerojatnost za učlanjivanje u druge *loyalty* programe iako su već članovi *loyalty* programa. - Gosti koji dodjeljuju veću vrijednost mogućnosti zamjene bodova i mogućnosti ostvarenja posebnih nagrada pokazuju veću vjerojatnost da će ostati unutar jednog *loyalty* programa.	*Discriminant analysis, Ordinary Least Square (OLS) regression, and one-way ANOVA*

***Izvor**: izradila autorica*

Iako se većina znanstvenih istraživanja odnosi na trgovačke djelatnosti, za potrebe rada istraženi su gotovo svi relevantni članci iz ugostiteljstva (hoteli) kako bi se dobio što općenitiji pogled na trenutačne probleme i ciljeve istraživanja u hotelijerstvu.

Na temelju prethodnog pregleda mogu se donijeti zaključci koji su bitni za razvoj istraživanja *loyalty* programa u hotelijerstvu:

1. većina istraživanja o *loyalty* programima ima pozitivan stav o budućem razvitku,
2. potrebno je stvoriti doživljaj za gosta cjelokupnim odnosom, na temelju kojeg će gost željeti pristupiti *loyalty* programu radi ostvarenja osjećaja pripadnosti i posebnosti,
3. da bi se postigla atraktivnost *loyalty* programa, kompanije bi trebale ponuditi sljedeće (Lovelock & Wirtz, 2007):
    - *soft* nagrade (osjećaj za pripadanjem, poseban tretman, prepoznatljivost i poštovanje),
    - *hard* nagrade (besplatna pretplata za određene usluge, popusti),
    - više razine pružanja usluga,
    - prilagođavanje usluga pojedincima.

U sljedećem potpoglavlju prikazat će se cjelokupni postupak segmentiranja i održavanja lojalnosti odabranih gostiju.

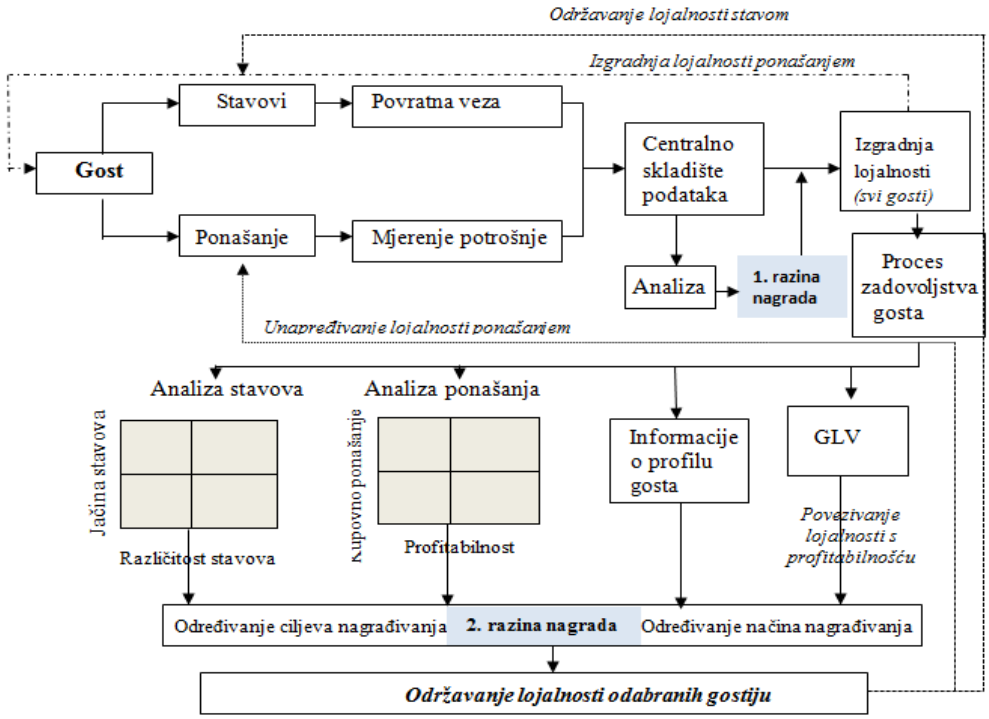
5.3. Proces segmentiranja putem programa *loyalty*

Među temeljnim motivacijskim pitanjima autorice koja su se odrazila na istraživanje ovog doktorskog rada je i pitanje o tome što gradi i održava lojalnost gosta. Odgovor nije nimalo jednostavan jer obuhvaća toliko zavisnih varijabli, te je gotovo individualan za svakog gosta. Hotelijeri u želji da pokušaju otkriti što više nepoznanica implementiraju GRM koji obuhvaća najvažnije alate za gradnju i održavanje lojalnosti. Stoga bi najopćenitiji odgovor na navedeno pitanje bio: *iskrena želja za stvaranjem zadovoljnih gostiju (radom zaposlenih i menadžera) te* loyalty *program povezan s cjelokupnim sustavom GRM.*

U prethodnom poglavlju objašnjena je distinkcija između lojalnosti ponašanjem i lojalnosti stavom, dok se u ovom potpoglavlju prikazuju mogućnosti mjerenja i segmentiranja *loyalty* programom. Radi boljeg razumijevanja postupka primjene *loyalty* programa i segmentiranja, u nastavku slijedi prilagođena shema 5.1. (Kumar & Shah, 2004.) u kojoj je vidljivo da hoteli mogu mjeriti dvije važne odrednice lojalnosti:

a) ponašanje i
b) stavove.

Shema 5.1. **Proces održavanja lojalnosti odabranih gostiju**



Izvor: izradila autorica prema: Kumar, V. & Shah, D., 2004. *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*. Journal of Retailing, vol. 80, str. 317–330.

Ponašanje gostiju moguće je mjeriti putem:

1. količine i vrijednosti transakcija te
2. brojem dolazaka.

Varijabla ***ponašanje gosta*** potrebna je radi utvrđivanja vrijednosti svakog gosta, mjerenja i uspoređivanja s drugim vrijednostima te kao takva neće gubiti vrijednost. Bez obzira na prednost mjerenja vrijednosti svakog gosta, varijabla ponašanja sama za sebe je nedovoljna. U kontekstu *loyalty* programa takvo jednostavno računanje lojalnosti ne može stvoriti privrženost gosta hotelu te se potiče lojalnost programu, ali ne nužno i hotelu. Gost je lojalan do one razine dok vidi korist od hotela (jer već zna što može očekivati od nagrada) te se ne stvara iskrena lojalnost temeljena na emocijama. Većina *loyalty* programa i *frequent flyer* programa ima izgrađen sustav nagrađivanja na temelju ponašanja gostiju (lojalnosti ponašanjem). Npr. ako gost prikupi 100 bodova (izmjereno brojem dolazaka ili dotadašnjom kupovinom), za to može dobiti 10 % popusta na usluge ili će u toj vrijednosti ostvariti nagrade za svoju lojalnost ponašanjem.

Gosti koji imaju stav o hotelu svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo dijele s drugima. Hoće li i hotel biti dio kruga unutar kojeg se gosti osjećaju dovoljno slobodno da podijele svoje mišljenje, osim o prilici, uvelike ovisi i o načinu empatiziranja gosta. Naime, ako hoteli stvore priliku za dijeljenje mišljenja (*online*, izravno, ankete), emotivna povezanost s hotelom (osjećaj pripadnosti, osjećaj poštovanja i dr.) i način pristupanja gostu odigrat će odlučujuću ulogu pri stvaranju želje da gost izrazi svoje mišljenje. Nerealno je očekivati visoku stopu povratnih informacija ako hoteli stvore samo osnovne uvjete, bez iskrene želje zaposlenih i bez stvaranja vrijednosti za gosta. Vrijedne informacije koje hotel može dobiti od gosta u trenutku njegova empatiziranja su sljedeće:

- stupanj zadovoljstva gosta pruženim uslugama,
- osjećaje povjerenja prema hotelu,
- vjerojatnost (vjerodostojnost) preporuke,
- evaluaciju kvalitete rada zaposlenih,
- indikatore iskustava i trendova koji bi inače ostali nezabilježeni i dr.

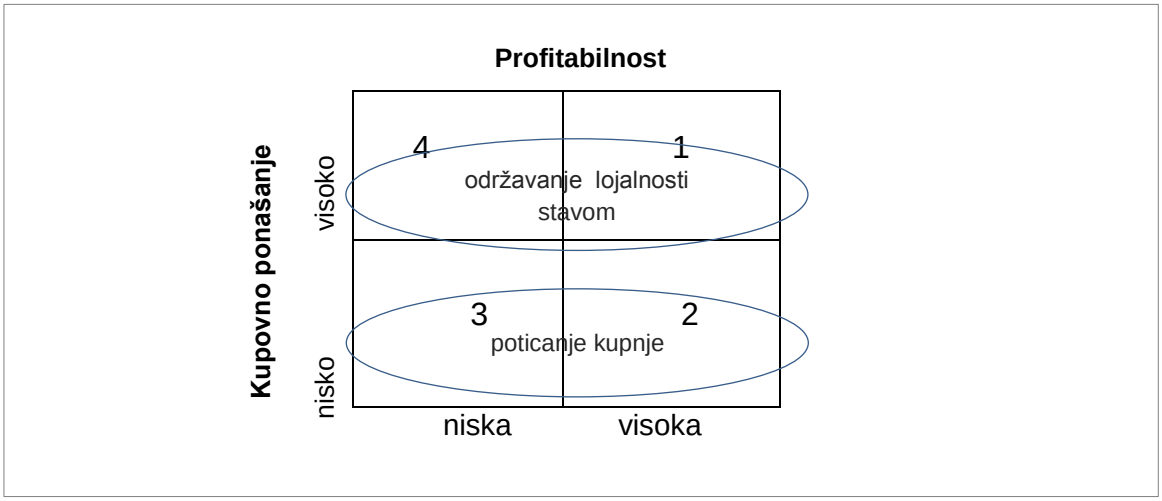
Sve navedene informacije, zajedno s informacijama o ponašanju, čine osnovnu strukturu ***centralnog skladišta podataka***. Takve informacije služe daljnjoj analizi i stvaranju opće svijesti o zadovoljstvu i nezadovoljstvu gostiju kako bi se

usluge za krajnje goste mogle što više unaprijediti. Na prvoj razini nagrada ne provodi se detaljna analiza segmenata, nego se pokušava stvoriti zadovoljstvo gosta, graditi lojalnost ponašanjem bez obzira na razine lojalnosti. Svrha razlikovanja dviju razina nagrada jest potreba isticanja različitih vrijednosti gostiju po Paretovom načelu 20/80.

Temeljna pretpostavka za stvaranje lojalnih gostiju jest njihovo zadovoljstvo uslugom. *Proces zadovoljstva uslugom* u navedenoj shemi simbolično predstavlja postupak u kojem se gosti svojim ponašanjem i stavovima svrstavaju u onu skupinu koja pokazuje mogućnost razvijanja budućih odnosa. Nakon što se hotel upoznao s gostom (njegovim navikama i stavovima) i gost s hotelom, hotel ima dovoljno informacija da bi mogao izvoditi daljnje analize koje se odnose pojedinačno na svakog gosta.

Mjerenje ponašanja gostiju može odrediti predkupovno i kupovno ponašanje (što gosta zanima, kojim se uslugama često koristi, tip i vrstu gosta itd). Analizom ponašanja (slika 5.3.) najčešće se ističu sljedeće koristi: mjerenje profitabilnosti gosta, segmentiranje i olakšavanje investicijskih odluka.

Slika 5.3. **Matrica ponašanja i profitabilnosti**



Izvor: Kumar, V. i Shah, D., 2004. *Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*. Journal of Retailing, vol. 80, str. 317–330.

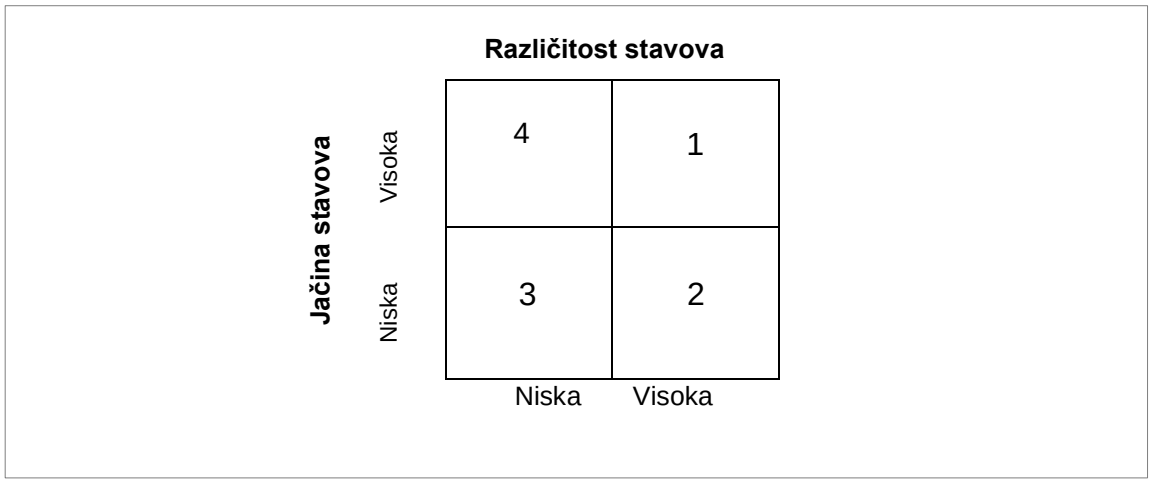
Na temelju navedene slike moguće je odrediti segmente gostiju po profitabilnosti. Njihova različitost ukazuje na različite potrebe za investiranjem. Na primjer, gosti koji pripadaju trećoj skupini (najneprofitabilniji segmenti) ne bi trebali biti posebno tretirani (minimalne investicije u poticanje kupnje). Svaki gost na temelju

svojeg ponašanja određuje pripadnost određenim segmentima. Dublje određivanje gosta kao pojedinca moguće je ako se ne mjeri samo njihova profitabilnost, nego i način ponašanja s obzirom na:

- vrijeme i učestalost (kada gost posjećuje hotel, koliko često),
- udio potrošnje u ukupnoj potrošnji (važnost određivanja udjela u ukupnoj potrošnji gosta proizlazi iz razloga što postoje situacije kada gost sam sebe smatra lojalnim određenom hotelu, ali ne i hotelu zbog veličine potrošnje i učestalosti kupovanja),
- vrste korištenih usluga (kupuje li gost samo kad hotel nudi određene pogodnosti, preferira li puni pansion, polupansion ili samo noćenje s doručkom) i dr.

Mogućnosti utvrđivanja ponašanja su brojne, a ovise o razini (dubini) segmentacije do koje hotel želi stići ovisno o profitabilnosti gosta, odnosno, o potrebi za detaljnijim proučavanjem gosta. Informacije o potrošnji gosta ne mogu pomoći pri održavanju lojalnosti stavom, a da bi se mogle projicirati buduće želje i stavovi gostiju, hoteli trebaju biti detaljno upoznati sa stavovima svakog gosta. Štoviše, analizom stavova nadopunjuje se analiza ponašanja. U nastavku slijedi slika 5.4. koja prikazuje mogućnost analize stavova (putem jačine i njihove različitosti).

Slika 5.4. **Matrica stavova**



Izvor: Kumar, V. i Shah, D., 2004*. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century*. Journal of Retailing, vol. 80, str. 317–330.

Stavovi gostiju o hotelu, osoblju, uslugama određeni su na temelju njihove suradnje s hotelom te na temelju stavova drugih ljudi (prijatelja, ljudi sličnih interesa i dr.). Pozitivan stav gosta utječe na njegove buduće odnose s hotelom kojima se može stvoriti istinska lojalnost hotelu. Mjerenje lojalnosti stavom moguće je provesti anketom, društvenom mrežom te na temelju povratne veze. Jednako kao što je ***lojalnost ponašanjem*** važna za određivanje profitabilnosti, tako je ***lojalnost stavom*** važna za izgradnju nevidljive (izlazne) barijere, pogotovo kada su troškovi zamjene brenda niski (Shapiro & Vivian, 2000.). Navedenom se matricom moguće koristiti za analizu stavova o *loyalty* programu i analizu stavova o hotelu, osoblju, uslugama. Na primjer, u slučaju gostiju koji se ubrajaju u skupinu 4 (visoka jačina stavova i niska različitost stavova) postoji velika vjerojatnost da pripadaju u nekoliko *loyalty* programa. Ti gosti imaju čvrsto mišljenje o loyalty programu ali ne vide razliku od drugih *loyalty* programa. Gosti koji pripadaju drugoj skupini pokazuju visoku mogućnost diferencijacije od ostalih programa i nisku jačinu stavova. Takvi gosti razumiju ciljeve *loyalty* programa i koristi *loyalty* programa, ali nisu dovoljno motivirani da se pridruže *loyalty* programu jer ni nemaju neki poseban stav o tome.

Druga razina nagrada usmjerena je na one najvrijednije goste (20 %), a njom se održava lojalnost stavom i lojalnost ponašanjem. Cilj druge razine je oduševljenje gosta i održavanje njegove lojalnosti hotelu. Da bi se to postiglo, hotel mora pružati nematerijalnu dodatnu vrijednost po mjeri gosta koju gost ne očekuje niti je može predvidjeti. Postupak koji teži ostvarenju navedenog cilja nije jednostavan i ne može se ostvariti bez analiza (stavova, izrade profila gosta i životne vrijednosti gosta) te potrebnih alata GRM. To podrazumijeva analitički GRM kojim se (Mirzaei & Iyer, 2014.):

- analiziraju podatci gosta spremljeni u baze podataka,
- kreiraju profili i segmenti,
- identificiraju slični obrasci ponašanja,
- predviđa razina zadovoljstva i
- određuje profitabilnost gosta i vjerojatnost njegova odlaska od hotela.

Navedene koristi od analitičkih alata znatno utječu na sposobnost hotela da stvore tehnološku konkurentsku prednost. Očekuje se da će njihova uporaba i popularnost biti sve važniji. Autori Ngai et al. (2009.) ističu da organizacije koje se koriste analitičkim GRM-om mogu bolje integrirati svoje strategije u cilju učinkovitijeg iskorištavanja resursa kojim raspolažu. Od najpopularnijih alata u sklopu analitičkog

GRM-a su alati *Predictive analitics* (PA) koji služe detaljnoj obradi podataka gosta. Na temelju istraživanja „*Predictive Analytics Business Aplication Survey"* iz 2009. godine postoje tri ključna razloga za implementiranje softvera PA, a to su (Mirzaei & Iyer, 2014.):

1. strateški uvid u poslovanje (75 %),
2. osiguravanje potpore pri donošenju odluka (57,1 %) i
3. stvaranje mogućnosti automatskih odgovora (46,1 %).

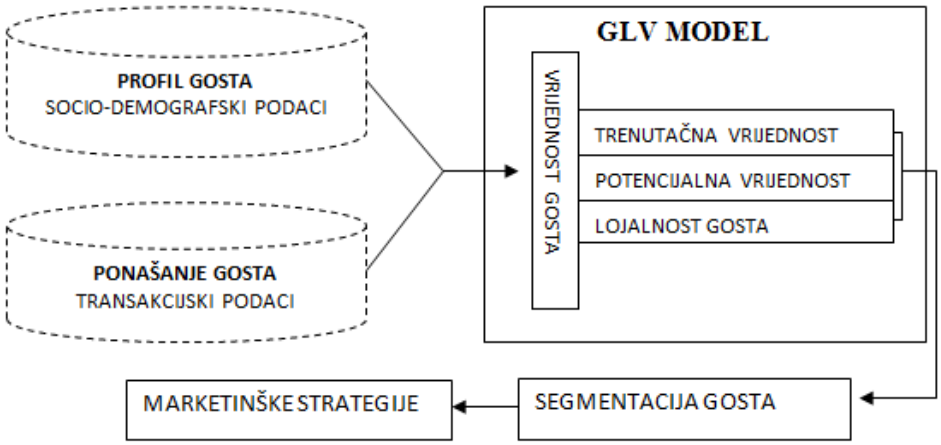
Također, tim se istraživanjem pokazalo da je 90,1 % ispitanika koji primjenjuju PA (*Predictive analytics*) ostvarilo pozitivni ROI (*Return of Investment*), (Mirzaei & Iyer, 2014.). Jedna od najzanimljivijih zavisnih varijabli GLV (*Guest Lifetime Value* – životna vrijednost gosta), koja se predviđa s pomoću PA, predstavlja ključnu kariku u razumijevanju vrijednosti gosta (koja će biti detaljnije objašnjena u potpoglavlju 5.4.)

Informacije koje hotel crpi iz analiza (shema 5.2.) dovoljne su da hotel postavi individualno usmjeravane ciljeve i razine nagrađivanja na temelju pojedinačne vrijednosti gosta. Kao što je već istaknuto, održavanje odnosa s gostom isplativo je kada se pokušavaju zadržati oni najvrjedniji gosti (prosječno njih 20 %). Time pitanje *vrijednosti* i *profitabilnosti* pojedinačnog gosta predstavlja jedno od temeljnih pitanja kada je riječ o upravljanju odnosima s gostima (GRM). U prethodnim poglavljima spomenuta je vrijednost za gosta koja je različita, ali jednako važna spoznaja o gostu. Pojmovi vrijednost gosta i vrijednost za gosta razilaze se u predmetu evaluacije pri čemu je gost predmet evaluiranja prvog pojma, a kvaliteta usluge drugog. ***Vrijednost gosta*** hotelu može se izračunati na temelju procjene o njegovoj prošloj, trenutačnoj i/ili budućoj potrošnji, dok s druge strane, ***vrijednost za gosta*** izričito je subjektivna varijabla koja ovisi o kognitivnoj i emotivnoj spoznaji gosta. Također, spomenuto je da kompleksnost pristupanja gostu dolazi s velikim brojem gostiju i tehnološkim pokušajem njihova upravljanja. Međutim, ne treba poistovjećivati da se tehnološkom evolucijom mijenjaju i načini stvaranja vrijednosti za gosta. Oni će uvijek proizlaziti od iskrenih osjećaja i potrebe da se gost osjeća posebno.

Vrijednost gosta za hotel moguće je ustanoviti ako hotel ima razvijen sustav GRM. Tako na temelju prikupljenih podataka, životna vrijednost postaje ključna mjera u procesu segmentiranja. Životna vrijednost gosta izračunava se na jednostavan, a ponekad i kompleksan način ovisno o tome što se želi obuhvatiti i dobiti izračunom. U svojoj osnovi, životnom se vrijednošću gosta s pomoću podataka o ponašanju

pokušava predvidjeti buduće ponašanje i profitabilnost gosta. To je mjera kojom se utvrđuje sadašnja vrijednost budućih odnosa s gostom (Pfeifer, et al., 2005.). Postoje brojni modeli kojima se pokušava utvrditi GLV usmjereno na budući tok novca, predviđeno na temelju prošlih doprinosa gosta ukupnom prihodu. Međutim, autori (Hwang, et al., 2004.) pristupaju drugačijem modelu utvrđivanja životne vrijednosti gosta i segmentiranju na temelju trenutačne i potencijalne vrijednosti te lojalnosti gosta (shema 5.2.).

Shema 5.2. **Proces segmentacije i izbora marketinških strategija na temelju GLV-a**



Izvor: Hwang, H., Jung, T. i Suh, E., 2004. *A LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication indus. Expert System with Applications,* vol. 26, str. 181–188.

Autori pri tome razlikuju trenutačnu i potencijalnu vrijednost (Hwang, et al., 2004.):

- *Trenutačna vrijednost gosta* predstavlja profit koji generira gost tijekom određenog perioda (npr. 1 godina);
- *Potencijalna vrijednost* gosta predstavlja očekivani profit od gosta koji se može ostvariti kad se gost koristi dodatnim uslugama.

$$\text{Potencijalna vrijednost}_i = \sum_{j=0}^{n} Vjer_{ij}\ x\ Profit_{ij}$$

$Vjer_{ij}$ = vjerojatnost da će se $gost_i$ koristiti uslugom $_j$ između n – mogućih ostalih usluga.

$Profit_{ij}$ = odnosi se na očekivani profit koji hotel može ostvariti na temelju kupnje dodatnih usluga koju vrši $gost_i$.

Efektivna evaluacija vrijednosti gosta trebala bi obuhvaćati i vjerojatnost odlaska svakog gosta te lojalnost gosta.

Lojalnost gosta = 1 – stopa odljeva

Stopa odljeva = prikazuje postotak stalnih gostiju koji su „napustili" odnos s hotelom.

Organizirana baza podataka i uporaba metoda rudarenja predstavljaju osnovne preduvjete za izračunavanje prethodno navedenih formula i za daljnje mogućnosti determiniranja gosta po željenim kriterijima.

Naime, segmentiranje gostiju zahtjeva preciznu evaluaciju te dovoljan broj kvantitativnih i kvalitativnih podataka, omogućeno programima GRM. Situacije u kojima se pokušavaju predvidjeti buduća ponašanja segmenata i pojedinaca, dovoljna količina potrebnih podataka za određivanje buduće vrijednosti gosta najčešće predstavlja najteže rješivo pitanje. Na to se ujedno nadovezuju i problemi s adekvatnim donošenjem odluka o budućim akcijama na temelju podataka iz baze podataka. Za projiciranje budućih vrijednosti gosta znanstvenici najčešće uzimaju u obzir tri do četiri godine. Naime, obraćajući pozornost na brzinu današnjih promjena takve se projekcije ne bi trebale promatrati kao jednom postavljene. S tim u vezi, autori Malthouse i Blattberg (2005.) ističu da hoteli i aviokompanije evaluiraju razine članstva u *loyalty* programu svake kalendarske godine te bi hotelijeri prvenstveno trebali biti zainteresirani za procjenu dugoročne vrijednosti *(long-term value)*, više nego li životne vrijednosti (*lifetime value)* gosta

Na temelju svega navedenog može se zaključiti da je spoznaja vrijednosti pojedinačnog gosta temeljna pretpostavka za mogućnost usmjeravanja na 20% najprofitabilnijih gostiju s pomoću *loyalty* programa. Uz spoznaju najvrjednijih gostiju otvara se mogućnost individualnog pristupanja, što bi za marketinški odjel značilo uspješniji pristup gostu i veći ROI (*Revenue of investment)*.

5.4. Mjerenje uspješnosti programa *loyalty* i vrijednosti gosta za hotel

Vrijednost *loyalty* programa stvara se s njegovom mogućnošću identificiranja gostiju (po segmentima i individualno), praćenja i mogućnošću nagrađivanja odnosno stvaranja viših vrijednosti. Iako se njegova nezamjenjiva uloga u smislu upravljanja odnosima ne može mjeriti s ostalim metodama pokušaja zadržavanja gostiju, brojni hotelijeri ulaze u proces upravljanja odnosima nedovoljno metodološki pripremljeni i bez jasne vizije razvoja. Tako ulaganja u *loyalty* program većinom predstavljaju odraz defanzivne strategije u cilju sustizanja konkurencije s malo promišljenih dugoročnih akcija ususatvljenih s pomoću GRM-a hotela. Svi hotelijeri imaju izvjesne šanse zadržavanja gostiju ako poštuju pravila koja su u snažnoj namjeri usmjerena empatiziranju gosta i njegovu osjećaju ugodnosti. Međutim, ta prilika je obrnuto proporcionalna veličini i kompleksnosti poslovanja te postoji opasnost da njegovo zadovoljstvo bude umanjeno kao posljedica nepružanja usluge po „mjeri".

S obzirom da ne postoji idealno rješenje za upravljanje odnosima s gostima koje je moguće ostvariti softverom ili hardverom, nego točno isplaniranim slijedom u sklopu komponente *lifeware* pa tek onda ostalim komponentama, predlažu se sljedeće aktivnosti (Galičić & Laškarin, 2011.):

1. postaviti interese svojih gostiju na prvo, a ugostiteljskog objekta na drugo mjesto;
2. opširno ispitati goste kako bi se stekla sigurnost o njihovim željama;
3. pokazati predanost: politika sveukupnog upravljanja kvalitetom uvijek mora obuhvaćati i zadovoljstvo gosta kao najvažniji prioritet svakoj zaposlenoj osobi u ugostiteljskom objektu;
4. zaposleni trebaju obavljaju poslove jedan za drugoga u istom duhu kako to čine i za goste;
5. primjenjivati tehnike mjerenja radi praćenja zadovoljstva gostiju;
6. slušati goste, a osim njih i dobavljače i ostale poslovne partnere;
7. iznenaditi goste neočekivanom izuzetnošću;
8. svaka pojedinačna usluga treba biti jednako dobra kao i cjelokupan proizvod;
9. održavati veze s gostima i nakon što su otišli iz hotela.

Usmjeravanjem poslovanja navedenim aktivnostima ujedno se kreira proces pridobivanja stalnog gosta usmjeren pojedinačnim vrijednostima za gosta.

Planiranje *loyalty* programa započinje osnovnim pitanjem: ***Koji je cilj uvođenja programa?,*** potom se provode detaljnije razrade ciljeva (podciljeve) koji podržavaju glavni cilj.

Autori Bijomolt et al. (2010.) navode da iz perspektive hotela, dizajn *loyalty* programa osim što treba odražavati ciljeve i strategiju hotela, treba reflektirati:

a) očekivane koristi za potražnju;
b) očekivane prihode, troškove i karakteristike tržišta.

Drugim riječima, ciljevi i strategija *loyalty* programa trebaju biti sadržani u konačnom modelu *loyalty* programa usmjeravajući se na procjenu vrijednosti gosta i procjenu vrijednosti za gosta.

Među prvim koracima uvođenja *loyalty* programa je i provjera osnovnih komponenata:

1. Ima li hotel dovoljno dobar sustav koji može analizirati potrošnju i ponašanje gostiju (softver i hardver)?

2. Ima li hotel, zajedno sa zaposlenima, jedinstvenu viziju uspješnog ostvarenja *loyalty* programa *(lifeware)*?

Navedeni filtri osim što mogu dati odgovor na pitanje o trenutačnom stanju najpotrebnijih komponenata za uvođenje *loyalty* programa, također daju ideju o ključnim nedostatcima već postojećih *loyalty* programa s potencijalom stvaranja potrebe za njegovim preustrojem. Međutim, to nije dovoljno da bi se stvorila opća spoznaja o stanju *loyalty* programa već je potrebno poduzeti dublju usporedbu i na temelju toga graditi buduće planove.

Iako je već spomenuto da je *loyalty* programe nemoguće unificirati (jer ne postoji jedan jedinstveni dizajn *loyalty* programa o kojem ovisi njegova uspješnost), treba naglasiti da je njihovo standardiziranje neučinkovito ako je riječ o različitim gospodarskim subjektima i različitoj prirodi poslovanja. Međutim, ako se ta standardizacija odnosi na uže područje rada sa sličnim uvjetima poslovanja, na primjer *hotelijerstvo*, tada njezina svrha postaje opravdana.

Standardizacija je proces čiji je temeljni cilj nastojanje da se uklone raznolikosti između željene kvalitete i stvarne kvalitete proizvoda i usluga. Osim što se sa standardima mjeri i propisuje kvaliteta, najčešće naglašavana korist od njihove primjene jest usporedba s financijskim pokazateljima uspješnosti poslovanja,

poslovnog rezultata, ocjena kadrova, troškova i dr. Postavljanje standarda zahtijeva duboko poznavanje najbolje prakse na tržištu za pojedino područje. Takva područja primjene standarda određuju vrste standarda koje se mogu podijeliti u sljedeće skupine (Avelini Holjevac, 2002.):

1. standardi u izgradnji hotelskih usluga,
2. standardi opreme i uređaja soba te ostalih prostorija u hotelima
3. standardi procesa rada u hotelu (nabava, proizvodnja, servis, prodaja),
4. standardi kvalitete ugostiteljskih proizvoda i hotelskih usluga,
5. standardi komuniciranja i poslovne etike,
6. standardi hotelskog informacijskog sustava,
7. kadrovski standardi (standardi rada),
8. standardi hotelske terminologije i simbola,
9. standardi upravljanja hotelom,
10. ekološki standardi,
11. standardi sigurnosti i zaštite zdravlja,
12. ostali standardi.

U navedenom je vidljiva široka primjena standarda, iako se mogućnosti standardiziranja mogu još i dalje razvijati u svakom području.

Pri standardizaciji se ne smije zanemariti mišljenje gostiju, jer se procjena kvalitete usluge ne temelji samo na evaluaciji koju provodi interni kontrolor. Mišljenje gosta nadilazi mišljenje hotelijera, što bi značilo da jednom postavljeni i održavani standardi nisu istovjetni sa zadovoljstvom gosta. Standardizacija je potrebna zbog toga što je potrebno utvrditi osnovnu razinu poslovanja koja bi otprilike označila najnižu dopustivu razinu kvalitete, primjerice, usluge. Međutim, veza između zadovoljstva gosta i standarda nije toliko čvrsta koliko između standarda i financijske uspješnosti poslovanja. Time se stvara potreba za stvaranjem dodatnih vrijednosti koje će gosta oduševiti, bez obzira na standarde koji su stvoreni da bi se osigurala najbolja kvaliteta za gosta.

Potreba postavljanja standarda primjenjivih za procjenu kvalitete *loyalty* programa u hotelijerstvu proizlazi iz njihova temeljitog istraživanja, čime se želi:

- izazvati drugačiji (kritički) stav o programima učestalosti,
- stvoriti potreba za razlikovanjem programa učestalosti i *loyalty* programa,
- stvoriti svijest o svim elementima koji utječu na uspješnost *loyalty* programa u hotelijerstvu,

- istaknuti različiti raspon vrijednosti pojedinih stavki koje su proporcionalne s važnošću *loyalty* programa u hotelijerstvu,
- povećati uspješnost primjene loyalty programa u hotelijerstvu.

Da bi se *loyalty* program standardizirao, potrebno ga je pojednostavniti i prikazati kao model koji obuhvaća sve važne usko povezane elemente sustava nužne za njegovo funkcioniranje. Model se tako može prikazati u više razina, pri čemu prva razina prikazuje osnovnu razradu elemenata pružajući pregled distribucije bodova po njihovoj važnosti. Primjer je tablica 5.3. navedena u nastavku.

Tablica 5.3. **Model ICT izvrsnosti informacijsko-komunikacije tehnologije hotela**

Rbr.	**Komponente**	**Bodovi**	**Udio**
1.	LIFEWARE	75	7,5 %
2.	ORGWARE	75	7,5 %
3.	NETWARE	75	7,5 %
4.	DATAWARE	75	7,5 %
5.	HARDWARE	150	15 %
6.	SOFTWARE	550	55 %
	UKUPNO	**1000**	**100**

Izvor: Poropat, D., 2013. *Poslovna izvrsnost hotela u okruženju informacijsko-komunikacijske tehnologije,* doktorski rad. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 255.

Navedena tablica predstavlja rezultat procjene autora (Poropat, 2013.) koji je svojim dugogodišnjim radom u hotelskim operacijama i u implementaciji modela za mjerenje dostignutih razina poslovnih rezultata procijenio važnost pojedinih komponenata. Iako navedena tablica predstavlja model bodovanja izvrsnosti informacijsko-komunikacijske infrastrukture hotela, osnovna struktura primjenjiva je i za *loyalty* program. Navedeni sustav pokazatelja ovakvog modela temelji se na komponentama informacijskog sustava (prema: (Galičić & Šimunić, 2006.)).

Lifeware predstavlja ljudsku komponentu koja s jedne strane uključuje profesionalne informatičare zadužene za održavanje sustava GRM i korisnike koji se svakodnevno susreću sa sustavom radi obavljanja poslovnih procesa. Standardiziranje *lifewarea* u kontekstu *loyalty* programa odnosi se na najvažnije elemente koji izravno ili neizravno djeluju na kvalitetu pružanja usluga (tablica 5.4.).

Važno je istaknuti da zbog visoke stope obrtaja radne snage to predstavlja najsloženiju komponentu.

Tablica 5.4. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa – *lifeware***

	Pokazatelji izvrsnosti LP-a	**Razina postignuća**		**Bodovi**	**Maksimalni bodovi**
1.	Djelatnici imaju redovitu edukaciju o upravljanju odnosa s gostima i primjeni *loyalty* programa	DA	NE	10	10
2.	Djelatnici su motivirani da pružaju uslugu s osmjehom (novčanim nagradama, bonusima)	DA	NE	10	10
3.	Djelatnici koji svakodnevno surađuju s gostima znaju se koristiti sustavom GRM	DA	NE	5	10
4.	Evaluacija djelatnika obuhvaća njihov odnos s gostom	DA	NE	5	5
5.	Kako bi ste ocijenili razinu educiranosti vaših djelatnika pri primjeni *loyalty* programa na skali od 0 do 100	Do 50		10	30
		Od 50,1 do 75		20	
		Više od 75,01		30	
6.	Djelatnici su redovito informirani o novostima u organizaciji (newsletterima, e-poštom i dr.)	DA	NE	10	10
	Ukupni bodovi za izvrsnost – *lifeware*				**75**

Izvor: *izradila autorica*

Organizacijska komponenta – *orgware* (tablica 5.5.) obuhvaća sve postupke, metode i propise kojima se koordinira rad (*netware*, *software*, *hardware*, *lifeware*). Njezina se uloga sastoji od povezivanja svih ostalih komponenti kako bi se:

- osigurala skladna okolina s jasno određenom raspodjelom pojedinačnih poslova i
- umanjili nesporazumi pri upravljanju odnosima s gostima (GRM).

Tablica 5. 5. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa – *orgware***

	Pokazatelji izvrsnosti LP – Orgware	**Razina postignuća**		**Bodovi**	**Maksimalni bodovi**
1.	Proces upravljanja odnosima s gostima određen je standardima, postupcima i pravilima	DA	NE	15	15
2.	Kontrola uspješnosti provedbe *loyalty* programa	svakih 6 mjeseci		30	30
		svake godine		20	
		svake 2 godine i rjeđe		10	
3.	Strukturiran i organiziran način primjene *loyalty* programa usustavljen s organizacijskom kulturom hotela	DA	NE	15	15
4.	Evaluacija kvalitete *loyalty* programa	DA	NE	15	15
	Ukupni bodovi za izvrsnost – *orgware*				**75**

Izvor: *izradila autorica*

***Netware* (prijenosna komponenta)** sadržava telekomunikacijske veze za prijenos informacija na daljinu. Važnost *netwarea* za *loyalty* program proizlazi iz uloge povezivanja sredstava za komunikaciju u jednu cjelinu, osiguravajući tako siguran i brz protok informacija (tablica 5.6.).

Tablica 5.6. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa – *netware***

	Pokazatelji izvrsnosti LP - netware	**Razina postignuća**		**Bodovi**	**Maximalni bodovi**
1.	Web stranica s istaknutim loyalty programom	DA	NE	10	10
2.	Web stranica s mogućnošću prijave gosta u svoj vlastiti profil (loyalty program)	DA	NE	10	10
3.	Profil gosta na webu s individualno kreiranim porukama.	DA	NE	15	15
4.	Isticanje loyalty programa na društvenim medijima:				15
	- Facebook	DA	NE	5	
	- Twitter	DA	NE	5	
	- ostalo	DA	NE	5	
5.	Komunikacijski sustavi povezani s GRM sustavom	DA	NE	25	25
Ukupni bodovi za izvrsnost - Netware					**75**

Izvor: *izradila autorica*

Djelotvorna uporaba podataka predstavlja jednu od najznačajnijih koristi *loyalty* programa. Način na koji se pristupa prikupljanju, obradi podataka i uporabi deriviranih informacija predstavlja zahtjevan zadatak, zbog čega se baze podataka često prepuštaju vanjskim partnerima (specijaliziranim informatičarima).

***Dataware* – organizirana baza podataka,** kao mjesto spremanja svih vrijednih podataka prikupljenih putem programa, valorizira se sljedećim elementima (tablica 5.7.).

Tablica 5. 7. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa – *dataware***

	Pokazatelji izvrsnosti LP – Dataware	**Razina postignuća**		**Bodovi**	**Maximalni bodovi**
1.	Podaci o gostima prikupljaju se:				
	- anketom	DA	NE	5	30
	- online anketom	DA	NE	5	
	- povratnom vezom (direktni feedback)	DA	NE	10	
	- na društevnim mrežama (komentari gostiju)	DA	NE	10	
2.	Baza podataka direktno je povezana sa sustavom nagrađivanja gostiju	DA	NE	10	10
3.	Baza podataka pruža uvid u:				25
	- transakcijske podatke	DA	NE	5	
	- zadovoljstvo gosta	DA	NE	5	
	- trenutačnu vrijednost gosta	DA	NE	5	
	- buduću vrijednost gosta	DA	NE	5	
	- ostalo	DA	NE	5	
4.	Sustavna obrada podataka u svrhu unapređenja prodaje i marketinga	DA	NE	10	10
Ukupni bodovi za izvrsnost - Dataware					**75**

Izvor: *izradila autorica*

Materijalno-tehnička komponenta – *hardware* (svi strojevi, uređaji i sredstva namijenjena isključivo pretvorbi podataka i distribuciji informacija).

Tablica 5. 8. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa – *hardware***

	Pokazatelji izvrsnosti LP - Hardware	**Razina postignuća**		**Bodovi**	**Maximalni bodovi**
1.	Broj osobnih računala po djelatniku	do 0,20		10	30
		između 0,21 i 0,30		15	
		iznad 0,31		30	
2.	Prosječna starost osobnih računala (u godinama)	do 2,0		30	30
		između 2,01 i 4,0		15	
		iznad 4,01		10	
3.	Cloud computing za spremanje ključnih podataka	DA	NE	20	20
4.	Cloud computing za korištenje softvera u oblacima	DA	NE	20	20
5.	Broj mobilnih telefona po djelatniku	do 0,20		5	15
		između 0,21 i 0,30		10	
		iznad 0,31		15	
6.	Broj tableta i pametnih telefona po djelatniku	do 0,02		5	15
		između 0,021 i 0,05		10	
		iznad 0,051		15	
7.	Ostalo (samoprocjena)			do 20	20
	Ukupni bodovi za izvrsnost LP - Hardware				**150**

Izvor: *izradila autorica prema:* Poropat, D., 2013. *Poslovna izvrsnost hotela u okruženju informacijsko-komunikacijske tehnologije,* doktorski rad. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 257.

Nematerijalna komponenta – *software* – nematerijalni dio sustava koji povezuje *hardware* i *lifeware*. *Software* predstavlja najsloženiju komponentu, zbog čega zahtjeva detaljnu razradu (tablica 5.9.).

Tablica 5. 9. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa – *software***

	Pokazatelji izvrsnosti LP- Software	**Razina postignuća**		**Bodovi**	**Maximalni bodovi**
1.	Usklađeni GRM sustav sa svim važnijim dijelovima u hotelu	DA	NE	20	20
2.	GRM sustav povezan sa bazom podataka	DA	NE	20	20
3.	Nagrađivanje gostiju s obzirom na:				
	- potrošnju	DA	NE	20	70
	- broj dolazaka	DA	NE	20	
	- trenutačnu vrijednost gosta	DA	NE	30	
	- buduću vrijednost gosta	DA	NE		
4.	Nagrađivanje gostiju u obliku:				
	- materijalnih nagrada	DA	NE	10	60
	- popusta na usluge	DA	NE	10	
	- dodatne usluge i iznenađenja	DA	NE	20	
	- ostalo	DA	NE	20	
5.	LP okrenut korporativnoj društvenoj odgovornosti (CSR)	DA	NE	30	80
	- prikupljanje bodova kao oblik pomaganja socijalno osjetljivoj okolini	DA	NE	25	
	- program je usmjeren na očuvanje okoline (green based programi)	DA	NE	25	
6.	LP je povezan s drugim gospodarskim subjektima u/izvan destinacije	DA	NE	20	20
7.	LP omogućuje segmentiranje gostiju na:				
	- zemljopisnoj, socio demografskoj razini	DA	NE	15	70
	- psihografskoj razini	DA	NE	15	
	- prema ponašanju, znanju, stavovima gostiju	DA	NE	15	
	- samoselekcijskoj razini	DA	NE	25	
8.	Brendiran loyalty program	DA	NE	20	20
9.	Mobilna aplikacija za loyalty program	DA	NE	20	20
10.	QR (Quick Response Code) kao alat prikupljanja bodova	DA	NE	20	20
	Loyalty program dopušta prikupljanje i korištenje bodova bez obzira na vrstu gosta (grupni, individualni, poslovni i dr.)	DA	NE	30	30
11.	Funkcije loyalty kartice:				60
	- plaćanje usluga	DA	NE	20	
	- praćenje korištenja usluga u hotelu	DA	NE	20	
	- ostalo	DA	NE	20	
12.	Vaša procjena kvalitete provedbe loyalty programa u rangu od 0 do 100	do 50		20	60
		od 51-75		40	
		iznad 76		60	
Ukupni bodovi za izvrsnost LP – Software					**550**

Izvor: *izradila autorica*

Nakon utvrđivanja bodova na temelju prethodno navedenih standarda slijedi svrstavanje u razine izvrsnosti – kvalitete *loyalty* programa (tablica 5.10.). Razrada bodova u svojoj osnovi temelji se na modelu HOBEM (*Hotel Operation Business Excellence model).*

Tablica 5. 10. **Razine izvrsnosti *loyalty* programa**

Razine	Bodovi
Visoka razina	od 801
Viša razina	Od 651 do 800
Prosječna razina	Od 500 do 650
Niska razina	do 500

Izvor prema*:* Poropat, D., 2013. *Poslovna izvrsnost hotela u okruženju informacijsko-komunikacijske tehnologije,* doktorski rad. Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, str. 256.

Iz pregleda znanstvenih istraživanja (potpoglavlje 5.2.) vidljiva je očigledna uspješnost implementiranih *loyalty* programa u gospodarstvu. Autori su na temelju istraživanja u većini slučaja iznijeli pozitivno mišljenje te su u svojim zaključcima dali do znanja da vjeruju u budući napredak *loyalty* programa. Pri tome ne treba zanemariti činjenicu da su *loyalty* programi istraživani u različite svrhe, u različitim granama i smjerovima te se ne mogu sintetizirati načela koja bi *loyalty* program u hotelijerstvu doveli do recepta uspješnosti. U hotelijerstvu u Hrvatskoj uspješnost provođenja *loyalty* programa do sada nije istraživana i ne postoje kriteriji koji bi odredili izvodi li se njihovo uvođenje i provedba u zadovoljavajućim okvirima. **Stoga, navedeni model (standardi) prvi je takav primjer u Hrvatskoj kojim se valoriziraju temeljni elementi potrebni za budući napredak i uspješnost provedbe *loyalty* programa.**

Kao što je već istaknuto, postoje brojna istraživanja o *loyalty* programima. Tako pojedini autori (Berman, 2006.) navode neke od temeljnih kriterija evaluacije uspješnosti koji se često mogu pronaći u literaturi o *loyalty* programima:

- utjecaj *loyalty* programa na vjerojatnost kupovanja u određenoj hotelskoj grupaciji,
- ROI (prihod od investiranja),
- nastavak suradnje s hotelom (u sklopu *loyalty* programa),
- učestalost dolaska,

- povećanje potrošnje po segmentima,
- profitabilnost.

Osim navedenih kriterija postoje i sljedeće metode izračuna lojalnosti ponašanjem (tablica 5.11.)

Tablica 5.11. **Metode izračuna lojalnosti ponašanja**

	Metoda	Opis
1.	SOW *(Share of Wallet)*	Metoda koja prikazuje potrošnju u određenom hotelu kao udio u ukupnoj potrošnji.
2.	PGV *(Past Guest Value)*	Vrijednost gosta u prošlosti – temeljeno na prošlim doprinosima gosta ukupnom profitu.
3.	RFM *(Recency, Frequency, Monetary Value)*	Mjeri koliko nedavno, učestalo i kojom vrijednosti gost doprinosi hotelu.
4.	CPA *(Customer Profitabilty Analysis)*	Tehnika koja pruža informacije povezane s profitabilnosti određenih gostiju ili segmenata gostiju za proteklo razdoblje. (Talaba, 2011.)
5.	SOP *(Share of Purchase)*	Relativni udio kupnje gosta u odnosu na ukupnu kupnje.
6.	SOV *(Share of Visits)*	Broj posjeta u usporedbi s ukupnim brojem posjeta ugostiteljskim objektima.

Izvor: *izradila autorica*

Većina *loyalty* programa, koji se ujedno smatraju programima učestalosti, temelji se na navedenim mjerama. Glavni je problem što takve mjere ne odražavaju buduće očekivane odnose s gostima, jer prošli odnosi s gostima ne moraju značiti da će ih gost nastaviti imati i u budućnosti (Kumar & Shah, 2004.). Takvo mjerenje lojalnosti u konačnici je nepotpuno, jer osim što se usmjerava na prošlost, ne obuhvaća lojalnost temeljenu na stavovima (važni indikator buduće suradnje s gostima). Dubina razumijevanja uzroka profitabilnosti zahtjeva metode koje su usmjerene i na vrijednost gosta za hotel, ne usmjeravajući se samo na njihovu dosadašnju potrošnju.

S obzirom da je svaki gost jedinka sama za sebe, neupitna je potreba točnog određivanja njihove vrijednosti, jer se time posljedično stvaraju bolji uvjeti i mogućnosti upravljanja odnosima. Usmjeravanjem hotela na marketing odnos čin je kojim je izuzetno važno shvatiti životnu vrijednost gosta (GLV) kao osnovnu mogućnost evaluiranja odnosa s gostom. GLV je jedna od najvrjednijih mjera današnjice kojom se može razumjeti odnos s gostima temeljen na trenutačnoj i budućoj vrijednosti gostiju, i još važnije, koliko hotel treba investirati u svakog gosta da bi se razvio dugoročni odnos. Također, javlja se kao posljedica shvaćanja različitih vrijednosti gostiju (Pareto 20/80) te kao potreba determiniranja i

segmentiranja različitih gostiju. Nedavna istraživanja Deloitte Consulting prikazuju da su kompanije koje razumiju pojedinačnu vrijednost gosta i do 60 % profitabilnije od onih koji nemaju uvida u GLV (Watson & Kale, 2010.).

S pomoću alata GRM, kao što je *loyalty* program, hotelijeri imaju priliku upoznati svoje najvrjednije goste. Tako se bazom podataka i analizom gostiju dolazi do vrijednih informacija koje se nadalje upotrebljavaju u marketinškim porukama, a sve u cilju postizanja veće stope zadržavanja gostiju, ali i za unapređivanje ukupne (životne) vrijednosti gosta (GLV). Danas postoje brojne metode kojima se velike kompanije koriste kao mogućnošću izračunavanja GLV-a (ovisno o prirodi poslovanja). Općenito govoreći, treba obuhvatiti nekoliko faktora koji omogućuju točno izračunavanje:

- životni vijek,
- profitne marže,
- prosječna potrošnja po kupnji,
- broj kupnje/suradnje po godini i
- projicirani prihod.

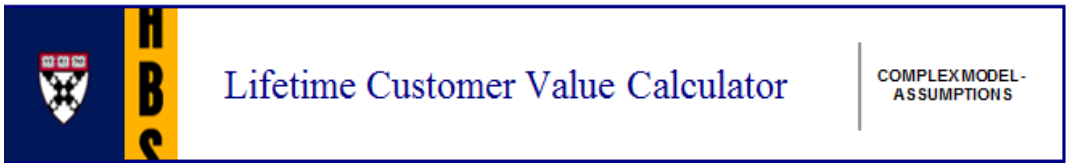
Da bi se GLV uspješno instalirao unutar kompanije, potrebno je ispuniti osnovne preduvjete:

1. hotel mora imati želju i strategiju za dugoročno održive odnose s gostima,
2. hotel mora imati razvijen *loyalty* program (na temelju prethodno navedenih faktora).

Različita potreba pružanja različite kvalitete usluge proizlazi iz činjenice da su resursi kojima hoteli raspolažu ograničeni te da svi gosti ne vrijede jednako. Kao što ne postoje jednake cijene za svaku sobu (jer ovise o lokaciji, sezoni, ponudi i potražnji), tako i kvaliteta usluge treba biti prilagođena u ovisnosti o vrijednosti gosta (trenutačnoj i budućoj). S tim u vezi (Talaba, 2011.), navodi se kako usmjeravanje na najvrjednije segmente predstavlja ogroman korak u povećanju profitabilnosti.

Danas postoje internetski alati kojima se jednostavno izračunava GLV. Tako primjerice, Hardvard Business School nudi opciju izračuna CLV-a na sljedeći način (slika 5.5).

Slika 5.5. **Alat za izračun životne vrijednosti gosta (GLV)**



Godine odnosa s gostom 8
Godišnja diskontna stopa 12 %

	Stavka 1	Stavka 2	Stavka 3
Početna cijena	100 USD	30 USD	50 USD
Godišnja razina inflacije	3 %	5 %	3 %
Marža po proizvodu	20 %	18 %	22 %
Stopa zadržavanja 1 godine	75 %	80 %	90 %
Stopa zadržavanja ostalih godina	60 %	65 %	75 %
Prosječno vrijeme između dvije uzastopne kupnje	3	1	2

Izvor: Jao, J., 2013. *How To Measure CLV--And What To Do With The Numbers* www.cmo.com/articles/2013/8/23/how_to_measure_clv_a.html (30.05.2014.)

Primjenom takvog kalkulatora može se dobiti procijenjena korist po gostu, profit po gostu, troškovi po gostu i dr.

Uvođenjem životne vrijednosti gosta hoteli se mogu usmjeriti na kreiranje mjera usmjerene na budućnost. GLV-om se traže načini uvećavanja profita analiziranjem ponašanja gostiju i ciklusa poslovanja kako bi se identificirali gosti s najvišom potencijalnom neto vrijednošću tijekom vremena (Ramakrishnan, 11. i 12. veljače 2006.). Provedena istraživanja (Kumar & Petersen, 2005.) pokazuju da se uporabom GLV-a pri odabiru 20 % najprofitabilnijih gostiju postiže efikasnost RFM-a *(Recency, Frequency, Monetary Value)* za otprilike 108 %, metode PCV *(Past Customer Value)* za 95 % i SOW *(Past Customer Value)* za otprilike 172% (Talaba, 2011.). Unapređivanje životnog ciklusa gosta različitim strategijama zadržavanja bit će uspješnije ako se hotel usmjeri na one najvrjednije goste. Štoviše, ako se ti napori djelotvorno koncentriraju na vrijedne goste, duži životni vijek trebao bi voditi većoj životnoj vrijednosti gosta (GLV), većem udjelu u novčaniku (SOW), nižim operativnim troškovima i povećanoj (*cross*)kupovini (Meyer-Waarden, 2007.).

Iz dosad navedenog moguće je sintetizirati *koristi GLV modela*:

- kvantificiranje vrijednosti gosta,
- pomoć pri identificiranju profitabilnih gostiju i alokaciji resursa s obzirom na njihovu vrijednost,
- znanje s kojim dolazi bolja mogućnost budućeg razvijanja programa lojalnosti (bolja djelotvornost i učinkovitost LP-a),
- pomoć pri strateškom i operativnom odlučivanju.

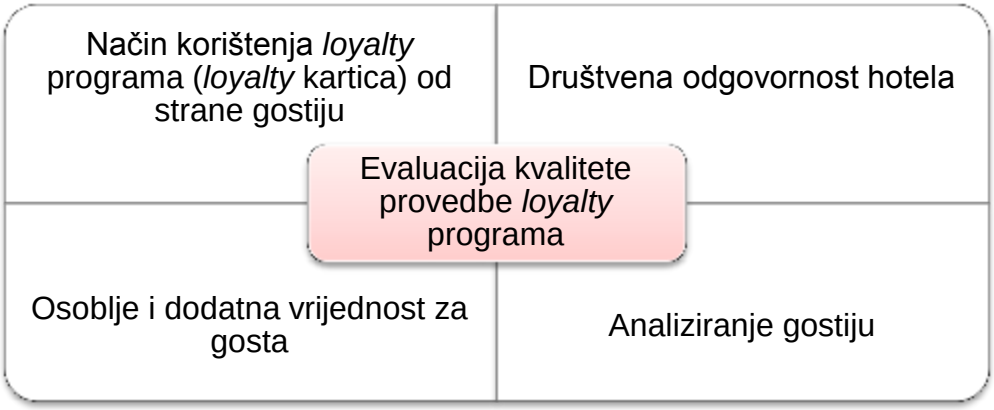
Svrha ovog potpoglavlja sadržana je u kreiranju sustava pokazatelja kojima se može izmjeriti i procijeniti kvaliteta provedbe *loyalty* programa te u ukazivanju na važnost životne vrijednosti gosta koja hotelu koristi za unapređivanje budućih odnosa s gostom. Za iskorištavanje svih aspekata *loyalty* programa u svrhu stvaranja što veće profitabilnosti, potrebno je istaknuti i budući smjer razvoja *loyalty* programa, što će biti prikazano u sljedećem potpoglavlju.

5.5. Mogući razvoj programa *loyalty*

Upravljanje odnosima s gostima postaje sve složenije, a trendovi koji neprestano prisiljavaju hotelijere da budu u toku, predstavljaju samo jedan od filtra uspješnosti. Danas su sve oči uprte u tehnološke sposobnosti gospodarskog subjekta, ali ni to nije garancija uspjeha, ako ne postoje jasno razrađeni ciljevi i strategija njihove uporabe. Ni s obzirom na potražnju nije manje složena situacija, jer ako informacije predstavljaju moć, onda pojedinci imaju više moći nego ikada prije. Na temelju analizirane literature i prakse *loyalty* programa u hotelijerstvu mogu se očekivati promjene (shema 5.3.), koje su usko povezane s:

- načinom uporabe *loyalty* programa (*loyalty* kartica) gostiju,
- društvenom odgovornošću hotela,
- osobljem i dodatnom vrijednošću za gosta,
- analiziranjem gostiju te evaluacijom kvalitete provedbe *loyalty* programa.

Shema 5. 3. **Očekivane promjene u primjeni *loyalty* programa**



Izvor: i*zradila autorica*

Loyalty kartice u obliku plastičnih kartica (čip, magnetske) predstavljaju najčešći alat primjene *loyalty* programa. Osnovna svrha uvođenja svodi se na funkcijsku ulogu, pri čemu za goste treba osigurati smisao posjedovanja kartice, drugim riječima „korisnost". Primjer toga su kartice za ulazak u određene dijelove hotela, za uporabu i plaćanje (osnovnih i dodatnih usluga) i dr.

Od funkcija, važnih za kreiranje dodatnih vrijednosti za gosta putem *loyalty* kartica mogu se istaknuti sljedeće:

1. kreditna funkcija i funkcija plaćanja
2. popusti i bonus programi
3. pokloni i iznenađenja

Loyalty kartice mogu pružati mogućnosti bezgotovinske naplate s manjim kamatnim stopama i plaćanjima u ratama. Primjer takvog „*pay back*" programa su Visa kartice koje omogućuju višestruku uporabu u sklopu jednog od ponuđenih programa. Najvažniji element za pružanje dodatnih vrijednosti je kvalitetna baza podataka koja omogućuje promptno, sigurno i učinkovito nagrađivanje.

Izdavanje kartica, bez kvalitetnog sustava praćenja, ne osigurava dovoljno dobru podlogu za upravljanje istim. Cilj je izdavanje jedinstvene *loyalty* kartice koja će gostu omogućiti jednostavnost boravka, a hotelijeru jednostavnu i brzu evidenciju korištenih usluga. Takva kartica mora objediniti sve funkcije: mogućnost plaćanja, prikupljanja/uporabe bodova te mogućnost prepoznavanja putem povijesne kartice.

Postoje dva važna nedostatka vezana uz uporabu *loyalty* kartica:

- *loyalty* kartice imaju velike troškove investicija i troškove tehničke infrastrukture (čitači kartica, moderni sustavi praćenja i dr.),

- kartice mogu predstavljati opterećenje za goste, zbog posjedovanja velikog broja kartica u novčaniku ili ako već pripadaju drugim *loyalty* programima.

S obzirom na navedeno, očekuje se da *loyalty* kartice neće biti jedini (nužni) alat primjene *loyalty* programa te će se smanjivati proporcionalno s rastom drugih metoda. Primjeri drugih metoda su digitalni *loyalty* sustavi (*loyalty card system)* s QR kôdom na mobilnim uređajima koji zamjenjuju postojeći plastični sistem, mobilne aplikacije i dr. Primjena QR kôda nadmašuje mogućnosti *loyalty* kartica jer nisu potrebne investicije u *hardware* i za gosta ne znači dodatno opterećenje u kontekstu „velik broj kartica u novčaniku". Bez obzira na njihovu uštedu, treba napomenuti da sam izbor treba ostati na gostu i da ga ne treba ograničavati. Primjerice, za gosta koji nema pametan telefon i ne želi primjenjivati nove oblike *loyalty* programa, prelazak na nove medije može rezultirati odbijanjem suradnje.

Jedna od top tema današnjice „društvena odgovornost gospodarskog subjekta" predstavlja alarmantan dokaz da svi sadašnji i budući poslovi unutar organizacije trebaju biti usklađeni sa strategijom CSR *(Corporate Social Responsibilty)*. Razvijanje strategije CSR znači usmjeravanje poslovnih procesa putem standarda k društveno odgovornom poslovanju uvažavajući pritom utjecaje na društvo, okoliš i zaposlene. Najčešće istraživane i financijski dokazane koristi od djelotvorne primjene strategije CSR nalaze se u području ljudskih resursa, troškova (smanjenje operativnih troškova), reputaciji i brendu (McElhaney, 2009.). Također, znanstveno je dokazano da su zaposleni i gosti više lojalni i zadovoljniji hotelima koji imaju ukomponiranu strategiju CSR s osnovnom strategijom poslovanja. Jednom kad hotel uskladi strategiju CSR s osnovnom strategijom poslovanja te kada se društvena odgovornost hotela digne na razinu na kojoj svi zaposleni imaju jasnu sliku svrhe njezine primjene, hoteli imaju dovoljno dobar razlog da korporativnu društvenu odgovornost iskoriste kao brend.

Isticanje društveno odgovornih akcija s pomoću *loyalty* programa predstavlja jedan od načina na koji hotel to može učiniti. Osjećaj korisnosti ne samo za sebe nego i za druge, može stvoriti dodatnu motivaciju i veću emotivnu povezanost s hotelom. Cilj društvene odgovornosti može varirati od poboljšanja kvalitete života ljudi u lokalnoj zajednici do rješavanja ekoloških ili sociokulturnih problema na lokalnoj ili globalnoj razini (Nemec, 2010.). Danas postoje brojni uspješni brendovi koji su s pomoću društvene odgovornosti uspjeli stvoriti novi imidž. Međutim,

primjena CSR-a u hotelijerstvu često ostaje na standardima kao što su *Eco-friendly*, Zeleni cvijet i dr.

Trend sve većeg poštovanja i osjećaja za druge usko je povezan s trendom stvaranja emocionalne povezanosti s gostom putem nematerijalnih nagrada. Naime, širenjem CSR strategije na *loyalty* program, funkcija korporativne društvene odgovornosti dobiva novo značenje uz koje hotel ima dodatnu mogućnost pozicioniranja kao socijalno i društveno osviješten brend.

Podmirivanje zahtjeva i interesa zajednice po modelu EFQM (*European Foundation for Quality Management*) obuhvaća raznovrsne dimenzije kvalitete, koje se mogu podijeliti u četiri skupine (tablica 5.12.).

Tablica 5.12. **Dimenzije društvene odgovornosti**

Odgovornost prema zajednici	**Uključivanje u rad zajednice**
1.Objavljivanje informacija važnih za zajednicu 2. Osiguranje jednakih uvjeta 3. Utjecaj na lokalnu i nacionalnu ekonomiju 4. Odnosi s predstavnicima vlasti 5. Etičko ponašanje	1. Uključivanje u izobrazbu 2. Potpora zdravstvenoj i socijalnoj skrbi 3. Potpora sportu 4. Dobrovoljni rad
Aktivnosti smanjivanja i prevencije drugih šteta nastalih iz poslovanja	**Izvješćivanje o aktivnostima koje pomažu očuvanju i održivosti resursa**
1. Zdravstveni rizici i nezgode 2. Buka i neugodni mirisi 3. Opasnost (sigurnost) 4. Onečišćenje i emisija toksičnih tvari	1. Izbor transporta 2. Ekološki utjecaj 3. Smanjivanje i uklanjanje otpada i ambalaže 4. Zamjena sirovina i drugih inputa 5. Uporaba komunalnih usluga

Izvor: *Model Scorebook: European Communications S.A.,* EFQM, Brussels,1999., str. 65

Ovako određeni i organizirani standardi mogu predstavljati i akcije *loyalty* programa. Primjerice, *loyalty* program može se usmjeriti na korporativnu društvenu odgovornost, na način da gost može iskoristiti svoje bodove putem „potpore zdravstvenoj i socijalnoj skrbi". Atraktivnost programa jedan je od kriterija koji će gosta povezati s *loyalty* programom. Inače će razlog za prihvaćanje članstva u *loyalty* programu hotela podrazumijevati način na koji oni mogu sniziti svoje troškove, a ne uzvraćanje lojalnosti (prema: (Xie & Chen, 2014).). Štoviše, autori Hlavinka i Sullivan (2011.) ističu visoku vrijednost bodova/milja svih nagrada prikupljenih u SAD-u, gdje ukupna vrijednost iznosi oko 48 milijardi dolara. Također, COLLOQUY je 2011.

godine izvijestio da postoji 46 % aktivnih korisnika, dok je 54 % uključeno, ali neaktivno te je prosječni američki korisnik angažiran u više od 18 programa.

Nadalje, velike promjene očekuju se i u načinu isporuke usluga (emocionalna radna snaga). Još od početka pružanja usluga emocije su bile sastavni dio usluge i tome se nije pridavalo velike pažnje. Međutim, tijekom vremena, kao posljedica sve očiglednijeg nedostatka izražavanja osjećaja u razgovoru s gostima, isporuka usluga s osjećajima ponovno predstavlja važan faktor u hotelijerstvu. Tako postoji i termin „*Service with smile*" za koju su zaposleni dodatno plaćeni i promatra se kao *output* za gosta. Upravljanje takvom uslugom predstavlja trud, planiranje i kontrolu s ciljem izražavanja konačne (željene) organizacijske emocije tijekom interpersonalnih transakcija. Razumijevanje odnosa je nemoguće ostvariti ukoliko promatranje ne uključuje i emocionalnu povezanost između ponude i potražnje. Emocije postaju ključna poveznica na kojima se gradi lojalnost. Njihova uloga dokazana je znanstvenim istraživanjima, koji idu u prilog činjenici da postoji čvrsta veza između emocionalne lojalnosti i financijske vrijednosti. Također, istraživanja u hotelijerstvu prikazuju da su emocionalni odnosi s gostom ključni sastojak lojalnosti gostiju (Barsky & Nash, 2002.).

Način nagrađivanja lojalnih gostiju putem *loyalty* programa dokazuje da hotelijeri krivo tumače i vođeni su krivim primjerima primjene *loyalty* programa. Visoka vrijednost bodova ne može se izjednačiti sa visokom razinom lojalnosti gosta. Sa 662,3 milijuna članova (32 % od ukupnog broja) *turizam i ugostiteljstvo* su na drugom mjestu po broju članova u *loyalty* programima (Hlavinka & Sullivan, 2011.). Također, jedno istraživanje u hotelijerstvu ističe kako *loyalty* programi u hotelijerstvu koji se temelje na prikupljanju bodova i nagrađivanju (materijalne nagrade) nisu dovoljni da bi se stvorila lojalnost (Mattila, 2006.). Osim toga, autorica je svojim istraživanjem dokazala da emocionalna povezanost i dodatna vrijednost za gosta predstavljaju važne preduvjete lojalnosti, dok je prikupljanje bodova (kao komponenta kalkulativnog utjecaja) neuspješno utjecalo na stvaranje lojalnosti. To znači da uspješnost *loyalty* programa više neće ovisiti samo o kvaliteti provedbe (tehnološka okolina), nego i mogućnosti da zadovolji *psihološku razinu* pružanja usluge. Termin psihološka okolina predstavlja doživljene subjektivne reakcije i osjećaje pojedinaca u trenutku uporabe usluge (Martin-Ruiz, et al., 2012.) i kao takav predstavlja jedan od standarda uspješnosti za evaluaciju kvalitete usluge.

Jedan od manjih ukrajinskih hotelskih lanaca *Premier International* je 2009. g. odlučio poboljšati svoj *loyalty* program s namjerom da bolje konkuriraju većim međunarodnim hotelskim lancima. Poboljšana verzija *loyalty* programa omogućila je gostima da, osim popusta, sami izaberu pogodnosti kao što su besplatan boravak, uporaba wellnessa, teretane i dr. Putem jedinstvenog sustava temeljenog na oblaku (*cloud*) omogućen je pristup svim zaposlenima hotelske grupacije profilu gosta gdje je moguće vidjeti sve njegove dolaske i cijelu povijest. S druge strane, gost sam može otvoriti svoj profil i otkupiti svoje bodove. Osim toga, portal koriste kao mjesto za komunikaciju s gostima te za posebne promotivne poruke koje će još više uključiti goste u *loyalty* program (Strock, 2010.). Navedeni primjer jedan je od inovativnijih načina primjene *loyalty* programa, što ne znači da je i uspješan i da je takav način upravljanja odnosa nezamjenjiv. Posebnost *loyalty* programa dolazi putem veće vrijednost za gosta ne samo inovativnim alatima (*software*), nego i drugim komponentama (*lifeware*, *orgware*, *dataware*, *netware*) izraženim jedinstvenom vizijom i strategijom.

Programi učestalosti, za razliku od *loyalty* programa u hotelijerstvu imaju drugačiju prirodu problema u kontekstu prikupljanja podataka. Naime, kupci za razliku od gostiju češće posjećuju trgovine i češće se susreću s njihovim proizvodima i uslugama pa i analiza podataka više predstavlja obradu njihove potrošnje (broj dolazaka, učestalost, količina potrošnje). S druge strane, hotelijeri nisu toliko često u kontaktu s gostom i nemaju prilike prikupljati toliko transakcijskih podataka o potrošnji, koliko o njihovoj osobnosti. Stoga je preporučljivo da se *loyalty* programi različitim alatima što više uključe u gotovo sve aktivnosti gosta, počevši od njegova profila na mreži, mobilnih aplikacija, plaćanja i dr.

Kao što je već istaknuto u prethodnim potpoglavljima, lojalnost kao i kovanica ima dvije strane (lojalnost stavom i lojalnost ponašanjem) te se oslanjanjem na mjerenje samo jedne strane lojalnosti ne može nazvati mjerenjem uspješnosti *loyalty* programa. Osim toga, važno je da hoteli ustanove gdje se gosti nalaze u životnom ciklusu kako bi se fokusiranjem na najvrjednije goste maksimizirao prihod od investiranja (ROI).

Iz svega navedenog može se zaključiti da analize gostiju (različitim metodama) predstavljaju izazov za organizaciju. Svaka analiza treba imati svoju svrhu i cilj. Također, svaki cilj (povezan s *loyalty* programom) treba imati detaljno razrađene metode dobivanja potrebnih informacija (koje analize će se primijeniti, što

će se njima dobiti, kako će to utjecati na buduće odnose, poslovni rezultat i dr.). Osim analize gostiju, u potpoglavlju 5.4. predlažu se prvi standardi *loyalty* programa koji bi svoju svrhu mogli ostvariti u hrvatskom hotelijerstvu bez obzira na životni vijek u kojem se nalazi *loyalty* program.

Među značajnim doprinosima istraživanja *loyalty* programa brojnih autora su i njihove preporuke menadžerima. Tako sintetizirani savjeti uvelike pomažu u shvaćanju svrhe *loyalty* programa, ali i njihovih budućih potreba, stoga u nastavku (tablica 5.13.) slijedi njihov pregled:

Tablica 5.13.**Pregled savjeta autora u primjeni *loyalty* programa**

Rbr.	Autor	Savjeti
1.	(Hallberg, 2004.)	Autor naglašava da bi djelotvornost u izgradnji emocionalne lojalnosti trebala biti osnovna mjera uspješnosti *loyalty* programa.
2.	(Bridson, et al., 2008.)	Njihova studija predlaže menadžerima da se ne koriste *loyalty* programom samo kao alatom poticanja lojalnosti, nego i kao mehanizmom za povećanje zadovoljstva.
3.	(Yi & Jeon, 2008)	Njihovi rezultati dokazuju da bi brend menadžeri (pri izgradnji *loyalty* programa) trebali obratiti pažnju na *uključenost – učešće* kao važan faktor utjecaja na lojalnost. Također, dokazali su da se brend lojalnost može ostvariti kroz lojalnost programu.
4.	(Hu, et al., 2010.).	Hotelski menadžeri bi trebali obratiti pažnju na cjelokupni proces *loyalty* programa. Drugim riječima, trebali bi dizajnirati *loyalty* program koji može unaprijediti lanac vrijednosti proizvoda i usluga te se pozicionirati u očima ciljane skupine jer konkurencija može također imati jednaki *loyalty* program.
5.	(Shanshan & Wilco, 2011.)	Hotelijeri bi trebali otkriti pojedinačne koristi svakog gosta, koje su iskreno vrednovane i koje konkurencija ne može lako oponašati te ih ukomponirati u *loyalty* program. Umjesto davanja standardnih nagrada hotelijeri bi trebali gledati izvan standardnih okvira, nudeći gostu prepoznatljivost, preferirani tip jastuka, kasni *check out* i ostale personalizirane usluge temeljene na podatcima koje je gost dao hotelu prije dolaska.
6.	(Tanford & Baloglu, 2012.)	Autori predlažu korištenje *loyalty* matrice kao korisnog alata pri evaluiranju uspješnosti *loyalty* programa pri stvaranju istinske lojalnosti. Matrica je vrlo koristan i praktičan alat za klasificiranje gostiju i razvijanje strategija. Njezina uloga sastoji se u podjeli gostiju s obzirom na ponašanje i stavove prema brendu.
7.	(Tanford, 2013.)	Hoteli bi trebali ponovno vrednovati svoje formule za određivanje razine lojalnosti, uzimajući u obzir i udio noćenja (*share of visit).* Dodatne vrijednosti trebale bi motivirati i goste koji su na najnižoj razini lojalnosti, jer se istraživanjem dokazalo da ti gosti troše više od polovine svojih noćenja u preferiranom hotelskom brendu.

8.	(Berezan, et al., 2013.)	Menadžeri bi trebali osigurati model *Service recovery* kao što su dodatni bodovi za propuste pri pružanju usluga. S obzirom da je njihovo istraživanje dokazalo da je povjerenje više povezano s komunikacijom e-WOM nego komunikacijom koju kreiraju menadžeri, menadžeri bi trebali pratiti C2C forume i ostale platforme WOM.
9.	(Xiong, et al., 2014.)	U trenutku kada gosti postanu indiferentni prema različitim *loyalty* programima i hoteli počinju kupovati lojalnost gostiju, nudeći im više pogodnosti, postoji velika mogućnost da će *loyalty* programi postati samo teret (obveza) bez učinaka i utjecaja na goste. Jedan od načina izbjegavanja takvog problema jest nuđenje koristi za gosta koje je teško nadmašiti (oponašanjem).

***Izvor**: izradila autorica*

Na temelju pregleda istraživanja može se sintetizirati osnovna svrha *loyalty* programa u hotelijerstvu, a to je poticanje lojalnosti hotelu putem usmjeravanja na 20 % onih najboljih gostiju, ali i na poštovanje ostalih nižih razina koji imaju potencijala da bi se u budućnosti mogli ubrojiti u kategoriju lojalnih gostiju. U najširem smislu, *loyalty* programi su prihvaćeni kao marketinški alati kojima se osigurava kvalitetna komunikacija s gostima, a u užem kontekstu *loyalty* program namijenjen je unaprjeđivanju odnosa s najboljim gostima (20 %).

Ovim poglavljem osim što se prikazala detaljna primjena i vrednovanje loyalty programa, uputila se i određena (potrebna) doza opreznosti koja ukazuje na povezanost i logičnost svakog koraka pri upravljanju odnosima s gostima. U sljedećem poglavlju prikazat će se temeljno istraživanje ovog doktorskog rada te će se detaljno izložiti i protumačiti rezultati dobiveni istraživanjem.

6. METODOLOGIJA I REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

U nacrtu istraživanja utvrđeni su osnovni problemi i ciljevi istraživanja te su definirane osnovne znanstvene i pomoćne hipoteze radi čega je nastala potreba za znanstvenim istraživanjem. U ovom se poglavlju metodološki razrađuje tema doktorskog rada usmjeravajući se na probleme istraživanja koji se mogu definirati sljedećim tvrdnjama:

- *nedovoljan broj proaktivnih akcija usmjerenih na povećanje zadovoljstva gosta,*
- *nedovoljna povezanost hotelijera s gostima i partnerima,*
- *nedovoljna razinu postprodajne komunikacije i razmjenu mišljenja s gostom,*
- *premalo (kvalitetnih) povratnih informacija potrebnih za određivanje vrijednosti gosta te razinu lojalnosti (ponašanjem i stavom).*

Na temelju pitanja iz anketnog upitnika koja su strukturirana u cilju razjašnjavanja navedene problematike, dokazat će se ili opovrgnuti temeljna i pomoćne hipoteze postavljene u nacrtu istraživanja. Nadalje, primjenom metoda deskriptivne analize, T-testa i ANOVA-e analizirat će se ključne vrijednosti *loyalty* programa (na temelju upitnika) kako bi se u konačnici predložile konkretne mjere za stvaranje i poboljšanje *loyalty* programa u hrvatskom hotelijerstvu.

6.1. Metodologija prikupljanja i obrađivanja podataka

Provedeno znanstveno istraživanje može se svrstati u sljedeće kategorije istraživanja:

1. *Kvantitativno istraživanje i kvalitativno istraživanje.* Kvantitativno istraživanje provedeno je na temelju unaprijed definiranih hipoteza istraživanja. S pomoću metoda koje su prilagođene definiranoj prirodi problema istraživanja statistički su obrađene ankete. Također, da bi se razumio uzrok, a ne samo posljedica (omogućeno kvantitativnim istraživanjem) te radi postavljanja daljnjih znanstvenih pitanja, provedeno je i kvalitativno istraživanje. Na temelju navedenog, može se zaključiti da ovo istraživanje podrazumijeva statističko-semantičku analizu gostiju.

2. *Empirijsko-induktivno istraživanje* temelji se na empirijskim podatcima i činjenicama pri čemu se na putu od pojedinačnog preko posebnog k općem, otkrivaju nova znanja i to mjerenjem, promatranjem ili eksperimentiranjem, (prema (Ivanović, 2011.)).
3. *Transverzalno istraživanje* – za razliku od longitudinalnog, gdje se neka pojava kontinuirano ispituje tijekom dužeg vremenskog razdoblja, u ovom doktorskom radu primijenilo se jednokratno istraživanje s različitih aspekata istodobno u raznim mjestima i uvjetima.
4. S obzirom na ciljeve na koje je istraživanje usmjereno, istraživanja mogu biti *izviđajna (eksplorativna), opisna (deskriptivna)* i *uzročna (kauzalna)* (Raspor, 2011.). U ovom doktorskom radu upotrijebljena su sva tri navedena oblika istraživanja. *Izviđajno* istraživanje provedeno je na početku, u nacrtu istraživanja na temelju kojeg su nastale i hipoteze istraživanja. *Opisno* istraživanje provedeno je u svrhu objašnjavanja postavljenih hipoteza u konceptualnom i empirijskom dijelu doktorskog rada. *Uzročno* istraživanje provedeno je radi utvrđivanja uzroka trenutačnog stanja *loyalty* programa u hotelijerstvu RH, pri čemu su utvrđene zavisne i nezavisne varijable.

Podatci su prikupljeni iz primarnih i sekundarnih izvora. *Primarni* podatci prikupljeni su metodom ispitivanja (anketnim upitnikom) ciljne skupine, u ovom slučaju hotelijera na srednjim i višim pozicijama. *Sekundarni* podatci prikupljeni su prije istraživanja i tijekom izrade tekstualnog (konceptualnog) dijela doktorskog rada. Svrha sekundarnih podataka, u obliku drugih sličnih istraživanja i znanstvenih članaka, može se odrediti kao potpora pri odabiru smjera istraživanja te kao podloga za donošenje novih znanstvenih spoznaja.

U nastavku slijedi pregled ciljeva istraživanja te pripadajućih analiza (kojim se definirani ciljevi ostvaruju) prikazanih u tablici 6.1.

Tablica 6.1. **Pregled ciljeva empirijskog istraživanja i pripadajuće statističke analize**

Rbr.	Cilj	Metode analize
1.	Utvrditi strukturu analiziranih (anketiranih) hotela po kriterijima: *loyalty* program i oblik vlasništva.	Deskriptivna analiza
2.	Utvrditi strukturu gostiju analiziranih hotela.	Deskriptivna analiza
3.	Utvrditi standarde za stalne goste	Deskriptivna analiza
4.	Ustanoviti najčešće metode prikupljanja podataka o gostima.	Deskriptivna analiza
5.	Utvrditi kvalitetu informiranja gostiju.	Deskriptivna analiza
6.	Utvrditi glavne razloge neuvođenja *loyalty* programa, te razloge zbog kojih bi hotelijeri uveli LP.	Deskriptivna analiza
7.	Utvrditi značajnost razlike u prosječnim ocjenama za zavisne varijable: *način prikupljanja podataka o gostima, ocjene loyalty programa, mišljenje o* loyalty *programu, mogućnosti* loyalty *programa* s obzirom na *način poslovanja* (nezavisna varijabla).	T- test
8.	Utvrditi značajnost razlike u prosječnim ocjenama zavisnih varijabli: *način prikupljanja podataka o gostima, mišljenje o* loyalty *programu, mogućnosti* loyalty *programa* s obzirom na *postojanje* loyalty *programa u hotelu/grupaciji.*	T-test
9.	Utvrditi značajnost razlika u prosječnim ocjenama nezavisnih varijabli: *implementirani* loyalty *program, način poslovanja hotela*, *prikupljanje podataka*, *prosječna ocjena kvalitete informiranja gostiju te razina GRM-a* s obzirom na elemente zavisnih varijabli (mišljenje o *loyalty* programu).	ANOVA
10.	Utvrditi značajnost razlika u prosječnim ocjenama nezavisnih varijabli: *način poslovanja hotela*, loyalty *program te razina GRM-a* s obzirom na elemente zavisnih varijabla (potencijalne pretpostavke *loyalty* programa).	ANOVA
11.	Dokazati da hotelske grupacije (brendirani hoteli), koji posluju u sklopu međunarodnog hotelskog lanca postižu višu razinu uspješnosti u upravljanju zadovoljstvom gostiju kroz *loyalty* programe od brendiranih nacionalnih hotela i hotela koji nisu brendirani.	T-test, deskriptivna analiza
12.	Utvrditi zadovoljstvo primjenom i korisnost *loyalty* programa.	Deskriptivna analiza

Izvor: *izradila autorica*

Osim navedenih ciljeva, u ovom doktorskom radu postoje suštinski ciljevi koji proizlaze iz detaljnih analiza literature i prakse *loyalty* programa u hotelijerstvu, a mogu se formulirati sljedećim upitnim rečenicama:

1. *Koja je temeljna razlika među mišljenjima hotelijera koji posluju u različitim oblicima vlasništva o kvaliteti provođenja loyalty programa i njegovu učinku na odluku o odabiru hotela?*,
2. *Koje su moguće pretpostavke poboljšanja loyalty programa unutar hrvatskog hotelijerstva?* te
3. *Kakva je svijest hotelijera o postojećim loyalty programima?*

U zaključku doktorskog rada ustustavit će se odgovori na navedena pitanja, čime će se razjasniti osnovna problematika, a time i svrha doktorskog rada.

6.2. Opis uzorka

U svrhu dokazivanja hipoteza provedeno je znanstveno istraživanje u razdoblju od ožujka do srpnja 2013. godine na području Republike Hrvatske. Podatci su se prikupili s pomoću anketnog upitnika koji je distribuiran osobama na menadžerskim pozicijama.

Uzorak istraživanja čine svi hoteli na području Republike Hrvatske, a osnovni uzorak čine hoteli koji pripadaju hotelskoj grupaciji (inozemni hotelski brend, domaći hotelski brend) i udruzi NUMOH-a (Nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela). Od ukupnog broja hotela (624 na dan 07.07.2014.) istraživanjem je obuhvaćeno 323 hotela (52,40 %) od čega 180 hotela pripada hotelskim grupacijama i 143 hotela malim obiteljskim hotelima.

Anketni upitnici poslani su (e-poštom ili poštom) hotelima tako da se svaki anketni upitnik odnosi na grupaciju (ako se radi o nezavisnom hotelu) pod kojom hotel posluje.

S obzirom da su hoteli odabrani bez primjene kriterija vjerojatnosti, uzorak je *namjerni* (*kvotni i prosudbeni). Kvotni* uzorak kreira se tako da se populacija podijeli u skupine (po interesnim varijablama) te se zatim izabiru jedinice u uzorak sustavnim popunjavanjem unaprijed određenih kvota (Horvat & Mijoč, 2012.). Osim kvotnog, uzorak hotela bi se mogao opisati kao *prosudbeni*, jer se istraživanje usmjerilo na

populaciju s određenim karakteristikama, npr. odabrane su osobe sa određenim znanjima o *loyalty* programu.

Anketni upitnici izrađeni su na temelju dva osnovna preduvjeta ispunjavanja:

1. za hotele koji imaju *loyalty* program,
2. za hotele koji nemaju *loyalty* program.

U skladu s navedenim, prije nego što je anketni upitnik distribuiran, provedeno je (pred)istraživanje na temelju kojeg se izradio popis hotela s i bez *loyalty* programa. Svrha takvog pristupa proizlazi iz potrebe *usporedbe rezultata* istraživanja s obzirom na (ne)postojanje *loyalty* programa u sustavu hotela.

Svoje mišljenje ispitanici su izražavali s pomoću Likertove ljestvice ocjenom od 1 (u potpunosti se ne slažem) do 5 (u potpunosti se slažem). U svrhu analiziranja podataka pomoću metoda deskriptivne i bivarijatne analize upotrijebljen je statistički paket za društvene znanosti SPSS 20.

Izračunavanjem osnovnih parametara deskriptivne analize (aritmetička sredina, mod, standardna devijacija) opisat će se uzorak i ocijenit će se glavni koncepti u istraživanju. Primjenom t-testa utvrdit će se razlike u ocjenama pojedinih koncepata, s obzirom na oblik vlasništva.

Anketni upitnik za hotele koji imaju *loyalty* program sastoji se od 15 pitanja, a anketni upitnik za hotele koji nemaju *loyalty* program ima 14 pitanja. Pitanja su strukturirana na jednaki način, a razlike se mogu uočiti u pitanjima koja se direktno odnose na *loyalty* program kao što su pitanja: „Zašto niste uveli loyalty program?" ili „Ocijenite svoj *loyalty* program."

6.3. Analiza istraživanja

U svrhu detaljnijeg uvida u strukturu hrvatskog hotelijerstva u nastavku slijede tablice 6.2. i 6.3. kojima je prikazano brojevno stanje hotelskih brendova, hotela, smještajnih jedinica i kreveta.

Tablica 6. 2. **Pregled inozemnih hotelskih brendova i hotela (broj smještajnih jedinica i kreveta na dan 4.08.2014.)**

Rbr.	HOTELSKI BREND	HOTELI	SMJEŠTAJNE JEDINICE	KREVETI
1.	starwood Hotels and Resorts	SHERATON	306	430
		WESTIN	291	584
		FOUR POINTS PANORAMA	280	584
		LE MERIDIEN LAV	381	772
2.	MELIÃ HOTELS INTERNATIONAL	MELIA CORAL	250	370
		SOL AURORA	306	568
		SOL GARDEN	491	986
		SOL UMAG	302	577
		SIPAR	141	253
3.	Park Plaza Hotels & Resorts	PLAZA HISTRIA	241	482
		BRIONI	210	402
		PARK	140	252
		PARK PLAZA MEDULIN	178	358
		HOLIDAY	192	394
4.	FALKENSTEINER Hotels & Residences Welcome Home!	DIADORA	250	500
		IADERA	210	420
		ADRIANA	48	98
		THERAPIA	109	204
		FUNIMATION DALMACIJA	258	723
		DONAT	240	569
5.	Best Western	HOTEL JADRAN	69	115
		ART HOTEL SPLIT	36	72
		STELLA ZAGREB	40	80
		PREMIER HOTEL	100	146
6.	Kempinski	ADRIATIC	186	372
7.	Radisson BLU HOTELS & RESORTS	RESORT & SPA, DUBROVNIK SUN GARDENS	201	402
		RADISSON BLU RESORT	250	498
8.	Hilton HOTELS & RESORTS / DoubleTree BY HILTON	DOUBLE TREE BY HILTON ZAGREB	152	304
		HILTON IMPERIAL DUBROVNIK	147	294
9.	WORLDHOTELS	PALACE HOTEL ZAGREB	123	153
	UKUPNO		**6128**	**11962**

Izvor: *istraživanje autorice*

Tablica 6.3. **Pregled domaćih hotelskih brendova (broj smještajnih jedinica i kreveta na dan 06.05.2013.)**

Rbr.	HOTELSKA GRUPACIJA	SMJEŠTAJNE JEDINICE	KREVETI
1.	ARENA TURIST	1137	2140
2.	Dubrovnik Riviera Hotels	377	770
3.	HUP ZAGREB HOTELIJERSTVO UGOSTITELJSTVO TURIZAM	304	410
4.	VALAMAR HOTELS & RESORTS	4139	8372
5.	HTP KORČULA D.D.	366	721
6.	Club Adriatic	419	974
7.	hoteli MAESTRAL	300	586
8.	bluesun HOTELS & RESORTS	1956	3923
9.	ŽIVOGOŠĆE d.d.	335	796
10.	HOTELI PODGORA d.d.	536	1063
11.	sunčani hvar hotels	816	1537
12.	Solaris	1300	1923
13.	ILIRIJA HOTELS	443	821
14.	Milenij Hoteli	440	852
15.	LIFECLASS GRAND HOTEL ADRIATIC OPATIJA	307	488
16.	NJIVICE	598	1168
17.	HOTELI BAŠKA	516	1094
18.	IMPERIAL RAB · HRVATSKA	978	2390
19.	LIBURNIA RIVIERA HOTELI OPATIJA / HRVATSKA	2355	4423

20.	Lošinj Hotels & Villas Croatia	1316	2208
21.	JADRAN CRIKVENICA HOTELI	607	1209
22.	Laguna Novigrad	527	932
23.	maistra	1769	3438
24.	PLAVA LAGUNA / Laguna Poreč	3415	6524
25.	ADRIATIC LUXURY	1343	2559
	UKUPNO	**26599**	**51321**

Izvor: *istraživanje autorice*

U nastavku (tablica 6.4.) slijedi popis hotelskih brendova i aktualnih *loyalty* programa na području Republike Hrvatske (na dan 2.8.2014.). Pregled omogućuje usporedbu veličine hotelskih *loyalty* programa i njihovih partnera.

Tablica 6.4. **Pregled loyalty programa u Hrvatskoj**

	HOTELSKI BREND	***LOYALTY* PROGRAM**	**OBJEKTI UNUTAR LP-a**	**PARTNER S NEKIM DRUGIM LP**	**Hoteli U Hrvatskoj**
1.	STARWOOD HOTELS & RESORT WORLDWIDE, INC.	spg. Starwood Preferred Guest	1100 hotela	32 aviokompanije dobrotvorne ustanove, kreditne institucije, *rent-a-car* kompanije[7]	- Sheraton - Westin - Four Points Panorama
2.	LOŠINJ HOTELS AND VILLAS	Lošinj Hotels Premium Club	3 hotela (Aurora, Vespera, Punta)	-	- Vitality Hotel Punta - Wellnes Hotel Aurora - Bellevue - Alhambra - Vespera

[7] *Loyalty* program Starwood *Preferred Guest* dijeli partnere na tri razine *1. razina*: partneri kod kojih se bodovi mogu prikupljati (trgovine, *rent-a-car* i dr.), *2. razina:* partneri kod kojih gosti mogu zamijeniti svoje bodove (aviokompanije, dobrotvorne ustanove) i *3. razina:* tamo gdje gosti „zarađuju" bodove kreditnih kompanija, odnosno bodove koji im se mogu dodati na njihov račun – profil.

3.	MELIA HOTELS INTERNATIONAL		350 hotela	14 aviokompanija te *Renfe Tempo* (brzi vlak)	- Melia Coral - Sol Aurora - Sol Garden - Sol Umag - Sipar
4.	MAISTRA	MAISTRA PRIVILEGE CLUB	Hoteli: 11 Turistička naselja: 11	-	- Monte Mulini - Lone - Eden - Istra - Park - Adriatic - Katarina - Valdaliso - Pineta
5.	LAGUNA POREČ HOTELS RESORTS & CAMPING		Hoteli: 17 Apartmani i vile: 4 Kampovi: 4	-	- Laguna Park - Laguna Molindrio - Laguna Albatros - Laguna Materada - Laguna Mediteran - Laguna Novigrad - Laguna Parentium - Plavi - Laguna Gran Vista - Laguna Istra - Zorna - Delfin - Bonavia
6.	PARK PLAZA HOTELS		1000 hotela	42 Aviokompanije 3 *rent-a-car* kompanije (*Avis, Budget Sixt*)	- Plaza Histria - Brioni - Park - Palma - Riviera - Plaza Medulin - Holiday - Belvedere
7.	RADISSON BLU				- Resort & Spa, - Dubrovnik Sun Gardens - Radisson Blu Resort Split
8.	FALKENSTEINER		32 hotela	*MILES AND MORE* (Lufthansa)	- Diadora - Iadera - Adriana - Therapia - Punta Skala - Funimation Dalmacija

					- Hotel Punat - Donat - Puntamika
9.	BEST WESTERN		Više od 4 000 hotela	22 aviokompanije 4 kreditne institucije, ostali partneri (*rent-a-car*, *Wine club*, pokloni i cvijeće)	- Hotel Jadran - Art Hotel - Stella - Astoria
10.	HILTON		Više od 4000 hotela	Aviokompanije željeznice, *rent-a-car* kompanije[8]	- Double Tree by Hilton Hotel Zagreb - Hilton Imperial Dubrovnik
11.	WORLDHOTELS		Više od 500 hotela	26 aviokompanija	- Palace Hotel Zagreb

Izvor: *istraživanje autorice*

S pomoću navedene tablice može se zaključiti da većina hotela koja ima *loyalty* program pripada inozemnim hotelskim brendovima (80 %). Osim toga, Worldhotels je brend koji u sklopu svojeg *loyalty* programa ima najveći broj hotela, međutim, najbolje organizirani *loyalty* programi po procjeni autorice su: Club Carlson, Starwood Preferred Guest i Hilton HHonors. Hrvatski hotelski brendovi ne prate trendove *loyalty* programa u svijetu te djeluju samo na području Republike Hrvatske, odnosno, nisu povezani s partnerima s kojima bi mogli proširiti svoje međunarodne odnose i povećati atraktivnost vlastitog *loyalty* programa.

Nakon pregleda trenutačnog stanja broja hotela i *loyalty* programa u hrvatskom hotelijerstvu, u nastavku (tablica 6.5. i 6.6.) slijedi pregled istraživanja hotela prema kriterijima:

- *loyalty* programa i
- načinu poslovanja (obliku vlasništva).

[8] Hilton HHonors svoje partnere dijeli na partnere kod kojih se bodovi mogu prikupljati i uz koje gost može uštedjeti (aviokompanije, rent a car, *Priority Pass- VIP airport lounge,* Cruises Only – kruzer agencija, One Simcard – mobilna kompanija) i na partnere kod kojih gosti mogu iskoristi HHonors bodove (aviokompanije, rent a car, kruzer agencija).

Tablica 6.5. **Pregled hotela koji su odgovorili na anketni upitnik (*loyalty* program)**

	UZORAK	POVRAT ISPUNJENIH UPITNIKA	UDIO (%)
Hoteli imaju LP	62[9]	48	77,4 %
Hoteli nemaju LP	261	141	54,4 %
UKUPNO	**323**	**189**	**58,5 %**

Izvor: *istraživanje autorice*

Tablica 6.6. **Pregled hotela koji su odgovorili na anketni upitnik (način poslovanja)**

	UZORAK (br. hotelskih brendova)	UZORAK (broj hotela)	POVRAT ISPUNJENIH ANKETA (broj hotela)	POVRAT ISPUNJENIH UPITNIKA u %[10]
Inozemni hotelski brendovi	9	37	25	67,57 %
Domaći hotelski brendovi	25	143	118	82,5 %
Mali obiteljski hoteli	-	143	46	32,9 %
UKUPNO	**35**	**323**	**189**	**58,5 %**

Izvor: *istraživanje autorice*

U nastavku slijedi pregled anketiranih malih obiteljskih hotela i područje njihova istraživanja (tablica 6.7.).

Tablica 6.7. **Pregled obrađenih anketnih upitnika (mali obiteljski hoteli)**

Županija/područje	Ukupan broj hotela (članica NUMOH-a)	Broj anketa	%
ISTARSKA	23	4	17,4
PRIMORSKO-GORANSKA	19	9	47,4
ZADARSKA	13	2	15,4
ŠIBENSKO-KNINSKA	10	5	50,0
SPLITSKO-DALMATINSKA	41	13	31,7
DUBROVAČKO-NERETVANSKA	11	3	27,3
ZAGREBAČKA	9	4	44,4
KONTINENTALNA	17	6	35,3
UKUPNO	**143**	**46**	**32,2**
UKUPNO HOTELA/APARTHOTELA U RH	**624**		
% UČEŠĆE NUMOH-a	**22,92 %**		

Izvor: *istraživanje autorice (*stanje na dan 1.7.2014*.)*

[9] Broj hotela koji imaju *loyalty* program (u usporedbi s tablicom 6.4.) uvećan je za jedan hotel (Aristos), hotel koji ne pripada nijednoj hotelskoj grupaciji.
[10] S obzirom na broj hotela.

Anketni upitnik poslan je na adrese svih članica NUMOH-a (143), a ispunjen upitnik vratilo je 46 hotela. Promatrajući kapacitet obrađenih hotela, njih 46 raspolaže s ukupno 985 smještajnih jedinica, odnosno, 1986 kreveta.

6.4. Deskriptivna analiza empirijskog istraživanja

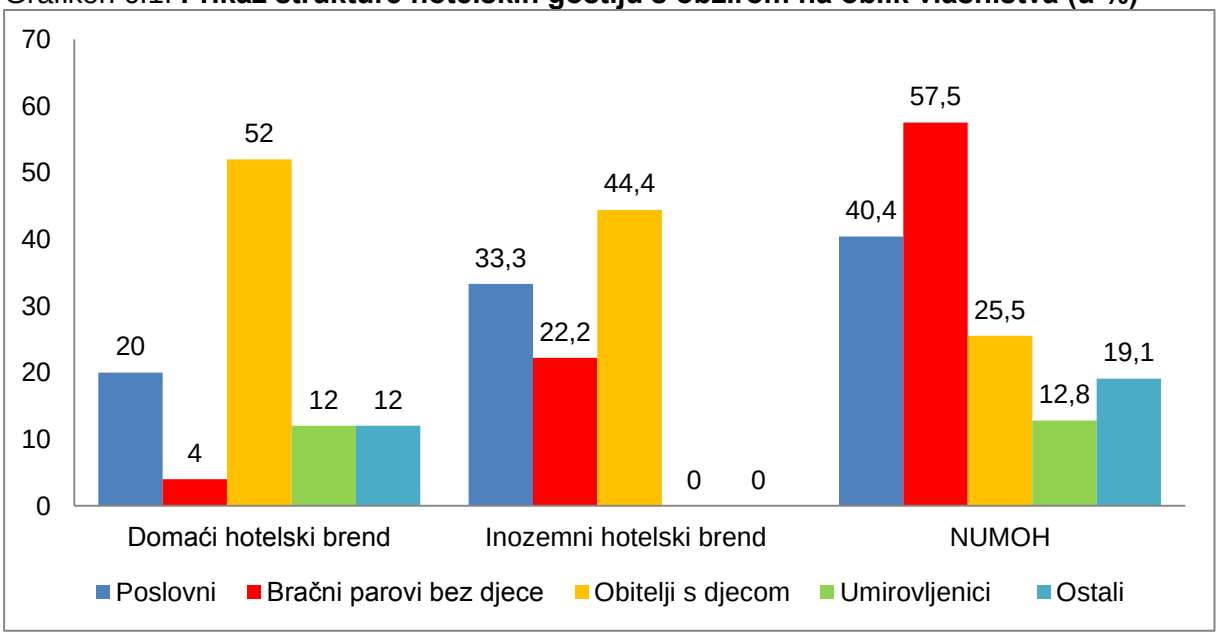
U nastavku je prikazana deskriptivna analiza prikupljenih podataka, čiji je cilj opisati podatke te ih prikazati na razumljiv i pregledan način.

Prikazani su rezultati analize:

- *strukture hotelskih gostiju (s obzirom na način poslovanja),*
- *načina prikupljanja podataka o gostima,*
- *prosječnih ocjena kvalitete informiranja gostiju,*
- *stalnih gostiju (s obzirom na segmente i broj dolazaka),*
- *razine GRM-a (upravljanje odnosima s gostima) u hrvatskim hotelima,*
- *motiva za primjenu LP-a,*
- *mišljenja hotelijera koji posluju bez* loyalty *programa,*
- *odabranih varijabli iz koncepta mišljenje o LP-u (hoteli koji imaju LP),*
- *uspješnosti primjene LP-a u hotelijerstvu Hrvatske.*

Radi preglednosti pojedini rezultati prikazani su grafičkim prikazom.

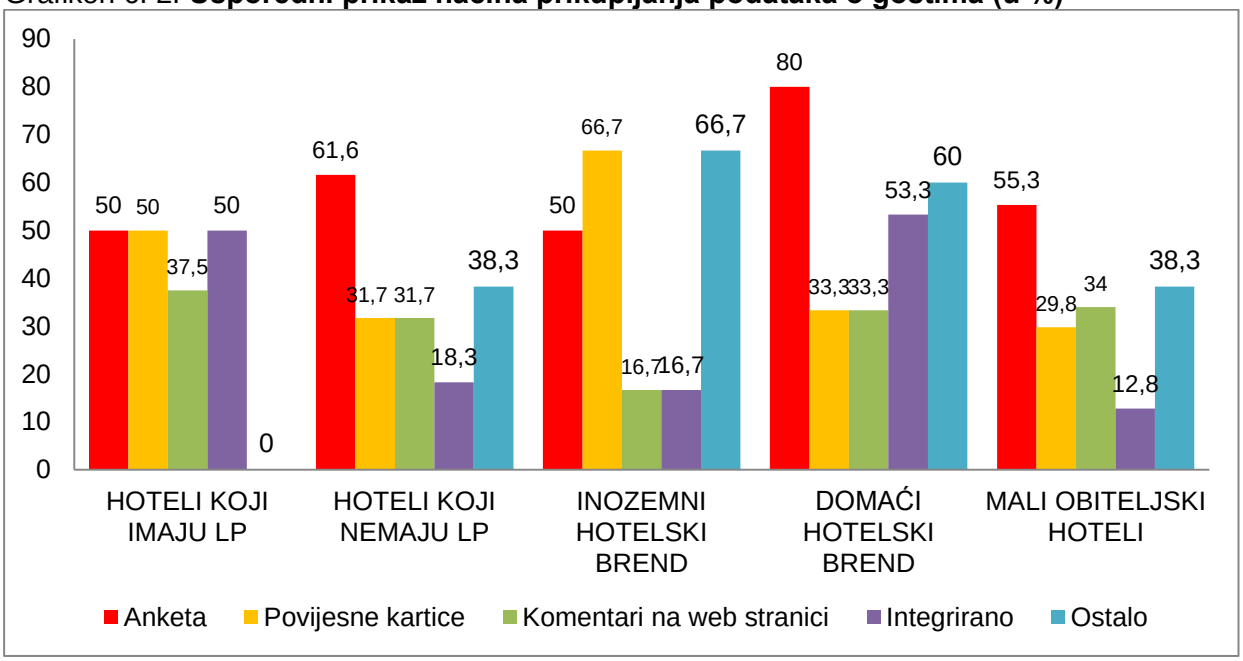
Grafikon 6.1. **Prikaz strukture hotelskih gostiju s obzirom na oblik vlasništva (u %)**



Izvor: *istraživanje autorice*

Na grafikonu 6.1. prikazani su najčešće prisutni gosti u hrvatskim hotelima. U domaćim i inozemnim hotelskim brendovima najčešći gosti su obitelji s djecom, dok su u malim obiteljskim hotelima bračni parovi bez djece, nakon čega slijede poslovni gosti.

Grafikon 6. 2. **Usporedni prikaz načina prikupljanja podataka o gostima (u %)**



Izvor: *istraživanje autorice*

Na temelju grafikona 6.2. može se zaključiti da je u Hrvatskoj anketa i dalje najčešće prisutna kao metoda prikupljanja podataka o gostima, iza čega slijede povijesne kartice. Također, vidljivo je da su u inozemnih hotelskih brendova zastupljeni drugi oblici kao što su povijesne kartice.

Tablica 6. 8. **Pregled prosječnih ocjena kvalitete informiranja gostiju (prije, tijekom i nakon odlaska gostiju)**

Rbr.	Način poslovanja	Prosječna ocjena prije dolaska	Prosječna ocjena tijekom boravka	Prosječna ocjena nakon odlaska
1.	Domaći hotelski brend	3,35	4,0	3,4
2.	Inozemni hotelski brend	**3,8**	4,0	3,2
3.	NUMOH	3,5	**4,4**	**3,8**

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća 5 ocjena (1 – jako loše, 2 – loše, 3 – ni dobro, ni loše, 4 – dobro, 5 – odlično)
Izvor: *istraživanje autorice*

Prosječne ocjene kvalitete informiranja po samoprocjeni hotelijera relativno su slične. Međutim, razlike su ipak vidljive pa tako hotelijeri najbolje ocjenjuju kvalitetu informiranja tijekom boravka gostiju, pri čemu mali i nezavisni hoteli imaju najbolje ocjene (4,4). Kvaliteta informiranja nakon odlaska gosta ima najlošiji prosjek. Za navedenu stavku hotelijeri, koji posluju pod inozemnim hotelskim brendom, daju najlošije ocjene (3,2).

U svrhu razumijevanja pojma stalnog gosta, s ciljem je postavljeno pitanje tko je stalni gost u vašim hotelima s obzirom na vrstu gosta. Pregled odgovora daje tablica 6.9.

Tablica 6.9. **Analiza stalnih gostiju s obzirom na broj dolazaka**

	SEGMENTI	**Više od 1 puta**		**2 – 5 puta**		**5 – 10 puta**		**Više od 10 puta**
		APSOLUTNO	**%**	**APSOLUTNO**	**%**	**APSOLUTNO**	**%**	**0**
NUMOH	POSLOVNI GOSTI	5	10,6	17	36,2	20	42,6	0
	BRAČNI PAROVI BEZ DJECE	6	12,8	28	59,6	7	14,9	0
	OBITELJI S DJECOM	6	12,8	28	59,6	6	12,8	0
	UMIROVLJENICI	7	14,9	27	57,4	6	12,8	0
	OSTALI	2	4,6	5	10,6	3	6,4	0
UKUPNO		24	**10,2**	100	**42,6**	39	**16,6**	**0**
HOTELSKE GRUPACIJE	POSLOVNI GOSTI	1	4,8	10	47,6	4	19	0
	BRAČNI PAROVI BEZ DJECE	1	4,8	11	52,4	4	19	0
	OBITELJI S DJECOM	2	9,5	9	42,9	5	23,8	0
	UMIROVLJENICI	11	52,4	6	28,6	0	0	0
	OSTALI	9	42,9	7	33,3	15	71,4	0
UKUPNO		24	**22,9**	43	**41**	28	**26,7**	**0**
UKUPNO		**48**	**14,2**	**143**	**42,1**	**67**	**19,1**	**0**

Izvor: *istraživanje autorice*

U navedenoj tablici vidljiva je struktura stalnih gostiju na temelju koje se stalni gosti različito tretiraju s obzirom na segmente. Također, vidljivo je da se općenito gosti smatraju stalnim ako dolaze više od dva do pet puta. Za kategoriju „poslovni gosti", NUMOH u većini slučajeva smatra da su stalni gosti oni koji dolaze od pet do deset puta, a hotelske grupacije od dva do pet puta. Stalnim gostima u kategoriji „bračni parovi bez djece" (NUMOH i hotelske grupacije) smatraju se oni gosti koji dolaze više od

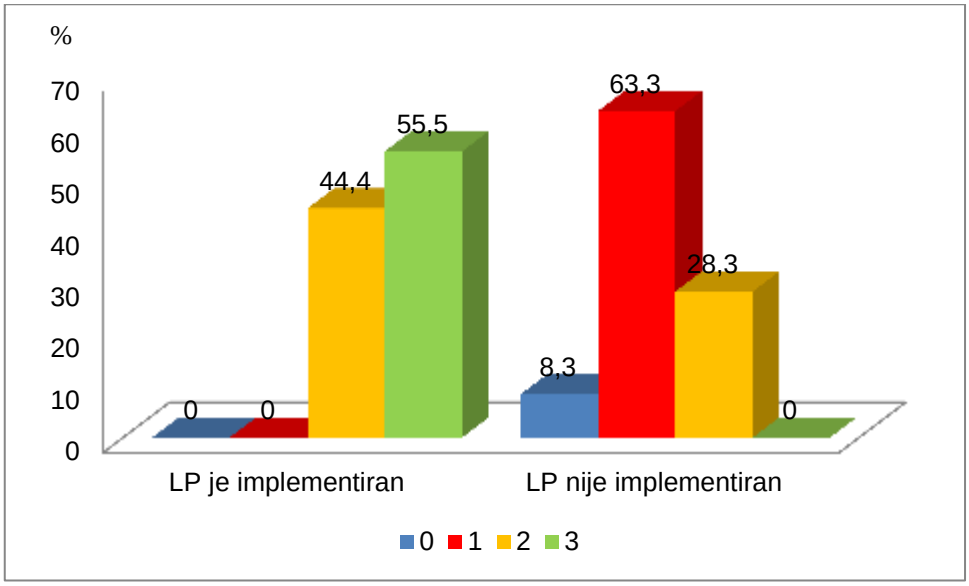
dva puta (do pet). Jednaka situacija je i za „obitelji s djecom”, dok za kategoriju „umirovljenici” hotelske grupacije većinom smatraju da su stalni gosti oni koji u hotel dolaze više od jedanput, a hoteli koji pripadaju NUMOH-u smatraju da su umirovljenici stalni gosti ako dolaze više od dva puta (do pet). Osim što imaju različite uvjete upravljanja odnosima s gostima, hoteli s i bez *loyalty* programa imaju i različitu razinu (GRM) upravljanja odnosima s gostima (tablica 6.10.).

Tablica 6.10. **Procjena razine GRM-a u hrvatskim hotelima**

Rbr.	Razina GRM-a	LP je implementiran		LP nije implementiran	
		Broj hotelskih grupacija	%	Broj hotelskih grupacija	%
1.	**0**	0	0	5	8,3
2.	**1**	0	0	38	**63,3**
3.	**2**	4	44,4	17	28,3
4.	**3**	5	**55,5**	0	0

Izvor: *istraživanje autorice*

Grafikon 6. 3. **Razine GRM-a u hrvatskim hotelima**

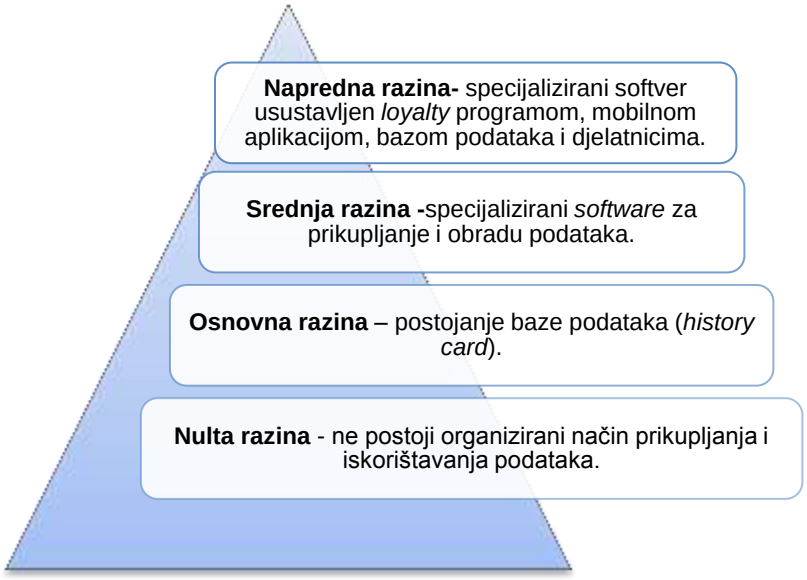


Izvor: *istraživanje autorice.*

Razine GRM-a raspoređene su prema sljedećim kriterijima (grafikon 6.4.):

1. *nulta razina* − ne postoji organizirani način prikupljanja i iskorištavanja podataka,
2. *osnovna razina* – postojanje baze podataka (*history card*),
3. *srednja razina* − specijalizirani softver za prikupljanje i obradu podataka,
4. *napredna razina* − specijalizirani softver ususatvljen s *loyalty* programom, mobilnom aplikacijom, bazom podataka i djelatnicima.

Grafikon 6.4. **Razine GRM-a u hrvatskim hotelima**



Izvor: *istraživanje autorice*

Promatrajući tablicu i grafikone može se zaključiti da hoteli koji imaju implementiran LP pripadaju višoj razini GRM-a, a hoteli koji nemaju implementiran LP većinom pripadaju prvoj razini GRM-a (prikupljanje i uporaba podataka o gostima s pomoću *history card* na razini baze podataka).

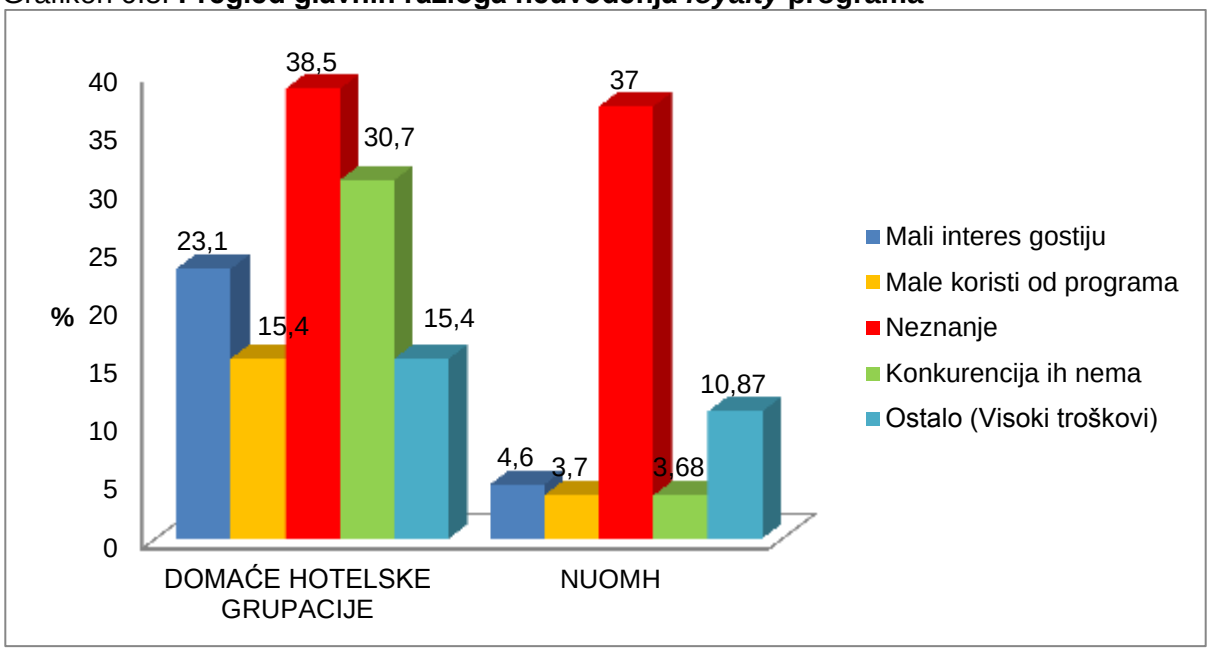
Kako bi se dokazale hipoteze, važno je utvrditi ključne razloge neuvođenja i potencijalne razloge zbog kojih bi se hotelijeri odlučili na primjenu. Naime, u Hrvatskoj samo 62 hotela primjenjuje *loyalty* program kao jedan od alata upravljanja lojalnošću gostiju. Slijedom toga, u nastavku je prikazana analiza dobivenih odgovora (tablica 6.11. i 6.12.).

Tablica 6.11. **Analiza glavnih razloga neuvođenja *loyalty* programa (mali obiteljski hoteli i domaći hotelski brendovi)**

Rbr.	**Razlozi neuvođenja *loyalty* programa**	**Domaće hotelske grupacije**		**NUMOH**	
		Broj hotelskih grupacija	%	Broj hotelskih grupacija	%
1.	Mali interes gostiju	3	23,1	10	4,6
2.	Male koristi od programa	2	15,4	8	3,7
3.	Neznanje	5	**38,5**	17	**37**
4.	Konkurencija ih nema	4	30,7	8	3,68
5.	Ostali (visoki troškovi)	2	15,4	5	10,87

Izvor: *istraživanje autorice*

Grafikon 6.5. **Pregled glavnih razloga neuvođenja *loyalty* programa**



Izvor: *istraživanje autorice.*

Analiza pokazuje da je *neznanje* najčešći razlog za neuvođenje *loyalty* programa (domaće hotelske grupacije 38,5 % i 37 % mali obiteljski hoteli). Takvi rezultati mogu se smatrati logičnim s obzirom na lošu općenitu povezanost hotelijera, te razinu informatičke tehnologije (koja se jednako procjenjuje lošijom od hotela koji posluju u sklopu inozemnog hotelskog brenda).

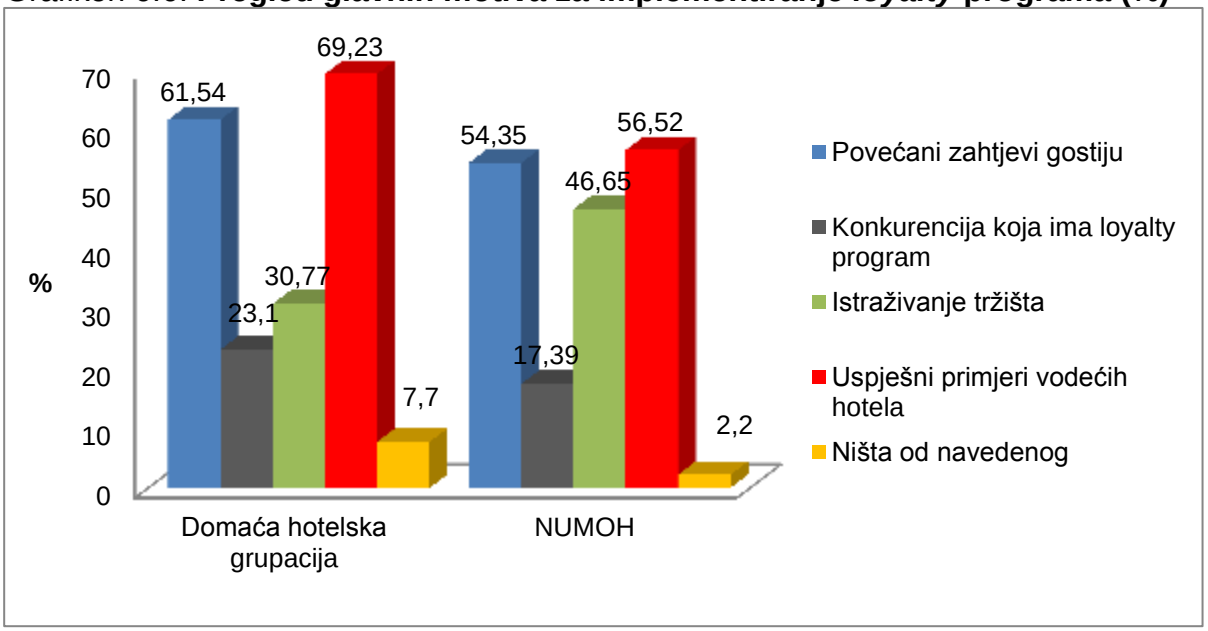
Nakon utvrđivanja razloga neuvođenja *loyalty* programa, u sljedećoj tablici i grafikonu prikazani su razlozi koji bi hotelijere motivirali na primjenu *loyalty* programa.

Tablica 6.12. **Analiza motiva za primjenu *loyalty* programa u hotelima**

	Razlozi	**Domaća hotelska grupacija**		**NUMOH**	
		Broj hotelskih grupacija	**%**	**Broj hotelskih grupacija**	**%**
1.	Povećani zahtjevi gostiju	8	61,54	25	54,35
2.	Konkurencija koja ima *loyalty* program	3	23,1	8	17,39
3.	Istraživanje tržišta	4	30,77	21	46,65
4.	Uspješni primjeri vodećih hotela	9	**69,23**	26	**56,52**
5.	Ništa od navedenog	1	7,7	1	2,2

Izvor: *istraživanje autorice.*

Grafikon 6.6. **Pregled glavnih motiva za implementiranje *loyalty* programa (%)**



Izvor: *istraživanje autorice*

Na temelju provedene analize razloga za uvođenje *loyalty* programa, vidljivo je da hotelijeri ne odbacuju mogućnost uvođenja LP-a te da je odgovor „ništa od navedenog" najlošije ocijenjen. S druge strane, *uspješni primjeri vodećih hotela* te *povećani zahtjevi gostiju* imaju najveći udio te se smatraju osnovnim motivacijskim faktorima utjecaja na hotelijere u smjeru *loyalty* programa.

U nastavku prikazana je deskriptivna analiza mišljenja hotelijera o *loyalty* programima (hotelijeri koji nemaju implementiran LP).

Tablica 6.13. **Deskriptivna analiza mišljenja hotelijera koji nemaju implementiran LP**

	Varijable	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija
1.	LP je isto što i program učestalosti	3,19	3	0,913
2.	LP je instrument koji gostu služi samo za ostvarivanje popusta	2,84	2	0,938
3.	LP bi nam mogao povećati broj stalnih gostiju	3,91	4	0,884
4.	Stalni gosti bi više cijenili prepoznatljivost i veću kvalitetu nego popuste	3,84	4	0,922
5.	Trenutačna svijest o LP-u i programima učestalosti je negativna	2,78	3	0,883

Napomena: ljestvica ocjenjivanja obuhvaća pet ocjena, gdje je pet najviša, a jedan najniža ocjena.
Izvor: *istraživanje autorice*

Promatrajući tablicu, može se zaključiti da hotelijeri koji nemaju implementiran LP imaju pozitivno mišljenje o samom programu te vjeruju da bi se njime mogao povećati broj stalnih gostiju (a.s. 3,91). Za tvrdnje „*LP bi nam mogao povećati broj stalnih gostiju*" i „*Stalni gosti bi više cijenili prepoznatljivost i veću kvalitetu nego popuste*" najčešća dodijeljena ocjena (mod) je 4 (*Slažem se*). Tvrdnje „*Trenutačna svijest o LP-u i programima učestalosti je negativna*" i „*LP je isto što i program učestalosti*" najčešće su ocijenjene s trojkom (niti se slažem, niti se ne slažem), a tvrdnja „Loyalty *program je instrument koji gostu služi samo za ostvarivanje popusta*" najčešće je ocijenjena s dvojkom (*Ne slažem se*).

U svrhu dokazivanja glavne hipoteze, među najvažnijim analizama svakako je i analiza uspješnosti primjene *loyalty* programa (tablica 6.14.). U anketnom upitniku u sklopu koncepta „mišljenje o *loyalty* programu" hotelijeri su ocijenili zadovoljstvo primjenom te korisnost *loyalty* programa. Navedene varijable će se kasnije povezati s drugim zavisnim varijablama kako bi se testirale osnovna i pomoćne hipoteze.

Tablica 6.14. **Deskriptivna analiza odabranih varijabli iz koncepta „mišljenje o *loyalty* programu"**

	Varijable (tvrdnje)	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija
1.	*Loyalty* program se pokazao korisnim	4,00	4	0,738
2.	Zadovoljstvo primjenom *loyalty* programa	3,90	4	0,707

Napomena: Ljestvica ocjenjivanja obuhvaća pet ocjena, gdje je 5 najviša, a 1 najniža ocjena.
Izvor: *istraživanje autorice*

Podatci u tablici upućuju na korisnost i zadovoljstvo primjenom *loyalty* programa u hotelijerstvu Hrvatske. Najčešće dodijeljena ocjena za navedene varijable je 4 (slažem se).

Tablica 6.15. **Deskriptivna analiza varijabli iz koncepta „mišljenje o *loyalty* programu"**

	Tvrdnje	Aritmetička sredina	Mod	Standardna devijacija
1.	Stalni gosti pripadaju *loyalty* programu grupacije.	4,40	4	0,516
2.	Gosti se koriste pogodnostima u vašem hotelu.	4,30	4	0,675
3.	Gosti su zadovoljni primjenom *loyalty* programa.	4,70	5	0,483

Napomena: Ljestvica ocjenjivanja obuhvaća pet ocjena (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – slažem se u potpunosti)
Izvor: *istraživanje autorice*

Na temelju rezultata iz navedene tablice može se zaključiti da je mišljenje o *loyalty* programima općenito pozitivno. Hotelijeri se slažu da stalni gosti pripadaju *loyalty* programu grupacije te da se ti gosti koriste pogodnostima u hotelu. Osim toga, njihovi gosti su zadovoljni primjenom *loyalty* programa. Analiza je nastala na temelju dodatnih pitanja (istraživanja) postavljenim djelatnicima na recepciji hotela koji imaju implementiran *loyalty* program.

6.5. T-test i analiza varijance (ANOVA)

U svrhu testiranja značajnosti razlike između aritmetičkih sredina dviju varijabli (hoteli koji imaju *loyalty* program i hoteli koji nemaju *loyalty* program), u sljedećim tablicama (6.16. i 6.17.) upotrijebit će se **t-test za nezavisne uzorke *(Independent Samples t-Test).***

Također, provedbom *t-testa* bit će testirane sljedeće *premise*:

I. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za kvalitetu informiranja s obzirom na postojanje *loyalty* programa u grupaciji (hotelu).

II. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za potencijalne pretpostavke hotelskog *loyalty* programa s obzirom na postojanje *loyalty* programa u grupaciji (hotelu).

III. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama *loyalty* programa[11] s obzirom na način poslovanja grupacije (hotela).

IV. Postoji statistički značajna razlika u stavovima o *loyalty* programu s obzirom na kriterije postojanja *loyalty* programa u hotelu.

V. Ne postoji statistički značajna znatna razlika u stavovima o *loyalty* programu između samostalnih hotela i hotela domaćih hotelskih grupacija koji ne primjenjuju *loyalty* program u svom poslovanju.

VI. Postoje statistički značajne razlike u uspješnosti provođenja *loyalty* programa s obzirom na način poslovanja.

[11] Ocijenjene stavke *loyalty* programa smatrat će se varijablama za testiranje pomoćne hipoteze H1 (što je šire područje primjene *loyalty* programa, to je LP uspješniji)

Tablica 6.16. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena za kvalitetu informiranja o ponudi hotelskih usluga prije/tijekom/nakon boravka)**

	Varijable	HOTELI KOJI IMAJU LP (A.S.)	HOTELI KOJI NEMAJU LP (A.S.)	T-test	Sig. (2-*tailed*)*
1.	Kvaliteta informiranja prije dolaska u hotel	4,29	3,63	2,053	0,044
2.	Kvaliteta informiranja tijekom boravka u hotelu	4,29	4,33	- 0,176	0,861
3.	Kvaliteta informiranja nakon odlaska	3,71	3,74	- 0,71	0,943

A.S. – aritmetička sredina; Sig. (2-*tailed*) – pouzdanost dvosmjernog testa,
* značajnost razlike na razini p=0,05
Izvor: *istraživanje autorice*

U navedenoj tablici vidljiva je razlika u odgovorima među hotelima koji imaju *loyalty* program i onima koji nemaju. Razlika se najviše očituje u kvaliteti informiranja prije dolaska u hotel. Hoteli koji imaju *loyalty* program daju veću ocjenu od hotela koji nemaju (razlika je znatna). Također, vidljivo je kako se prosječne ocjene za kvalitetu informiranja ostalih varijabli (kvaliteta informiranja tijekom i nakon boravka) ne razlikuju znatno.

Djelomično je prihvaćena premisa I. na razini pouzdanosti p = 0,05.

Tablica 6.17. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena između hotela koji imaju i nemaju *loyalty* program za *potencijalne pretpostavke* loyalty *programa)***

	Varijable	HOTELI KOJI IMAJU LP (A.S.)	HOTELI KOJI NEMAJU LP (A.S.)	T-test	Sig. (2-tailed)*
1.	Pružanje ažurnih informacija gostima o ponudama hotela	4,43	4,25	0,763	0,448
2.	Stvaranje novih segmenata gostiju	3,86	3,73	0,450	0,654
3.	Zadržavanje stalnih gostiju	4,43	4,25	0,574	0,568
4.	Privlačenje novih gostiju	4,29	3,79	1,608	0,113
5.	Produžetak sezone	3,43	3,53	-0,276	0,784
6.	Korištenje informacija o gostima	4,00	4,12	-0,384	0,702
7.	Povezanost s ostalima na strani ponude unutar turističke destinacije	3,57	4,24	-0,258	0,797
8.	Korištenje/prikupljanje bodova unutar turističke destinacije	3,43	3,28	0,378	0,707
9.	Vlastiti profil gosta unutar programa i usklađenost bodova	3,86	3,86	-0,009	0,993
10.	Stvaranje poznanstva i povezivanje s dr. članovima lp	3,00	3,56	-1,393	0,168
11.	Mogućnost aplikacije LP	3,57	3,92	-0,886	0,379

A.S. – aritmetička sredina; Sig. (2-*tailed*) – pouzdanost dvosmjernog testa,
* značajnost razlike na razini p=0,05
Izvor: *istraživanje autorice*

Rezultati T-testa za nezavisne uzorke pokazuju da uočene razlike nisu statistički znatne (p > 0,05), odnosno, prosječne ocjene hotela koji imaju *loyalty* program (44) ne razlikuju se znatno od ocjena hotela koji nemaju *loyalty* program (123).

Prihvaća se premisa II. na razini pouzdanosti 0,05.

Tablica 6.18. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena u procjeni vlastitog *loyalty* programa između domaćih i inozemnih hotelskih brendova)**

	Varijable	Domaća hotelska grupacija A.S.	Inozemna hotelska grupacija A.S.	T- test	Sig.* (2-*tailed*)
1.	Kvaliteta promocije	3,75	4,33	- 0,924	0,398
2.	Angažiranost osoblja	3,75	4,00	- 0,336	0,751
3.	Zadržavanje stalnih gostiju s pomoću *loyalty* programa	3,75	3,67	0,132	0,900
4.	Pridobivanje novih gostiju uz pomoć *loyalty* programa	3,50	4,00	- 0,845	0,437
5.	Povezanost s ostalima s obzirom na ponudu u turističkoj destinaciji	3,25	3,00	0,282	0,789
6.	Atraktivnost	3,75	4,33	- 1,435	0,211
7.	Ažuriranost	3,75	4,33	- 1,435	0,211
8.	Sigurnost podataka gostiju	4,25	4,33	-1,324	0,243
9.	Kvaliteta prikupljanja podataka o gostima	4,25	4,33	- 0,132	0,900
10.	Kvaliteta uporabe podataka o gostima	4,00	3,67	0,452	0,670

Napomena: A.S. – aritmetička sredina; Sig. (2-*tailed*) – pouzdanost dvosmjernog testa,
* značajnost razlike na razini p = 0,05
Izvor: *istraživanje autorice*

Analizom navedenih stavki *loyalty* programa moguće je utvrditi prosječne ocjene *loyalty* programa koje upućuju na njegovu (ne)kvalitetu provođenja te na uspješnost upravljanja lojalnošću. Osim toga, moguće je utvrditi razlike u mišljenjima hotelijera koji posluju u domaćim hotelskim grupacijama i inozemnim hotelskim grupacijama. Inozemne hotelske grupacije bolje ocjenjuju svoj program od domaćih hotelskih grupacija. Međutim, različitost ocjena *loyalty* programa za sve stavke statistički nije značajna (p > 0,05).

Prihvaća se premisa III. na razini pouzdanosti p=0,05.

Navedena tablica nedovoljna je kako bi se potvrdile osnovne hipoteze, stoga se radi usporedbe rezultata moraju uzeti u obzir i ocjene upravljanja lojalnošću gostiju hotela bez *loyalty* programa.

Tablica 6.19. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena u stavu – mišljenju o *loyalty* programu u odnosu na hotele koji imaju implementiran *loyalty* program i onih koji nemaju)**

	Varijable (tvrdnje)	Hoteli imaju LP (A.S.)	Hoteli nemaju LP (A.S.)	T-test	Sig.* (2-*tailed*)
1.	*Loyalty* program je isto što i program učestalosti	2,56	3,16	- 1,943	0,056
2.	*Loyalty* program je instrument koji gosti služi samo za ostvarivanje popusta	3,11	2,83	0,803	0,425
3.	Stalni gosti bi više cijenili prepoznatljivost i pogodnosti	2,89	3,82	- 2,950	0,004
4.	Trenutačna svijest o *loyalty* programima je negativna	2,33	2,79	- 1,483	0,143

A.S. – aritmetička sredina; Sig. (2-*tailed*) – pouzdanost dvosmjernog testa,
* značajnost razlike na razini p = 0,05
Izvor: *istraživanje autorice.*

Na temelju rezultata iz tablice 6.19., hoteli koji imaju i koji nemaju *loyalty* program imaju relativno slično mišljenje o *loyalty* programu, međutim razlike su ipak vidljive. Tako se u stavu da je *loyalty* program isto što i program učestalosti više slažu hotelijeri koji nemaju implementiran *loyalty* program. Razlika u navedenoj tvrdnji nije statistički značajna (p > 0,05) kao ni za tvrdnje „loyalty *program je instrument koji služi samo za ostvarivanje popusta*" i „*trenutačna svijest o* loyalty *programima negativna*". Jedino se u tvrdnji da bi stalni gosti više cijenili prepoznatljivost i pogodnosti očituje statistički značajna razlika, pri čemu hotelijeri koji nemaju LP imaju bolji stav o navedenoj tvrdnji (a.s. 3,82). S obzirom na navedeno, može se zaključiti da hotelijeri imaju pozitivno mišljenje o *loyalty* programu.

Ne prihvaća se premisa IV. na razini pouzdanosti p = 0,05.

U nastavku (tablica 6.20.) je prikazana usporedba prosječnih ocjena mišljenja hotelijera koji nemaju *loyalty* program, a posluju pod domaćim hotelskim brendom ili nezavisno (NUMOH).

Tablica 6.20. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena u stavovima hotelijera koji nemaju *loyalty* program)**

	Varijable	Domaći hotelski brend A.S.	Nezavisni i samostalni hoteli A.S.	T-test	Sig.* (2-*tailed*)
1.	LP je isto što i program učestalosti	2,92	3,27	1,193	0,238
2.	LP je instrument koji gostu služi samo za ostvarivanje popusta	2,38	2,98	2,044	0,046
3.	LP bi mogao povećati broj stalnih gostiju	4,36	3,77	- 2,227	0,030
4.	Stalni gosti bi više cijenili prepoznatljivost i višu kvalitetu (omogućeno *loyalty* programom) nego popuste.	3,93	3,81	- 0,401	0,690
5.	Trenutačna svijest o *loyalty* programima i programima učestalosti je negativna.	2,57	2,85	1,016	0,314

Napomena: A.S. – aritmetička sredina (prosječna ocjena); Sig. (2-*tailed*) – pouzdanost dvosmjernog testa,
* značajnost razlike na razini p > 0,05
Izvor: *istraživanje autorice.*

Većina ponuđenih tvrdnji (osim treće i četvrte) imaju negativnu konotaciju s ciljem provjere stvarnog mišljenja o *loyalty* programu (nenavođenje na pozitivno mišljenje). S obzirom na to da je stav hotelijera izražen Likertovom ljestvicom (1 – u potpunosti se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – niti se slažem, niti se ne slažem, 4 – slažem se, 5 – slažem se u potpunosti), vidljivo je da hotelijeri općenito imaju pozitivan stav o *loyalty* programima. Također, ako se uspoređuje mišljenje hotelijera koji pripadaju domaćoj hotelskoj grupaciji i hotelijera iz Nacionalne udruge malih i obiteljskih hotela, može se zaključiti da domaće hotelske grupacije imaju pozitivnije mišljenje (ocjene) za *loyalty* program od nezavisnih i samostalnih hotela. Statistički značajna razlika ($p < 0,05$) može se utvrditi u trećoj tvrdnji, gdje domaće hotelske grupacije smatraju *loyalty* program alatom kojim se može povećati broj stalnih gostiju (prosječna ocjena 4,36), za razliku od nezavisnih i samostalnih (3,77). Osim toga, statistički znatna razlika postoji u drugoj tvrdnji „*LP je alat koji služi za ostvarivanje popusta*”, koju domaće hotelske grupacije prosječno ocjenjuju s 2,38, a nacionalna udruga malih i obiteljskih hotela s 2,98.

Djelomično se prihvaća premisa V. na razini pouzdanosti p = 0,05.

Tablica 6.21.**T-test za nezavisne uzorke (razlika u prosječnim ocjenama uspješnosti primjene LP-a između domaćih i inozemnih hotelskih brendova)**

	Varijable	Inozemni hotelski brend (A.S)	Domaći hotelski brend (A.S.)	T-test	Sig.* (2-*tailed*)
1.	Zadovoljstvo primjenom LP	4,00	3,80	- 0,408	0,694
2.	LP se pokazao korisnim	4,20	3,75	- 0,942	0,378

Napomena: A.S. – aritmetička sredina (prosječna ocjena); Sig. (2-tailed) – pouzdanost dvosmjernog testa,
* znatnost razlike na razini p > 0,05
Izvor: *istraživanje autorice.*

U tablici je vidljivo da su hotelijeri koji posluju u sklopu inozemnog hotelskog brenda zadovoljniji primjenom LP-a te se *loyalty* program u njihovu poslovanju pokazao korisnim. Međutim, razlike za navedene varijable nisu znatne (p > 0,05) te se ne mogu smatrati dovoljnim za potvrđivanje hipoteze.

Ne prihvaća se premisa VI. na razini pouzdanosti p = 0,05.

U svrhu uspoređivanja znatnosti razlike među prosječnim ocjenama (tri ili više) odabranih nezavisnih varijabli provest će se jednostavna analiza varijance (*one-way* ANOVA). Zavisne varijable su prosječne ocjene *mišljenja o* loyalty *programu i potencijalne pretpostavke* loyalty *programa.* S druge strane, nezavisne varijable (filtri) su *implementirani* loyalty *program* (*loyalty* program je uveden/nije uveden), *način poslovanja hotela* (pod inozemnim hotelskim brendom/domaćim ili nezavisno – NUMOH), *prikupljanje podataka* (hoteli ne/prikupljaju podatke), *prosječna ocjena kvalitete informiranja gostiju te razina GRM-a* (nulta razina – ne postoji organizirani način prikupljanja i iskorištavanja podataka, osnovna razina – postojanje baze podataka, srednja razina – specijalizirani softver za prikupljanje i obradu podataka, napredna razina – specijalizirani softver ususatvljen s *loyalty* programom, mobilnom aplikacijom, bazom podataka i djelatnicima).

Jednakost, odnosno, homogenost varijanci utvrđuje se Levenovim testom. U slučaju da je razina pouzdanosti Levenova testa veća od 0,05 pretpostavlja se da su varijance u promatranim grupama jednake (test nije statistički važan), i suprotno, ako je razina pouzdanosti manja od 0,05, varijance u promatranim grupama su različite (test je statistički važan), (Raspor, 2011.).

U slučaju da se rezultatom testa ANOVA utvrdi značajnost razlike među prosječnim ocjenama za odabrane nezavisne varijable, provest će se tzv. *post hoc* test, kojim će se moći ustanoviti među kojim varijablama se javlja ta razlika.

Analizom varijanci testirat će se sljedeće hipoteze:

VII. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama u mišljenju o loyalty programima s obzirom na odabrana obilježja.

VII−I. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama u mišljenju o *loyalty* programima s obzirom na postojanje *loyalty* programa u hotelu.

VII−II. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama u mišljenju o *loyalty* programima s obzirom na način poslovanja (pod domaćim hotelskim brendom, inozemnim hotelskim brendom ili nezavisno).

VII−III. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama u mišljenju hotelijera o *loyalty* programima s obzirom na prikupljanje podataka o gostima.

VII−IV. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama u mišljenju hotelijera o *loyalty* programima s obzirom na prosječnu ocjenu kvalitete informiranja gostiju.

VII-V. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama u mišljenju hotelijera o *loyalty* programima s obzirom na razinu GRM-a.

VIII. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za percipirane pretpostavke *loyalty* programa s obzirom na odabrana obilježja poslovanja hotela.

VIII−I. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za percipirane pretpostavke *loyalty* programa s obzirom na način poslovanja (pod domaćim hotelskim brendom, inozemnim hotelskim brendom ili nezavisno).

VIII−II. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za percipirane pretpostavke loyalty programa s obzirom na postojanje *loyalty* programa u hotelu.

VIII−III. Ne postoji statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama za percipirane pretpostavke *loyalty* programa s obzirom na razinu GRM-a.

Za provedbu ANOVA-e potrebno je poštovati određene pretpostavke (Morgan, et al., 2004.): *podatci trebaju biti nezavisni, varijance zavisne varijable jednake, a zavisna varijabla normalno distribuirana*. U nastavku slijedi sažeti prikaz rezultata analize varijance (značajnost razlike među prosječnim ocjenama varijabli iz koncepta „mišljenje o *loyalty* programu").

Tablica 6.22. **Analiza varijance za procjenu mišljenja o *loyalty* programu**

	Nezavisne varijable (filteri)	**Varijable iz koncepta „mišljenje o *loyalty* programu"**	**Sig. Lev. test**	**F**	**Sig.**
1.	Implementiran *loyalty* program	- LP je isto što i program učestalosti	0,547	3,776	0,056
		- LP je instrument koji gostu služi samo za ostvarivanje popusta	1,613	0,664	0,425
		- Stalni bi gosti više cijenili prepoznatljivost i pogodnosti	4,389	8,701	0,004*
		- Trenutačna svijest o *loyalty* programima je negativna	0,610	2,201	0,143
2.	Poslovanje hotela	- LP je isto što i program učestalosti	1,605	2,785	0,069
		- LP je instrument koji gostu služi samo za ostvarivanje popusta	0,125	2,014	0,142
		- Stalni gosti bi više cijenili prepoznatljivost i pogodnosti	0,056	1,689	0,193
		- Trenutačna svijest o *loyalty* programima je negativna	0,069	1,680	0,195
3.	Prikupljanje podataka	- LP je isto što i program učestalosti	1,935	0,42	0,839
		- LP je instrument koji gostu služi samo za ostvarivanje popusta	4,481	0,102	0,751
		- Stalni bi gosti više cijenili prepoznatljivost i pogodnosti	5,205	1,479	0,228
		- Trenutačna svijest o *loyalty* programima je negativna	0,128	0,020	0,889
4.	Prosječna ocjena kvalitete informiranja	- LP je isto što i program učestalosti	1,174	1,120	0,356
		- LP je instrument koji gostu služi samo za ostvarivanje popusta	0,776	1,422	0,237

		- Stalni bi gosti više cijenili prepoznatljivost i pogodnosti	1,043	0,965	0,433
		- Trenutačna svijest o *loyalty* programima je negativna	3,006	0,638	0,637
5.	Razina GRM-a	- LP je isto što i program učestalosti	0,446	1,370	0,260
		- LP je instrument koji gostu služi samo za ostvarivanje popusta	2,558	0,809	0,494
		- Stalni gosti bi više cijenili prepoznatljivost i pogodnosti	2,991	2,928	0,040*
		- Trenutačna svijest o *loyalty* programima je negativna	2,699	0,613	0,609

Napomena: Sig. Lev. Test – pouzdanost Levenovog testa; F – vrijednost ANOVA-e; Sig. – pouzdanost testa; * –- značajnost razlike na razini p = 0,05
Izvor: *istraživanje autorice.*

Analizirani rezultati Levenovog testa u svim slučajevima (20) nisu važni (p > 0,05), što znači da su varijance među promatranim grupama (filtra) u tim varijablama jednake, odnosno, homogene.

Rezultati za prvu nezavisnu varijablu (*loyalty* program) ukazuju na statistički znatnu razliku samo u slučaju „*gosti bi više cijenili prepoznatljivost i pogodnosti nego bodove*" (p < 0,05). Drugim riječima, samo u tom slučaju znatno se razlikuju mišljenja hotelijera koji imaju implementiran LP i onih koji nemaju. Za ostale varijable: „loyalty *program je isto što i program učestalosti*", „loyalty *program je instrument koji gostu služi samo za ostvarivanje popusta*", „*trenutačna svijest o LP-u je negativna*" nije utvrđenja statistički značajna razlika. U tim tvrdnjama hotelijeri koji posluju s i bez *loyalty* programa imaju slične (a ne statistički različite) stavove.

Prihvaća se premisa VII−I. na razini pouzdanosti p=0,05.

Način poslovanja hotela (pod inozemnim hotelskim brendom, pod domaćim hotelskim brendom i samostalno) ne utječe značajno (statistički) na zavisne varijable p < 0,05. Odnosno, način poslovanja ne utječe na razlike u prosječnim ocjenama stavova o *loyalty* programu.

Prihvaća se premisa VII−II. na razini pouzdanosti p = 0,05.

Nadalje, varijabla „prikupljanje podataka" ne utječe bitno na ocjenjivanje varijabli iz koncepta „mišljenje o *loyalty* programu". Nijedna varijabla ne pokazuje

statistički značajnu razliku prosječnih ocjena. Stoga se zaključuje da hotelijeri koji prikupljaju i ne prikupljaju podatke o gostima imaju statistički slično mišljenje o *loyalty* programu.

Prihvaća se premisa VII−III. na razini pouzdanosti p = 0,05.

Također, nezavisna varijabla „*prosječna ocjena kvalitete informiranja*"“ na sve zavisne varijable ne utječe značajno. Hoteli s različitom prosječnom kvalitetom informiranja gostiju (prosječna ocjena kvalitete informiranja prije, tijekom i nakon odlaska gosta) nemaju različito (statistički značajno) mišljenje o *loyalty* programu.

Prihvaća se premisa VII–IV. na razini pouzdanosti p = 0,05.

Razina GRM-a (nulta, osnovna, srednja i napredna) statistički značajno utječe na varijablu „*stalni gosti bi više cijenili prepoznatljivost i pogodnosti*", u ostalim varijablama ne postoji statistički značajna razlika. U tom slučaju mišljenja hotelijera se razlikuju, odnosno, hotelijeri koji posluju s različitim razinama GRM-a, imaju različite stavove za navedenu zavisnu varijablu.

Prihvaća se premisa VII−V. na razini pouzdanosti p = 0,05.

U sljedećoj tablici (6.23.) prikazani su rezultati analize značajnosti razlike među prosječnim ocjenama iz koncepta „Potencijalne pretpostavke *loyalty* programa" s obzirom na odabrane nezavisne varijable (3).

Tablica 6.23. **Analiza varijance za varijable iz koncepta „Potencijalne pretpostavke *loyalty* programa"**

	Nezavisne varijable	Varijable iz koncepta „potencijalne pretpostavke *loyalty* programa"	Sig. Lev. Test	F	Sig.
1.	Način poslovanja	- Pružanje ažuriranih informacija gostima o ponudama hotela	1,041	0,770	0,467
		- Stvaranje novih segmenata gostiju	9,403	0,897	0,413
		- Zadržavanje stalnih gostiju	0,620	0,603	0,550
		- Privlačenje novih gostiju	1,361	0,613	0,545
		- Produženje sezone	0,090	0,036	0,964
		- Uporaba informacija o gostima	1,918	0,530	0,591
		- Povezanost s ostalima s obzirom na ponudu u turističkoj destinaciji	0,421	0,120	0,887
		- Uporaba/prikupljanje bodova unutar turističke destinacije	1,427	0,177	0,838
		- Vlastiti profil gosta u sklopu programa i usklađenost bodova s njihovim potrebama i željama	0,630	0,257	0,774
		- Stvaranje poznanstva i povezivanje s drugim članovima *loyalty* programa	3,015	4,885	0,011*
		- Mogućnost aplikacije LP-a na pametnom telefonu	1,162	1,028	0,363
2.	*Loyalty* program	- Pružanje ažuriranih informacija gostima o ponudama hotela	1,679	0,152	0,698
		- Stvaranje novih segmenata gostiju	1,881	0,326	0,570
		- Zadržavanje stalnih gostiju	2,354	0,087	0,769
		- Privlačenje novih gostiju	0,084	0,522	0,473
		- Produženje sezone	1,028	0,351	0,556
		- Uporaba informacija o gostima	3,239	0,697	0,407
		- Povezanost s ostalima s obzirom na ponudu u turističkoj destinaciji	0,152	0,034	0,854
		- Uporaba /prikupljanje bodova unutar turističke destinacije	0,078	0,026	0,872
		- Vlastiti profil gosta u sklopu programa i usklađenost bodova s njihovim potrebama i željama	0,320	0,013	0,908
		- Stvaranje poznanstva i povezivanje s drugim članovima *loyalty* programa	5,479	3,336	0,072
		- Mogućnost aplikacije LP-a na pametnom telefonu	0,037	0,526	0,471

3.	Razina GRM-a	-	Pružanje ažuriranih informacija gostima o ponudama hotela	1,370	1,471	0,231
		-	Stvaranje novih segmenata gostiju	1,589	0,445	0,722
		-	Zadržavanje stalnih gostiju	1,179	1,065	0,370
		-	Privlačenje novih gostiju	0,316	0,380	0,768
		-	Produženje sezone	0,697	0,887	0,453
		-	Uporaba informacija o gostima	0,450	0,251	0,860
		-	Povezanost s ostalima s obzirom na ponudu u turističkoj destinaciji	0,671	0,356	0,785
		-	Uporaba/prikupljanje bodova unutar turističke destinacije	0,164	0,295	0,829
		-	Vlastiti profil gosta u sklopu programa i usklađenost bodova s njihovim potrebama i željama	0,469	1,205	0,315
		-	Stvaranje poznanstva i povezivanje s drugim članovima *loyalty* programa	1,109	0,837	0,479
		-	Mogućnost aplikacije LP-a na pametnom telefonu	1,667	0,220	0,882

Napomena: Sig. Lev. Test – pouzdanost Levenovog testa; F – vrijednost ANOVA-e; Sig. – pouzdanost testa; * – značajnost razlike na razini p= 0,05
Izvor: *istraživanje autorice*

Rezultati Levenovog testa prikazani u tablici 6.23. nisu statistički značajni u 32 slučaja (p > 0,05). U tim varijablama, varijance među promatranim grupama (nezavisne varijable) su jednake, odnosno, homogene.

S obzirom na način poslovanja, statistički značajna razlika u prosječnim ocjenama postoji samo u varijabli „*Stvaranje poznanstva i povezivanje s drugim članovima* loyalty *programa*". To znači da hotelijeri s različitim načinom poslovanja (pod inozemnim hotelskim brendom, domaćim hotelskim brendom i samostalno) različito ocjenjuju mogućnost stvaranja poznanstva i povezivanje s drugim članovima *loyalty* programa. U ostalim deset, ne postoji statistički značajna razlika.

Prihvaća se premisa VIII−I. na razini pouzdanosti p = 0,05.

Loyalty program kao nezavisna varijabla ne utječe značajno na razlike u ocjenjivanju potencijalnih pretpostavki *loyalty* programa. Dakle, hotelijeri koji imaju i koji nemaju *loyalty* program u svom radnom okruženju imaju slične prosječne ocjene za potencijalne pretpostavke *loyalty* programa.

Prihvaća se premisa VIII−II. na razini pouzdanosti p = 0,05.

Razina GRM-a ne utječe statistički značajno na razlike u ocjenjivanju pretpostavki *loyalty* programa. Hoteli s različitim razinama GRM-a imaju prosječno slične ocjene potencijalnih pretpostavki *loyalty* programa.

Prihvaća se premisa VIII−III. na razini pouzdanosti p = 0,05.

6.6. Interpretacija rezultata istraživanja

Nakon detaljne analize rezultata istraživanja, u nastavku su prikazani ostali zanimljivi rezultati koji su neizravno povezani s dokazivanjem temeljne i pomoćnih hipoteza. Takav pregled, osim što doprinosi novim znanstvenim spoznajama, omogućuje i razumijevanje osnovne problematike doktorskog rada, a samim time i daje odgovore na početna istraživačka pitanja.

- Od 62 hotela koji imaju implementiran *loyalty* program **26 (42 %)** hotela posluje u sklopu domaćeg hotelskog brenda i 36 (58 %) u sklopu inozemnog hotelskog brenda.
- **Širenje hotelskih *loyalty* programa u Hrvatskoj započelo je uvođenjem *loyalty* programa u hotele koji posluju u sklopu međunarodnih hotelskih brendova**,[12] dok je moderna primjena *loyalty* programa u hrvatskim hotelskim brendovima započela nakon 2000. godine.[13]
- Rezultati analize pokazuju da hotelijeri najlošije ocjenjuju kvalitetu informiranja gostiju nakon odlaska, što potvrđuje svjesnost hotelijera o *nedostatku praćenja gosta* cijelim procesom pružanja usluge (koji ne završava odlaskom gosta).
- Među hotelima koji nemaju implementiran LP, **njih 11,6 % *ne prikuplja podatke o gostima*.**
- Najveća odstupanja u načinu prikupljanja podataka o gostima primjećuju se kod hotela koji nemaju LP, za razliku od hotela koji imaju LP kod kojih se podatci prikupljaju kombinirano (inteligentno integrirana sučelja).

[12] Prvi *loyalty* program u Hrvatskoj uveden je 1996. godine (Starwood – SPG)
[13] Lošinj hotels & Villas prvi je hrvatski hotelski brend koji je uveo *loyalty* program (2001. godine)

- Svi hoteli koji pripadaju domaćem hotelskom brendu (s *loyalty* programom) imaju nedovoljno razrađen i povezan *loyalty* program s ostalim partnerima. Samo inozemni hotelski brendovi imaju partnerske odnose s ostalim subjektima u kontekstu prikupljanja i uporabe bodova u sklopu *loyalty* programa.
- **U domaćim hotelskim brendovima postoje *loyalty* programi koji postoje na razini cijele grupacije, ali ne vrijede za sve hotele jednako**. Drugim riječima, bodovi se mogu *prikupljati* u svim hotelima, ali se ne mogu *iskoristiti* u svim hotelima, vilama, kampovima i sl., nego samo u određenim. Takva situacija nije primijećena u hotelima koji posluju s inozemnim hotelskim brendom. Ograničavanje gosta u bilo kojem obliku ukazuje na problem, a time i na nemogućnost stvaranja inteligentno integriranih, emocionalnih sučelja na razini cijele grupacije (ili šire). Ova spoznaja upotrijebit će se za dokazivanje temeljne hipoteze H_0.
- **Najčešći problem (razlog) povezan s neuvođenjem *loyalty* programa u hotele je *neznanje*.** Odgovornost za takvu situaciju pripisuje se menadžerima i vlasnicima hotelskih objekata. Na temelju rezultata istraživanja može se zaključiti o njihovoj neangažiranosti kad se govori o modernizaciji i uvođenju novih unaprijeđenih načina upravljanja odnosima s gostima.
- Prosječna razina GRM-a može se povezati s implementacijom *loyalty* programa pri čemu **hoteli koji imaju LP pripadaju višoj razini GRM-a (55,5 % pripada naprednoj razini i 44,4 % srednjoj). Međutim, hoteli koji nemaju implementiran LP najčešće pripadaju osnovnoj razini GRM-a (grafikon 6.3.).**
- Promatrajući rezultate istraživanja, hotelijeri općenito prikupljaju podatke o gostima. Međutim, način prikupljanja uvelike se razlikuje s obzirom na način poslovanja i razinu GRM-a.
- NUMOH (nezavisni hoteli bez *loyalty* programa) ima zamjetno lošiju razinu GRM-a što neizravno utječe na kvalitetu upravljanja lojalnošću (veća mogućnost propusta). Količina i kvaliteta, a time i uporabivost podataka je znatno veća kod hotelijera koji imaju *loyalty* program za razliku od hotelijera koji nemaju.

- **Hotelijeri koji nemaju implementiran LP smatraju da „*povećanje zahtjeva gostiju*" i „*uspješni primjeri vodećih hotela*" predstavljaju glavne motivacijske faktore za implementaciju *loyalty* programa u hotele.**
- Istraživanje je pokazalo da se *loyalty* programom obično mjeri *lojalnost, zadovoljstvo, interes gostiju, prosječna potrošnja, detalji o boravku, broj dolazaka* i dr. Također, postoji velik broj hotela koji program ne upotrebljavaju za mjerenje, već unatoč širokoj paleti mogućnosti samo za prikupljanje i uporabu bodova.
- Na temelju mišljenja hotelijera, ključni nedostatci *loyalty* programa u njihovim hotelima su:
  1. *loyalty* program nije ništa posebno što bi goste motiviralo na učlanjivanje *(problem atraktivnosti),*
  2. nedovoljna komunikacija s gostima – članovima *loyalty* programa, *(problem organizacijske kulture),*
  3. nedovoljna iskorištenost prikupljenih podataka *(problem povezanosti – nedostatak GRM-a),*
  4. pogodnosti nisu personalizirane *(nedostatak GRM-a),*
  5. prevelika jednostavnost dolaženja do najviših razina *(posljedica koja nastaje uslijed nedefiniranja ciljeva* loyalty *programa pri njegovom uvođenju),*
  6. velika vjerojatnost propusta djelatnika na recepciji *(problem organizacijske kulture).*
- Glavni razlozi prijavljivanja gostiju u *loyalty* program (tri najčešće istaknuta razloga po mišljenju hotelijera):
  1. **popusti,**
  2. **pokloni (dodatne usluge),**
  3. **kvalitetnije informiranje.**

U nastavku slijedi pregled temeljnih i pomoćnih hipoteza i kriterija kojima se izvršilo njihovo testiranje.

H_0 *Korištenjem loyalty programa poslovno integrirani hotelijeri postižu višu razinu učinkovitosti upravljanja lojalnošću gostiju od nezavisnih hotelijera bez* loyalty *programa.*

Kriteriji (odabrane varijable) potrebni za dokazivanje temeljne hipoteze:

- *Korisnost LP-a (*tablica 6.21.),
- *Način prikupljanja podataka o gostima* (grafikon 6.2.),
- *Razina GRM-a u hotelu* (tablica 6.10.),
- *Upotreba i zadovoljstvo* loyalty *programom* (tablica 6.15.),
- *Povezanost s partnerima* (tablica 6.4.)

Rezultati analize ukazuju na:

- Korisnost *loyalty* programa (a.s. 4,0),
- Hoteli koji nemaju *loyalty* program najčešće prikupljaju podatke o gostima *anketom,* a inozemni hoteli to čine kombinirano.
- Razina GRM-a znatno se razlikuje među hotelima koji imaju i onima koji nemaju LP. Hoteli koji nemaju LP u većini slučajeva pripadaju osnovnoj razini *loyalty* programa.
- Stalni gosti koriste se *loyalty* karticom, pogodnostima u hotelskoj grupaciji i iskazuju zadovoljstvo primjenom *loyalty* programa.
- Hoteli koji imaju *loyalty* program bolje su povezani s partnerima na lokalnoj i međunarodnoj razini.

Na temelju rezultata istraživanja utvrđuje se postojanje uzročno-posljedičnog odnosa razine GRM-a i upotrebljivosti podataka. Višom razinom GRM-a postiže se i veća upotrebljivost podataka, a time i bolja učinkovitost upravljanja podatcima.

Povezano s time, sintetizirajući prethodno navedene znanstvene spoznaje, prihvaća se temeljna hipoteza. Hoteli povezani s *loyalty* programom djelotvorniji su u upravljanju lojalnošću od hotela koji nemaju *loyalty* program.

Prihvaća se hipoteza ***H_0.***

Pomoćne hipoteze:

- ***H_1:*** *Što je šire područje primjene* loyalty *programa, to je* loyalty *program uspješniji.*

U svrhu testiranja hipoteze **H_1** definirani su osnovni kriteriji uspješnosti *loyalty* programa:

- jednostavnost prikupljanja i uporabe podataka,
- broj gostiju uključenih u *loyalty* program,
- gosti koji se koriste *loyalty* programom su stalni gosti hotela,
- zadovoljstvo dosadašnjom primjenom *loyalty* programa (hotelijeri),
- procjena vlastitog *loyalty* programa (tablica 6.18.)
- korisnost *loyalty* programa.

Vrednujući navedene kriterije i uspoređujući rezultate istraživanja pokazalo je da su *loyalty* programi koji su povezani s većim brojem hotela te koji imaju veći broj gostiju uspješniji od *loyalty* programa koji nisu povezani u veću cjelinu te djeluju samo u sklopu nekoliko hotela. Naime, rezultati istraživanja pokazuju općenito zadovoljstvo primjenom *loyalty* programa, ali razlike idu u prilog inozemnim hotelskim brendovima koji ukazuju na bolju povezanost. Hotelijeri koji posluju u sklopu domaćeg hotelskog brenda imaju veća ograničenja za goste od hotelijera koji posluju s inozemnim hotelskim brendom.

*Prihvaća se hipoteza **H_1***

- ***H_2:** Hotelske grupacije koje imaju razvijen* loyalty *program bilježe bolji povrat od investiranja u GRM od hotela koji nemaju* loyalty *program.*

Prikupljeni rezultati istraživanja nisu dovoljni za dokazivanje hipoteze *H2*. Postavljene egzogene (nezavisne) varijable u izviđajnom istraživanju nisu zadovoljile kriterije po kojima bi se mogla ispitati navedena hipoteza. Također, endogena (zavisna) varijabla „Povrat od investiranja u GRM" zbog nedostatka podataka ne ispunjava uvjete za dokazivanje navedene hipoteze.

*Odbacuje se hipoteza **H_2**.*

- ***H_3:** Hotelske grupacije sa sjedištem u Hrvatskoj koje posluju s inozemnim brendom bilježe veći broj gostiju koji koriste loyalty karticu od onih koji ne posluju s inozemnim brendovima.*

Broj gostiju uključenih u *loyalty* program domaćeg hotelskog brenda razlikuje se od *loyalty* programa inozemnog hotelskog brenda. Tako se u sklopu domaćeg hotelskog brenda u većini slučaja nalazi do 5000 gostiju, a unutar inozemnog preko 80 000 gostiju. Istraživanje je pokazalo da stalni gosti hotela koriste *loyalty* karticu.

Prihvaća se hipoteza ***H₃.***

- ***H₄:*** *Gosti koji koriste* loyalty *karticu hotelske grupacije stalni su gosti.*

Istraživanjem se utvrdilo da stalni gosti koriste *loyalty* karticu grupacije. Prosječna ocjena za navedenu tvrdnju je 4,40, a najčešće dodijeljena ocjena (mod) je: *slažem se* (4).

Prihvaća se hipoteza ***H₄.***

Prikazanim rezultatima istraživanja te njihovom kasnijom interpretacijom razjašnjeni su osnovni problemi istraživanja te su testirane temeljna i pomoćne znanstvene hipoteze. Time su stvoreni uvjeti za detaljno formuliranje modela loyalty *programa koji će biti prikazan u sljedećem poglavlju.*

7. MODEL PROGRAMA *LOYALTY* U HOTELIJERSTVU

Nakon teorijskog dijela, detaljne obrade podataka (prikupljenim istraživanjem) i dokazivanja hipoteza slijedi prikaz modela *loyalty* programa primjenjivog u Hrvatskoj. Svrha izrade modela jest omogućiti programerima te budućim korisnicima (hotelijerima) *loyalty* programa jednostavan uvid u tok podataka te slijed događaja u sljedećim uvjetima:

- dolazak gosta s *loyalty* programom,
- dolazak gosta bez *loyalty* programa.

U ovom će se poglavlju prikazati dijagram toka čiji je cilj s pomoću znakovnog sustava prenijeti dobivene podatke s modela na realnu pojavu.

7.1. Primjer modela

Pri izradi modela koristilo se *web*-aplikacijom *www.draw.io* koja je posebno namijenjena izradi dijagrama toka. Model je izrađen na temelju zajedničkog rada stručnog programera za izradu *web*-stranica i mobilnih aplikacija te autorice doktorskog rada.

Smjernice koje su se upotrebljavale pri izradi modela *loyalty* programa su sljedeće:

- Cilj programa je stvaranje istinske brend lojalnosti (lojalnost stavom i lojalnost ponašanjem).
- LP treba nuditi veću vrijednost za gosta individualno kreiranim marketinškim porukama, individualnim odnosom s gostom te bodovima – financijsku korist.
- LP treba biti povezan s cjelokupnim sustavom (unutarnjim i vanjskim okruženjem).
- LP osim prikupljanja bodova mora omogućavati jednostavnu uporabu bodova, s ili bez *loyalty* kartice.
- Minimalni uvjet za implementiranje ovakvog modela *loyalty* programa je *web*-stranica (za goste), odnosno profil na webu, te *web*-aplikacija za hotelijere.
- Program treba biti kreiran modularno kako bi se buduće promjene (tehnološke, tržišne i dr.) vrlo lako mogle implementirati u program.

- Program treba omogućiti automatsko kreiranje profila gosta pri njegovom odlasku iz hotela (ako gost do tada nije imao *loyalty* program).
- Nadalje, treba omogućiti jednostavno unošenje podataka o gostu s obzirom na odjele te automatsko evidentiranje transakcijskih podataka.
- LP treba biti povezan s bazom podataka te sučeljem za „mišljenje gosta" – interaktivno mjesto gdje gost ukratko iznosi mišljenje o usluzi/uslugama.

Osim navedenih smjernica koje su usko povezane s prvom fazom uvođenja *loyalty* programa, u drugoj fazi razrađeni program treba omogućavati sljedeće promjene/aktivnosti:

Tablica 7.1.: **Druga faza – nadogradnja *loyalty* programa**

• **Dodatna mjesta prikupljanja bodova**	Dodavanje partnera (restorani, *rent-a-car* kompanije, aviokompanije te ostale vrste prijevozničkih usluga).
• **Dodatna mjesta zamjene bodova**	- Dodavanje novih objekata u kojima gosti mogu zamijeniti svoje bodove, - Pružanje mogućnosti zamjene bodova kao poklon drugima i - Zamjena bodova za karte za koncerte, muzeje i dr.
• **Društveno korisni bodovi**	Zamjena bodova u svrhu pomaganja društveno osjetljivim i socijalno ugroženim skupinama, životinjama i dr.
• **Promidžbene aktivnosti**	Cilj promidžbenih aktivnosti jest poticanje zamjene bodova te stvaranje svijesti o mogućnostima i važnosti bodova.

Izvor: *izradila autorica*

Procjene troškova (pasive) *loyalty* programa je slična procjenama rezervi osiguravajućih društva – oboje obuhvaća projekcije budućih događanja (hoće li određena osoba zamijeniti bodove i kada). Osim toga, takav aktuarski pristup procjeni uključuje i projekciju vjerojatnosti, potrebno vrijeme za prikupljanje bodova i troškove zamjene. Analiza gostiju u ovom modelu temeljit će se na modelu za procjenu vrijednosti gosta (*predictive models*). Takav tip modela identificira značajke

gosta i ponašanje te na temelju trenutačnih informacija i podataka iz baza podataka procjenjuje buduće promjene i ponašanje (PricewaterhouseCoopers, 2013.). Primjer je predviđanje ponašanja gosta u kontekstu budućih uporaba bodova, na temelju razine lojalnosti, prosječne potrošnje i prosječnih godišnje prikupljenih bodova.

Danas postoje različiti statistički modeli koji se upotrebljavaju za analizu lojalnosti te za izradu razina lojalnosti (personalizirane razine). Takvi modeli trebaju ažurirane i individualne informacije. S obzirom na to da je u hotelijerstvu cilj individualno prepoznati gosta, agregirani podatci u tom slučaju nisu korisni. Agregirane informacije (nastale iz sustava za podršku o odlučivanju) isključivo se upotrebljavaju za donošenje odluka. Međutim, za individualiziranje usluga potrebni su ažurirani, kvalitetni i pojedinačni podatci.

Postoje i djelomično agregirani podatci koji su potrebni za segmentiranje gostiju i za definiranje osnovnih razina lojalnosti. Postupak određivanja segmenata podrazumijeva kategoriziranje podataka u skupine koje su međusobno različite, ali su stavke (karakteristike gosta) koje pripadaju određenoj skupini homogene.

Modeli koji su izrađeni u ovom programu ne prikazuju definiranje razina lojalnosti jer se oni kreiraju u dogovoru s hotelijerom (opisno) ovisno o njihovim mogućnostima i željama. Prethodno su u doktorskom radu prikazani poželjni načini definiranja razina lojalnosti te se oni kao takvi u ovom poglavlju neće dodatno pojašnjavati.

U nastavku su prikazani posebno kreirani dijagrami toka (slika 7.1.1. i 7.1.2.) za potrebe hotelijera pri upravljanju zadovoljstvom gostiju (prije, tijekom i nakon boravka gosta u hotelu).

7.1.1. Dolazak gosta s programom *loyalty*

Model „dolazak gosta s *loyalty* programom" ima različiti tok podataka od modela za „dolazak gosta koji još nema *loyalty* program ili je došao prvi puť". Temeljna distinkcija dvaju modela ističe se u mogućnosti povlačenja individualnih podataka iz baze podataka.

Na slici br. 7.1.1. prikazan je dijagram toka dolaska gosta s *loyalty* programom. Slijed događaja prikazan je u dva osnovna dijela:

A. izvan hotela,
B. unutar hotela.

(A) ***Izvan hotela*** – u prvom dijelu dijagrama toka prikazan je tok podataka prije nego što gost dođe u hotel. Na dijagramu je vidljivo da gost može kontaktirati hotel na dva načina:

- izravno i
- neizravno.

(1a) *Izravnim* kontaktiranjem gosta telefonom automatski se otvara profil gosta. Tijekom razgovora telefonska centrala ima uvid o kojem je gostu riječ te s pomoću tih podataka pruža individualne informacije. Ako gost pristupi (izravno) hotelu putem *web*-stranice (vlastiti profil), otvaranjem mu se automatski pružaju informacije koje su jednako tako prilagođene njegovim preferencijama. Osim informacija o ponudi hotela, gost na vlastitom profilu može vidjeti stanje bodova. Bodovi se automatski povećavaju (ograničeno) u određenom postotku svakom prijavom na profil (cilj je povećavanje posjećenosti stranice i boravka gosta na profilu). Nadalje, profil gosta treba biti dizajniran na način da u vrlo kratkom vremenu omogući potencijalno bitne informacije za gosta. Također, profil gosta povezan je s bazom podataka. Ako gost nakon boravka na *web*-stranici hotela potvrdi rezervaciju, tok podataka nastavlja se s boravkom gosta u hotelu. Osim toga, gosta se nagrađuje jer je rezervirao preko *web*-stranice te mu se dodjeljuju dodatni bodovi. Međutim, ako gost ne rezervira smještaj, petlja se završava.

(2a) *Neizravni* kontakt gosta s hotelom predstavlja svaki kontakt gosta s *online* turističkim agencijama (OTA), turoperatorima i drugim posrednicima. U fazi dok gost nije rezervirao uslugu posrednici nemaju individualne podatke o gostima (iako gost ima *loyalty* karticu od hotela/hotelske grupacije). Ako gost potvrdi rezervaciju, tok podataka gosta koji dolazi direktnim putem, se nastavlja u hotelu.

(B) *Unutar hotela* (dolazak, boravak i odjava gosta)

(1b) *Dolazak gosta* – bez obzira na način rezervacije (izravnim ili neizravnim putem), pri dolasku gosta, recepcija ima uvid u kompletan profil gosta. S obzirom na to da je gost već učlanjen u *loyalty* program, gosta se ne ograničava (ne treba nužno imati *loyalty* karticu). Također, bez obzira na način dolaska, u grupi ili pojedinačno, gostu se nude personalizirane usluge. Recepcionar u tom koraku otvara profil gosta i nadopunjuje profil novim informacijama koje se nadalje šalju u druge odjele i u bazu podataka. Pri razgovoru s gostom, dodatne pogodnosti koje se nude gostu, kreiraju se iz baze podataka ovisno o razini lojalnosti.[14]

(2b) *Boravak gosta* u hotelu praćen je iz različitih odjela. Svaki odjel ima mogućnost upisa podataka samo u dio profila, kreiran posebno za taj odjel. U modelu su definirana četiri osnovna odjela. Mogućnost upisa vlastitih komentara imaju samo ovlaštene osobe, i to u skladu s potrebama svojstvenim tom odjelu. Informacije koje ovlaštene osobe mogu unijeti, podijeljene su na:

- potrebe,
- navike,
- potrošnja,
- želje i zahtjevi,
- primjedbe, prigovori – kritike.

Uvid u ostale odjele nije moguć. Nakon unošenja novih podataka, podatci se izravno šalju u bazu podataka te se osvježava profil gosta. U modelu nije posebno istaknuto, no ako hotel ima mogućnost da s pomoću sustava *property management* (PMS) i *loyalty* kartice prati boravak gosta, slijed podataka promatra se na jednak način. Takvo prikupljanje transakcijskih podataka predstavlja dodatan način te nije zamjenjivo s unosom podataka koji provode ovlaštene osobe.

(3b) Nadalje, *feedback* odjela ujedno predstavlja *input* za kreiranje prilagođene ankete koja se pri kraju boravka gosta aktivira na ekranu (*in-room tv*). Cilj ovog koraka je da se na temelju *feedbacka* ostalih odjela pokuša individualizirati anketa te da se na vrijeme (dok je gost još u hotelu) može utjecati na njegovo zadovoljstvo.

(4b) Povratna veza ankete odlazi u bazu podataka te se (kao i za svaki korak) osvježava profil gosta kako bi osoblje na recepciji raspolagalo točnim i ažuriranim informacijama.(5b) Pri odlasku gosta, recepcionar raspolaže informacijama koje

[14] Razine lojalnosti definirane su u ovisnosti na životnu vrijednost gosta (GLV) hotelu (grupaciji). Te razine djeluju kao filtri na koje se nadovezuje baza podataka kao mjesto spremanja svih promjena.

mogu ukazivati na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo pruženim uslugama. No, ako gost nije ispunio anketu, uz recepciju je poželjno imati interaktivna mjesta anketiranja gosta kako bi ga se animiralo na unos povratnih informacija.[15] Jedan od ciljeva svih mjesta susreta s gostom (osim pružanja vrijednosti za gosta) jest i maksimalno omogućiti i pojednostavniti dobivanje povratne veze. Nakon odlaska gosta iz hotela petlja ovog modela završava te se ponovno nastavlja u obliku pružanja informacija o hotelu (izravno ili neizravno).

7.1.2. Dolazak gosta bez programa *loyalty*

Za razliku od prvog modela, u drugom modelu prikazan je tok podatka pri dolasku gosta bez *loyalty* programa i to u slučaju kada je gost došao prvi put ili je već bio u hotelu, ali nema otvoren profil u sklopu *loyalty* programa.

Na slici 7.1.2. vidljiv je dijagram toka podataka gosta (bez *loyalty* programa). Prikazan dijagram grana se u dva osnovna dijela:

1. *s obzirom na kretanje gosta:*

- *izvan hotela (A) te*
- *u hotelu (B).*

2. *s obzirom na broj dolazaka gosta:*

- gost koji dolazi prvi put u hotel i
- gost koji je već bio u hotelu, ali nema *loyalty* program.

Na prvom dijelu slike prikazan je odnos gosta i hotela te toka podataka koji se odvija *izvan hotela* (A).

(1a) Petlja dijagrama kod gosta, koji prvi put dolazi u hotel kao i kod gosta koji je već bio u hotelu, grana se u dva načina: *neizravno i izravno*. Ako se gost (koji prvi put dolazi) odluči za rezervaciju, dijagram toka nastavlja se u hotelu, a u suprotnom petlja se završava.

(2a) Razlika između neizravnog i izravnog pristupa gosta (u uvjetima kad već postoje podatci o gostu) vidljiva je u mogućnosti automatskog otvaranja profila gosta. U slučaju kad gost rezervira uslugu izravno (*web*-stranica, telefon) moguć je uvid u

[15] H&M trgovine mogu biti pozitivan primjer anketiranja kupca pri samoj naplati gosta. Oni su u svoje trgovine uveli sučelje za kupce, na kojem kupci imaju prilike unijeti svoje mišljenje o kupovini i o H&M. Anketa je kratka i na jednostavan način potiče kupce na ispunjavanje pod sloganom *„Vaše mišljenje nam je bitno."*

profil, a time i individualna usluga, dok u suprotnome nije. Nakon potvrde rezervacije gost dolazi u hotel te se dijagram toka nastavlja u hotelu (B).

Na drugom dijelu slike (B) prikazan je odnos gosta i hotelijera *u hotelu* koji započinje razgovorom recepcionara i gosta, nastavlja se tijekom boravka, a završava njegovim odlaskom.

(1b) Razgovor gosta s recepcionarom razlikuje se ovisno o tome je li je gost već bio u hotelu ili nije. Kad gost prvi put dolazi na recepciju, recepcionar otvara profil gosta „*history card*" i upisuje podatke o gostu ovisno o raspoloživom vremenu, dok se kod gosta koji je već bio, podatci ažuriraju i nadopunjuju.

(2b)Nadalje, slijedi proces praćenja boravka gosta pri kojem se evidentiraju sve promjene koje se javljaju povezano s boravkom gosta u hotelu te za registriranje transakcijskih (financijskih) podataka. U suštini podprocesi praćenje boravka gosta i *check out* razlikuju se u oba dijagrama, u dijelu „prosljeđivanja informacija iz baze podataka". Informacije o gostima koji nemaju *loyalty* program spremaju se u bazu podataka i služe za daljnje „potrebe" menadžmenta ili za novi proces, a informacije o gostima koji imaju *loyalty* program dalje se filtriraju za *loyalty* program.

(3b) Na temelju informacija o gostu, u ovom koraku kreira se individualizirana anketa koja se pojavljuje na ekranu gosta prije nego što gost izađe iz hotela.

(4b) Nakon odlaska gosta iz sobe i prije njegove odjave (*check out*), ažuriraju se podatci o gostu u njegovom profilu *(history card).*

(5b) Odjavom gosta, što je vidljivo na slici 7.1.2., nastavlja se tok podataka k automatskom otvaranju *web*-profila. Automatsko otvaranje profila, olakšava postupak učlanjivanja u *loyalty* program te se smanjuje pritisak na gosta. Gost sam odlučuje hoće li (naknadno) posjetiti *web*-stranicu, odnosno profil. Stoga, zadaća je recepcionara u ovom koraku objasniti prednosti i mogućnosti *web*-profila te potaknuti gosta da posjeti *web*-stranicu. *Loyalty* kartica (u ovom koraku) nudi se ovisno o procjeni recepcionara o kojoj je vrsti i tipu gosta riječ.

7.2. Ograničenja i prijedlozi za buduća istraživanja

Razlike u razinama zadovoljstva, odnosno, reagiranja na pružene usluge, učinit će razliku među manje i više odanim gostima za isti hotelski proizvod. Među glavnim ciljevima hotela je stvaranje lojalnosti gostiju koja se temelji na najvećem mogućem intenzitetu njihova zadovoljstva (oduševljenju). Takvim formuliranim pretpostavkama s ciljem zadovoljenja gosta potrebno je formulirati svaki program lojalnosti koji u konačnici treba rezultirati partnerskim odnosima, ponovljenim dolaskom te pozitivnom preporukom budućim korisnicima usluga. Iako je većina hrvatskih hotelijera svjesna prednosti koje im pružaju zadovoljni gosti, njihova uloga u provođenju proaktivnih aktivnosti nije usmjerena k stvaranju cjeline, odnosno, procesnom sagledavanju pružanja usluga. Naime, uspješno upravljanje zadovoljstvom gostiju započinje sagledavanjem procesa s aspekta gosta, što nije praksa u hotelijerstvu Hrvatske.

Ovim doktorskim radom ukazalo se na važnost:

- procesnog pristupa pružanja usluga,
- emocionalne povezanosti,
- sustav GRM-a,
- kreiranja jedinstvenog profila gosta,
- jednostavnosti, točnosti i ažurnosti u pružanju usluge,
- amalgamacije korisnika (koji rade u hotelu) i ICT stručnjaka – programera.

Ključna ograničenja ovog doktorskog rada mogu se svesti na sljedeća:

1. *relativno mali broj hotela koji su obuhvaćeni* loyalty *programom*. Broj hotela, koji nema *loyalty* program (261), četiri puta je veći od hotela koji imaju *loyalty* program. Takvo ograničenje (nerazmjer) doprinosi nesigurnosti u rezultate istraživanja koja su povezana s provedbom *loyalty* programa u Hrvatskoj.
2. *sezonalnost u poslovanju hotelijera* utjecala je na izrazito kratko razdoblje istraživanja (od ožujka do srpnja 2013. godine),
3. *reprezentativni uzorak* – s obzirom na složenost anketiranja hotelskih grupacija, nasumično je odabran uzorak od jednog hotela (iz jedne hotelske grupacije) koji predstavlja mišljenje drugih hotela iz grupacije. Time postaje upitna pouzdanost interpretacije podataka,
4. na to se nadovezuje problem (*ograničenje*) *nedovoljne povezanosti hotela*. S obzirom na složene organizacijske strukture i pitanje vlasništva hotelskih

grupacija, postoje hoteli koji posluju unutar hotelske grupacije (inozemne ili domaće s *loyalty* programom), ali nemaju *loyalty* program. Razlozi nepovezivanja u *loyalty* program hotelske grupacije obično se svode na:

- hotel je nedavno otvoren te se čeka uvođenje *loyalty* programa,
- hotel nema dovoljnu razinu PMS-a (property management system) i/ili GRM-a potrebnu za uvođenje *loyalty* programa,
- ostali razlozi (nedovoljna angažiranost hotelijera u politici *loyalty* programa pri definiranju ciljeva i svrhe),

5. *nedovoljna razina formalnog obrazovanja menadžmenta.* Ograničenje koje se odnosi na trenutačnu i buduću implementaciju LP-a.

S obzirom na to da su prijedlozi za unaprjeđivanje *loyalty* programa već predstavljeni u petom poglavlju doktorskog rada, u nastavku će se fokus usmjeriti na one prijedloge koji se isključivo odnose na predmetno istraživanje.

Slijedom toga, iz navedenih ograničenja proizlaze prijedlozi za buduća istraživanja.

- Istraživanje predstavljeno u ovom doktorskom radu, usmjereno je isključivo na mišljenje hotelijera, dok mišljenje gostiju nije bio predmet istraživanja. Stoga, za shvaćanje problematike *loyalty* programa (u marketinške svrhe) predlaže se i *uključivanje mišljenja gostiju.*
- *Analiza iskustava dobre prakse na odabranom kvalitetnom tipskom uzorku* (primjerice, Hilton – HHonors). Cilj takvih istraživanja je dati uvid u mogućnosti i ograničenja upravljanja odnosima s gostima s pomoću *loyalty* programa.
- S obzirom na to da je istraživanje provedeno u relativno kratko vrijeme, predlaže se da se iduća istraživanja na ovu temu usmjere na duži vremenski period (longitudinalno istraživanje).
- Nadalje, predlaže se istraživanje kvalitete provođenja *loyalty* programa u Hrvatskoj, prema definiranim standardima iz petog poglavlja doktorskog rada.
- Osim kvantitativnog istraživanja, potrebno je obuhvatiti i kvalitativno istraživanje komplementarnih znanstvenih disciplina (psihologije i sociologije) s ciljem razumijevanja problematike odnosa s gostom.

Realno je očekivati da bi se ispunjavanjem navedenih prijedloga stvorile zadovoljavajuće pretpostavke za dublje razumijevanje ponude i potražnje hotelskog proizvoda (korisnici *loyalty* programa), a time i za unaprjeđenje dosadašnje prakse primjene *loyalty* programa u Hrvatskoj.

ZAKLJUČAK

Hotelijerstvo se kao djelatnost susreće s brojnim trendovima koji ne idu u prilog njegovu razvoju. Kraći i češći boravci turista u više destinacija, što više vrijednosti za manje novca *(more value for less money*) mogu se smatrati negativnim s obzirom na to da je jedan od temeljnih ciljeva svakog ugostiteljskog objekta zadržavanje gostiju te povećanje baze lojalnih gostiju.

Načini organiziranosti hotelijera u Hrvatskoj (većinom) više ne odgovaraju zahtjevima tržišta. Naime, klasični organizacijski ustroj u kojem je donošenje odluka centralizirano te usmjereno na unutarnje poslovanje, realno ne može konkurirati organizacijama, koji svoj ustroj temelje na potrebama tržišta. Osim toga, ne mogu se nositi sa sve većom globalizacijom – ujedinjavanjem hotelijera u kontekstu tehnologije i povezivanja u hotelske brendove.

Rascjepkanost poslovanja, interno orijentirane organizacije, nedostatak integriranih i inteligentnih sučelja koji omogućavaju jedinstveni pogled na gosta zajedno prouzročuju sve veći nedostatak znanja o pojedinačnom ponašanju gostiju.

Pitanja koja se nameću s obzirom na navedenu situaciju su:

- Kako u današnjim uvjetima poslovanja stvoriti uvjete za (ponovno) oduševljenje gosta pa i za njegovo zadržavanje?
- Kako upravljati zadovoljstvom i nezadovoljstvom gostiju?
- Kako motivirati gosta na ponovni dolazak?

Prethodno navedena pitanja praktične su prirode i predstavljaju realne probleme s kojima se susreću hotelijeri. Njihovi odgovori predstavljeni kroz doktorski rad predstavljaju poveznicu doktorskog rada s praksom te kao takvi predstavljaju važne doprinose ne samo znanosti. nego i praksi.

Dosad najčešća praksa prikupljanja mišljenja gostiju (pritužbe, pohvale, komentari) anketama pokazala se kao spora i nedovoljno ažurna kako bi se na vrijeme moglo reagirati i utjecati na zadovoljstvo gosta prije nego što gost iziđe iz hotela. Osim nedovoljne ažurnosti, nedostatak pri anketiranju gostiju predstavlja i njihov uzorak. Naime, najčešće su to gosti koji su izrazito zadovoljni ili izrazito nezadovoljni, a koji su manjina uspoređujući ih s drugim „šutljivim" gostima. Posljedica usmjeravanja na „glasnu" manjinu i „šutljivu" većinu općenito znači pogrešno shvaćanje vrijednosti za goste.

Gosti dobivenu uslugu procjenjuju na temelju vrijednosti za novac (*value for money*) što se često povezuje s utvrđivanjem zadovoljstva gosta. Gost je zadovoljan ako utvrdi da je dobivena usluga jednaka očekivanju, a nezadovoljan je ako je očekivao više nego što je dobio. Zadovoljstvo gosta predstavlja zavisnu varijablu te se može zaključiti o postojanju uzročno posljedičnog odnosa s očekivanjem. *Input* „*očekivanje"* istodobno znači i *output*, a nastaje na temelju prošlog boravka u hotelu, slušanja svojih prijatelja (WOM), slušanja komentara na društvenim mrežama (e-WOM) te ostalim načinima informiranja prije dolaska u hotel.

Pri analiziranju vrijednosti za gosta vrlo je važno razumjeti cjelokupni proces pružanja usluga, odnosno, boravka gosta u hotelu. Naime, gost ne procjenjuje kvalitetu usluge samo pri odlasku iz hotela. Štoviše, on je procjenjuje pri svakom kontaktu s osobljem hotela**. Pristup procesnom sagledavanju pružanja usluge kojim se želi naglasiti karakteristika *prolaznosti* usluge jest pojam „trenutak istine".** Trenutak istine govori o važnosti osobne komunikacije među zaposlenicima i gostima te jedinstvenom trenutku pri kojem gost daje priliku djelatniku da ga oduševi (zadovoljstvo > očekivanje). Populariziranjem pojma „trenutak istine" te omogućavanje trenutačnog reagiranja stvaraju se osnovni uvjeti za upravljanje zadovoljstvom gostiju.

Osim pomaka u vizualizaciji točaka (mjesta) kontaktiranja gosta, potrebno je napraviti pomak u svijesti o važnosti veze između hotelijera i gosta. Razlog je sve češće kopiranje i multipliciranje tzv. površnih odnosa po uzoru na trgovačke djelatnosti. **Odnos gosta s hotelom temelji se na povjerenju, emocijama i željom za upoznavanjem te se ne može usporediti s kratkoročnim kontaktiranjem koje je prisutno u ostalim djelatnostima.** U uvjetima poslovanja, u kojima tehnologija podupire gotovo sve poslovne funkcije u hotelu, *odnos s gostom* postaje najvažnije oruđe za postizanje konkurentskih prednosti.

Nedostatak informacija s vrijednošću u vremenu, kvantiteti i kvaliteti očigledno ograničava hotelijere pri adekvatnoj segmentaciji, ali i (pre)poznavanju gosta. Time se doprinosi stvaranju stereotipa koji mogu, ali ne moraju, odraziti stvarno ponašanje gostiju. **Hotelijeri u Hrvatskoj unatoč svjesnosti postojanja različitih načina segmentiranja i dalje tretiraju goste kao homogenu grupu te se sve više udaljavaju od želja i preferencija gosta u realnom vremenu**.

Razvojem tehnologije i *web*-usluga prvi odnosi s gostom više nisu „*face to face"*; naprotiv, u velikoj većini to su odnosi koji započinju kontaktiranjem gosta (gost

– hotel) na internetu putem različitih *web*-stranica. Drugim riječima, to znači da proces pružanja usluga započinje izvan hotela te ih je također potrebno tretirati kao „trenutke istine" s ciljem vizualizacije i razumijevanja procesa.

Pri uspostavljanju ciljeva, organizacije uglavnom svoje smjernice oblikuju u kontekstu prihoda, količine prodaje i dobiti. Međutim, to nisu jedine mjerljive vrijednosti koje je moguće uobličiti u ciljeve da bi se mogla ustanoviti (ne)uspješnost poslovanja. Potrebno je redefinirati ciljeve u pogledu ostvarivanja većeg zadovoljstva gostiju. Naime, prihodi od prodaje ostvaruju se na temelju dolazaka gostiju, ali se ponovni dolazak (indikator zadovoljstva i lojalnosti) ne ostvaruje na temelju prihoda od prodaje. **Stoga, brojčani pokazatelji uspješnosti se ne mogu izjednačiti sa zadovoljstvom gostiju, koji u ovom slučaju predstavljaju važniji faktor jer osiguravaju profitabilnost hotela**.

Hotelijerstvo (u Hrvatskoj) očekuje dug put u unaprjeđenju odnosa s gostom. Realno očekivanje većih pomaka u upravljanju zadovoljstvom može se dogoditi samo ako se zaokruži priča organizacijske kulture, tehnologije i gosta. Nastavljajući se na tako postavljenu premisu nastaje sustav GRM kojem je cilj stvaranje jedinstvenog pogleda na gosta kako bi u konačnici gost dobio uslugu po mjeri. Može se reći da je GRM *sustav*, a tehnologija GRM *alat* koji povezuje s gostom sve važne stavke unutar i izvan hotela. **Temeljni alat tehnologije GRM je *loyalty* program povezan s bazom podataka gostiju koji s pomoću osobnih podataka prepoznaje i ciljno nagrađuje različite razine vjernih gostiju u svrhu njihova oduševljenja.**

Prvi oblik modernog *loyalty* programa (alat CRM) uveden je 1981. godine u američkoj aviokompaniji, nakon čega su s uvođenjem započele velike hotelske grupacije (Holiday Inn, Mariott, Hyatt, Hilton i dr.). Osamdesete su godine u svjetskom hotelijerstvu obilježene usmjeravanjem prema gostu, shvaćanjem važnosti marketing odnosa te lojalnosti. **Gosta se postavlja u središte marketinških aktivnosti pri čemu se pokušava utvrditi *vrijednost pojedinačnog gosta* te *vrijednost usluge za gosta*.** Usporedno s porastom važnosti „vrijednosti za gosta" i gosta, raste i važnost (povijesnih) podataka u organizaciji. Povijesni podatci o poslovanju oduvijek su služili za gotovo sve važnije odluke menadžera. Okretanjem organizacije tržištu povijesni podatci počinju se sagledavati s dva aspekata: kao transakcijsko-financijski povijesni podatci (količina prodanih soba, bruto dobit i dr.) te povijesni podatci o gostima.

Ralf Hitz je jedan od prvih hotelijera koji se koristio poviješću gostiju te tako unaprjeđivao osobnu komunikaciju koju je smatrao temeljem za stvaranje užitka gosta u svim hotelima u kojima je radio i gradio luksuzni standard. Nadogradnjom na povijesne kartice, *loyalty* program postaje jedan od oblika marketing odnosa, koji uključuje stvaranje, održavanje i učvršćivanje snažnih odnosa s gostima.

Istraživanja na temu zadovoljstva gosta ukazuju na nedostatak konkretnih informacija, koje bi se mogle upotrijebiti za stvaranje projekcija o budućem očitovanju gosta (ponovni dolazak u hotel). Veza između zadovoljstva gosta i ponovnog dolaska nije toliko čvrsta kao veza oduševljenog gosta, lojalnosti stavom i ponovnog dolaska u hotel. **Kolika će biti čvrstoća odnosa na temelju zadovoljstva, osim o postojanju sustava GRM, ovisi i o kvaliteti provođenja cjelokupnog sustava, odnosno, o kvaliteti „čvrstoće" najslabije karike**. Osnovno ograničenje svih istraživanja, koja se tiču predviđanja buduće potražnje, nalazi se u faktorima na koje hotelijeri ne mogu utjecati. Među njima su (osim nesigurnosti tržišta i drugih izvanrednih situacija) i one nepoznanice koje se odnose individualno za svakog gosta. Smanjivanje jaza podatcima iz realnog vremena, razgovorom, empatiziranjem i emocijama utječe se i na točnije predviđanje budućih odnosa.

Stvaranje povjerenja kod gosta najviše ovisi o njegovom prijašnjem odnosu s hotelom. Povjerenje gosta u hotel usko je povezano s integritetom (ispunjavanjem očekivanja), vrijednošću za novac, učinkovitom uporabom vremena od gosta, jednostavnošću komunikacije i dr. **Povjerenje gosta u hotel može se protumačiti i kao lojalnost stavom. Stoga, kada se govori o poticanju lojalnosti, potrebno je znati da gost može istodobno biti lojalan stavom, ali ne i ponašanjem te obratno**. Drugim riječima, gost svoju lojalnost prema hotelu (organizaciji) može pokazivati u obliku ponovnog dolaska u hotel te pozitivnim mišljenjem, komentarima i povjerenjem (lojalnost stavom).

Loyalty program u hotelijerstvu treba poticati lojalnost stavom i ponašanjem, tzv. istinsku brend lojalnost. Osim toga, primjena *loyalty* programa (za hotelijere) treba omogućiti lakšu evidenciju, kategorizaciju podataka te jednostavnu primjenu informacija u razgovoru s gostom. Koliku će korist gost imati od *loyalty* programa, ovisi prvenstveno o tome koliko će uložiti u odnos s hotelom (ne samo s aspekta financija, nego i vremena).

U ovom doktorskom radu znanstveno je istražena primjena *loyalty* programa u hrvatskom hotelijerstvu pri čemu su dokazane postavljene temeljne i pomoćne hipoteze. Osim dokazivanja hipoteza, ovaj rad sadržava niz znanstvenih doprinosa:

1. Na temelju teorijske analize *loyalty* programa utvrđena je razlika između programa koji stvaraju vrijednost za gosta izgradnjom lojalnosti stavom i lojalnosti ponašanjem te *loyalty* programa koji su nastali kao rezultat kopiranja drugih. *Loyalty* programi koji se dizajniraju kao „*mee too"* programi (bez jasne vizije i strategije) vrlo brzo gube svoju vrijednost i postaju samo jedno dodatno opterećenje, kako za zaposlene tako i za goste. Međusobno oponašanje *loyalty* programa znači oponašanje tehnologije, alata te načina prikupljanja i obrađivanja podataka, dodjele bodova i nagrada. Razliku među uspješnim i neuspješnim *loyalty* programima čine zaposleni (*lifeware*) i način organizacije njihovog posla (*orgware*).
2. Danas u hotelijerstvu u Hrvatskoj postoje različite kategorije *loyalty* programa s različitom kvalitetom provođenja. Relativno mali broj hotela koji ima implementiran *loyalty* program (62 hotela) u većini pripada hotelskim grupacijama i srednjoj razini GRM-a (specijalizirani softver za prikupljanje i obradu podataka). Osim toga, većina hotela koji nemaju *loyalty* program imaju namjeru implementirati ga i to po uzoru na uspješne primjere vodećih hotelskih grupacija. Spoznaja, da na prostoru Republike Hrvatske ima još puno mjesta prije svega za implementiranje, a onda i za unaprjeđivanje *loyalty* programa, predstavlja dodatni doprinos ne samo znanosti nego i praksi.
3. Nadalje, znanstveni doprinos proizašao iz sekundarnog istraživanja potvrđuje hipotezu o važnosti prikupljanja podataka o gostu. S pristupom individualnim podatcima dolazi i realna mogućnost „*one-to-one* marketinga". Tijekom individualnijeg pristupa gost putem nagrada, bodova i dr. prepoznaje sebe, što kao posljedicu ima održivi sustav GRM.
4. Na temelju primarnog i sekundarnog (*desk research)* istraživanja definirani su standardi *loyalty* programa u hotelijerstvu. Standardiziranje *loyalty* programa provedeno je na temelju osnovne podjele komponenata informacijsko-komunikacijske tehnologije u hotelu (*lifeware*, *orgware*, *netware*, *dataware*, *hardware*, *software*). Za svaku komponentu određeni su kriteriji kojim se procjenjuju temeljni (potrebni) elementi *loyalty* programa. Takav model

standarda prvi je primjer u Hrvatskoj koji može pomoći pri implementaciji novog *loyalty* programa ili vrednovanja već postojećeg.

5. Hotelijeri koji imaju *loyalty* program uglavnom pokazuju zadovoljstvo primjenom *loyalty* programa. Pri ocjenjivanju potencijalnih pretpostavki *loyalty* programa hotelijeri (oni koji imaju i oni koji nemaju implementiran LP) vjeruju u mogućnosti informacija generiranih od LP-a. Najviše ocjene dodijeljene su sljedećim pretpostavkama: zadržavanje stalnih gostiju, povećanje baze stalnih gostiju, pružanje gostima ažuriranih informacija o ponudi hotela, uporaba informacija o gostima, povezanost s ostalima s obzirom na ponudu u turističkoj destinaciji. Drugim riječima, to znači postojanje pozitivnog općeg mišljenja o *loyalty* programu, što je vrlo bitno za buduću implementaciju LP-a u Hrvatskoj.
6. Pregledom brojne literature u inozemnim i domaćim časopisima, očito je da tema „*loyalty* program" već dugo (30 godina) predstavlja nezaobilaznu temu u različitim područjima i djelatnostima, posebno kada se govori o upravljanju odnosima, marketingu, lojalnosti i dr. Unatoč mišljenju nekolicine autora da *loyalty* programi ne stvaraju vrijednost za gosta, ne utječu na profitabilnost i na ponovni dolazak gosta, u ovom je doktorskom radu istraživanjem, ali i primjerima drugih istraživanja, dokazano da *loyalty* programi pozitivno utječu na odnose gosta s hotelom ako se poštuju standardi predloženi u petom poglavlju doktorskog rada.
7. Na temelju primarnog istraživanja zaključuje se izrazita nepovezanost te nedovoljna razina sustava GRM kod malih obiteljskih hotela. Takva spoznaja daje naslutiti da će primjena *loyalty* programa u malim obiteljskim hotelima biti izrazito i višestruko korisna. *Loyalty* program u malim obiteljskim hotelima, osim kao izvor podataka o gostima, može služiti i kao mogućnost stvaranja jedinstvenog brenda. Primjer toga može biti jedinstvena *web*-stranica na kojoj gosti (u sklopu svog profila) mogu pronaći individualno kreirane informacije, bodove i dr. S druge strane, hotelijeri putem profila imaju novo mjesto prikupljanja informacija o gostima te mogućnost povezivanja s drugim hotelijerima.
8. Modelom *loyalty* programa predstavljenim u 7. poglavlju rada prikazan je slijed toka podataka za goste koji su došli u hotel s *loyalty* karticom i za one koji nemaju otvoren svoj profil, odnosno, *loyalty* program. Takav model daje uvid u

slijed događaja – proces pružanja usluga, te „mjesta" anketiranja gosta. S obzirom na to da su u Hrvatskoj rijetki *loyalty* programi (gotovo da ne postoje) koji koriste smjernice: individualnost gosta, razine lojalnosti, povezivanje s cijelim sustavom, modularnost i dr., ovakav model *loyalty* programa predstavlja novinu te kao takav može poslužiti kao podloga za daljnja znanstvena istraživanja i nadogradnju (modela).

Utjecaj tržišnih promjena na organizaciju vrlo dobro opisuje izjava Bill Gatesa: „Microsoft *je kompanija samo šest mjeseci udaljena od bankrota. Ako počne pratiti tržište za otprilike šest mjeseci može očekivati da će propasti*." Drugim riječima, tržište, odnosno, gosti su ti koji određuju uspješnost i neuspješnost kompanije i oni nikada nisu konstantni. Praćenje (brzine) promjena u navikama i željama gostiju znači da je organizacija odlučila biti lider i dugoročno opstati na tržištu. Suprotno tome su one organizacije koje prate konkurente i promjene u dobiti, koje su odlučile biti „*followers*" (sljedbenici) i robovi vlastitih troškova. Oni mogu očekivati pozitivan poslovni rezultat, ali uglavnom na temelju smanjenja broja zaposlenih i troškova ili povećanjem izvanrednih prihoda prodajom nekretnina (a manje na temelju povećane potrošnje gostiju).

Prema jednom od najvećih svjetskih hotelijera E. Statleru „*napreduje onaj, koji daje malo više i malo bolje usluge*". On je svojim standardima kontrolirao kvalitetu provođenja usluga kako bi gostu pružio višu kvalitetu usluge (ne ograničavajući ga) te je smatrao da sve treba biti podređeno gostu jer „*gost plaća vas i mene*". Iz dosad navedenog postavlja se pitanje koliko je održivo interno orijentirano poslovanje na čijem principu posluje većina hotelijera u Hrvatskoj.

U današnjim uvjetima poslovanja vrlo teško neko hotelsko poduzeće može biti korak ispred (na duži rok) u usporedbi s ostalim hotelima u pogledu tehnologije, mjestu pružanja usluge, ambijenta i dr. Biti u prednosti pred ostalima, predstavlja neprekidnu borbu. Međutim, takva borba se u većini slučajeva krivo tumači. Konkurentska prednost gleda se očima gosta, a to za njega nije dobit, niti izgled hotela, već doživljaj (usluga) kao rezultat interakcije s hotelijerom. Razlog prvog dolaska gosta u hotel može biti lokacija, novo opremljene sobe ili dodatni sadržaji. Međutim, za drugi ili treći dolazak u hotel gost (podsvjesno) traži dodatne razloge (u većini emocionalne) koji su stvoreni njegovim odnosom s hotelom.

LITERATURA

Knjige

1. Aaker, D., 1991. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name.* New York: Free Pass.
2. Angelo, R. & Vladimir, A., 2011. *Hospitality Today, an introduction.* seventh edition ur. Michigan: American Hotel & Lodging Educational Institute.
3. Avelini Holjevac, I., 2002. *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji.* Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.
4. Bahtijarević-Šiber, F., 1999. *Management ljudskih potencijala.* Zagreb: Golden marketing.
5. Baker, S. & Bass, M., 2003. *New Consumer Marketing.* Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
6. Baletić, Z. & Ravlić, S., 1995. *Ekonomski leksikon.* Zagreb: Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“.
7. Baran, R. J. & Galka, R. J., 2013. *CRM: The Fundation of Contemporary Marketing Strategy.* New York: Routledge.
8. Baron, R. A., Byrne, D. & Branscombe, N. R., 2007. *Mastering Social Psychology.* Boston: MA: Pearson/Allyn and Bacon.
9. Boone, L. & Kurtz, D., 1992. *Management.* Hightstown: McGraw-Hill, Inc.
10. Bughin, J., M., C. & J., M., 2010. Clouds, big data, and smart assets: ten tech-enabled business trends to watch. *McKinesy & Company.*
11. Buljubašić, B., 2011. *Customer relations management.* Zagreb: Astoria d.o.o.
12. Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management:Concepts and Technologies.* Oxford: Elsavier Ltd.
13. Carsrud, A. B. M., 2009. *Understanding the Entrepreneurial Mind:Opening the Black Box.* New York: Springer.
14. Casillas, J. & Martinez-Lopez, F., 2010.. *Marketing Intelligent Systems Using Soft Computing: Managerial and Research Applications.* Berlin: Springer.
15. Cerović, Z., 2010. *Hotelski menadžment.* Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

16. Chon, K. & Thomas, A., 2010. *Welcome to Hospitality: An Introduction.* New York: Cengage Learning.

17. Christopher, M., Payne, A. & Ballantyne, D., 2002. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value.* Oxford: Butterworth-Heinemann.

18. Cole, G., 1990. *Management: Theory and practice.* London: DP Publications LTD.

19. Daft, R. J., 2012. *Management.* South-Western College Pub.

20. De Mooji, M., 1998. *Global Marketing and Advertising; Understanding Cultural Paradoxes.* Thousand Oaks, CA: Sage.

21. Dictionary of Hotels, Tourism, and Catering manage, 1996. Great Britain: Peter Colin Publishing Ltd.

22. Dlačić, J., 2012. *Costumer orientation and loyalty in mobile telecomunications, doctoral dissertation.* Ljubljana: Ekonomski fakulteti Univerzi.

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

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

25. Foxall, G., Goldsmith, R. & Brown, S., 2007. *Psihologija potrošnje u marketingu.* Zagreb: Naklada Slap, Zagreb.

26. Galičić, V., 1999. *Rječnik ugostiteljsko turističkih pojmova.* Rijeka: vlastito izdanje.

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

28. Galičić, V., 2014. *LEKSIKON Ugostiteljstva i Turizma.* Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

29. Galičić, V., Ivanović, S. & Lupić, M., 2005. *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje.* Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

30. Galičić, V. & Laškarin, M., 2011. *Putevi do zadovoljnoga gosta: Priručnik za bolje razumijevanje turizma i ugostiteljstva.* Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

31. Galičić, V. & Šimunić, M., 2006. *Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu.* Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment u Opatiji.

32. Griffin, R., 2011. *Management.* Mason: South Western, Cengage Learning.

33. Gunelius, S., 2011. *30 minute social media marketing.* New York: McGraw-Hill.

34. Hanžeković, M. i dr., 1992. *Poslovni rječnik.* Zagreb: MASMEDIA.

35. Hayes, D. & Miller, A., 2011. *Revenue Management for the hospitality industry.* New Jersey: John Willey & Sons, Inc.

36. Hayes, D. & Ninemeier, J., 2009. *Human Resources Management in the Hospitality Industry, Study Guide.* New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.

37. Hayes, K. D. & Ninemeier, D. J., 2004. *Hotel Operations Management.* New Jersey: Peterson Education, Inc.

38. Heinrich, L.J. & Roithmayr, F., 1995. *Wirtschaftsinformatik.* Wien: Oldenbourg.

39. Hill, N. & Alexander, J., 2006. *Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurment.* Aldershot: Gower Publishing Limited.

40. Hill, N., Roche, A. & Allen, R., 2007. *Customer satisfaction: The customer Experience Through the Customer Eyes.* London: Cogent publishing.

41. Hochhauser, R., 2004. Data strategy: a critical component of marketing success. *Handbook of business strategy.*

42. Hoffmann, N., 2013. *Loyalty Schemes in Retailing: A comparison of Stand-alone and Multi-partner Programs.* Frankfurt: Peter Lang GmbH.

43. Horner, S. & Swarbrooke, J., 2005. *Leisure marketing: A Global Perspective.* Oxford: Elsavier Butterworth-Heinemann.

44. Horvat, J. & Mijoč, J., 2012. *Osnove statistike.* Zagreb: Naklada Ljevak.

45. Ivancevich, J., Lorenzi, P. & Skinner, S., 1994. *Management, Quality and Competitiveness.* Boston: Richard D. Irwin, Inc.

46. Ivanović, Z., 2011. *Metodologija znanstvenog istraživanja.* Kastav: SAIVA.

47. Johnston, R. & Clark, G. 2008. *Service Operations Management: Improving Service Delivery.* Harlow: Prentice Hall.

48. Jones, P. & Lockwood, P., 2004. *The management of hotel operations: (an innovative approach to the study of hotel management).* s.l.:Thomson Learning.

49. Kalakota, R. & Robinson, M., 2001. *e-Business 2.0: Roadmap for Success.* Boston: Addison-Wesly.

50. Kasavana, M. & Brooks, R., 2009. *Managing Front Office Operations.* Michigan: American Hotel &Lodging educational institute.

51. Keiser, J., 1979. *Principles and practice of Management in the hospitality industry.* Boston: CBI publishing company, Inc.

52. Kopalle, P. i dr., 2006. *Dynamic Structural Model of the Impact of Loyalty Programs on Customer Behavior, Working Paper.* Tuck School of Business, Dartmouth College.

53. Kotler, P., 2005. *Mnoge tvrtke ne razumiju marketing* [Intervju] (11th May 2005).

54. Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J., 2010. *Marketing u ugostiteljstvu, hotelijerstvu i turizmu.* Zagreb: Mate d.o.o.

55. Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J., 2010. *Marketing for Hospitality and Tourism.* New Jeresy: Pearson Education, Inc.

56. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G., 1993. *Osnove marketinga.* Zagreb: Mate d.o.o.

57. Kreitner, R., 1989. *Management.* Boston: Houghton Miffin Company.

58. Kumar, V., 2008. *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty.* New Jersey: Prentice Hall.

59. Kumar, V. & Reinartz, W., 2012. *Customer Relationship management: Concept, Strategy, Tools.* Berlin: Springer.

60. Lee, K. & Carter, S., 2012. *Global Marketing Management.* Oxford: Oxford University Press.

61. Liu, B., 2008. *Web Data Mining - Exploring hyperlinks, contents and usage data.* New York: Springer.

62. Lundberg, D., 1971. *The hotel and restaurant business.* Boston: Cahners Book.

63. Massie, J., 1979. *Essentiales of Management.* Englewood Cliffs, New Yersey: Prentice-Hall Inc.

64. McGovern, G. & Moon, Y., 2011. *Companies and the Customers Who Hate Them.* Boston: Hardvard Business Review.

65. Medlik, S., 1993. *Dictionary of travel, tourism and hospitality.* Butterworth-Heinemann Ltd.

66. Lovelock, C. & Wirtz, J., 2007. *Service Marketing: People, Technology, Strategy.* New York: Prentice Hall.

67. Mihajlinović, K., 2010. *Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu, Magistarski rad.* Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

68. Morgan, A., N.L., L., Gloeckner, G. & Barrett, K., 2004. *SPSS for Introductory Statistics; Use and Interpretation.* 2nd ur. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

69. Morritt, R., 2007. *Segmentation Strategies for Hospitality Managers: Target Marketing for Competitve Advantage.* New York: The Hawort Press, Inc.

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

71. Nagadevara, V., 2008. *Improving the Effectiveness of Hotel Loyalty Programs through Data Mining.* s.l.:The Haworth Press,Taylor & Francis Group.

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

73. Panian, Ž., 1999. *Poslovna informatika.* Zagreb: Informator.

74. Panian, Ž., 2003. *Odnosi s klijentima u E-poslovanju.* Zagreb: Sinergija.

75. Panian, Ž. & Klepec, G., 2003. *Poslovna inteligencija.* Zagreb: Masmedia.

76. Paninan, Ž., 2003. *Odnosi s klijentima u E- poslovanju.* Zagreb: Sinergija.

77. Pender, L. & Sharpley, R., 2005. *The Management of Tourism.* London: SAGE Publication Ltd.

78. Pennignton, D., 1996. *Osnove socijalne psihologije.* Jastrebarsko: Naklada Slap.

79. Pirija, D., 2003. *Standardi u turističkom ugostiteljstvu.* Šibenik: Visoka škola za turizam Šibenik.

80. Po-Chedley, D., 2001. *Client Relationship Management: Using Relationship Management and Project.* s.l.:Human Resource Development Press, Inc.

81. Poropat, D., 2013. *Poslovna izvrsnost hotela u okruženju informacijsko-komunikacijske tehnologije, doktorski rad.* Rijeka: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

82. Radić, M., 1975. *Ugostiteljstvo-tehnika poslovanja – recepcija.* Opatija: Centar ekonomskih znanosti Sveučilišta Rijeka – OOUR Hotelijerski fakultet Opatija.

83. Radišić, F., 1989. *Ekonomika i organizacija poslovanja u hotelijerstvu.* Opatija: IRO »Otokar Keršovani«.

84. Radišić, F., 1997. *Poduzetnički menadžment u turizmu.* Opatija: Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.

85. Raspor, S., 2011. *Multivarijatna statistička analiza zadovoljstva klijenta u hotelskoj industriji, doktorska disertacija.* Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

86. Reid, R. & Bojanic, D., 2006. *Hospitality marketing management.* New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

87. Robinette, S., Brand, C. & Lenz, V., 2001. *Emotion Marketing: The Hallmark Way of Winning Customers for Life.* New York: MCGraw-Hill.

88. Ružić, D., 2006. *Vodič u ekonomiku i organizaciju ugostiteljskog poduzeća.* Poreč: Visoka poslovna škola s.p.j. Višnjan.

89. Ružić, D., Biloš, A. & Turkalj, D., 2009. *E- marketing.* Osijek: Ekonomski fakultet.

90. Schiffman, L. & Kanuk, L., 2004. *Ponašanje potrošača.* Zagreb: Mate d.o.o.

91. Shapiro, C. & Vivian, H., 2000. *Information rules.* Boston: Harvard Business School Press.

92. Sikavica, P. & Bahtijarević-Šiber, F., 2004. *Menadžment: Teorija menadžmenta i veliko empirijsko istraživanje u Hrvatskoj.* Zagreb: Masmedia.

93. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. & Pološki Vokić, N., 2008. *Temelji menadžmenta.* Zagreb: Školska knjiga.

94. Srića, V., 1994. *Inventivni menadžer.* Zagreb: Croman i Mep Consult.

95. Srića, V. & Perkov, D., 2006. *Radionice sezona 2006., upravljanje odnosom s klijentima (CRM) i povećanje njihovog zadovoljstva, Zagreb, 19.04.2006.* Zagreb.

96. Srića, V. & Spremić, M., 2000. *Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha.* Zagreb: Sinergija.

97. Šimunić, M., 2004. *Model dvostruko dinamičkih web stranica, doktorska disertacija.* Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.

98. Tomašević, A., 2006. *Korporativna kultura čimbenik uspješnog hotelskog menadžmenta, doktorska disertacija.* Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija.

99. Torrington, D., Weinghtman, J. & and Johns, K., 1989.. *Effective Management, People and Organization.* New York: Prentince Hall.

100. Vranešević, T., 2000. *Upravljanje zadovoljstvom klijenata.* Zagreb: Golden marketing.

101. Vranešević, T., Dvorski, S., Dobrinić, D. & Staničić, S., 2008. *Inovativni marketing.* Varaždin: TIVA.

102. Vrtiprah, V. & Pavlić, I., 2005. *Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu.* Dubrovnik: Sveučilište u Dubrovniku.

103. Vukonić, B. & Čavlek, N., 2001. *Rječnik turizma.* Zagreb: MASMEDIA,.

104. Weihrich, H. & Koontz, H., 1993. *Menadžment.* Zagreb: Mate.

105. Wilde, S., 2011. *Customer Knowledge: Improving Customer Relationship Through Knowledge Application.* Berlin: Springer.

106. Wood, R. & Brotherton, B., 2008. *The SAGE Handbook of Hospitality Management.* London: Sage Publication Ltd.

Članci

1. Allaway, A., Gooner, R., Berkowitz, D. & Davis, L., 2006. Deriving and exploring behavior segments witin retail loyalty card programs. *European Journal of Marketing,* 40(11/12), pp. 1317-1339.

2. Anderson, E., Fornell, C. & Lehman, D., 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing,* vol. 58, pp. 53-66.

3. Arimond, G. & Elfessi, A., 2001. A Clustering Method for Categorical Data in Tourism Market Segmentation Research. *Journal of Travel Research,* vol. 39, pp. 391-397.

4. Babakus, E., Bienstock, C.C., & Van Scooter, J. R., 2004. Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic. *Decision Sciences,* 35(4), 713-737.

5. Barsky, J. & Nash, L., 2002. Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 43(1), pp. 39-42.

6. Belizzi, J. & Bristol, T., 2004. An assesment of supermarket loyalty cards in one major US market. *Journal of Consumer Marketing,* 21(2), pp. 144-154.

7. Berezan, O., Raab, C., Tanford, S. & Kim, Y., 2013. Evaluating Loyalty Constructs Among Hotel Reward Program Members Using eWOM. *Journal of Hospitality & Tourism Research,* 20(10).

8. Berman, B., 2006. Developing an Effective Customer Loyalty program. *California Review Management ,* 49(1).

9. Berry, L. L., 1995. Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 23, pp. 236 - 245.

10. Bijomolt, T., Dorotic, M. & Verhoef, P., 2010. Loyalty Programs: Generalization on Their Adoption, Effectivness and Design. *Foundation and Trends in Marketing,* 5(4), pp. 197-258.

11. Bolton, R., Kannan, P. & Bramlett, M., 2000. Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 28(1), pp. 95-108.

12. Bolton, R., Kannan, P. & Bramlett, M., 2000. Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value. *Journal of the academy of marketing science,* 28(1), pp. 95-108.

13. Bowen, J. & Shoemaker, S., 1998. Loyalty: a strategic commitment. *Hotel and Restaurant Administration Quarterly.*

14. Bowen, J. & Shoemaker, S., 2003. Loyalty: a strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration and Restaurant Administration Quarterly,* 44(5/6), pp. 31-46.

15. Brengman, M. i dr., 2005. Segmenting Internet shoppers based on their Web-usage-related lifestyle: a cross-cultural validation. *Journal of Business Research,* vol. 58, pp. 79 - 88.

16. Bridson, K., Evans, J. & Hickmann, M., 2008. Assessing the relationship between loyalty program atributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services,* vol. 15, pp. 364-374.

17. Chang, J., 2011. Conceptualizing the value of web content in marketing research. *Marketing Intelligence & Planning,* 29(7), pp. 687-696.

18. Chaudhuri, A. & Holdbrook, M., 2001. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing,* 65(2), pp. 81-93.

19. Chen, J., 2003. Market segmentation by turists` sentiments. *Annals of Tourism Research,* 30(1), pp. 178-193.

20. Chung, K., Oh, S., Kim, S. & Han, S., 2004. Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers. *Tourism Management,* vol. 25, pp. 429 - 441.

21. Cobos, L., Wang, Y. & Okumus, F., 2009. Assessing the Web-Based Destination Marketing Activities: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management,* vol. 18, pp. 421-444.

22. Constantinides, E., 2004. Influencing the online consumers behavior: the Web experience. *Internet Research,* 14(2), pp. 111-126.

23. De Chernatony, L. & Dall´Olmo, R., 1998. Defining a „Brand“: Beyond the Literature with Experts´ Interpretations. *Journal of Marketing Management,* 14(8), pp. 417-443.

24. DeKay, F., Toh, R. & Raven, P., 2009. Loyalty Programs; Airlines Outdo Hotels. *Conrell Hospitality Quarterly,* 50(3), pp. 371-382.

25. Demoulin, N. & Zidda, P., 2008. In the impact of loyalty cards on store loyalty: Does the satisfaction with the reward scheme matter?. *Journal of Retailing and Consumer Services,* vol. 15, pp. 386-398.

26. Dlačić, J. & Žabkar, V., 2012. Relationship commitment, relational equity and company image in customer loyalty development. *Economic Research,* 25(2), pp. 503-524.

27. Dominici, G., 2010. Customer Satisfaction in the Hotel Industry: A Case Study from Sicily. *International Journal of Marketing Studies,* 2(2), pp. 3-12.

28. Dorotic, M., Bijmolt, T. & Verhoef, P., 2011. Loyalty programmes: current knowledge and research directions. *International Journal of Management Reviews,* 14(3), pp. 217-237.

29. Douglas, T.J., Frendedall, L.D., 2004. Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Services. *Decision Sciences,* 35(3), 393-422.

30. Enz, C., 2001. What keeps you up at night?. *Cornel Hotel and Restaurant Administration Quarterl,* 42(2), pp. 38-45.

31. Evanschitzky, H. i dr., 2012. Consequences of customer loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 40, pp. 625-638.

32. Felgate, M., Fearne, A., DiFalco, S. & Martinez, M., 2012. Using supermarket loyalty card data to analyse the impact of promotions. *International Journal of Market Research,* 54(2), pp. 221-240.

33. Fjermestad, J. & Romano, N., 2003. Electronic customer relationship management: Revisiting the general principles of usability and resistance – an integrative implementation framework. *Business Process Management Journal,* 9(5), pp. 572-591.

34. Fonseca, J., 2011. Why does Segmentation Matter? Using Mixed Methodology to Identify Market Segments. *European Retail Research,* 25(1), pp. 1-25.

35. G´eczy, P., Izumi, N., Akaho, S. & Hasida, K., 2010. Behaviorally Founded Recommendation. U: *Data Mining: Special Issue in Annals of Information Systems.* Hamburg: Springer, pp. 317-334.

36. Gruen, T., Osmonbekov, T. & Czaplewski, A., 2006. eWOM: The impact of customer-to-customer online know-how exchang on customer value and loyalty. *Journal of Business Research,* vol. 59, p. 449 – 456.

37. Guoa, X. i dr., 2013. Optimal pricing strategy based on market segmentation for service products using online reservation systems: An application to hotels rooms. *International Journal of Hospitality Management,* vol. 35, pp. 274-281.

38. Hallberg, G., 2004. Is your loyalty programme really building loyalty? Why increasing emotional attachment, not just repeat buying, is key to mayimising programme success. *Journal of Targeting, Measurment and Analysis for Marketing ,* 12(3), pp. 231-241.

39. Hallin, C. & Marnburg, E., 2008. Knowledge management in the hospitality industry: A review of empirical research. *Tourism Managment,* 29(2), pp. 366-381.

40. Han, H. & Hyun, S. S., 2012. An extension of the four-stage loyalty model: The critical role of positive switching barriers. *Journal of Travel & Tourism Marketing,* 29(1), pp. 40-56.

41. Han, H., Kim, W. & Hyun, S., 2011. Switching intention model development: role of service performances, customer satisfaction and switching barriers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management,* 30(3), pp. 619-629.

42. Han, H., Kim, W. & Hyun, S., 2011. Switching intention model development: Role of service performances, customer satisfaction, and switching barriers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality management,* 30(3), pp. 619-629.

43. Henning-Thurau, T., Gwinner, K. & and Gremler, D., 2002. Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research,* 4(3).

44. Henning-Thurau, T., Gwinner, K. & Gremler, D., 2002. Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research,,* 4(3), pp. 230-247.

45. Hermans, O. & Melissen, F., 2008. *Introducing the CRM 7-8 Model: Analyzing the need for and introducing a framework phased design and implementation of guest relationship programs.* Dubai, United Arab Emirates, proceedings of the 2008. Eurochrie Conference.

46. Hermans, O., Melissen, F. & Van Agteren, R., 16-17 July 2009. *Customer relationship management & Performance management: exploring an actionable link in hospitality.* The Hague, The Netherlands, proceedings of the I-CHLAR Conference.

47. Hermans, O., Mutsaerts, H. & Olyslager, L., 2010. Guest Relationship Management Principles as a Reference Point for building a Brand: The Case a Hospitality Group´s Brand – building Process,. *Munich Personal REPEc Archive,* No. 25417.

48. Hlavinka, K. & Sullivan, J., 2011. The Billion Member March: The 2011 COLLOQUY Loyalty Census. *COLLOQUY talk,* April, pp. 1-14.

49. Hotho, A., Stumme, G. & Berendt, B., 2006. Usage Mining for and on the Semantic Web. *Web Semantics: Science, Services and Agents on the World Wide Web,* 4(2), pp. 124-143.

50. Hu, H., Huang, C. & Chen, P., 2010. Do reward programs truly build loyalty for the lodging industry?. *International Journal of Hospitality Management,* vol. 29, pp. 128-135.

51. Hwang, H., Jung, T. & Suh, E., 2004. An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication indus. *Expert System with Applications,* vol. 26, pp. 181-188.

52. Iriana, R. & Buttle, F., in press. The impacts of organizational culture on customer relationship management outcomes. *International Journal of Research in Marketing.*

53. Jooyung, K., Morris, J. & Swait, J., 2008. Antecedents of true brand loyalty. *Journal of Advertising,* 37(2), pp. 99-117.

54. Junhua, K., Chang & Wei She, N. & Chai, Z., 2013. The research of CRM based on web mining approach. U: *Information Systems and Computing Technology.* London: Taylor & Francis Group, pp. 141-147.

55. Keh, H. & Lee, Y., 2006. Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards. *Journal of Retailing,* 82(2), pp. 127-136.

56. Keller, K., 1993. Conceptualizing, Measuring and Managing Brand equity. *Journal of Marketin,* 57(1), pp. 1-2.

57. Kim, Y., Cho, M. & Han, H., 2014. Testing the Model of Hotel Chain Frequency Program Members Loyalty Intentions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research,* 19(1), pp. 35-60.

58. Kivetz, R. & Simonson, I., 2006. Earning the right to indulge: effort as a determinant of customer preferences toward frequency program rewards. *Journal of Marketing Research,* 43(2), pp. 39-58.

59. Kumar, V. & Petersen, J. A., 2005. Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 33(4), pp. 504-519.

60. Kumar, V. & Shah, D., 2004. Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing,* vol. 80, pp. 317-330.

61. Laesser, C., 2006. Segmenting Markets by Travel Expenditure Pattern: The Case of International Visitors to Australia. *Journal of Travel Research,* vol. 44, pp. 397-406.

62. Lee-Kelley, L., Gilbert, D. & Mannicom, R., 2003. How e-CRM can enhance customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning,* 21(4), pp. 239-248.

63. Lee, N. & Broderick, A., 2007. The past, present and future of observational research in marketing. *Qualitative Market Research: An International Journal,* 10(2), pp. 121-129.

64. Leverin, A. & Liljander, V., 2006. Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?. *International Journal of Bank,* 24(4), pp. 232 - 250.

65. Litvin, S., Goldsmith, R. & Pan, B., 2008. Electronic word of mouth in hospitality and tourism management. *Tourism management, 2008.,* 29(3), pp. 458 - 468.

66. Liu, Y., 2007. The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing,* vol. 71, pp. 19-35.

67. Li, X. R., Meng, F., Uysal, M. & Mihalik, B., 2013. Understanding China's long-haul outbound travel market: An overlapped segmentation approach. *Journal of Business Research,* vol. 66, pp. 786-793.

68. Lu, Y., Zhao, L. & B., W., 2010. From virtual community members to C2C e-commerce buyers: Trust in virtual communities and its effect on consumer`s purchase intetnion. *Electronic Commerce Research and Applications,* p. 346–360.

69. Lu, Y., Zhao, L. & B., W., 2010. From virtual community members to C2C e-commerce buyers: Trust in virtual communities and its effect on consumers' purchase intention. *Electronic Commerce Research and Applications,* vol. 9, pp. 346-360.

70. Mägi, A., 2003. Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards, and Shopper Charasteristic. *Journal of Retailing,* 79(2), pp. 97-106.

71. Malthouse, E. & Blattberg, R., 2005. Can we predict customer lifetime value?. *Journal of Interactive Marketing,* 19(1), pp. 2-14.

72. Martin-Ruiz, D., Barroso- Castro, C. & Rosa-Diaz, I., 2012. Creating customer value through service experiences: an empirical study in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Management ,* 18(1), pp. 37-53.

73. Mathies, C. & Gudergan, S., 2012. Do status levels in loyalty programmes change customer willingness to pay?. *Journal of Revenue and Pricing Management ,* vol. 11, pp. 274-288.

74. Mattila, A., 2006. How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent guest programs). *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 47(2), pp. 174-181.

75. McCall, M. & Voorhees, C., 2010. The Drivers of Loyalty Program Success: An Organizing framework and Research Agenda. *Cornell Hospitality Quarterly,* 51(1), pp. 35-52.

76. McDonald, W., 1996. Internet customer segments: an International perspective. In: Droge, C. Calatone, R.: Enhancing knowledge development in marketing. pp. 338-344.

77. McElhaney, K., 2009. A strategic approach to corporate social responsibilty. *Leader to Leader ,* pp. 30-45.

78. Meyer-Waarden, L., 2007. The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing,* 83(2), pp. 223-236.

79. Meyer-Waarden, L. & Benavent, C., 2009. Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change?. *Journal of the Academy Markecing Science,* vol. 37, pp. 345-358.

80. Minghetti, V., 2003. Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of customer – centric information system. *Information Technology & Tourism,,* 6(2), pp. 141-152.

81. Mirzaei, T. & Iyer, L., 2014. Application of Predictive Analytics in Customer Relationship Management: A literature Review and Classification. *Proceedings of the Southern Association for Information System Conference*, 21-29 March, pp. 1-7.

82. Morgan, R. & Hunt, S., 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing,* 58(3), pp. 20-38.

83. Nako, S., 1997. Frequent flyer programs and business travelers; an empirical investigation. *Logistic and Transportation Review,* 28(4), pp. 395-410.

84. Nemec, R. H., 2010. Integration of Corporate Social Responsibility into Loyalty Programs in the Tourism Industry. *Tourism and Hospitality Management,* 16(1), pp. 101-108.

85. Ngai, E., Moon, K. & Liu, J. e., 2008. Extending CRM in the Retail Industry: An RFID-Based Personal Shopping Assistant System. *Communications of the Association for Information systems,* 23(1), pp. 277-294.

86. Ngai, E., Xiu, L. & Chau, D., 2009. Application of data mining techiques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert System with Applications,* 36(2), pp. 2592-2602.

87. O`Malley, L. & Tynan, C., 2000. Relationship marketing in consumer markets. Rhetoric or reality?. *European Journal of Marketing,* 34(7), pp. 797 - 815.

88. Odin, Y., Odin, N. & Valette - Florence, P., 2001. Conceptual and Operational Aspects of Brand Loyalty: An Empirical Investigation. *Journal of Business Research,* 53(2), pp. 75-84.

89. Olsen, S.O. (2002). Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction and repurchase loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science,* 30 (3), pp. 240-249.

90. Omar, N. & Musa, R., 2007. Program perceived value and program satisfaction influences on store loyalty: Insights from Retail Loyalty Program. *Gadjah Mada International Journal of Business,* 9(3).

91. Omar, N., Musa, R. & Nazri, M., 2007. Program perceived value and program satisfaction influences on store loyalty. *Gadjah Mada International Journal of Business,* 9(3), pp. 345-368.

92. Parasurman, A., Zeithaml, V.A, Berry, L.L. 1988. SERVQUAL: a multiple- item scale for measuring customer perceptions of quality of service. *Journal of Retail, 64(1), pp. 12-40.*

93. Pavia, N., 2006. Organiziranje u hotelijerstvu kao funkcija menadžmenta. *Tourism and Hospitality Management,* 12(1).

94. Pfeifer, P., Haskins, M. & Conroy, R., 2005. Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues,* 17(1).

95. Pitman, A., Zanker, M., Fuch, M. & Lexhagen, M., 2010. *Web Usage Mining in Tourism – A Query Term Analysis and Clustering Approach.* Vienna, Information and Communication Technologies in Tourism 2010, Proceedings of the ENTER Conference 2010, Springer.

96. Reichheld, F. & Sasser, W., 1989. Zero Defections: Quality Comes to Service, vol. 68., str. 106.. *Hardvard Business Review,* 68(5), pp. 105-111.

97. Ramakrishnan, R., 2006. Customer Lifetime Value. Proceedinigs of: *National Seminar on "Changing Scenario of Consumerism", 11 -12 Fabruary 2006.*

98. Reinartz, W., 2006. Understanding Customer Loyalty Programs. U: M. Kraft & M. Mantrala, ur. *Retailing in the 21 st Century: Current and Future Trends.* Berlin: Springer, pp. 361-380.

99. Rittippant, N., Supradit, S. V. P. & Skulareemit, K., 2009. Evaluation of the Customer Relationship Management Programs of Grocery Chains in Thailand. *World Academy of Science, Engineering and Technology,* 3(5), pp. 1102-1108.

100. Shanshan, N. & Wilco, C., 2011. A study of hotel frequent-guest programs: Benefits and costs. *Journal of Vacation Marketing,* 17(4), pp. 315-327.

101. Sharp, B. & Sharp, A., 1997. Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing,* vol. 14, p. 473–486.

102. Shoemaker, S. & Lewis, R., 1999. Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management,* 18(4), pp. 345-235.

103. Sigala, M., 2006. Online i Offline činitelji uspješnog elektroničkog sustava za upravljanje odnosima s korisnicima u hotelskom sektoru: percepcije gostiju o uočenoj razini kvalitete e-usluga. *Turizam,* 54(4).

104. Sivakumar, J. & Ravichandran, K., 2013. A Review on Semantic-Based Web Mining and its Applications. *International Journal of Engineering and Technology (IJET),* 5(1), pp. 186-192.

105. Skogland, I. & Siguaw, J., 2004. Are Your Satisfied Customers Loyal?. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 45(3).

106. Smith, S. & Swinyard, W., 2001. *The identification of shopping behaviorus among Internet users.* World Marketing Congress, Cardiff Business School, (http://www.cf.ac.uk/carbs/conferences/wmc/wmcprog1.pdf).

107. Smith, W., 1956. roduct Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing,* 21(1), pp. 3-8.

108. Stone, M. i dr., 2004. The effect of retail customer loyalty schemes - Detailed meausrment or transforming marketing. *Journal of Targeting, Meausrement and Analysis for Marketing,* 12(3), pp. 305-318.

109. Sun, S., 2009. An analysis on the conditions and methods of market segmentation. *International Journal of Business and Management,* 4(2), pp. 63-70.

110. Tag-Eldeen, A., 2012. *Assesment of electronic word of mouth on costumers`s purchasing decisions of hospitality services in Egypt.* Greece, 2 nd Advanceds in Hospitality and Tourism Marketing & Managment Conference, 31st May- 3rd June.

111. Talaba, M., 2011. Comparasion between Customer Lifetime Value (CLV) and Traditional Measurment Tools of Customer Value. *Romanian international volume name: Turismul rural românesc în contextul dezvoltării durabile,* vol. 13, pp. 122-131.

112. Tanford, S., 2013. The impact of tier level on attitudinal and behavioral loyalty of hotel reward program members. *International Journal of Hospitality Management,* vol. 34, pp. 285 - 294.

113. Tanford, S. & Baloglu, S., 2012. Applying the Loyalty Matrix to Evaluate Casino Loyalty Programs. *Cornell Hospitality Quarterly,* 54(4), pp. 333-346.

114. Tanford, S. R. C. K. Y., 2011. The influence of reward program membership and commitment on hotel loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research,* 35(3), pp. 279-307.

115. Tepeci, M., 1999. Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 11(5), pp. 223-230.

116. Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. & Beaumont, N., 2009. Segmentation: A tourism stakeholder view. *Tourism management,* vol. 30, pp. 169-175.

117. Tsaur, S., Chiu, Y. & C.H., H., 2007. Determinants of guest loyalty to international tourist hotels—a neural network approach. *Tourism management,* vol. 23, pp. 397-405.

118. Tse, D.K., WIlton, P.C. 1988. Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of Marketing Research,* 25(May), pp. 204-212.

119. Tuominen, P., 1999. Managing Brand Equity. *The Finish Journal of Business Economics,* vol. 1, pp. 65-100.

120. Uncles, M., Dowling, G. & Hammond, K., 2003. Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing,* 20(4), pp. 294-316.

121. Van den Brink, D., Odekerken-Schröder, G. & Pauwels, P., 2006. The effect of strategic and tactical cause – related marketing on consumers brand loyalty. *Journal of Consumer Marketing ,* 23(1), pp. 15-25.

122. Vellido, A., Lisboa, P. & Meehan, K., 2002. Segmentation of the on-line shopping market using neural networks. *Expert Syst Appl,* vol. 17, pp. 303-314.

123. Vesel, P. & Zabkar, V., 2009. Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program. *Journal of Retailing and Consumer Services,* vol. 16, pp. 396-406.

124. Wansink, B. & Seed, S., 2000. Making brand loyalty programmes succeed. *Brand Management ,* 8(3), pp. 211-222.

125. Watson, L. & Kale, S., 2010. Know When to Hold Them: Applying the Customer Lifetime Value Concept to Casino Table Gaming. *International Gambling Studies,* 3(1).

126. Wei, J. 2012. Research on Customer Relationship Management Based on Web Mining. *Advancesin Inetligent and Soft Computing,* 14. pp. 207 -214.

127. Wirtz, J., Mattila, A.S. & Lwin, M., 2007. How Effective Are Loyalty Reward Programs in Driving Share of Wallet. *Journal of Service Research,* 9(4), pp. 327-334.

128. Worthington, S. & Fear, J., 2009. The hidden side of loyalty card programs. *The Australian Centre for retail studies.*

129. Xia, J. i dr., 2010. Market segments based on the dominant movement patterns of tourists. *Tourism Management,* vol. 31, pp. 464-469.

130. Xie, L. & Chen, C., 2014. Hotel loyalty programs how valuable is valuable enough?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management,* 26(1), pp. 107-129.

131. Xiong, L., King, C. & Hu, C., 2014. Where is the love? Investigating multiple membership and hotel customer loyalty. *International journal of contemporary hospitality management,* 26(4).

132. Yelkur, R., 2001. Differential pricing and segmentation on the Internet: the case of hotels. *Management Decision,* 39(4), pp. 252-261.

133. Yi, Y. & Jeon, H., 2003. Effects of Loyalty programs on Value perception, Program Loyalty and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 31(3), pp. 229-240.

134. Yi, Y. & Jeon, H., 2008. Effects of Loyalty programs on Value perception, Program Loyalty and Brand Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 31(3), pp. 229-240.

135. Zeithaml, V., Rust, R. & Lemon, K., 2001. The customer pyramid: creating and serving profitable customers. *California Management Review,* 43(4), pp. 118-142.

136. Zeelenberg, M. & Pieters, R., 2004. Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services, *Journal of business research, 57(4)* pp. 445-455.

137. Zhao, L. i dr., 2010. Cultivating the sense of belonging and motivating user participation in virtual communities: A social capital perspective. *International Journal of Information Management,* vol. 32, p. 574–588.

Internet izvori

1. 1BlizzAdministrator, 2012. *http://www.blizzardinternet.com/.* [Mrežno] Available at: http://www.blizzardinternet.com/5963/hotel-reviews-infographic/#more-5963 [Pristupljeno: 22.12.2013]

2. Anon., n.d. *wikipedia.* [Mrežno] Available at: http://en.wikipedia.org/wiki/Hospitality_industry [Pristupljeno: 20.12.2012.]

3. Available at: http://www.cisco.com/en/US/prod/collateral/wireless/ps9733/ps9742/at_a_glance_c45-726612.pdf [Pristupljeno: 13.07.2013.]

4. Garača, V., n.d. *Turizmologija.* [Mrežno] Available at: http://www.turizmologija.com/clanak/pojma-hotela-i-hotelijerstva/ [Pristupljeno: 10.1.2013.]

5. Guestware, 2013. *Guest ware.* [Mrežno] Available at: http://guestware.com/Why#!CRM_Loyalty (16.07.2013.) [Pristupljeno: 16.07.2013.]

6. Jao, J., 2013. *How To Measure CLV--And What To Do With The Numbers.* [Mrežno] Available at: www.cmo.com/articles/2013/8/23/how_to_measure_clv_a.html [Pristupljeno: 30.05.2014.]

7. Livun, N., 2005. *Radio – Frequency – Identification; Sustavi za praćenje i vođenje procesa, Fakultet elektrotehnike i računarstva.* [Mrežno] Available at: http://spvp.zesoi.fer.hr/seminari/2005/LivunNina_RFID.pdf [Pristupljeno: 4.13.2013.]

8. Available at: https://www.colloquy.com/files/2011-COLLOQUY-Liability-Talk-White-Paper.pdf [Pristupljeno: 10.01.2013.]

9. Banka.hr 2011. *banka.hr.* [Mrežno] Available at: http://www.banka.hr/svijet/visa-i-google-pokrenule-uslugu-digitalni-novcanik [Pristupljeno: 16.07.2013.]

10. Pricewaterhousecoopers [Mrežno] Available at: http://www.pwc.com/en_US/us/insurance/publications/assets/pwc-loyalty-analytics-exposed.pdf [Pristupljeno: 15.11.2014.]

11. Strock, B., 2010. *hotels magazine.* [Mrežno] Available at: http://www.hotelsmag.com/ [Pristupljeno: 20.3.2014].

Ostalo

1. Narodne Novine, br. 138/06. *Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti.*

2. Narodne Novine NN (88/07, 58/08 i 62/09); (NN 88/07); (NN 58/08); (NN 62/09). *Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji i posebnim standardima ugostiteljskih objekata iz skupine hoteli (interno pročišćeni tekst).*

POPIS PRIKAZA

a) Popis tablica

2. poglavlje

Tablica 2.1. **Definicije menadžmenta po autorima** 15
Tablica 2.2. **Razlike između fizičkih dobara i usluga** 16
Tablica 2.3. **Funkcije menadžmenta po autorima** 18
Tablica 2.4. **Pregled karakteristika različitih razina menadžmenta** 20
Tablica 2.5. **Odnos kvalitete usluge i očekivanja gosta** 21
Tablica 2.6. **Definicije zadovoljstva gosta** 22
Tablica 2.7. **Dodatne definicije zadovoljstva gostiju** 24
Tablica 2.8. **Definicije hotelijerstva** 31
Tablica 2.9. **Definicije „hospitality industry“** 32
Tablica 2.10. **Definicije lojalnosti** 41
Tablica 2.11. **Stavovi autora o pojmu «lojalnost»** 42
Tablica 2.12. **Definicije loyalty programa** 44
Tablica 2.13. **Dodatne (pomoćne) definicije loyalty programa** 45

3. poglavlje

Tablica 3.1. **Pregled definicija klijenta, potrošača, kupca i gosta** 51
Tablica 3.2. **Pregled važnijih konotacija o terminu „brend lojalnosti**“ 67
Tablica 3.3. **Primjeri uporabe mobilnog concierga tvrtke Cisco** 78

4. poglavlje

Tablica 4.1. **Rang hotelskih lanaca na društvenim mrežama (2010. godina)** 86
Tablica 4.2. **Izvori podataka o gostima** 92
Tablica 4.3. **Primjeri aplikacija baza podataka** 93
Tablica 4.4. **Pregled istraživanja autora o marketinškoj segmentaciji u turizmu i u gostiteljstvu** 108
Tablica 4. 5. **Primjeri internet segmentacije** 112

5.poglavlje

Tablica 5.1. **Pregled nagrada s obzirom na njihovu prirodu nagrađivanja** 130
Tablica 5. 2. **Pregled znanstvenih istraživanja loyalty programa** 133
Tablica 5.3. **Model ICT izvrsnosti informacijsko komunikacije tehnologije hotela** 156

Tablica 5.4. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa - lifeware**..... 157
Tablica 5. 5. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa - orgware**..... 157
Tablica 5.6. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa - netware** 158
Tablica 5. 7. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa - dataware** 159
Tablica 5. 8. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa - hardware**..... 159
Tablica 5. 9. **Pokazatelji izvrsnosti *loyalty* programa - software** 160
Tablica 5. 10. **Razine izvrsnosti *loyalty* programa**..... 161
Tablica 5.11. **Metode izračuna lojalnosti ponašanja**..... 162
Tablica 5.12. **Dimenzije društvene odgovornosti** 168
Tablica 5.13. **Pregled savjeta autora u primjeni loyalty programa**..... 171

6. poglavlje

Tablica 6.1. **Pregled ciljeva empirijskog istraživanja i pripadajuće statističke .. analize**.....175
Tablica 6.2. **Pregled inozemnih hotelskih brendova i hotela (broj smještajnih jedinica i kreveta na dan 4.8.2014.)**..... 178
Tablica 6.3. **Pregled domaćih hotelskih brendova (broj smještajnih jedinica i kreveta na dan 06.5.2013.)** 179
Tablica 6.4. **Pregled loyalty programa u Hrvatskoj**..... 180
Tablica 6.5. **Pregled hotela koji su odgovorili na anketni upitnik** 183
Tablica 6.6. **Pregled hotela koji su odgovorili na anketni upitnik** 183
Tablica 6.7. **Pregled obrađenih anketnih upitnika (mali obiteljski hoteli)**..... 183
Tablica 6.8. **Pregled prosječnih ocjena kvalitete informiranja gostiju (prije, ... tijekom i nakon odlaska gostiju)** 185
Tablica 6.9. **Analiza stalnih gostiju s obzirom na broj dolaska** 187
Tablica 6.10. **Procjena razine GRM –a u hrvatskim hotelima**..... 188
Tablica 6.11. **Analiza glavnih razloga neuvođenja loyalty programa..... (mali obiteljski hoteli i domaći hotelski brendovi)**..... 189
Tablica 6.12. **Analiza motiva za primjenu loyalty programa u hotele**..... 190
Tablica 6.13. **Deskriptivna analiza mišljenja hotelijera, koji nemaju implementiran LP**.....191
Tablica 6.14. **Deskriptivna analiza odabranih varijabli iz koncepta „mišljenje o loyalty programu“** 192

Tablica 6.15. **Deskriptivna analiza varijabli iz koncepta „mišljenje o loyalty programu“** 192
Tablica 6.16. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena za kvalitetu informiranja o ponudi hotelskih usluga prije/tijekom/nakon boravka)** 194
Tablica 6.17. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena između hotela koji imaju i nemaju loyalty program za *potencijalne pretpostavke loyalty programa)*** 195
Tablica 6.18. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena u procjeni ... vlastitog loyalty programa između domaćih i inozemnih hotelskih brendova)** 195
Tablica 6.19. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena u stavu-mišljenju o loyalty programu u odnosu na hotele koji imaju implementiran loyalty program i onih koji nemaju)** 197
Tablica 6.20. **T-test za nezavisne uzorke (razlika prosječnih ocjena u stavovima hotelijera koji nemaju loyalty program)** 198
Tablica 6.21. **T-test za nezavisne uzorke (razlika u prosječnim ocjenama uspješnosti primjene LP-a između domaćih i inozemnih hotelskih brendova)** 199
Tablica 6.22. **Analiza varijance za procjenu mišljenja o loyalty programu (varijabla prikupljanje podataka)** 201
Tablica 6.23. **Analiza varijance za varijable iz koncepta „Potencijalne pretpostavke loyalty programa** 204

b) Popis slika

2. poglavlje

Slika 2.1: **Krug dobre usluge** 27
Slika 2.2. **Odnos zadovoljstva i profitabilnosti** 28
Slika 2.3. **Ugostiteljska djelatnost po razvrstanim skupinama ugostiteljskih objekata** 30
Slika 2.4. **Početak razvoja hotelijerstva po autorima** 34
Slika 2.5. **Kronologija inovacija u hotelijerstvu** 35
Slika 2.6. **Razvoj loyalty programa po djelatnostima** 47
Slika 2.7. **Razvoj loyalty programa u hotelijerstvu** 48

3. poglavlje

Slika 3.1. **Pregled (Google) trends uporabe pojmova s obzirom na područje pretraživanja** 53
Slika 3.2. **Implementacija strategije GRM** 55
Slika 3.3. **sustav GRM– integracija svih kanala kontakata s gostima**..... 58
Slika 3.4. **Koraci pri utvrđivanju činitelja uspjeha usmjerenih na goste** 63
Slika 3.5. **Pregled ključnih pretpostavki za ostvarivanje profitabilnosti hotela** . 68
Slika 3.6. **Model antecedenta brend lojalnosti** 70
Slika 3.7. **Model razvijanja strategije GRM-a**..... 71
Slika 3.8. **Proces utvrđivanja vrijednosti za gosta** 73

4. poglavlje

Slika 4.1. **Logički slijed izvođenja znanja**..... 82
Slika 4. 2. **Web alati temeljeni na e-poslovanju (B2C - *business to customer*)**. 85
Slika 4.3. **Izgradnja baze podataka povezane s gostima**..... 90
Slika 4.4. **Proces donošenja odluka** 96
Slika 4.5. **Razine izbora strategije segmentacije gostiju**..... 106
Slika 4. 6. **Marketing odnosa u hotelu** 115
Slika 4.7. **Pregled stupnjeva lojalnosti gostiju, s obzirom na visinu** 118

5. poglavlje

Slika 5.1. **Regionalni interes za pojmom loyalty program u kategoriji putovanja** 126
Slika 5. 2. **Pregled interesa za loyalty programom od 2004.- 2013.**..... 126
Slika 5.3. **Matrica ponašanja i profitabilnosti**..... 147
Slika 5.4. **Matrica stavova**..... 148
Slika 5.5. **Alat za izračun životne vrijednosti kupca (CLV)**..... 164

7. poglavlje

Slika 7.1.1. **Dolazak gosta s LP** 216
Slika 7.1.2. **Dolazak gosta bez LP** 219

c) *Popis grafikona*

2. pogljavlje

Grafikon 2.1. **Pregled broja hotela u Republici Hrvatskoj s obzirom** 39

5. poglavlje

Grafikon 5.1. **Pregled loyalty programa prema djelatnosti (U.S.)** 122
Grafikon 5.2. **Rast broja članova loyalty programa prema djelatnosti (od 2006. do 2011. godine)** 123
Grafikon 5.3. **Pregled razvoja (životnog ciklusa) loyalty programa u Americi** 124

6. poglavlje

Grafikon 6.1. **Prikaz strukture hotelskih gostiju s obzirom na oblik vlasništva (u %)**..... 184
Grafikon 6. 2. **Usporedni prikaz načina prikupljanja podataka o gostim (u %)** 185
Grafikon 6. 3. **Razine GRM-a u hrvatskim hotelima** 188
Grafikon 6.4. **Razine GRM-a u hrvatskim hotelima** 189
Grafikon 6.5. **Pregled glavnih razloga neuvođenja loyalty programa** 190
Grafikon 6.6. **Pregled glavnih motiva za implementiranje loyalty programa (%)** 191

d) *Popis shema*

4. poglavlje

Shema 4.1. **Područje interesa web rudarenja podataka** 84

5. poglavlje

Shema 5.1. **Proces održavanja lojalnosti odabranih gostiju** 145
Shema 5.2. **Proces segmentacije i izbora marketinških strategija na temelju GLV-a**..... 151
Shema 5. 3. **Očekivane promjene u primjeni loyalty programa** 166

PRILOZI

1. **Anketni upitnik** – „Uloga i važnost loyalty programa u hotelijerstvu“ – za hotele koji imaju loyalty program
2. **Anketni upitnik** − „Uloga i važnost loyalty programa u hotelijerstvu“ – za hotele koji nemaju implementiran loyalty program