

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

TADEJA KRAŠNA

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

**ZVESTOMA DO BLAGOVNE ZNAMKE
V HOTELIRSTVU**

Ljubljana, december 2005

Tadeja Krašna

IZJAVA

Študentka Tadeja Krašna izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom prof.dr. Irena Vida, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 12.12.2005

Podpis_____

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA	1
1.2	NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA	3
1.3	METODE DELA	3
1.4	STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA	4
2	HOTEL IN HOTELSKI PROIZVOD	5
2.1	HOTELSKA DEJAVNOST IN NJENE ZNAČILNOSTI	5
2.2	HOTELSKI PROIZVOD	7
3	BLAGOVNA ZNAMKA	9
3.1	OPREDELITEV BLAGOVNE IN STORITVENE ZNAMKE	9
3.2	BLAGOVNA ZNAMKA V HOTELIRSTVU	12
3.3	PREMOŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE	13
4	ZADOVOLJSTVO IN KAKOVOST	15
4.1	OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA	16
4.1.1	Pričakovanja	17
4.1.2	Zaznana storitev	19
4.2	POMEN ZADOVOLJSTVA	19
4.2.1	Zadovoljstvo zaposlenih	21
4.2.2	Vrednost za porabnike	21
4.3	OPREDELITEV KAKOVOSTI	23
4.4	KAKOVOST IN ZADOVOLJSTVO	24
4.5	MODELI KAKOVOSTI STORITEV	25
4.5.1	Skandinavski model	25
4.5.2	Model SERVQUAL	25
4.6	PROCES IZVAJANJA STORITVE	28
4.6.1	Kontaktno osebje	28
4.6.2	Fizični dokazi	32
5	ZVESTOBA	33
5.1	OPREDELITEV ZVESTOBE	33
5.2	VRSTE ZVESTOBE	35
5.3	MERJENJE ZVESTOBE	39
5.4	ZVESTOBA IN ČUSTVA	40

5.5	ZVESTOBA IN ZADOVOLJSTVO	43
5.6	EKONOMSKE KORISTI ZVESTOBE	45
5.7	PROGRAMI ZVESTOBE	47
5.7.1	Opredelitev programov zvestobe in njihov pomen	47
5.7.2	Programi pogostosti in programi zvestobe	48
5.7.3	Nagrade v programih zvestobe	50
6	ANALIZA STANJA V SLOVENSKEM HOTELIRSTVU	51
6.1	TRENDI V TURIZMU IN HOTELSKI DEJAVNOSTI	52
6.2	OBSEG IN STRUKTURA NASTANITVENIH ZMOGLJIVOSTI	54
6.3	STRUKTURA IN ZNAČILNOSTI GOSTOV V SLOVENSKIH HOTELIH	56
7	RAZISKAVA ZVESTOBE DO BLAGOVNE ZNAMKE NA PRIMERU SLOVENSKIH HOTELOV	57
7.1	NAMEN IN CILJI RAZISKAVE	58
7.2	METODOLOGIJA RAZISKAVE	58
7.3	REZULTATI RAZISKAVE	62
7.4	GLAVNE UGOTOVITVE IN OBLIKOVANJE DOMNEV	79
8	SKLEP	83
9	LITERATURA	87
9.1	LITERATURA	87
9.2	VIRI	92
	SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV IN SLOVENSKIH PREVODOV	93

PRILOGE

KAZALO SLIK

SLIKA 1: DEJAVNIKI, KI VPLIVAJO NA PRIČAKOVANJA V ZVEZI S STORITVIJO	18
SLIKA 2: STORITVENA VERIGA DOBIČKA	20
SLIKA 3: RAZVOJNE STOPNJE ZVESTOBE	43
SLIKA 4: ZADOVOLJSTVO IN PONOVI NAKUPI	45

KAZALO TABEL

TABELA 1: KATEGORIJE ZVESTOBE (JACOBY IN CHESTNUT)	36
TABELA 2: ŠTIRI VRSTE ZVESTOBE	37
TABELA 3: ŠTIRI STOPNJE ZVESTOBE	37
TABELA 4: ČUSTVA, KI VPLIVAJO NA ZVESTOBO V DOLOČENI KATEGORIJI HOTELA	42
TABELA 5: POGOSTOST IN ZVESTOBA	49

1 UVOD

1.1 PROBLEMATIKA MAGISTRSKEGA DELA

Porabniki se v današnjem času srečujejo z naraščajočo izbiro izdelkov in storitev. Na trgih z dobro razvitim tržnim gospodarstvom je prisotna neusmiljena konkurenca med podjetji, kjer poteka borba za prevzem čim večjega števila kupcev.

Veliko hotelskih podjetij ima težave s povečevanjem tržnega deleža zaradi rastoče mednarodne konkurence, nižjih stopenj rasti, zmanjševanjem števila prebivalcev in zasičenosti zrelih trgov. Pri hotelirjih je dolgo časa veljalo zmotno prepričanje, da je cilj trženja pridobiti čim več novih gostov - stalno iskanje novih gostov so poimenovali »zmagovalno trženje« (Shoemaker in Lewis, 1999, str. 346). Danes pa je splošno znano, da je ohranjanje obstoječih strank veliko cenejše kot pridobivanje novih. Hotel lahko povečuje prodajo in svoj tržni delež na različne načine: z zniževanjem cen, širitvijo distribucijskega sistema, povečano promocijo ali ohranjanjem obstoječih strank. Ker gre pri hotelirstvu za zrelo panogo, v kateri donosnost bolj kot z rastjo trga narašča z rastjo relativnega tržnega deleža, velja zvestoba strank za bolj donosen pristop.

Načini, kako doseči zvestobo, so se skozi čas spreminjali od popustov, preko promocije do programov zvestobe. Končni cilj je s pomočjo programov zvestobe doseči odnos do blagovne znamke, ki ga Shoemaker in Lewis (1999, str. 351) opredeljujeta kot menjavo vzajemne vrednosti med podjetjem in stranko, ki se tekom časa širi in pogloblja z dodajanjem vrednosti izdelkom in z uveljavljanjem blagovne znamke. Odnos do blagovne znamke kasneje razvijeta v t. i. »odnos na osnovi delitve znanja«.

V današnjem poslovnem okolju je za ohranjanje konkurenčne prednosti bistvenega pomena močna in prepoznavna blagovna znamka, ki poleg tega, da spodbuja zvestobo strank, omogoča podjetjem doseganje višjih cen in doseganje dolgoročnega dobička. Shoemaker in Bowens (2003, str. 52) menita, da v hotelirstvu pride do zvestobe na dveh nivojih: na nivoju hotela ali na nivoju blagovne znamke. Cilj podjetja naj bi bil doseganje zvestobe blagovni znamki.

Veliko raziskovalcev (Morgan in Hunt, 1994; Bloemer in Kasper, 1995; Matilla, 2001; Baloglu, 2002; Barsky in Nash, 2002) navaja čustveni odnos do blagovne znamke kot bistveni element zvestobe do blagovne znamke. V raziskavah ugotavljajo, katera čustva vplivajo na

gosta in njegovo zvestobo, saj njihovo poznavanje in njihova uporaba omogočata povečevanje porabnikove zvestobe.

Verjetnost, da se bodo gostje vračali in hotel priporočali drugim je večja, če bodo ne samo zadovoljni, ampak zelo zadovoljni, to pa je možno le, če hotel zagotavlja gostu izredno vrednost. Zadovoljstvo je samo eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na zvestobo. Poleg zadovoljstva vpliva na zvestobo tudi drugi dejavniki (Colby, <http://www.rockresearch.com/articles/csr02/csr02.html>): preteklo vedenje, navade in odprtost pri sprejemanju novih storitev, zaznane pridobitve ali izgube pri prehodu na novo blagovno znamko ter demografske značilnosti.

Glede na to, da so porabniki vedno bolj izobraženi in zahtevni, samo sprejemljiva kakovost izdelkov ni več dovolj. Edina resnična obramba pred konkurenco je izredno visoka raven kakovosti izdelkov, preseganje pričakovanj odjemalcev in izredno visoka raven zadovoljstva med kupci. Vse naštetu pa so pripomočki v dolgoročni gradnji odnosa med podjetjem in porabnikom, ki temelji na odnosu zaupanja in zvestobe.

Pomembno je razumeti, da nimajo vsi porabniki enakih pogledov na kakovost, in da ima vsak segment v zvezi s tem svoje zahteve. Tržno usmerjeni ponudniki se bodo potrudili, da izpolnijo individualna pričakovanja svojih porabnikov.

Marsikdaj je v storitvenih dejavnostih edina možnost konkurenčne prednosti nivo storitve oziroma način, kako je storitev dostavljena. Hoteli Hyatt so razvili t. i. Hyattov pristop, nivo izvajanja storitve, ki konstantno poskuša preseči pričakovanja gostov. V ta namen je potrebno pozorno preučiti potrebe gostov in nivoje storitev za zadovoljevanje teh potreb, razviti tehnike, ki bodo omogočale izvajanje takšnega nivoja storitve in usposobiti zaposlene (Bowen et al., 1999, str. 46).

Odločujoč dejavnik razlikovanja je odnos izvajalca storitve. Gostje ocenjujejo kakovost storitev skozi soočenje s storitvijo, v katerem stopajo v medsebojni odnos s kontaktnim osebjem (Hartline, 2003, str. 43). Poleg končnega rezultata ocenjujejo tudi proces izvajanja storitev. Hotel naj bi z vplivanjem na medsebojne odnose vplival na kakovost, na zadovoljstvo gosta pa lahko vpliva tudi z odpravo vrzeli v modelu kakovosti.

Zagotovitev kakovosti in visoke stopnje zadovoljstva je otežena zaradi specifične narave storitev in prisotnosti človeškega dejavnika, ki ni nezmotljiv in brezhiben. Samo zadovoljni zaposleni lahko poskrbijo za to, da bo tudi gost zadovoljen. Pri tem se morajo zaposleni zavedati, da ni pomembno zgolj pridobiti porabnika, ampak ga je pomembno zadržati, vzpodbuditi k ponovnemu nakupu in ga spremeniti v zagovornika podjetja.

Zvestoba se je izkazala kot eden izmed najboljših načinov za doseganje dolgoročnega dobička, saj zveste stranke ponavljajo nakupe. Pomembna pa je tudi komunikacija od ust do

ust, saj hotelski gostje dajejo prednost osebnim virom informacij. Pozitivne govorice povečajo zanesljivost hotela in zmanjšajo zaznano tveganje (Shoemaker in Bowen, 2003, str. 47).

1.2 NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

Namen magistrskega dela je celovito preučiti dosedanje teoretične prispevke s področja zvestobe do blagovne znamke v hotelirstvu in predstaviti nekatere dejavnike, ki naj bi jih hotelirji upoštevali pri doseganju zvestobe gostov. O tem, kaj vpliva na zvestobo hotelskih gostov, obstajajo številne raziskave, katerih izsledki se precej razlikujejo, s tem pa tudi predlogi za povečanje zvestobe strank. Poleg tega različne vrste hotelov zahtevajo različne vrste pristopov pri razvijanju programov zvestobe. Vsem je skupno le to, da je njihova učinkovitost odvisna od značilnosti trga in od prilagajanja posamezniku.

Ker so programi zvestobe eden izmed načinov doseganja zvestobe do hotelske blagovne znamke, je namen naloge tudi preučitev njihovega pomena in učinkovitosti v hotelirstvu.

Ključni cilji magistrskega dela so:

- preučiti zvestobo do blagovne znamke v hotelirstvu,
- ugotoviti, kateri dejavniki vplivajo na povečanje zvestobe,
- katero osebje najbolj vpliva na zaznavanje kakovosti storitve,
- kakšno vlogo imajo programi pogostosti in programi zvestobe,
- kakšen pomen slovenski hotelirji pripisujejo blagovni znamki hotela,
- kakšen pomen slovenski hotelirji pripisujejo zvestobi in kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na zvestobo gostov,
- kam slovenski hotelirji usmerjajo trženjske napore za doseganje zvestobe.

1.3 METODE DELA

Magistrsko delo bo temeljilo na študiju literature, ki obravnava problematiko zvestobe in zadovoljstva na splošno in na področju hotelirske dejavnosti. Večina literature je tuja in vključuje prispevke in članke novjših teoretičnih spoznanj s področja trženja storitev, turizma in hotelirstva. Uporabljena bodo tudi magistrska dela in diplomska dela s podobno tematiko ter znanstvene revije s področja trženja in managementa.

Glede na to, da bo osnova naloge teoretična raziskava zvestobe do blagovne znamke v hotelirstvu, bodo v teoretičnem delu opredeljeni osnovni pojmi, ki so povezani z naslovno temo. Najprej bom opredelila blagovno znamko in njeno vlogo, nato bom povezala zadovoljstvo in zvestobo ter analizirala dejavnike, ki imajo vpliv na ustvarjanje zvestobe.

V empiričnem delu bo izvedena kvalitativna trženjska raziskava. Opravljenih bo enajst globinskih intervjujev s hotelskimi managerji. Zajeti bodo managerji različnih vrst in kategorij hotelov. Intervjuji se bodo nanašali na ustvarjanje odnosa do blagovne znamke v hotelirstvu, vlogo kontaktnega osebja pri zagotavljanju kakovosti in zadovoljstva gostov ter posledično zvestobe. Poskušala bom ugotoviti, kakšen pomen dajejo zvestobi, kaj po njihovem mnenju najbolj prispeva k zvestobi in kam usmerjajo svoje trženjske napore za zagotavljanje le-te.

1.4 STRUKTURA MAGISTRSKEGA DELA

Vsebina magistrskega dela je sestavljena iz osem poglavij. V prvem (uvodnem) poglavju so predstavljeni problem dela, namen in cilji ter uporabljene raziskovalne metode. V drugem poglavju je predstavljen hotel ter značilnosti hotelskega poslovanja. Posebej je opredeljen hotelski proizvod, ki je sestavljen pretežno iz storitev, kar je v nadaljevanju pomembno za opredelitev kakovosti, zadovoljstva in zvestobe.

Glede na to, da je turistična dejavnost izpostavljena močni in naraščajoči konkurenci, dobivajo blagovne znamke na vseh ravneh v turizmu vse bolj pomembno vlogo. Blagovna znamka v hotelirstvu je eno izmed orodij za doseganje konkurenčne prednosti in sredstvo za doseganje zvestobe strank, zato je v tretjem poglavju opredeljen pojem blagovne znamke, pojasnjena je razlika med blagovno in storitveno znamko, opisan je razvoj blagovne znamke v hotelirstvu in pojasnjen pojem premoženja blagovne znamke.

Osnova četrtega poglavja so opredelitve zadovoljstva in kakovosti ter njihove medsebojne povezave. Osnova, iz katere izhajajo povezave med pojmi, je storitvena veriga dobička. V okviru zadovoljstva so podrobneje predstavljena pričakovanja in zaznave storitev ter njihov vpliv na zadovoljstvo porabnika. Predstavljena sta tudi dva modela kakovosti in vloga kontaktnega osebja ter fizičnih dokazov pri izvajanju storitev.

Peto poglavje je namenjeno zvestobi. Opredeljene so vrste zvestobe, načini merjenja zvestobe in pomen zvestobe. Pojasnjeni so tudi programi zvestobe kot eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na zvestobo.

Šesto poglavje se nanaša na analizo stanja v slovenskem hotelirstvu. Prikazani so turistični trendi, ki naj bi jih hotelirji upoštevali pri oblikovanju svoje ponudbe. Poleg obsega in strukture nastanitvenih zmogljivosti so opisane tudi značilnosti gostov v slovenskih hotelih in njihova struktura.

Sedmo poglavje predstavi metodologijo empirične raziskave, ki vključuje postavitev ciljev, določitev vzorca, predstavitev rezultatov raziskave in sklepne ugotovitve. Zadnje poglavje je sklepni del, v katerem je podan povzetek magistrskega dela.

2 HOTEL IN HOTELSKI PROIZVOD

Hotelirstvo je pomemben del turistične dejavnosti, hotel pa je eden izmed osrednjih ponudnikov turističnih gostinskih storitev. Njegova osnovna funkcija je nastanitev oseb, ki se nahajajo izven kraja stalnega bivališča in zadovoljevanje njihovih osnovnih potreb (Medlik in Ingram, 2000, str. 4). Tako turizem kot hotelirstvo imata vrsto posebnosti, ki vplivajo na poslovanje in trženje hotela. V nadaljevanju so predstavljene nekatere opredelitve hotela in hotelskega proizvoda, predstavljene vrste storitev v hotelu in opisane značilnosti hotelskega poslovanja.

2.1 HOTELSKA DEJAVNOST IN NJENE ZNAČILNOSTI

Turistična dejavnost je med najhitreje rastočimi dejavnostmi v svetu. S svojo razsežnostjo in večplastnimi učinki čedalje bolj pridobiva na pomenu. Sestavljena je iz velikega števila podjetij, od družinskih restavracij pa do mednarodnih verig.

Hotel je najbolj tipičen predstavnik gostinskih podjetij. Njegova osnovna dejavnost je prenočevanje in strežba gostov s hrano in pijačo. Večina opredelitev hotela kot nastanitvenega obrata izhaja iz zakonodaje s področja gostinstva, vsem opredelitvam pa je skupno to, da je hotel gostinski obrat, ki gostom nudi prenočitev, hrano in pijačo ter ostale storitve.

Slovenska zakonodaja (Zakon o gostinstvu, 1995; Zakon o spremembah in dopolnitvah zakona o gostinstvu, 1999) opredeljuje hotel kot gostinski obrat, ki ima v enem objektu najmanj petnajst sob in/ali apartmajev, ki jih oddaja gostom za prenočevanje. Če neko podjetje nudi samo prenočevanje ali če podjetje nudi samo hrano in pijačo, to ni hotel (Mihalič, 1999, str. 184). V to kategorijo lahko štejemo majhna vaška gostišča z nekaj sobami in velike hotele z več tisoč posteljami, enostavno družinsko vodene hotele in luksuzne hotele z enim zaposlenim na posteljo.

Podobno kot Mihaličeva tudi Jones in Lockwood (1993, str. 1) opredeljujeta hotel kot združbo, ki deluje zato, da popotnikom ponuja prenočišče, prehrano in druge storitve. V njuni opredelitvi prav tako nista omenjeni velikost in kategorija obrata. Tudi Medlik (1994, str. 11) opisuje hotel kot objekt, ki nudi namestitev, hrano in pijačo potnikom in začasnim prebivalcem ter obroke, prigrizke in druge storitve ostalim porabnikom.

Opredelitev nekoliko dopolni šele Bardi (1996, str. 11), ki razširi paleto storitev in pravi, da hotel nudi gostom namestitev in razne storitve: rezervacije, postrežbo in banketne storitve, sobni servis, uporabo televizije in računalnika, družabne in konferenčne sobe, specializirane trgovine, frizerski salon, storitve čistilnice in pralnice, uporabo bazenov in ostalih rekreativnih zmogljivosti, prevoz z oziroma do letališča, avtobusne ali železniške postaje ipd. Nove

elemente dodajajo Baker et al. (2000, str. 7), ki opredeljujejo hotel kot objekt, ki nudi hrano, pijačo in prenočitvene zmogljivosti brez posebne pogodbe vsem, ki so zmožni plačila za korišćene storitve.

Hotele lahko razdelimo na več kategorij: hoteli v mestih, hoteli v turističnih krajih, moteli, hoteli nižjega cenovnega razreda, dragi hoteli, hoteli za kongrese itd. Ne glede na to, kako jih razdelimo, imajo vsi hoteli nekaj skupnega: vsi ponujajo sobe in storitve, ki so povezane z osnovnimi človeškimi potrebami in s tem, kako bodo ljudje takrat, ko niso doma, preživeli svoj čas (Venison, 1991, str. 18). Večina hotelskih gostov po vsej verjetnosti potuje ter ima niz potreb, ki naj bi jih hotelir zadovoljil. Tako mora hotel v veliki meri nadomestiti dom.

V obdobju od 1980 do 1998 leta se je število hotelskih postelj v svetu dvignilo z 8 na 15,4 milijona. Največ jih je v Evropi (38,5 %), nato pa v ZDA (33,5 %). V devetdesetih letih so največ novih hotelov odprli v južni Aziji, kar okrog 70.000, 45 % rast pa so zabeležili v vzhodni Aziji in v Tihem Oceanu (Klančnik, 2002, str. 4).

Kljub temu, da se v literaturi posveća veliko pozornosti mednarodni hotelski industriji, še zlasti njeni dinamični strukturi in različnim razvojnim procesom poslovanja, kot so franšizing, poslovne pogodbe in prevzemi ter konkurenčnim strategijam, kot sta oblikovanje blagovnih znamk (ang. branding) in distribucija, je neverižni sektor tisti, ki je v turizmu bolj pomemben. To pomeni, da kljub temu, da delež hotelskih sob, ki so v lasti korporacij, narašća, večina hotelskih nastanitvenih zmogljivosti ostaja v rokah individualnih lastnikov ali malih zasebnih podjetij. V Evropi je zaradi zgodovinskih in drugih razlogov, kot so npr. pomanjkanje zemljišč in prostorske omejitve, samo 15 % hotelskih sob v lasti korporacijskih verig. V ZDA, kraju rojstva verig, je obratno, saj je tam kar 70 % hotelov članov verig. Ne glede na to, ali so hoteli neodvisni, člani konzorcijev (Best Western) ali del mednarodne verige (Marriott ali Holiday Inn), se srečujejo s podobnimi izzivi, ki so v prvi vrsti povezani z značilnostmi hotelskega poslovanja (Pender in Sharpley, 2005, str. 17).

Značilnosti hotelskega poslovanja so naslednje (Pender in Sharpley, 2005, str. 19–20):

- Hotel predstavlja zelo veliko investicijo. Ne glede na to, ali gre za izgradnjo novega hotela, prenovo obstoječega hotela ali spremembo namembnosti že obstoječe nepremičnine, je investicija takšna, da zahteva povrnitev znatnih sredstev.
- Čeprav spada gostinstvo med storitvene dejavnosti, je fizični ustroj hotela (recepција, prenočitveni prostori, restavracije ipd.) življenjskega pomena za uspeh hotela. Investicije v izboljšanje naštetega so zato nujno potrebne.
- Za večino oblik nastanitve je značilna stalnost, kar pomeni, da se nastanitveni obrati nahajajo na stalni lokaciji v okolju, ki se lahko spreminja. Iz tega izhaja potreba po prilagajanju spremembam v okolju.
- Za hotel je značilen velik delež stalnih stroškov v skupnih stroških. S poslovanjem je treba pokriti vsaj stalne stroške skupaj s pripadajoćimi spremenljivimi stroški. Zunanje ekonomsko okolje ima velik vpliv na dobičkonosnost. Ugotovili so, da v času

konjunktura hotelski sektor v primerjavi z ostalim gospodarstvom posluje nadpovprečno dobro, medtem ko v času recesije posluje nesorazmerno slabo.

- Jedro proizvoda (prenočitev) je minljivo; neprodana soba je izgubljena za vedno. Glavna naloga managementa je optimizacija dobičkonosnosti, kar se lahko doseže z uravnoteženjem stopenj zasedenosti s cenami sob. Nekoliko manj problematični so letoviški hoteli, ki dajejo določen del sob v zakup organizatorjem potovanj. Marža je nekoliko nižja (odvisno od vrste pogodbe), zasedenost sob pa zajamčena. Mestni hoteli z velikim številom poslovnih gostov, ki pridejo v hotel brez rezervacije pa morajo uporabiti visoko razvite sisteme yield managementa.
- Blagovna znamka postaja v hotelirstvu vse pomembnejše orodje za pridobivanje konkurenčne prednosti in je učinkovito sredstvo za doseganje zvestobe strank in povečevanje dobička na sobo. Tudi neodvisni hoteli, ki se sklicujejo na svojo individualnost poslovanja (kot razliko od enotnih blagovnih znamk verig), morajo imeti svojo podobo blagovne znamke. Management mora zato zagotoviti, da je proizvod/storitev skladna z blagovno znamko, ki se bodisi ujema z zahtevami verige (konzorcija) ali v primeru neodvisnega hotela z blagovno znamko hotela.

2.2 HOTELSKI PROIZVOD

Hoteli danes zaradi razvoja turizma in hotelirstva ne ponujajo samo prenočišča in hrane, ampak dopolnjujejo storitve s ponujanjem različnih objektov za zabavo, športne terene in dvorane, kavarne, klube, sobe za sestanke, kongresne dvorane, poslovne ter trgovske centre.

V hotelirski literaturi se navadno navajata dve vrsti storitev (Bull, 1995, str. 7): pod glavno primarno hotelsko storitev spadajo storitve prenočišča, prehrane in pijače. Vse ostale storitve, ki jih ponujajo v hotelu, pa sodijo med dodatne storitve. Prav te ponavadi vplivajo na izboljšanje ponudbe samih hotelov. Ta izboljšanja so: prenos prtljage, bujenje, varovanje vrednostnih predmetov, dajanje informacij ipd. Te storitve ponavadi nudijo brezplačno oziroma so vključene v osnovno ceno prenočišča. Nekatere izmed njih pa so postale že tako pomembne v poslovanju hotela, da si danes hotela brez njih pravzaprav ne moremo zamisliti.

Storitve v hotelu pa lahko razdelimo tudi na drugačen način. Hotel izvaja tri vrste dejavnosti:

- osnovno dejavnost: oddajanje sob, strežba hrane in strežba pijače;
- stranske dejavnosti: storitve hotela, ki se gostu dodatno zaračunajo (pranje in čiščenje perila, menjava valut, garažiranje avtomobila, savna ipd.);
- pomožne dejavnosti: storitve, ki jih hotel ne nudi neposredno gostu, so pa vezane na opravljanje osnovnih in stranskih dejavnosti (pranje hotelskega perila, lastna pekarna ali slaščičarna, vzdrževanje parkov ipd.).

Osnovna enota turistične ponudbe je turistični proizvod. Z vidika turista je turistični proizvod celotno doživetje, od trenutka, ko zapusti kraj stalnega bivališča do trenutka, ko se vrne vanj

(Burkart in Medlik, 1975, str. 132). Hotelski proizvod je z vidika turista delni turistični proizvod, z vidika proizvajalca pa je delni turistični proizvod posamezna storitev ali skupek več storitev, ki jih le-ta proizvaja ali prodaja. Pri nakupu turist natanko ve, kdo je ponudnik delnega turističnega proizvoda in kakšna je njegova cena. Z vidika turista je lahko tudi delni turistični proizvod celotno doživetje. Za turista je npr. hotelski proizvod sveženj, ki je lahko sestavljen iz (Middleton, 2001, str. 123):

- izkušenj pri izbiranju iz kataloga,
- izkušenj pri procesu rezerviranja,
- prvega vtisa pri vstopu v hotel,
- dogajanja na recepciji ob prihodu,
- opremljenosti sobe,
- medsebojnega odnosa gost-osebje,
- pripravljenosti prehrambnih obrokov,
- procesa odjavljanja in zapuščanja hotela,
- aktivnosti po obisku (pošta).

O celotnem doživetju delnega turističnega proizvoda govori tudi Pender in Sharpley (2005, str. 16), ki pravita, da nastanitev ni le osnovna sestavina turističnega proizvoda, temveč tudi turistova izkušnja. To pomeni, da je nastanitev več kot skupek otipljivih elementov, kot so soba, postelja, obrok. Nanaša se tudi na srečevanje z gostovimi potrebami in pričakovanji. V nekaterih primerih je nastanitev postranskega pomena za celotno turistično doživetje, npr. prenočevanje v hotelu blizu letališča, kjer sta glavna dejavnika strošek in dostopnost do letališča. V drugačnih primerih pa je nastanitvena storitev lahko sinonim za celotno turistovo doživetje, npr. »letovišča z vsemi vključenimi storitvami«, saj predstavlja nastanitev celotno počitniško doživetje. V vsakem primeru je bistveno prepoznati gostove potrebe in pričakovanja in uporabiti ustrezno managersko politiko in prakso za zagotovitev njihovega zadovoljstva.

Berc (1996, str. 35) opredeljuje hotelski proizvod kot skupek elementov, tako vidnih kot nevidnih, s katerimi zadovoljujejo potrebe in želje gostov. Gost skozi proizvod kupuje niz storitev, ki jih potrebuje v času njegovega bivanja v izbranem objektu. Koristnost hotelskega proizvoda mu predstavljajo vzdušje, ugodnosti določenega prostora in druga doživetja ter občutki, ki odločajo o proizvodu oziroma o motiviranosti gosta, da se odloči za nakup.

Kotler (1996, str. 432–433) razdeli hotelski proizvod na pet ravni. Jedro proizvoda predstavlja osnovno storitev ali korist, ki jo kupec resnično kupuje. Gost v hotelu kupi »počitek in spanje«. Osnovni proizvod, ki ga hotelir ponuja je fizični proizvod, to je hotel s sobami, pričakovani proizvod pa sestavlja niz lastnosti, ki jih kupci pri nakupu pričakujejo in z njimi soglašajo (čista postelja, milo, brisače ipd.). Razširjeni proizvod vsebuje dodatne storitve in koristi, zaradi katerih se ponudba hotela razlikuje od konkurenčnih ponudb (hitra prijava in odjava iz hotela, sveže rože itd.). Potencialni proizvod pa vsebuje možne razširitve in

spremembe v prihodnosti. Hotelski proizvod je torej sestavljen iz otipljivega in neotipljivega dela: otipljivi del predstavlja hotel oziroma zgradbo s sobami in skupnimi prostori, neotipljivi del pa so storitve, ki jih izvajajo zaposleni v hotelu.

3 BLAGOVNA ZNAMKA

V današnjem času se kupec srečuje z vse večjo možnostjo izbire izdelkov in storitev med katerimi se vse težje znajde. Blagovna znamka mu predstavlja eno izmed orodij, s pomočjo katerega lažje sprejme nakupno odločitev, saj je namenjena razlikovanju med konkurenčnimi ponudbami, ali kot meni Kotler (2003, str. 9): »Blagovna znamka je zakladnica zaupanja, ki je tem bolj pomembna, ko je na razpolago več možnosti. Ljudje si želijo svoje življenje olajšati.« Močna in poznana blagovna znamka je torej eno najpomembnejših orožij pri pridobivanju porabnika. Podjetje brez nje ne more biti uspešno, še zlasti to velja za storitvena podjetja, med katera sodijo tudi hoteli. Glede na to, da je blagovna znamka tudi vir konkurenčne prednosti, je osrednji del trženjske in poslovne strategije. V nadaljevanju so predstavljene opredelitve blagovnih in storitvenih znamk, vloga blagovnih znamk v hotelirstvu ter pojem premoženja blagovne znamke.

3.1 OPREDELITEV BLAGOVNE IN STORITVENE ZNAMKE

Z blagovno znamko kot sredstvom razlikovanja so se ukvarjali številni avtorji. Z naraščanjem njenega pomena, se je večalo tudi število njenih opredelitev. Med najbolj znanimi opredelitvami blagovne znamke je opredelitev ameriškega združenja za trženje, ki pravi, da je blagovna znamka ime, izraz, simbol, oblika ali kombinacija naštetih elementov, namenjena prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine prodajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih (Kotler, 1996, str. 444). Ta opredelitev kot element razlikovanja med posameznimi ponudniki upošteva vidne dele blagovne znamke (ime, simbol).

Blagovna znamka je več kot samo ime ali simbol. Je niz pričakovanj in asociacij, ki izhajajo iz izkušenj s podjetjem ali izdelkom. Pravzaprav je dodana vrednost izdelka, ki jo sestavljajo zlasti neotipljive lastnosti in koristi. Te prepričajo porabnika, da se odloči za nakup, hkrati pa ločijo imetnika od ostalih konkurentov (Davis, 2002, str. 305).

Aaker predstavlja blagovno znamko kot sredstvo identitete. Stranki nakazuje vir izdelka in hkrati ščiti tako stranko kot proizvajalca pred konkurenco, ki poskuša ponujati podobne izdelke (Aaker 1991, str. 7).

Kotler (1996, str. 444) pravi, da je blagovna znamka predvsem obljuba prodajalca, da bo kupcem dosledno ponujal določene lastnosti, koristi in storitve. Najboljše blagovne znamke posredujejo jamstva za kakovost. Hkrati razširi razumevanje blagovne znamke; pravi, da znamka lahko sporoča do šest pomenov: lastnosti izdelka, koristi, vrednote, kulturo, osebnost in uporabnika.

Kombinacijo zgoraj navedenih pogledov predstavljata v svoji opredelitvi de Chernatony in McDonald, ki opredeljujeta uspešno blagovno znamko kot prepoznaven izdelek, storitev, osebo ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najboljše ujemajo z njegovimi potrebami (de Chernatony, 2002, str. 24).

Iz opredelitve izhaja, da izbor določene blagovne znamke ni povezan le z njeno uporabnostjo, ampak kaže na to, za kakšne vrednote se zavzema posameznik in kako živi (kakšna je njegova osebnost). Ker uporaba določene blagovne znamke simbolizira življenjski slog posameznika, se je zanimanje za proučevanje vrednot povečalo. Ponudniki poskušajo oblikovati splet vrednot, s katerimi bi nadgradili življenjski slog posameznika. Idealno bi bilo, če bi bile vrednote blagovne znamke skladne s samopodobo odjemalcev.

De Chernatony (2002, str. 24) pravi, da so blagovne znamke tako močno sredstvo zato, ker se v njih povezujejo funkcionalne in čustvene vrednote. Funkcionalne vrednote (učinkovitost, kakovost, pripravnost in preprostost uporabe) presojamo razumsko, čustvene vrednote (poštenost, ambicioznost, vedrost, previdnost) pa presojamo s čustvenimi merili. Vse več organizacij ugotavlja, da lahko tekmeci hitro odkrijejo funkcionalne značilnosti blagovne znamke in funkcionalno prednost ne le posnemajo, temveč tudi presežejo. Razlike med blagovnimi znamkami ne temeljijo več na funkcionalnosti, poudarek je na čustvenih vrednotah oziroma na načinu, »kako odjemalec dobi, kar kupi«. Nadgradnja čustvenega nivoja blagovne znamke je izkustveni nivo oziroma njena obljuba. Porabniki primerjajo obljubljeni s tistim, kar dejansko izkusijo in se na osnovi tega odločijo za nadaljnje nakupe. Odločijo se o zvestobi blagovni znamki.

Pri izpolnjevanju obljub imajo čedalje večjo vlogo zaposleni, ki so v stiku s porabnikom. Vedenje zaposlenih, njihov slog oblačenja, govor, mnenje in odnos do strank zagotavlja porabnikom pomembne podatke o vrednotah blagovnih znamk. Če so zaposleni odsev blagovne znamke, bodo odjemalci njihove individualne vrednote zaznavali kot vrednote blagovne znamke. Zaposleni naj bi zagovarjali vrednote, ki se ujemajo z vrednotami blagovnih znamk podjetja. Verjetnost, da bodo zaposleni izpolnili obljube, ki jih daje blagovna znamka, je precej večja, če so zaposleni iskreno zavezani nekemu spletu vrednot. Managerji morajo znati pridobiti osebe, ki verjame v vrednote blagovne znamke, torej so njihove vrednote skladne z njimi, hkrati pa morajo tem predanim delavcem omogočiti, da bo njihov nastop krepljen čustvene vrednote stranke (de Chernatony, 2002, str. 18–19).

Glede na dejstvo, da v razvitih gospodarstvih narašča pomen storitvenega sektorja, postajajo storitvene znamke vse bolj pomembne. Pri tem se zastavi vprašanje, ali načela razvoja blagovnih znamk veljajo tudi za razvoj storitvenih znamk. De Chernatony in Dall'Olmo Riely (1999; v Konečnik, 2005, str. 20) sta prišla do zaključka, da je koncept blagovne znamke za izdelke in storitve je podoben, vendar pride zaradi poudarjanja različnih elementov blagovne znamke do razlik pri strategijah, in da specifične značilnosti storitev zahtevajo prilagojen pristop. Pri nakupu storitev se poveča pogostost stikov med porabniki in zaposlenimi, zato je tudi »trenutkov resnice« bistveno več kot pri nakupu fizičnega izdelka, zato je potrebno opredeliti vse vidike izkušnje porabnika z blagovno znamko (Vodlan, 2003, str. 8).

Težave pri oceni kakovosti storitve delajo zamenjavo storitvene znamke manj verjetno, ko stranka spozna določeno storitev. Prav tako igra veliko vlogo neločljivost izvajalca od stranke. Ko se med njima vzpostavi odnos, je verjetnost zamenjave blagovne znamke manjša. Zaradi neotipljivosti in nestalnosti storitev je kupčevo zaznano tveganje višje. Če zaznano tveganje narašča, narašča tudi verjetnost zvestobe blagovni znamki. Zaradi neotipljivosti storitev je ocena kakovosti in zadovoljstva težja kot pri izdelkih, kar pomeni, da mora kupec zaupati kakovosti, da lahko oceni storitev. Zaradi neotipljivosti je tudi težje zbrati informacije o storitvi. To pa informacijo o storitvah podraži, kar pomeni, da imajo kupci o storitvah manj informacij kot o izdelkih. To pomeni, da je zvestoba blagovni znamki bolj pomembna za storitve kot za izdelke (Zeithaml v Javalgi in Moberg, 1997, str. 166).

Potočnik (2000, str. 107) meni, da blagovna znamka za storitve ni identična z blagovno znamko za izdelke. Blagovna znamka pri storitvah je najpogosteje ime storitvenega podjetja. Enakega mnenja je Kim (2003, str. 336), ki pravi, da je pri storitvah primarna blagovna znamka znamka podjetja, pri fizičnih izdelkih pa je primarna znamka blagovna znamka izdelka. Pri storitvenih dejavnostih stranke običajno sprejmejo ali zavrnejo izdelek v odvisnosti od blagovne znamke podjetja. Stranke razvijajo asociacije na blagovno znamko podjetja in ne na izdelek.

Tepeci (1999, str. 223) opredeljuje blagovno znamko kot izdelek ali storitev določenega proizvajalca, ki se razlikuje po svojem imenu in predstavitvi, npr. Marriott ali Hilton za hotel. Veliko hotelskih verig in restavracij išče način, kako izpolniti pričakovanja specifičnih skupin strank. Na določenem področju želijo pustiti svoj pečat (npr. Ritz-Carlton kot luksuzni hotel) in svoj znak vtisniti na izdelek ali storitev (npr. koncept Disney).

Ime blagovne znamke priskrbi simboličen pomen, ki pomaga porabniku pri prepoznavanju in procesu odločanja. Porabnik bo izbral znano ime, kajti imena znamke nosijo višjo zaznano kakovost. V glavnem blagovne znamke dostavljajo kakovost, ki jo obljublja. Stranke se napram izdelkom brez blagovne znamke počutijo manj ugodno kot z izdelki, ki imajo blagovno znamko. To je tudi razlog, da izdelki z blagovno znamko zagotavljajo 10–15 % razliko v ceni. Stranke vidijo to cenovno razliko kot indikator kakovosti (Tepeci, 1999, str. 225).

Brezovec (2000, str. 126) pravi, da je blagovna znamka turističnega podjetja sklop predstav v zavesti porabnika. Močna blagovna znamka povečuje vrednost celotnemu podjetju oziroma celi destinaciji. Najpomembnejši element blagovne znamke v turizmu je ime. Z imenom blagovne znamke, npr. hotela ali letalske družbe, povezujemo koncept poslovanja in njegove standarde. Potencialnemu turistu omogoča določeno predstavo o obliki, vsebini in kakovosti turistične storitve.

Blagovne znamke so samo sredstva za doseganje cilja, cilj pa je naslednji: ustvariti in negovati dolgoročne odnose s kupci.

3.2 BLAGOVNA ZNAMKA V HOTELIRSTVU

V hotelirstvu so blagovne znamke začele igrati pomembno vlogo, ko so začele nastajati hotelske verige. Začetnika sta bila Elsworth Statler (začetnik koncepta hotelskih verig) in Cesar Ritz (uvajanje glamurja v hotelirstvo), ki sta povezovala veliko število hotelov v različnih mestih z imenoma svojih blagovnih znamk (Powers, 1997, str. 221).

Namen hotelskih verig je bil ponuditi gostu konsistentno storitev in opremo in s tem pridobiti konkurenčno prednost. Za širitev je bilo potrebno pridobiti dodatna finančna sredstva, zato so v poslovanje uvedli nove analitične metode in centralizirali nabavo. Z izkoriščanjem ekonomije obsega so verige tržile svoje hotele bolj učinkovito od neodvisnih hotelov. Posledica naštetega je bila, da so hotelske verige postale bolj dobičkonosne od tradicionalnih hotelov v individualni lasti. Ker je bila potreba po sredstvih za širitev verig čedalje večja, so verige ponujale individualnim lastnikom hotelov sklenitev vodstvenih pogodb¹, ki so jim dajale pravico do uporabe blagovne znamke verige in možnost uporabe standardov verige. Za uporabo so zaračunale ustrezno nadomestilo v določenem odstotku od prodaje. Vzporedno se je razvijal tudi franšizni sistem, kjer je bilo upoštevanje standardov verige obvezno.

Eden izmed prvih hotelov, ki je razvil blagovno znamko, je bil Holiday Inn. Z uporabo imena znamke je gostom zagotavljal enotne standarde storitev, izkušnje in doslednost ter si s tem zagotovil določeno bazo gostov. Z namenom pritegniti nove segmente porabnikov in kot odgovor na raznolikost potreb in finančnih zmožnosti porabnikov je razširil svojo linijo izdelkov od ekonomske (Holiday Inn Express) do luksuzne kategorije (Crowne Plaza). S tako strategijo si je zagotovil povečanje zasedenosti zmogljivosti in povečanje prihodka, ko so bili določeni segmenti namestitve zasičeni.

¹ Načini povezovanja hotelov in nastajanja verig: tuje lastništvo (popolno lastništvo iz tujine, odtekanje denarja v tujino), mešana družba (joint venture), franšizing (prevzem blagovne znamke in njenih kriterijev), vodstvene pogodbe (hotel vodijo tujci, a niso lastniki), konzorcij (neodvisni hoteli, skupna promocija in prodaja) in domače lastništvo (Klančnik, 2002, str. 4).

Tako kot Holiday Inn tudi druge hotelske verige uporabljajo blagovne znamke za segmentiranje trga. Hotelska veriga Marriott vključuje hotele Fairfield, ki so namenjeni cenovno občutljivemu segmentu, Courtyard je namenjen gostom, ki so pripravljeni plačati namestitev z omejeno količino dodatnih storitev, Marriott Hotels se nahajajo v mestnih središčih, kjer se lahko zaračunavajo višje cene, gostje pa pričakujejo temu primerne storitve. Tako širi svoje znamke na celotni namestitveni sektor in hkrati pripomore k uvajanju novih izdelkov (Powers, 1997, str. 222).

Rutherford (2002, str. 20–21) pravi, da so blagovne znamke začele pridobivati na pomenu v devetdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je turistični trg postajal vse bolj zahteven. Prepoznavna blagovna znamka je bila odločilnega pomena za pridobivanje sredstev za nov hotel ali novo letovišče, saj je za investitorja pomenila manjše tveganje. Na pomenu pa so ponovno začeli pridobivati individualni (neodvisni) hoteli, ki so ohranili svojo specifiko in prepoznavnost hotelske ponudbe. S tem pa je tudi za njih postala jasno opredeljena in zaupanja vredna blagovna znamka bolj pomembna kot kdaj koli prej.

Podobno ugotavljata Pender in Sharples (2005, str. 17), ki pravita, da morajo tudi neodvisni hoteli, ki se sklicujejo na svojo individualnost poslovanja (kot razliko od enotnih blagovnih znamk verig), imeti svojo podobo blagovne znamke. Management mora zato zagotoviti, da je izdelek/storitev skladna z blagovno znamko, ki se bodisi ujema z zahtevami verige (konzorcija) ali v primeru neodvisnega hotela z blagovno znamko hotela.

Hoteli in hotelske verige uporabljajo klasično strategijo blagovne znamke. Le-te so za njih hitra pot za prepoznavanje in razlikovanje v zavesti porabnika. Simbolizirajo bistvo (jedro) porabnikove zaznave hotelske verige, njenih izdelkov in storitev. Naklonjen ali nenaklonjen odnos in zaznave vplivajo na to, da stranka rezervira hotel določene znamke.

Blagovna znamka v tem kompleksnem svetu vnaša v poslovanje stabilnost, varuje pred posnemanjem konkurence in omogoča kupovanje z zaupanjem. Ko se stranke enkrat odločijo za določeno blagovno znamko, so tej znamki pogosto zveste, jo kupujejo tudi v prihodnosti, priporočajo prijateljem in te izdelke izberejo, tudi če imajo ostali boljše značilnosti in nižje cene. Blagovne znamke so naravne ovire za nove konkurente, saj zmanjšujejo porabnikovo tveganje, ki je povezano z nakupom. Poleg tega ustvarjajo razliko v ceni in vzdržujejo naraščajoč prihodek (Tepeci, 1999, str. 225).

3.3 PREMOŽENJE BLAGOVNE ZNAMKE

Pojem premoženja blagovne znamke postaja vse bolj pomemben, zato se v zvezi z njim pojavlja množica opredelitev. V tuji literaturi se v zvezi s premoženjem blagovne znamke pojavljata dve izraza: »brand equity« in »brand value«, ki ju mnogi avtorji uporabljajo kot sinonima. Izraz »brand value« se uporablja v finančah in kaže finančno vrednost znamke. Gre

za to, da ima blagovna znamka vrednost, če jo lahko prodajajo in kupujejo po določeni ceni. Izraz »brand equity« pa se uporablja v trženju predvsem pri izražanju učinkov označevanja izdelkov z blagovno znamko.

Ena izmed najpopolnejših je Aakerjeva opredelitev (1991, str. 15), ki pravi, da pojem premoženja blagovne znamke z vidika trženja obravnavamo kot skupek premoženja in obveznosti povezanih z le-to, njenim imenom in simbolom, ki se doda ali odvzame vrednosti, ki jo podjetju in/ali njegovim kupcem zagotavlja izdelek ali storitev.

Osnova določanja vrednosti premoženja blagovne znamke je opredelitev virov vrednosti blagovne znamke. Aaker (1991, str. 16) navaja pet virov, ki sestavljajo premoženje blagovne znamke z vidika porabnika: zvestobo, zavedanje, zaznano kakovost, asociacije na blagovno znamko in ostalo (pravna zaščita).

Tudi Keller (1993, str. 8) se je ukvarjal s premoženjem blagovne znamke z vidika porabnika in ga opredelil kot različen učinek odziva porabnikov na trženjske strategije blagovne znamke glede samega vedenja o njej. Vedenje o blagovni znamki je povezano z mrežnim asociativnim modelom spomina, na katerega vpliva zavedanje o blagovni znamki in njena podoba. Podrobneje razčlenjuje tudi podobo blagovne znamke.

Konečnikova (2005, str. 29–50) združuje oba koncepta in opredeljuje koncept premoženja blagovne znamke v očeh porabnika s pomočjo štirih elementov:

- zavedanja,
- podobe,
- zaznane kakovosti,
- zvestobe blagovni znamki.

Zavedanje blagovne znamke se nanaša na njeno prisotnost v mišljenju porabnika. Element zavedanja je največkrat predstavljen s prepoznavnostjo in priklicem. Po Aakerju (1991, str. 61–26) je zavedanje blagovne znamke zmožnost, da kupec v zadovoljivi meri prepozna izdelek, se ga spomni ter ga vključi v priklicani in upoštevani niz v času izbire in vrednotenja možnosti. Zavedanje blagovne znamke torej igra pomembno vlogo v procesu odločanja posameznika.

Podoba blagovne znamke je tisti element njenega premoženja, ki je predmet največ polemik. Asociacije v zvezi z blagovno znamko se nanašajo na vse, kar porabnik v svojem spominu povezuje z neko blagovno znamko. Vse smiselno urejene asociacije v porabnikovem spominu pa predstavljajo podobo blagovne znamke. Pomemben izvor premoženja so zato, ker predstavljajo osnovo za nakupne odločitve in zvestobo kupcev določeni blagovni znamki. Kupcu pomagajo pri obdelavi in pomnjenju informacij in so osnova za razlikovanje izdelka od konkurenčnih blagovnih znamk (Aaker, 1991, str. 109–113). Po Kellerjevem mnenju (1993, str. 4–7) pa je podoba blagovne znamke sestavljena iz naslednjih kategorij: lastnosti,

ki jih posameznik pripisuje blagovni znamki, koristi, ki jih posameznik od njih pričakuje in porabnikovih stališč do blagovne znamke.

Tretji element premoženja blagovne znamke v očeh porabnika vključuje porabnikovo ovrednotenje dimenzije kakovosti blagovne znamke. Sodobnejše opredeljevanje kakovosti se razlikuje od tradicionalnega pojmovanja, saj v ospredje postavlja porabnika in njegov pogled na kakovost (Konečnik, 2005, str. 46–48). Zaznavanje kakovosti je odvisno predvsem od pričakovanj in zadovoljstva porabnika.

Zvestoba blagovni znamki je pogosto jedro premoženja znamke. Kaže pripravljenost porabnikov, da bi zamenjali blagovno znamko, predvsem zaradi spremembe v ceni ali lastnostih izdelka. Zvestoba je posledica preteklih pozitivnih izkušenj z izdelki (Aaker, 1991, str. 41).

Presad in Dev (2000, str. 23) sta na primeru hotelov preučevala odnos med premoženjem blagovne znamke in dobičkom ter ugotovila, da med njima obstaja močna korelacija. Hoteli z močnim premoženjem blagovne znamke (ki ima osnovo v porabnikovi pozitivni oceni značilnosti blagovne znamke) naj bi imeli večjo zasedenost zmogljivosti, kar se kaže v večjem RevPAR² indeksu. Bolj, ko so stranke zadovoljne in vidijo pozitiven odnos cenavrednost, več prednosti dajejo blagovni znamki in več se jih vrača. To pa pomeni večji zaslužek.

4 ZADOVOLJSTVO IN KAKOVOST

Zadovoljstvo porabnika je pomemben dejavnik, ki ga uporablja vse več tržno usmerjenih podjetij. Slednja upoštevajo dejstvo, da podjetje, ki nima zadovoljnih porabnikov, ne more uspeti. Medtem, ko je z vidika podjetja zadovoljstvo porabnikov pomembno za doseganje dolgoročnega dobička, je z vidika porabnika zadovoljstvo zaželeno končno stanje porabe, ki potrjuje zmožnost odločanja posameznika in predstavlja nasprotje negativnim posledicam slabih odločitev (Oliver, 1996, str. 10). Kupci znajo oceniti, katera ponudba jim bo prinesla največjo vrednost. Glede tega si ustvarijo vrednostna pričakovanja in ravnaajo v skladu z njimi. Na naslednjih straneh sledi pregled pojmov, ki se nanašajo na zadovoljstvo in kakovost ter njuna medsebojna razmerja. Poleg modelov kakovosti storitev je predstavljena tudi vloga kontaktnega osebja in fizičnih dokazov v procesu izvajanja storitev.

² RevPAR (ang. revenue per available room) je razmerje med prihodkom od nočitev in številom vseh sob v hotelu.

4.1 OPREDELITEV ZADOVOLJSTVA

Zadovoljstvo je eden izmed najpomembnejših vzvodov za poslovno uspešnost, informacije o porabnikovem zadovoljstvu pa so pokazatelj, kako dobro podjetje izvaja storitve. Lahko rečemo, da je zadovoljstvo ključnega pomena za preživetje podjetja, saj krepi pozitivno stališče do blagovne znamke in povečuje verjetnost, da bo kupec ponovno kupil isto blagovno znamko.

Opredelitev zadovoljstva je skoraj toliko kot raziskav, ki so se ukvarjale s tovrstno tematiko. Vavra (1997; v Pizam in Ellis, 1999, str. 326) opredeljuje zadovoljstvo na osnovi izida ali procesa. Zadovoljstvo je končno stanje, ki izhaja iz izkušnje s porabo. To končno stanje je lahko kognitivni odziv na nagrado, čustveni odziv na izkušnjo ali primerjava med predvidenima posledicama, tj. nagrado in stroški.

Tudi Engel (1990; v Schall, 2003, str. 314) izhaja iz izkušenj posameznika in zadovoljstvo z blagovno znamko opredeljuje kot rezultat subjektivne ocene, ko izbrana alternativa (blagovna znamka) doseže ali preseže pričakovanja. Podobnega mnenja sta Pizam in Ellis (1999, str. 328), ki opredelitev zadovoljstva nekoliko razširita in jo utemeljita s pričakovanji kot standardom primerjave. Zadovoljstvo posameznika z izkušnjo je po njunem mnenju posledica primerjave med izidom in pričakovanji. Pričakovanja so spremenljiv notranji standard, ki je osnovan na množici dejavnikov, kot so potrebe, cilji, lastne pretekle izkušnje, izkušnje drugih z enakimi ali podobnimi izdelki.

Zadovoljstvo porabnika je odziv na izpolnitev oziroma je ocena, da so lastnosti izdelka ali storitve zagotovile prijetno raven izpolnitve. Za izdelke in storitve, v katerih so porabniki udeleženi pasivno ali za katere se ne zanimajo močno, je težko meriti zadovoljstvo (Oliver, 1996, str. 13).

Med najbolj pogosto navajanimi modeli za preučevanje zadovoljstva je teorija nepotrditve pričakovanj, na katero se navezuje tudi Oliverjeva opredelitev zadovoljstva (Pizam in Ellis 1999, str. 328): porabniki kupujejo izdelke in storitve s prednakupnimi pričakovanji o vnaprejšnji izvedbi. Ko je izdelek/storitev kupljena ali porabljena, porabnik primerja rezultat s pričakovanji. Če se rezultat ujema s pričakovanji, pride do potrditve, če pa obstajajo razlike med pričakovanji in rezultatom pride do nepotrditve. Negativna nepotrditve pomeni, da je izdelek/storitev pod nivojem pričakovanega, pozitivna nepotrditve pa, da je izdelek/storitev nad pričakovanji. Do zadovoljstva pride s potrditvijo ali pozitivno nepotrditvijo porabnikovih pričakovanj, nezadovoljstvo pa je posledica negativne nepotrditve porabnikovih pričakovanj.

Tudi Kotler (1996, str. 40) pri opredelitvi upošteva pričakovanja. Zadovoljstvo opredeljuje kot stopnjo človekovega počutja, ki je posledica primerjave med zaznanim delovanjem

izdelka (ali rezultatom) in osebnimi pričakovanji. Tako je stopnja zadovoljstva funkcija razlike med zaznanim delovanjem in pričakovanji.

Kupec lahko doživi eno izmed treh splošnih stopenj zadovoljstva. Če izdelek ne dosega pričakovanj, je kupec nezadovoljen. Če izdelek ustreza pričakovanjem, je kupec zadovoljen. Če je izdelek presegel pričakovanja, potem je kupec izredno zadovoljen, vesel in navdušen. Pričakovanja nastanejo na osnovi kupčevih preteklih nakupovalnih izkušenj, ugotovitev prijateljev in znancev, sporočil in obljub tržnikov in konkurence. Le zelo zadovoljni kupci običajno niso pripravljeni zamenjati blagovne znamke. Dejstvo je, da veliko zadovoljstvo ali veselje ustvari ne le razumsko preferenco, ampak celo čustven odnos do blagovne znamke in s tem zagotovi visoko stopnjo kupčeve zvestobe (Kotler, 1996, str. 40).

4.1.1 Pričakovanja

Glede na to, da lahko zadovoljstvo opredelimo kot razmerje med zaznano in pričakovano storitvijo, se postavi vprašanje, kaj je tisto, kar vpliva na pričakovanja in kaj na zaznavo storitve.

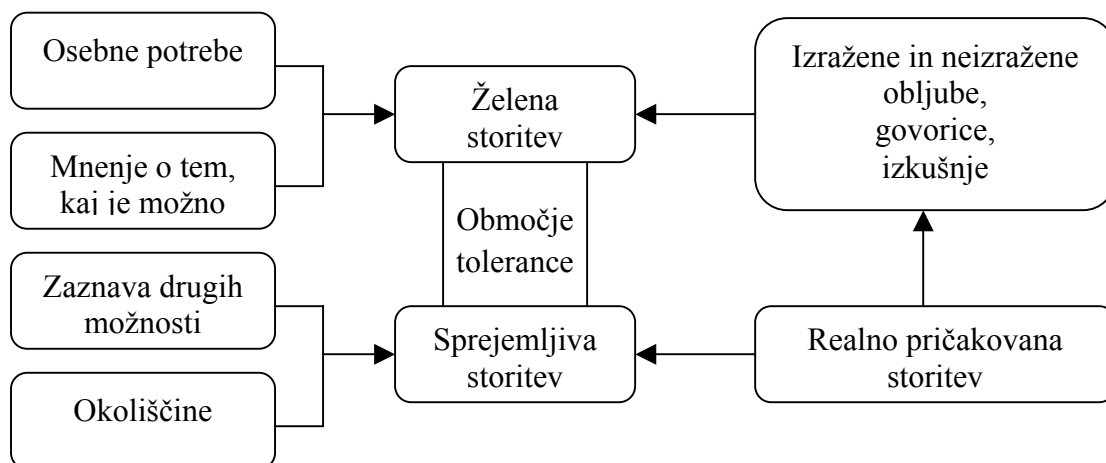
Preprostega odgovora na to, kaj stranke pričakujejo od storitev, ni. Pri različnih storitvah so pričakovanja strank različna, prav tako imajo stranke različna pričakovanja glede ponudnika, čeprav je sveženj koristi enak. Ker se pričakovanja strank spreminjajo, morajo ponudniki storitev razumeti, kaj stranke pričakujejo od njihove ponudbe. Ko stranka ocenjuje kakovost storitve, jo presoja na osnovi standarda, ki je obstajal pred samo izkušnjo s storitvijo. Ta notranji standard za presojanje kakovosti je osnova za strankina pričakovanja. Na pričakovanja vplivajo pretekle izkušnje z določenim izvajalcem storitve, s konkurenčnimi storitvami ali podobnimi storitvami iz drugih dejavnosti. Če nimajo ustrezne osebne izkušnje, so lahko osnova njihovih pričakovanj govorice od ust do ust ali oglaševanje. Sčasoma se v zvezi s pričakovanji razvijejo določene norme, ki jih okrepijo lastne izkušnje in vplivi dejavnikov, ki jih nadzoruje podjetje: oglaševanje, cene, oprema, zaposleni (Lovelock in Wright, 1999, str. 88).

Pričakovanja so lahko v različnih oblikah (Bateson in Hoffman, 1999, str. 26–28):

- pričakovanja kot napoved (kakšno korist bom dobil, če bom kupil to storitev),
- pričakovanja kot ideal (kakšno korist bi rad dobil od storitve, če bi bil svet popoln),
- pričakovanja na osnovi izkušenj (kaj bi rad dobil glede na to, da že nekaj vem o tej blagovni znamki ali storitvi),
- najmanjša sprejemljiva pričakovanja (kaj najmanj pričakujem od kupljene storitve),
- zaslužena pričakovanja (kakšne koristi od storitve so verjetne glede na investicijo),
- primerjalna pričakovanja (kaj lahko pričakujem od storitve v primerjavi s podobnimi storitvami).

Pričakovanja stranke vključujejo različne elemente (Lovelock in Wright, 1999, str. 89–91), ki so prikazani v Sliki 1: želena storitev, sprejemljivo storitev, realno pričakovano storitev in območje tolerance.

Slika 1: Dejavniki, ki vplivajo na pričakovanja v zvezi s storitvijo



Vir: Lovelock in Wright, 1999, str. 90

Želena storitev je storitev, za katero stranka upa, da jo bo prejela. To je želeni nivo kakovosti storitve oziroma kombinacija tega, v kar stranka verjame in kar naj bi bilo dostavljeno. Čeprav bi stranka rada dobila idealno storitev, razume, da podjetja ne morejo vedno dostaviti najboljših možnih storitev. To je tudi razlog, da ima vedno nižji nivo pričakovanja, ki se imenuje sprejemljiva storitev in je najnižja stopnja, ki jo stranka sprejme in ni nezadovoljna. Dejavniki, ki vplivajo na ta pričakovanja, so predvidena izvedba zaznanih alternativ in situacijski dejavniki, ki so povezani z uporabo storitve ob določenih priložnostih. Na želena in sprejemljivo storitev vplivajo tako izražene kot neizražene obljube izvajalca, govornice in pretekle izkušnje.

Realno pričakovana storitev je nivo storitve, ki jo stranka dejansko pričakuje med soočenjem s storitvijo od izvajalca in avtomatično vpliva na nivo sprejemljive storitve. Če realno pričakuje dobro storitev, se nivo sprejemljivega dvigne.

Izvajanje storitve se zaradi narave storitve in prisotnosti človeškega dejavnika spreminja. Obseg, v katerem so stranke pripravljene sprejeti te variacije, se imenuje območje tolerance. Sprejemljiva storitev je najnižji nivo, ki ga stranka še sprejema, storitev pod tem nivojem povzroča frustracijo in nezadovoljstvo. Storitve, ki preseže želena nivo, bo stranko presenetila in razveselila. Območje tolerance je tudi območje, v katerem stranke izvajanju storitve ne namenijo posebne pozornosti. Če se storitev nahaja izven tega območja, se bo stranka prav gotovo odzvala, pozitivno ali negativno. Območje tolerance se pri posameznikih spreminja zaradi konkurence, cene ali pomena posameznih značilnosti storitve. Ti dejavniki pogosto

vplivajo na sprejemljivi nivo storitve, ki se glede na situacijske dejavnike spreminja, medtem ko se nivo želene storitve glede na pridobljene izkušnje dviga zelo počasi.

4.1.2 Zaznana storitev

Zadovoljstvo pa ni odvisno samo od pričakovanj, temveč tudi od zaznane izvedbe storitve. Pomembna je zaznana izvedba storitve in ne dejansko izvedena storitev. Če je zaznana izvedba storitve enaka ali boljša od pričakovane, potem je stranka zadovoljna (Bateson in Hoffman, 1999, str. 25). Na zaznavanje izvedbe storitve vpliva veliko dejavnikov, ki vplivajo tudi na pričakovanja, npr. govorice, oglaševanje, pretekle izkušnje. Poleg tega na izkušnje s storitvijo vpliva tudi sam sistem »storitvenega procesa« (obleka in vedenje kontaktnega osebja, fizično okolje in ostale stranke) in njegov rezultat.

Ponakupna ocena storitve se začne že v trenutku, ko se stranka odloči za storitveno podjetje in se nadaljuje v fazo porabe in fazo po porabi. Na oceno vpliva odnos med družbenimi, psihološkimi in situacijskimi dejavniki. Zadovoljstvo s storitvijo ni odvisno samo od elementov sistema »storitvenega procesa«, temveč tudi od usklajenosti teh elementov v procesu izvajanja in koriščenja storitev (Bateson in Hoffman, 1999, str. 28–29).

Ustvarjanje pričakovanj in njihova primerjava z oceno izvedbe je za porabnika včasih težavno. Če kupec ne ve veliko o blagovni znamki, če nima izkušenj z alternativami, na katere se lahko sklicuje, potem ni sposoben in/ali motiviran oceniti razlike med pričakovanji in izvedbo in težko naredi primerjavo. Tudi, če je kupec sposoben in motiviran, primerjava ni možna, ker ne zazna razlike med blagovnimi znamkami (Assel, 1987; v Bloemer in Kasper, 1995, str. 315).

Porabnik se zaradi izražene primerjave med pričakovanji med izvedbo do določene mere verjetno zaveda rezultata svoje ocene in svojega zadovoljstva. Tej vrsti zadovoljstva rečemo izraženo (manifestirano) zadovoljstvo. O prikitem (latentnem) zadovoljstvu govorimo, če porabnik ni motiviran ali sposoben oceniti svoje izbire znamke in se svojega zadovoljstva ne zaveda povsem. Prikrito zadovoljstvo je rezultat neizražene ocene (Kasper in Bloemer, 1994, str. 315).

4.2 POMEN ZADOVOLJSTVA

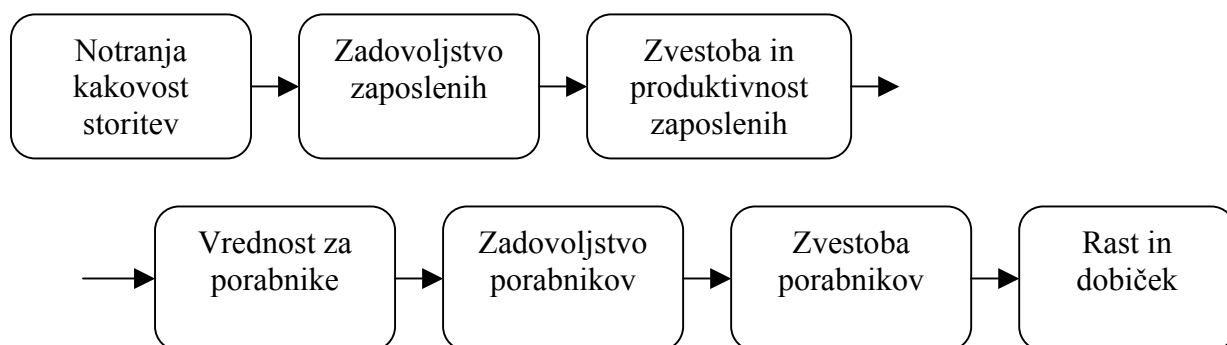
Če so porabniki zadovoljni z izdelkom ali blagovno znamko, obstaja večja verjetnost, da bodo nadaljevali z nakupi in posredovali pozitivne izkušnje drugim. Če so nezadovoljni, pa obstaja večja verjetnost, da bodo blagovno znamko zamenjali, se pritožili proizvajalcem, posrednikom in ostalim porabnikom (Peter in Olson v Pizam in Ellis, 1999, str. 326).

Zadovoljstvo je eden od najbolj zaželenih, pravzaprav končnih ponakupnih učinkov tako za tržnike kot tudi za porabnike. Tržniki si prizadevajo, da bi zadovoljili porabnike – njihovo vsakodnevno delo je tako bolj prijazno, zagotavljajo si dobro podlago za ponovne nakupe in postavljajo temelj za širjenje naklonjenih informacij od ust do ust do možnih porabnikov. Na drugi strani menjave porabniki uživajo v svojem zadovoljstvu. Ne le zaradi koristi od kupljenega izdelka, temveč tudi sam občutek zadovoljstva jim namreč vzbuja prijetna čustva (Kline in Ule, 1996, str. 248).

Z izjemo nekaterih redkih primerov je popolno zadovoljstvo stranke ključ za zagotovitev zvestobe stranke in ustvarjanje dolgoročnega finančnega uspeha. Bolj ko je trg konkurenčen, bolj je pomembna stopnja strankinega zadovoljstva. Tudi na relativno manj konkurenčnih trgih je izvajanje odlične storitve lahko edina zanesljiva pot za doseganje stalnega zadovoljstva in zvestobe stranke (Jones in Sasser, 1995, 145–146).

Povezavo med zadovoljstvom in donosnostjo lahko ponazorimo s storitveno verigo dobička, ki vsebuje povezave med dejavniki, ki so predmet našega proučevanja (Slika 2). Storitvena veriga dobička pojasnjuje razmerja med dobičkom, zvestobo porabnika, zadovoljstvom in zvestobo zaposlenih ter njihovo produktivnostjo.

Slika 2: Storitvena veriga dobička



Vir (prirejeno po): Heskett et al., 1994; v Lovelock, 1996, str. 584

Najpomembnejša predpostavka storitvene verige dobička je ta, da je zvestoba porabnikov osnovna determinanta dobička in rasti podjetja. Za doseganje zvestobe morajo biti porabniki zadovoljni z zunanjo vrednostjo storitve, na katero neposredno vpliva notranja kakovost, ki jo dosegajo zaposleni. Medtem ko na zunanjo vrednost storitve neposredno vpliva notranja kakovost, mora biti dostavni sistem storitve razvit v skladu s potrebami zunanjih porabnikov. V ta namen morajo storitvena podjetja osnovati delovna mesta, pravila, sistem nagrajevanja, tako, da bosta zadovoljna tako gost kot zaposleni. Visoka notranja kakovost vodi do zadovoljstva zaposlenih, kar naj bi vodilo do večje zunanje vrednosti. Ko stranka zazna razliko med blagovno znamko podjetja in konkurenco, postane zadovoljstvo ključnega pomena pri graditvi zvestobe. Zvestoba pa je lahko zgrajena samo skozi pozitivno diferenciacijo, ki je ponavadi dosežena skozi boljšo storitev. Visoka zunanja vrednost storitve

vodi do zadovoljstva stranke, ta pa v končni fazi vodi do zvestobe (Heskett et al., 1994; v Lovelock, 1996, str. 584).

4.2.1 Zadovoljstvo zaposlenih

Zadovoljstvo zaposlenih je prav gotovo sestavni del končnega cilja – kakovostne storitve in eden od ključnih predpogojev za ustvarjanje zadovoljstva porabnikov in posledic, ki iz tega izhajajo.

Že Reichheld in Cook (1996, str. 8–9) sta ugotovila, da je zadržanje zaposlenih ključ za ohranjanje strank, ohranjanje strank pa je lahko razlog za povečanje plač in druge spodbude, ki zadržijo zaposlene. Dalj časa, ko zaposleni ostanejo v podjetju, bolj so seznanjeni s poslovanjem podjetja, več se naučijo in več so vredni za podjetje. Zaposleni, ki dan za dnem delajo s stranko, imajo velik vpliv na zvestobo strank. Tisti, ki so v podjetju zaposleni dalj časa, storitve opravijo bolje kot na novo zaposleni. Navsezadnje imajo stranke stik s podjetjem preko zaposlenih in ne preko managerjev. Stranka vzpostavi z zaposlenimi določene vezi oziroma zaupanje in pričakovanja in, ko ti zaposleni odidejo, se vezi pretrgajo. Podjetjem, ki želijo povečati zvestobo strank, pogosto spodleti, ker tega ne razumejo. Pri upravljanju programov, osredotočenih na stranke, pogosto menjajo (rotirajo) ljudi, ki imajo največji vpliv na strankino doživetje. Prav tako, kot je pomembno izbrati »prave« stranke, preden jih poskusimo obdržati, je pomembno najti prave zaposlene, preden jih povabimo da ostanejo.

Z zaposlenimi (notranjimi porabniki) in njihovim zadovoljstvom se ukvarja notranje trženje. Zadovoljstvo zaposlenega se začne s primernim izobraževanjem in usposabljanjem ter posledično z večjo motiviranostjo. Večja motiviranost in predanost delu zmanjšujeta pretok zaposlenih, kar vodi do višje kakovosti storitve in bolj zadovoljnih zunanjih porabnikov (Potočnik, 2000, str. 91).

J. W. Marriot je imel v zvezi z zaposlenimi preprosto filozofijo: »Skrbi za svoje zaposlene, da bodo zaposleni skrbeli za stranke.« (Kandampully et al., 2000, str. 70)

4.2.2 Vrednost za porabnike

Vrednost je tisto, kar napove porabnikovo izbiro in zvestobo. Kupci, ki imajo namen kupiti določeno vrsto izdelka ali storitve, raziščejo svoje nakupne možnosti in sestavijo upoštevani niz. V upoštevani nizu glede na ocenjeno vrednost izdelkov/storitev določijo njihovo hierarhično lestvico in izberejo tisto, kar je na vrhu njihove hierarhije vrednosti. To je bodisi zavesten, kognitiven proces bodisi proces, ki vsebuje tudi čustvene elemente. Vrednost je možno izmeriti. Tisti, ki lahko točno izmeri kupčevo relativno strukturo vrednosti za določeno

kategorijo izdelkov ali storitev, lahko točno napove tudi kupčevo izbiro v nizu konkurenčnih izdelkov/storitev ali blagovnimi znamkami v tej kategoriji (Neal, 1999, str. 22).

Tisto, kar sestavlja vrednost, čeprav v kategoriji enega samega izdelka, je zelo osebno in posebno. Porabniki opisujejo vrednost na štiri načine (Lovelock, 1996, str. 362–363):

- vrednost je zame nizka cena,
- vrednost so vse iskane koristi, ki mi jih nudi storitev,
- vrednost je kakovost, ki jo dobim za ceno, ki jo plačam,
- vrednost je razmerje med tistim, kar dobim, in tistim, kar moram žrtvovati.

Če vse štiri opise združimo, dobimo enotno opredelitev vrednosti: zaznana vrednost je porabnikova celostna ocena koristnosti storitve, ki bazira na zaznavi o tem, kaj je prejeta in kaj je dano. Tisto, kar je prejeta se med posamezniki razlikuje (nekateri dajejo prednost obsegu, drugi kakovosti, tretji pripravnosti). Enako velja za tisto, kar je dano (nekaterim je pomemben samo denar, drugim tudi čas in napor). Vrednost je zamenjava prejetih in danih sestavin. Stranke sprejmejo nakupno odločitev na osnovi zaznane vrednosti.

Lovelock (1996, str. 362–363) uporablja izraz neto vrednost. Neto vrednost je razlika med vsoto vseh zaznanih koristi in zaznanih stroškov. Večja razlika med zaznanimi koristmi in zaznanimi stroški pomeni večjo neto vrednost. Za opredelitev razlike med tem, kaj porabnik dejansko plača in tem, kaj je pripravljen plačati za pridobitev zaželene koristi je »porabnikov presežek«. Če so zaznani stroški manjši od zaznane koristi, potem je neto vrednost negativna. Porabnik bo opisal vrednost kot slabo in bo verjetno odklonil nakup. Tržnik lahko poveča vrednost izdelka z dodajanjem koristi ali z zmanjševanjem stroškov (ali kombinacijo obojega). Ko stranka ocenjuje konkurenčne storitve, v bistvu ocenjuje neto vrednost.

Tudi Dubé in Renaghan (1999, str. 80) izhajata iz tega, da je vrednost za stranko tista, ki gradi zvestobo. Raziskovala sta, katere značilnosti hotela so najbolj pomembne pri ustvarjanju vrednosti za stranko. Z raziskavo, ki sta jo opravila v poslovnih in letoviških hotelih, sta ugotovila, da značilnosti funkcionalnih področij, ki bolj vplivajo na porabnikovo prihodnjo izbiro, tudi več prispevajo k njegovi zvestobi. Veliko možnosti za ustvarjanje potencialne zvestobe ustvarja vrhunska izvedba na petih funkcionalnih področjih:

- kakovost hotelskih storitev,
- kakovost osebja,
- kakovost hotelske sobe (dizajn, udobje),
- močno ime blagovne znamke in ugled,
- zaznana vrednost.

Kakovost je torej ključnega pomena pri zagotavljanju zadovoljstva in zvestobe. Pozitivno korelacijo med zaznano kakovostjo, vrednostjo in zadovoljstvom navaja tudi Oh (2000, str. 59). Ko stranka zazna visoko stopnjo kakovosti izdelka ali storitve, zazna tudi visoko stopnjo vrednosti in zadovoljstva. Te spremenljivke neposredno vplivajo na vračanje strank in na njihova priporočila in s tem tudi na njihovo dolgoročno zvestobo.

4.3 OPREDELITEV KAKOVOSTI

Z naraščajočim pomenom storitvene dejavnosti je naraščala tudi potreba po opredelitvi kakovosti storitev, saj so bile proizvodne opredelitve kakovosti zaradi neupoštevanja lastnosti storitev neprimerne. S strani znanstvenikov je bila ocenjena kot primerna samo opredelitev kakovosti z vidika porabnika. Splošni dogovor je bil, da je kakovost storitve funkcija primerjave, ki jo porabniki naredijo med pričakovanji o tem, kaj naj bi podjetje zagotavljajo, in zaznavo o dejanski storitvi. Grönroos pravi, da je kakovost tisto, kar šteje s strani porabnika, vse ostalo je nerelevantno (Harrington in Lenehan, 1998, str. 9–12).

Pričakovanja omenja tudi Aaker (1991, str. 85–86), ki opredeljuje zaznano kakovost kot porabnikovo oceno splošne kakovosti ali izrednosti izdelka ali storitve glede na namen uporabe z ostalimi možnostmi. Zaznava kakovosti je neotipljiv celosten občutek o blagovni znamki in ni nujno objektivno določena, saj je odvisna od pričakovanj.

Turistovo zaznavanje proizvoda kot kakovostnega proizvoda je odvisno od posameznikovih stališč, pričakovanj, preteklih izkušenj in od koristi, ki jih iščejo pri posameznem nakupu. Kakovost proizvoda je zaradi kompleksne narave turizma kakor sestavljena, ki jo je treba sestaviti pravilno, da bo turist zadovoljen (Swarbrooke in Horner 1999, str. 237).

Avelini (1998; v Ivankovič, 2004, str 40) opredeljuje kakovost v hotelirstvu s standardi. Porabnik ponavadi postavi standard glede na kakovost hotela. Slednja je različna, kaže pa se v ravni storitve gostu, razpoložljivi opremi, dodatni ponudbi ipd. Standard lahko opredelimo z dveh zornih kotov:

- z vidika izdelka ali storitve je standard predpisana kakovost,
- z vidika porabnika je standard tisto, kar porabnik zahteva, želi in pričakuje.

Standard določa oziroma predpisuje kakovost in je istočasno merilo za doseganje predpisane kakovosti. Standard in kakovost moramo razumeti kot enoten neprekinjen proces – ni kakovosti brez standarda, ker je standard predpostavka za kakovost in merilo ravni dosežene kakovosti. Standard in kakovost nista cilj, pomenita le pot do njega, cilj je uspešno poslovanje hotela. Obvladovanje kakovosti mora biti stalna naloga vseh zaposlenih v hotelu, od vratarja do managementa. Prepoznavnost hotela namreč dosežemo tudi z optimalno kakovostjo hotelskega proizvoda, ki je rezultat stalnih naporov vseh zaposlenih, da so hitrejši in boljši od konkurentov.

Dolgo je veljalo prepričanje, da je uvedba standardov v hotelirstvu neizvedljiva. Zmanjševala naj bi pomen osebnega odnosa med porabnikom in zaposlenim, skozi poenotenje izdelkov in storitev naj bi se uvajala industrijska sivina, zavirala naj bi se ustvarjalnost in izgubljala prepoznavnost hotela. Danes vemo, da standardi ne zavirajo ustvarjalnosti, saj jo mora

management izraziti v strategiji razvoja hotela, pri promociji in oblikovanju hotelske ponudbe. Pri realizaciji strategije pa je možna maksimalna uporaba standardov.

Uporaba standardov v hotelih sovpada z nastankom hotelskih verig in je povezana z velikimi imeni hotelirstva oziroma ljudmi, ki so zasnovali hotelsko industrijo (Cesar Ritz, Ellsworth Statler, Conrad Hilton, Ralf Hitz, Ernest Henderson, Howard Johnson, Willard Marriott, Kemon Wilson). Postalo je jasno, da brez standardov ni kakovosti storitev in racionalizacije hotelskega poslovanja. Kljub uvedbi standardov mora hotel ohraniti svojo individualnost in prepoznavnost z diferenciacijo hotelske ponudbe ter s personalizacijo storitev. Standardi omogočajo poenostavitev in hitrejše izvajanje delovnih nalog, kar daje zaposlenim možnost, da se dalj časa ukvarjajo z zadovoljevanjem gostovih potreb in želja. Standarde je potrebno stalno spreminjati in jih prilagajati povpraševanju, saj morajo spodbujati razvoj in povečevati uspešnost hotela (Ivankovič, 2004, str. 40).

4.4 KAKOVOST IN ZADOVOLJSTVO

V praksi se pojem kakovosti pogosto enači z zadovoljstvom ali pa se predpostavlja, da je kakovost izdelka ali storitve dovolj za zadovoljstvo porabnika.

Zaznano kakovost moramo ločiti od zadovoljstva. Porabnik je lahko zadovoljen, ker so bila njegova pričakovanja nižja od dobljene kakovosti, lahko pa je zadovoljen tudi z izdelkom nizke kakovosti, če je cena le-tega nizka. Visoko zaznana kakovost ni skladna z nizkimi pričakovanji. Zaznano kakovost pa moramo ločiti tudi od stališč. Porabnik ima lahko pozitivno stališče do izdelka nizke kakovosti, ker je le-ta poceni. Lahko ima tudi negativno stališče do visoke kakovosti zaradi previsoke cene izdelka (Aaker, 1991, str. 86).

Zadovoljstvo stranke je kratkoročni pojem, ki se nanaša na transakcijo, kakovost storitve pa je stališče, ki se oblikuje na dolgi rok skozi celotno oceno izvedbe. Odnos med tema dvema konceptoma je nejasen. Nekateri verjamejo, da zadovoljstvo stranke vodi do zaznane kakovosti storitve, nekateri pa verjamejo, da kakovost storitve vodi v zadovoljstvo stranke. Ena izmed razlag pravi, da zadovoljstvo pomaga stranki pri izboljšanju zaznave kakovosti storitve. Logika te razlage je sledeča (Bateson in Hoffman, 1999, str. 340):

- porabnikova zaznava kakovosti storitve podjetja, s katerim porabnik ni imel predhodnih izkušenj, temelji na pričakovanjih porabnika,
- poznejša soočenja porabnika s podjetjem vodijo porabnika do nepotrditvenega procesa in nadaljnje poprave (izboljšanja) zaznavanja kakovosti storitev,
- vsako dodatno soočenje s podjetjem popravi ali okrepi zaznave kakovosti storitev,
- izboljšane zaznave kakovosti storitev spremenijo strankine prihodnje nakupne namene do podjetja.

4.5 MODELI KAKOVOSTI STORITEV

Za merjenje kakovosti storitev v literaturi najdemo več modelov. Borgowitz et al. (1990) so pregledali dosednji razvoj na področju kakovosti storitev in ugotovili, da sta večino obstoječih del prispevali skandinavska (Grönroos in Gummerson) in severnoameriška šola (model SERVQUAL).

4.5.1 Skandinavski model

Enega zgodnejših modelih je naredil Grönroos (1984; v Uran, 2003, str. 69). Po njegovem mnenju porabniki ocenjujejo kakovost z dveh vidikov: z vidika tehnične kakovosti in z vidika funkcionalne kakovosti (Uran, 2003, str. 69):

- Tehnična kakovost je ocena vsebine storitve, ki se nanaša na rezultat izvedbe storitve (hotelska soba, obrok v restavraciji) oziroma na tisto, kar stranki ostane, ko je končan medsebojni odnos med njim in zaposlenim. Odgovarja na vprašanje, »kaj« je bilo ponujeno.
- Funkcionalna kakovost pa je proces izvajanja storitve. Ko se storitev izvaja (dostavlja), so stranke v medsebojnih odnosih z zaposlenimi (rezervacija hotela, odpiranje vrat, prijava v hotel). Primer funkcionalne kakovosti je že sam prihod v hotel.

Po mnenju Grönroosa (1990) je tehnični del lažje kopirati, zato ga je težko uporabiti kot konkurenčno prednost. Za ustvarjenje konkurenčne prednosti je bistvena funkcionalna kakovost. Tehnična kakovost je nujen, ne pa zadosten pogoj za visok nivo kakovosti storitev, pri izpolnjevanju standardov je bolj pomembna funkcionalna kakovost. Ni najpomembnejše, kaj ponudimo gostu, temveč kako (Uran, 2003, str. 69).

Skandinavska šola je tudi opredelila medsebojni odnos med ponudnikom in porabnikom kot ključni dejavnik, ki vpliva na kakovost storitve. To lahko globoko vpliva na zaznave porabnikov in podobo podjetja. Dober medsebojni odnos med kontaktnim osebjem in gostom lahko celo kompenzira nekatere pomanjkljivosti tehničnega izdelka.

4.5.2 Model SERVQUAL

V turizmu je najpomembnejši gost in izpolnjevanje njegovih pričakovanj. Ali bo gost zadovoljen, je odvisno od njegovega ali našega zaznavanja o tem, kaj razumemo kot zadovoljstvo gosta. Problem nastane pri komunikaciji: mislimo, da vemo, kaj gost želi, v resnici pa želi čisto nekaj drugega. Da bi rešili ta problem komunikacije, so Parasurman, Berry in Zeithamal (1985; v Bateson in Hoffman, 1999, str. 341) razvili model petih

razkorakov oziroma SERVQUAL model. Ta model opredeljuje kakovost storitve skozi zadovoljstvo gosta, opisi razkorakov pa omogočajo podjetjem identifikacijo problemov in napak, če se ti pojavijo v njihovem poslovanju. Model opredeljuje kakovost kot sposobnost zadovoljevanja pričakovanj gosta. Najpomembnejši je peti razkorak oziroma razlika med pričakovanji gostov in zaznavo dobljene storitve. Peti razkorak je posledica ostalih štirih razkorakov. Če želimo ta razkorak odpraviti ali pa ga vsaj zmanjšati, moramo zmanjšati vse ostale štiri razkorake:

- prvi razkorak: pričakovanja gosta o storitvi – zaznave managementa o teh pričakovanjih,
- drugi razkorak: zaznave managementa o pričakovanjih gosta – specifikacija kakovosti storitve,
- tretji razkorak: specifikacija storitve – izvajanje storitve,
- četrti razkorak: izvajanje storitve – komunikacija z gostom (obljube).

Shoemaker in Lewis (1999, str. 354–356) pravita, da moramo za zagotovitev kakovosti odpraviti predvsem prve tri razkorake. Prvi razkorak se nanaša na razliko med pričakovanjem stranke in med tistim, kar podjetje misli, da stranka pričakuje. Razlogi za nastanek tega razkoraka so:

- neprimerna orientiranost k trženjskim raziskavam (podjetje stranke ne vpraša, kakšne so njene potrebe, želje in pričakovanja),
- pomanjkanje komunikacije navzgor med managementom in stranko ter med managementom in kontaktnim osebjem (ni mehanizma za prenos informacij),
- premajhna osredotočenost na odnose (management bolj zanima iskanje novih strank kot graditev dolgoročnih odnosov s sedanjimi strankami).

Prvi razkorak lahko odstranimo z neformalnim pogovorom s strankami in s tem, da prisluhnemo, kaj se stranke pogovarjajo med sabo in z zaposlenimi. S formalno raziskavo lahko dobimo odgovore na zelo specifična vprašanja.

Mnogi managerji mislijo, da vedo, kaj njihove stranke želijo, vendar se motijo. Hotel mogoče misli, da stranka želi udobno sobo, medtem ko stranka dejansko zelo malo časa preživi v sobi in želi dodatne storitve. Razlogov za ta razkorak je veliko, vsi pa kažejo na to, kako zelo težko je razumeti vedenje porabnikov pri storitvah. Če se ta razkorak zgodi, potem sledi cela vrsta drugih napak: najamemo napačno osebje in jih napačno usposabljam. Storitve, ki jo izvajajo, stranki ne pomeni veliko, tisto, kar stranka dejansko želi, pa manjka. Zapiranje vrzeli pomeni vedeti, kaj stranka želi in dati odgovor s celotnim sistemom.

Drugi razkorak nastane, ko stranke svoje potrebe izrazijo tako, da jih ni mogoče takoj pretvoriti v proizvodne cilje oziroma v dimenzije kakovosti storitve. Vsaka od teh dimenzij ima za porabnika določen pomen, hkrati pa je za podjetje vsaka od njih problem, ko jih želi pretvoriti v specifikacije kakovosti. Specifikacija kakovosti je lahko postavljena z vidika stranke ali pa z vidika podjetja. Bistveno je ta dva vidika povezati (Bateson in Hoffman, 1999,

str. 344). Ponudnik storitve včasih zavestno oblikuje proces izvajanja storitve napačno. Hotel včasih ve, kaj želi gost, vendar pa tega ne upošteva (npr. vnaprejšnje plačevanje računa za poslovneže). Razlog je tudi neprimeren sistem nagrajevanja ali pa neprimerno oblikovana storitev (čakanje).

Drugi razkorak lahko odpravimo z oblikovanjem sistema nagrajevanja. Sestaviti je treba načrt storitve. Načrt storitve je slika oziroma zemljevid, ki vizualizira izvajanje storitve (Shoemaker, 1999, str. 355). Služi lahko za identifikacijo vseh stikov med podjetjem in porabniki, kar je lahko osnova za oblikovanje podrobnejših specifikacij za delovanje sistema in kontaktnega osebja. Osebe lahko npr. dobi navodila, naj stranke sprejema z očesnim stikom in nasmeškom. Vendar je vprašljivo, kako lahko taka navodila prispevajo k celostnemu vtisu o kakovosti. Posledica naštetega je, da nekateri managerji zavračajo merjenje kakovosti kot nezanesljivo in nevredno truda.

Tretji razkorak nastane zaradi dejanske izvedbe storitve. Tistega, kar je management načrtoval, zaposleni ne izvajajo. Eden glavnih razlogov za to vrzel je nemotiviranost zaposlenih. Do tega pride, ker management ne vidi povezave med zvestobo stranke in zadovoljstvom zaposlenih ter med zadovoljstvom zaposlenih in dobičkom. Podjetja, ki zadržijo največ strank, imajo tudi najmanjši pretok zaposlenih (Reichheld, 1996; v Shoemaker in Lewis, 1999, str. 355). Za zapiranje te vrzeli Zeithamel in Bitner (1996; v Shoemaker in Lewis, 1999, str. 355) predlagata sledeče:

- najeti je treba prave ljudi,
- priskrbeti podporni sistem,
- pripraviti ljudi na izvajanje kakovostnih storitev,
- obdržati najboljše ljudi.

Bateson in Hoffman (1999, str. 344) imenujeta četrti razkorak »razkorak obljub«. To pomeni, da podjetje z oglaševanjem obljubi eno stvar, porabnik pa dejansko dobi drugačno storitev. Oglaševanje in drugi načini komuniciranja podjetja vplivajo na porabnikova pričakovanja, ki so pomembna pri zaznavanju kakovosti storitve. Prevelike obljube povečajo porabnikova pričakovanja in vplivajo na manjšo zaznano kakovost storitve, če podjetje ne izpolni danih obljub.

Razkoraki pa niso edini način, po katerem porabniki presojujejo kakovost storitev. Kot kriterij uporabljajo tudi pet dimenzij kakovosti (Lovelock in Wright, 1999, str. 94):

- zanesljivost (zanesljivost pri izvajanju storitve),
- otipljivost (videz fizične opreme, pripomočkov, osebja in promocijskega materiala),
- odzivnost (pripravljenost pomagati porabnikom in takojšnjost izvajanja storitve),
- zaupanje (izobraženost, vljudnost, sposobnost zaposlenih in ustvarjanje občutka varnosti),
- vživljanje (razumevanje porabnikov in izkazovanje pozornosti).

Med naštetimi dimenzijami je najbolj pomembna zanesljivost, saj je nezanesljiva storitev slaba storitev, ne glede na ostale značilnosti. Če osnovna storitev ni izvedena zanesljivo, potem stranka domneva, da je podjetje nesposobno (neprimerno) in ga zamenja za drugega izvajalca.

4.6 PROCES IZVAJANJA STORITVE

Izkušnjo s turističnim proizvodom tvori tako proces kot izid procesa. Za stranko je izid pogosto neotipljiva korist, npr. občutek ugodja, fizično ali psihično okrevanje, razvijanje osebnih interesov, oživljanje odnosov ipd. Prav zato je v turizmu v večji meri kot v drugih storitvenih dejavnostih končni izid odvisen od kakovosti dostave storitve, ki jo zazna uporabnik. Turizem temelji na izkušnji z razširjenim procesom proizvodnje in porabe, končni izid pa je težko ločiti od izkušnje, ki je dostavljena.

Proces (kako deluje storitev) vsebuje vse aktivnosti z vidika gosta in z vidika izvajalca. Za gosta vključuje proces vse, kar se mu dogaja, od trenutka, ko je začel kupovati storitev (klic za rezervacijo) do trenutka, ko je odšel (postrežek pripelje avto). Vsi medsebojni stiki z zaposlenimi so del storitvenega procesa. Za storitveno podjetje vključuje proces oblikovanje delovanja storitve, najemanje in usposabljanje osebja in zbiranje informacij v zvezi s porabnikovimi potrebami, željami in pričakovanji (Shoemaker in Lewis, 1999, str. 354).

Za storitveno organizacijo se je pogosto nemogoče razlikovati od podobnih organizacij na osnovi svežnja koristi, ki ga ponuja ali dostavi sistem »storitvenega procesa«. Edini način pridobivanja konkurenčne prednosti je nivo storitve oziroma način, kako so stvari narejene. Diferenciacija je lahko rezultat osebja ali fizičnega sistema, ki je oblikovan za podporo osebju.

4.6.1 Kontaktno osebje

Za učinkovito hotelsko strategijo je dobro razumeti, kako stranke ocenjujejo kakovost storitve. Osnova njihove ocene je soočenje s storitvijo, pri katerem je najpomembnejši odnos med stranko in kontaktnim osebjem. Grönroos pravi, da je nastop zaposlenih del storitve, je pomembna iztočnica, ki jo gost uporabi za celostno oceno hotela. Hoteli porabijo zato okoli 1-5 % plačanega časa zaposlenih za usposabljanje zaposlenih in izboljšanje njihovega nastopa (Hartline et al., 2003, str. 43).

Kontaktno osebje so zaposleni, ki prihajajo v stik s porabnikom in v njegovih očeh predstavljajo celotno podjetje in njegovo povezavo z okoljem. Kontaktno osebje je ključni vir informacij o strankah. Te informacije lahko uporabijo na dva načina: uporabi jih kontaktno osebje samo, da olajša medsebojne odnose s stranko ali pa jih uporabi podjetje za sprejemanje

odločitev. Ljudje, ki se odločijo za zaposlitev v storitveni dejavnosti, imajo na splošno močno željo dati dobro storitev. V ta namen vseskozi iščejo izhodišča, ki jim povedo, kako dobro je stranka sprejela storitev. Bolj ko so njihove zaznave točne, večja je verjetnost, da bo prilagoditev njihovega vedenja izboljšala kupčevo zadovoljstvo. Ker ima kontaktno osebje pogoste stike s strankami, igra vlogo osebja na prvi bojni črti, kar pomeni, da bolje razume potrebe stranke kot ostali zaposleni. Komunikacija med njimi in managementom pa vpliva na kakovost storitev.

Kontaktno osebje ima lahko opraviti z dobičkom podjetja več kot obseg poslovanja, tržni delež, stroški na enoto in še mnogo drugih dejavnikov, ki so običajno povezani s konkurenčno prednostjo (Reichheld in Sasser, 1990, str. 129).

Prebeg strank lahko presenetljivo močno vpliva na kontaktno osebje. Namen strankinega prebega h konkurenci je možno ugotoviti že na osnovi tega, kako zaposleni zaznavajo kakovost dostavljene storitve. Kadar stranke zaznajo storitev kot kakovostno, je verjetnost, da zaposleni prebegnejo, manjša. To pomeni, da za zaposlene ni prijetno delati v razmerah, ko je storitev slaba in stranka nezadovoljna (Lovelock, 1996, str. 336).

4.6.1.1 Metoda kritičnih dogodkov

Porabniki ne ocenjujejo izvajanja storitve po samem procesu, temveč tudi med samim procesom. Medsebojni odnos udeležencev, tj. med kontaktnim osebjem in porabniki je dominantna stvar pri oceni kakovosti in nastajanju zadovoljstva s storitvijo.

Metoda kritičnih dogodkov je orodje za preučevanje vira porabnikovega zadovoljstva ali nezadovoljstva s storitvijo. Izhaja iz predpostavke, da je porabnikovo zadovoljstvo z izdelkom ali storitvijo rezultat kritičnih dogodkov. Slednji pa izhajajo iz medsebojnih odnosov med zaposlenimi in stranko. Lahko jih imenujemo tudi »trenutki resnice« ali soočenja s storitvijo. Metoda predpostavlja, da pri porabniku obstaja območje tolerance, v katerem porabnik tolerira odstopanja izvedbe storitve od svojih pričakovanj. Kritični dogodki so tisti, ki presegajo območje tolerance (Swarbrooke in Horner, 1999, str. 340).

Kritični dogodek lahko opredelimo kot kateri koli dogodek, kombinacijo dogodkov ali serijo dogodkov med stranko in enim ali več storitvenimi podjetji, ki povzročijo, da stranka zamenja ponudnika storitve. Ne vključujejo samo soočenja med stranko in zaposlenim, temveč vsako povezavo med stranko in storitvenim podjetjem (Bateson in Hoffman, 1999, str. 428).

Powers (1999 str. 241) pa opredeljuje kritični dogodek kot tisti dogodek, ki ga lahko do podrobnosti opišemo in je pozitiven ali pa negativen odmik od pričakovanj.

Kritični dogodek je primer delovanja podjetja z vidika porabnika. To so tisti vidiki delovanja, s katerimi pride porabnik v neposredni stik. V storitvenih podjetjih je to običajno delovanje osebja, v proizvodnih pa kakovost izdelka.

Metoda kritičnih dogodkov je pomembna tako pri oblikovanju vprašalnika za ugotavljanje zadovoljstva porabnikov kot tudi v vseh analizah poslovnega procesa, s katerimi poskuša podjetje opredeliti in razumeti zahteve in želje porabnikov. Metoda se osredotoča na porabnike, od katerih skuša dobiti informacije o proizvodih ali storitvah, ki jih prejemajo.

Proces generiranja kritičnih dogodkov poteka v dveh stopnjah. Porabnike najprej intervjuvamo, da dobimo specifične informacije o storitvi ali izdelku. V drugem koraku pa te informacije razvrstimo v skupine, ki izražajo dimenzije kakovosti (Damjan in Možina, 2002, str. 141).

Anketirance je treba vprašati, kdaj so kot porabniki imeli izredno zadovoljiv ali nezadovoljiv medsebojni odnos z zaposlenimi v hotelu:

- Kdaj se je dogodek zgodil?
- Kakšne specifične okoliščine so privedle do situacije?
- Kaj točno je zaposleni rekel ali naredil?
- Kakšen je bil rezultat?
- Ali ste interakcijo občutili kot zadovoljivo ali nezadovoljivo?

Z raziskavami so ugotovili, da napake v zvezi s storitvami, kot npr. »storitev ni na razpolago« ali počasna storitev, ne vodijo avtomatično do nezadovoljne stranke. Ob pravilnem ravnanju kontaktnega osebja v 23 % vodijo do zadovoljstva. Stranke ne upoštevajo vedno pravil, njihovo vedenje sili zaposlene, da ravnajo izven določenih standardnih postopkov in prakse. Način, kako se osebje odzove na potrebe in zaposlene, lahko bistveno vpliva na zadovoljstvo stranke. Najpomembneje pa je to, da je skoraj polovica zadovoljnih in nezadovoljnih strank opisala dogodek kot spontan odziv zaposlenih. Ta odziv pa je lahko pozitiven (natakar je pritekel za nami, da nam je vrnil denar, ki je nekomu padel iz žepa) ali negativen (potreboval sem še nekaj časa za to, da sem se odločil, kaj bom večerjal; natakarica pa je rekla, da bi to že vedel, če ne bi jedilnega lista bral kot zemljevida). Vsa našeta dejanja so izven običajnih delovnih postopkov, vsak od njih pa predstavlja neodvisno pozitivno ali negativno dejanje kontaktne osebe (Bateson in Hoffman, 1999, str. 59).

Zeithaml in Bitner (1996; v de Chernatony, 2002, str. 272) ugotavljata, da vpliv posameznih stikov na odjemalčevo zaznavanje niha. V hotelski verigi Marriott Hotels so ugotovili, da se štiri od petih srečanj, ki najpomembneje vplivajo na zvestobo odjemalcev, zgodijo v prvih desetih minutah po vstopu gosta v hotel.

Hartline et al. (2003, str. 44) v svoji raziskavi uporabljajo nekoliko drugačen pristop, vendar tudi oni pridejo do zaključka, da je nastop zaposlenih odločilen za gostovo zaznavanje

kakovosti. Ugotavljajo, da se gostje odzivajo na različne pokazatelje za sklepanje o kakovosti hotelskih storitev. Pokazatelje lahko opredelimo kot tiste značilnosti storitev, na osnovi katerih si gost oblikuje zaznavo o storitvi. Pokazatelji so lahko notranji in zunanji. Notranji pokazatelji so značilnosti, ki so del fizičnega sestava storitve, ki ne morejo biti spremenjene, če se ne spremeni storitev. Zunanji pokazatelji so lahko tudi značilnosti, kot sta ime blagovne znamke in cena, ki se nanaša na storitev, niso pa del storitve. Med notranjimi značilnostmi, ki se nanašajo na nastop zaposlenih so nekatere kritične, saj neposredno vplivajo na gosta in njegovo zaznavanje kakovosti storitve.

Na zaznano kakovost storitve v hotelu vpliva samo nastop recepcijskega in gospodinjskega osebja. V primeru, da je nastop recepcijskega osebja ocenjen kot slab, potem nobena ostala skupina zaposlenih ni osnova za oceno kakovosti. Ko je slabo ocenjeno gospodinjstvo, ima nastop recepcije pozitiven učinek na kakovost storitev. Hotelski managerji, ki stremijo k doseganju konkurenčne prednosti s pomočjo soočenj s storitvijo, naj bi se precej ukvarjali z usposabljanjem zaposlenih in dajali velik poudarek funkcionalnosti strateških pokazateljev. Če ključni pokazatelji, kot je npr. recepcija delujejo slabo, mora management investirati določena sredstva, da jih uskladi s pričakovanji gostov. Vsakršno prizadevanje, da bi dosegli kakovost na ostalih področjih, je izguba časa in sredstev. Sobna strežba in postrežki so nevtralni glede gostove ocene kakovosti storitve. Oboje je precej rutinsko delo, napake je lahko popraviti, gostovo območje tolerance pa je zato precej veliko. Napor, da bi izboljšali te pokazatelje nad mejo »sprejemljivosti«, so izguba sredstev, saj gostje pri teh stvareh dopuščajo mejno izvedbo (Hartline et al., 2003, str. 48–50).

Raziskava je bila narejena v poslovnih hotelih srednje kategorije in počitniških hotelih. V okolju počitniških hotelov se gost manj osredotoča na prijaznost in učinkovitost recepcijskega osebja in bolj na izkušnje z nastanitvijo, npr. sobna postrežba. Stalni gostje upoštevajo drugačen niz izhodišč kot gostje, ki so prvič v hotelu. Gostova pričakovanja o sprejemljivi ravni izvedbe storitve za vsak pokazatelj (območje tolerance) vplivajo na zvestobo, pripravljenost plačati več in na zamenjavo blagovne znamke.

Na kritične dogodke pa je mogoče gledati tudi z vidika zaposlenih. Odnosi s stranko prav tako sprožajo občutke zadovoljstva ali nezadovoljstva.

Kritični dogodki z vidika zaposlenega so:

- opitost stranke,
- verbalno in fizično nadlegovanje,
- kršenje pravil podjetja ali zakonodaje,
- stranka ne sodeluje (nikoli ni zadovoljna, ne glede na to, kaj narediš).

V skladu z navedenim je razumevanje, kaj vpliva na posameznike, da se vedejo tako kot se, del oblikovanja storitve.

4.6.2 Fizični dokazi

Včasih je težko oceniti storitev, saj je izvajanje storitve neotipljivo, soočenja pa so velikokrat bolj naključna kot načrtovana. Prav to je razlog, da stranke pogosto iščejo otipljive iztočnice oziroma fizične dokaze za oceno kakovosti storitve. V skladu s tem Lovelock in Wright (1999, str. 20) opredeljujeta fizične dokaze kot vsa vidna dejstva, ki predstavijo, prikažejo, pričarajo oziroma priskrbijo dokaz o kakovosti storitve.

O fizičnih dokazih torej govorimo, ko mislimo na kakršenkoli otipljiv dokaz storitve, kot npr. na brošure, vizitke, celostno podobo, označbe, videz stavb, okolja, notranje opreme, zaposlenih ipd. Fizični dokazi se torej nanašajo na otipljiva dejstva, ki vplivajo na porabnika v okolju dostave storitve in se pojavljajo v vsakem trenutku resnice (Zeithaml in Bitner, 2003, str. 110).

Fizični dokazi in spremljajoče vzdušje vplivajo na strankino vedenje na tri načine (Lovelock in Wright, 1999, str. 201):

- pritegnejo pozornost tistih strank, ki so za podjetje ciljni trg; podjetje se s fizičnimi dokazi lahko razlikuje od konkurence,
- z uporabo simbolov lahko izbrani publiki sporočajo o naravi in kakovosti posredovane storitve, kar lahko imenujemo sporočanje s pomočjo fizičnih dokazov,
- ustvarjanje posebnih učinkov s pomočjo uporabe barv, glasbe, vonja, dizajna, da bi na ta način ustvarili ali povečali potrebe po določeni storitvi ali izkušnji.

Fizično okolje pa ni pomembno samo za stranke, temveč tudi za kontaktno osebje, saj je fizično okolje za njih delovno okolje in lahko vpliva na njihovo vedenje. Fizično okolje ima preko kontaktnega osebja velik sekundarni učinek na porabnika (Bateson in Hoffman, str. 136).

Naraščajoči vpliv zunanjega in notranjega oblikovanja zgradb je zaznati v vseh turističnih sektorjih. Njegova uporaba postaja vse bolj pomembna pri komuniciranju na korporativnem nivoju, nivoju blagovne znamke in nivoju izdelka. Dizajn lahko vpliva na prepričanja strank ali zaposlenih o podjetju (kognitivni element), na vzbujanje občutkov pri strankah in zaposlenih (čustveni element), na vedenje in dejanja strank in zaposlenih (vedenjski element) in fizično udobje obeh strank (fiziološki element) (Middleton, 2001, str. 102).

Gostje navajajo fizično okolje kot enega izmed dejavnikov, ki vpliva na zvestobo, zato je temu področju potrebno dati več poudarka. Dubé in Renaghan (1999, str. 81) v raziskavi ugotavljata, da sta pri fizičnih dokazih največja vira vrednosti za stranko velikost sobe in njen izgled (estetika), še posebej velja to za poslovne goste. Za letoviške goste so bolj pomembne funkcionalne značilnosti, npr. čistoča in čajna kuhinja. Pomemben vir vrednosti za stranke je tudi dosledna opremljenost sob pri določeni blagovni znamki. Poleg sobe kot take je za goste pomembna tudi lokacija hotela in storitve oddelka jedi in pijače.

5 ZVESTOBA

Zvestoba je eden izmed načinov kako podjetje doseže svojo rast in dolgoročni dobiček. Podjetja si prizadevajo ohraniti čim več stalnih strank, saj so stroški zadržanja in razveseljevanja stalne stranke petkrat manjši od stroškov, ki so potrebni za pridobivanje ene same nove stranke. Razlogov, zakaj so stranke zveste določeni blagovni znamki je več. Zadovoljstvo stranke je samo eden med njimi, nikakor pa ne edini. Nekateri teoretiki (Neal, 1999, str. 21; Oliver, 1999, str. 35) menijo, da tudi najbolj zadovoljna stranka ni nujno zvesta stranka. Poleg razmerja med zvestobo in zadovoljstvom so v tem poglavju opredeljene vrste zvestobe, načini merjenja zvestobe in njene ekonomske koristi. Ker imajo pri zagotavljanju zvestobe pomembno vlogo tudi čustva in nagrade v programih zvestobe, poglavje obravnava tudi slednje.

5.1 OPREDELITEV ZVESTOBE

Začetki vedenjskih opredelitev zvestobe segajo v sedemdeseta leta prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci merili zvestobo s ponovnimi nakupi. Med prvimi, ki so poskušali zvestobo opredeliti s psihološkega vidika, je bil Jacoby, ki je bil tudi predlagatelj modela zvestobe več blagovnim znamkam (ang. multibrand loyalty). Blagovne znamke naj bi bile v primeru, da se nahajajo v območju sprejemljive kakovosti, substituti. Do zvestobe posamezni blagovni znamki pride le v primeru, da na določenem področju ni konkurenčne znamke (Oliver, 1997, str. 389).

Osnovo za vse ostale opredelitve zvestobe sta postavila Jacoby in Kyner (1973), ki sta opredelila zvestobo blagovni znamki kot vedenjski odgovor in kot funkcijo psiholoških procesov. To pomeni, da je zvestoba blagovni znamki funkcija tako vedenja kot vrednot. Ponovni nakup ni zadosten dokaz za zvestobo blagovni znamki, nakupovanje mora biti namerno. Zvestoba blagovni znamki vključuje določeno stopnjo zavezanosti kakovosti, kar je funkcija pozitivnih vrednot in ponovnih nakupov (Bloemer in Kasper, 1994, str. 131).

Kasneje Jacoby in Chestnut (1978; v Oliver, 1999, str. 35) opredelita zvestobo blagovni znamki kot pristranski (nenaključni) vedenjski odgovor (nakup), ki ga v določenem časovnem obdobju izrazi nosilec odločanja ob upoštevanju ene ali več alternativnih blagovnih znamk iz niza tovrstnih blagovnih znamk in je funkcija psiholoških (odločitvenih, ocenjevalnih) procesov, ki se kaže v zavezanosti blagovni znamki. Vedenjska opredelitev se jima ni zdela primerna, ponovni nakup pa se jima je zdel slab indikator zvestobe. Kot razlog sta navedla naključno nakupovanje, dajanje prednosti dostopnosti in nedoslednost nakupov zaradi zvestobe več blagovnim znamkam.

Nasprotno je za Bloemerja in Kasperja (1995, str. 313) pomemben samo ponovni nakup, ne glede na stopnjo porabnikove zavezanosti blagovni znamki. Kljub temu pravita, da se zvestoba blagovni znamki ne nanaša samo na vedenje, tj. ponovne nakupe, ampak tudi na pretekla vedenja v zvezi z nakupi.

Pretekle izkušnje z nakupi omenja tudi Aaker (1991, str. 41–42), ki opredeljuje zvestobo blagovni znamki kot mero strankine navezanosti na blagovno znamko. Zvestoba pomeni pripravljenost porabnikov za zamenjavo blagovne znamke, zlasti ob spremembi cene in lastnosti izdelka. Zvestoba blagovni znamki ne more obstajati brez predhodnega nakupa in izkušenj ob uporabi. Na zvestobo do znamke pa vplivajo tudi ostali viri premoženja blagovne znamke: zavedanje kupca o obstoju blagovne znamke, zaznana kakovost in asociacije na blagovno znamko. V nekaterih primerih pa zvestobe s temi tremi viri ni mogoče razlagati ali povezovati, npr. zaznana kakovost je nizka, pa smo blagovni znamki kljub temu zvesti in obratno.

Dodatni vidik k opredelitvi zvestobe prispevata Jones in Sasser (1995, str. 150), ki menita, da je zvestoba porabnika občutek zavezanosti podjetju in naklonjenost zaposlenim, izdelkom ali storitvam. Ti občutki se izražajo skozi oblike nakupnega vedenja.

Fournier in Yao (1997, str. 454) se vračata k Jacobyjevi opredelitvi, ko pravita, da je zvestoba posledica procesa odločanja med konkurenčnimi znamkami – premišljen odgovor z zavezanostjo, ki nastane zato, ker stranka ravna kot racionalno bitje, ko optimizira izbiro med alternativami.

Ponavljjanju nakupov pripisujeta velik pomen tudi Dick in Basu, ki opredelitev nadgradita z relativnim stališčem. Ugotavljata, da je zvestoba določena s ponavljajočimi se nakupi in relativnim stališčem. Relativno stališče je stopnja, do katere porabnik daje prednost eni blagovni znamki v primerjavi z drugimi blagovnimi znamkami. Ključnega pomena je obseg prednosti in ne absolutna ocena blagovne znamke. Ocena blagovne znamke je lahko dobra, vendar je relativno stališče neugodno, če so druge blagovne znamke tudi ocenjene dobro (Oliver, 1997, str. 391).

Nove elemente vnaša Oliverjeva opredelitev zvestobe (1997, str. 392), ki pravi, da je zvestoba kupcev močna zavezanost k ponovnemu nakupu ali obisku izdelka/storitev, ki se dosledno odvija v prihodnosti kljub situacijskim vplivom in trženjskim naporom, ki lahko to preprečijo. Od ostalih opredelitev se razlikuje po situacijskih vplivih in trženjskih naporih. Oliver (1999, str. 34) nadaljuje svojo teorijo z opisom porabnika, ki izdelek ali storitev ponovno kupuje z navdušenjem in ne želi nobenega drugega izdelka ali storitve. Na naslednji stopnji predpostavlja porabnika, ki temu sledi, kljub vsem nenavadnostim in za vsako ceno. Zvestobo pod takimi pogoji opredeljuje kot dokončno zvestobo. Tisto, zaradi česar kupec postane in ostane zvest, je njegovo prepričanje, da mu bo podjetje tudi v prihodnje ponudilo najboljšo alternativo.

Reichheld (2002; v Shoemaker in Lewis, 2003, str. 48) predlaga naslednjo opredelitev zvestobe: zvesta stranka je tista, ki ceni odnos s podjetjem dovolj, da ga izbere kot prednostnega ponudnika. Zveste stranke ne menjajo ponudnika zaradi majhnih sprememb cene ali storitve; (namesto tega) vzpostavijo pošteno in konstruktivno povratno zvezo, tvorijo jedro nakupov podjetja, nikoli ne žalijo zaposlenih v podjetju in skrbijo za navdušena priporočila.

Shoemaker in Lewis (2003, str. 48) poudarjata čustveni vidik: do zvestobe pride, ko stranka čuti tako močno, da lahko podjetje zadovolji njene zanjo pomembne potrebe, da je konkurenca dejansko izključena iz upoštevanega niza; te stranke kupujejo skoraj izključno v določenem podjetju in ga navajajo kot »moja« restavracija ali »moj« hotel.

5.2 VRSTE ZVESTOBE

Kot predhodni korak za razvijanje prave zvestobe blagovni znamki, bi morali tržniki določiti vrsto zvestobe strank.

Jacoby in Chestnut (1978; v Oliver, 1997, str. 390) ločita med pravo (resnično) in lažno zvestobo. Razlika med njima je v tem, da je osnova prave zvestobe blagovni znamki zavezanost blagovni znamki. Kupec zaradi zavezanosti blagovni znamki vztraja pri nakupu iste blagovne znamke tudi naslednjič. Kupec, ki je lažno zvest, blagovni znamki ni zavezan, zato bo naslednjič, ko bo potreboval izdelek, blagovno znamko kupil ali pa tudi ne. Lažno zvestim kupcem manjka navezanost na značilnosti blagovne znamke, zato jih lahko v trenutku premami druga blagovna znamka, ki jim ponuja boljšo kupčijo, kupon ipd. Za te kupce je lahko razlog ponovnega nakupa ta, da jim ni treba ponovno izbirati, prihranek na času, nepomembnost izbire, poznanost blagovne znamke ali zmanjšanje zaznanega tveganja.

Ob upoštevanju psihološkega vidika in ponovnih nakupov podrobno razdelita zvestobo v več kategorij (Oliver, 1997, str. 390):

- prava zvestoba do osrednje blagovne znamke (zvestoba točno določeni blagovni znamki),
- prava zvestoba več znamkam, ki vključuje tudi osrednjo blagovno znamko,
- nezvesto ponavljanje nakupov osrednje blagovne znamk,
- slučajno nakupovanje osrednje blagovne znamke zvestih ali nezvestih kupcev.

Slučajno nakupovanje vključuje vse ponovne nakupe, do katerih pride, ker osrednja blagovna znamka ni na voljo zaradi nadomestnih nakupov in začasnih ovir. Različne kategorije zvestobe so prikazane v Tabeli 1.

Tabela 1: Kategorije zvestobe (Jacoby in Chestnut)

Ponovni nakup	Psihološka zvestoba			
	Osrednja znamka	Več znamk	Ostale znamke	Brez znamke
Osrednja znamka	Prava zvestoba	Zvestoba več znamkam	Nezvesto ponavljanje	Slučajni kupec
Ostale znamke	Slučajni kupec drugih znamk	Zvestoba več znamkam	Zvestoba drugim znamkam	Slučajni kupec

Vir: Oliver, 1997, str. 390

Prava zvestoba eni sami blagovni znamki je možna samo v enem primeru, pri čemer morajo biti izpolnjeni trije pogoji:

- porabnik mora biti prepričan, da je osrednja blagovna znamka izredna v primerjavi s ponudbo konkurence,
- porabnik mora imeti osrednjo blagovno znamko raje od ostalih oziroma obstajati mora čustvena preferenca do osrednje blagovne znamke,
- porabnik naj bi nameraval kupiti osrednjo blagovno znamko ne glede na alternativne blagovne znamke.

Tudi Jones in Sasser (1995, str. 88) delita zvestobo na resnično dolgoročno zvestobo in lažno zvestobo. Lažno zvestobo ustvarjajo različni dejavniki, zaradi katerih menimo, da so stranke zveste v resnici, čeprav to niso. Ti dejavniki so: zakonodaja, ki omejuje konkurenco, tehnologija, ki omejuje alternative, visoki stroški menjave ponudnika in močni programi zvestobe. Če imajo te stranke izbiro in se pri izbiri počutijo svobodne, delujejo kot stranke na trgih z močno konkurenco: če so popolnoma zadovoljne, bodo ostale zveste. To je tudi razlog, zakaj navidezno zveste stranke prebegnejo, ko izkoristijo svoje letalske milje, ko zaključijo zdravljenje v bolnišnici, ko je trg dereguliran in so ponujene alternativne tehnologije. V takih razmerah pa so podjetja tista, ki nimajo izbire. Stremeti morajo k pridobivanju takih strank, ki jih lahko servisirajo najbolj dobičkonosno. Za podjetje je ključnega pomena tako izbor ciljne skupine porabnikov kot odličnost dostave izdelka ali storitve, ki popolnoma zadovolji potrebe stranke.

Griffin (1995, str. 21–24) trdi, da sta za doseganje zvestobe pomembna dva dejavnika. Prvi dejavnik je čustvena navezanost na izdelek ali storitev, ki je primerljiva s potencialnimi alternativami, drugi dejavnik pa je ponovni nakup. Na osnovi stopnje ponovnih nakupov in stopnje navezanosti deli zvestobo v štiri vrste.

Tabela 2: Štiri vrste zvestobe

Relativna navezanost	Ponovni nakup		
		Veliko	Malo
	Visoka	Premijska zvestoba	Prikrita zvestoba
	Nizka	Začasna zvestoba	Brez zvestobe

Vir: Griffin, 1995, str. 23

Za premijsko zvestobo je značilna visoka stopnja navezanosti in veliko ponovnih obiskov. To je tip zvestobe, za katerega naj bi si podjetja prizadevala, saj je tovrstna zvestoba najbolj odporna proti ponudbi konkurence. Nasprotno pa je začasna zvestoba najbolj dovzetna za konkurenčne ponudbe. Pri začasni zvestobi je število ponovnih nakupov veliko, ni pa čustvene navezanosti na ponudnika. Dober program zvestobe lahko začasno zvestobo spremeni v premijsko zvestobo, saj stranke izdelek že kupujejo pogosto. Prikrita zvestoba pa nastane v primeru, da stranke kljub močni čustveni navezanosti na storitev, le-te ne kupujejo redno. Pogostost nakupov največkrat določajo situacijski dejavniki. Za povečanje pogostosti nakupov je treba najprej ugotoviti, zakaj so nakupi redki in nato razviti ustrezne strategije. Na nezveste stranke pa s programi zvestobe ne moremo vplivati.

Podobno ugotavlja Baloglu (2002, str. 48–49), ki pravi, da je zvestoba porabnika večdimenzionalen koncept, ki vključuje tako vedenjske sestavine (ponovni nakupi) kot stališča (pripadnost, zavezanost). Raziskovalci, ki so proučevali dvodimenzionalen pristop, so ugotovili, da samo s proučevanjem vedenja (ponovni nakupi) ni mogoče ugotoviti razlogov za nakupe. To pomeni, da se iz proučevanja vedenja ne more ugotoviti ali so ponovni nakupi posledica dostopnosti (pripravnosti), denarnih spodbud ali stališča. Tudi proučevanje izključno zvestobe na osnovi stališča ne pove veliko o konkurenčnih učinkih (več blagovnih znamk, deljena zvestoba), poznanosti in situacijskih dejavnikih. Ob upoštevanju naštetega razvršča zvestobo v štiri vrste, ki so prikazane v Tabeli 3: velika (prava) zvestoba, prikrita zvestoba, lažna zvestoba in majhna zvestoba (brez zvestobe).

Tabela 3: Štiri stopnje zvestobe

Vedenje	Stališče		
		Majhna pripadnost	Velika pripadnost
	Veliko obiskov	Lažna zvestoba	Velika zvestoba
	Malo obiskov	Majhna zvestoba	Prikrita zvestoba

Vir: Baloglu, 2002, str. 48

Za stranke z veliko ali pravo zvestobo je značilna velika zavezanost (predanost) in povečano število obiskov. Skoraj vedno kupujejo pri istem podjetju ali isto blagovno znamko in so manj

dovzetne za konkurenčne ponudbe. Prikrita zvestoba pomeni manjše število obiskov, vendar veliko predanost podjetju. Manjše število obiskov je lahko posledica pomanjkanja sredstev za nakupe, cen, dostopnosti ali strategije distribucije, ki stranke ne spodbujajo dovolj k ponovnemu nakupu. Lažno ali umetno zveste stranke ponavljajo nakupe, čeprav na znamko niso čustveno navezane. Lahko, da blagovne znamke sploh ne marajo, pa vseeno ponavljajo nakupe, kar je možno pojasniti z nakupnimi navadami, denarnimi nagradami, dostopnostjo, pomanjkanjem izbire ali pa z dejavniki, ki so povezani s posameznikovo situacijo. Pri manj zvestih strankah je zaznati majhno število ponovnih nakupov in majhno pripadnost. Lažna in majhna zvestoba sta minljivi in dovzetni za konkurenčne ponudbe.

Oliver (1999, str. 35–36) pravi, da se zvestoba oblikuje v štirih zaporednih fazah:

- Spoznavna zvestoba: je prva faza, v kateri porabnik daje prednost blagovni znamki zaradi informacij o njej (značilnosti, cena). To stopnjo zvestobe imenuje tudi stopnja zaupanja (prepričanja) v blagovno znamko. Poznavanje izhaja iz porabnikovih preteklih spoznanj ali nedavnih izkušenj. Zvestoba je le površinska. Šele, ko kupec skozi lastne izkušnje občuti zadovoljstvo, dobi zvestoba čustven podton.
- Čustvena zvestoba: je druga faza razvoja zvestobe, saj porabnik na osnovi zadovoljstva ob uporabi razvije čustven odnos do blagovne znamke. Blagovna znamka mu ugaja. Možnost zamenjave blagovne znamke je velika, še zlasti, če je kupec nezadovoljen.
- Namenska zvestoba: to je faza nakupnega namena, na katero vpliva pozitiven čustven odnos do blagovne znamke. Predpostavlja zavezanost k ponovnemu nakupu določene blagovne znamke. Zavezanost pomeni namen ponovnega nakupa in željo po posedovanju določene blagovne znamke, kar pa še ne pomeni, da bo na koncu prišlo do dejanja.
- Dejavna zvestoba: v tej fazi se nameni spremenijo v dejanja. Kupec želi hkrati premagati ovire, ki bi mu lahko onemogočile dejanja. Dejansko pride do nakupa, hkrati pa se razvije še aktivnostna inercija, ki pripomore k ponovnim nakupom.

Razprave o zvestobi se največkrat nanašajo na pripravljenost kupca nadaljevati medsebojni odnos z blagovno znamko. V večini primerov to pomeni ponavljanje nakupov, ni pa vedno tako. Kupec lahko fazo medsebojnega odnosa preraste, vendar ohrani blagovno znamko v lepem spominu in se nanjo ne odziva z nakupi, temveč z njenim promoviranjem. Obstajajo tudi situacije, pri katerih dolgoročen odnos ni možen. Posledično je tudi zvestoba minimalna ali irelevantna. To še posebej velja za enkratne izkušnje in dogodke (npr. sanjske počitnice). Take situacije lahko pri kupcu povzročijo visoko stopnjo zadovoljstva ali nezadovoljstva, vendar je verjetnost za zvestobo dvomljiva. Zvestoba torej obsega kontinuiran namerni medsebojni odnos (čeprav redko) z izdelkom ali storitvijo (Oliver, 1997, str. 387).

5.3 MERJENJE ZVESTOBE

Jones in Sasser (1995, str. 150) menita, da je odločilno merilo zvestobe delež nakupov. Informacija o tem je na nivoju stranke redkokdaj na voljo. Obstajajo alternativna merila, ki jih lahko razdelimo v tri skupine:

- Namen ponovnega nakupa: v času odnosa s stranko je možno stranko vprašati o njenih namenih v zvezi s prihodnjimi nakupi. Namen ponovnega nakupa je zelo močan indikator bodočega vedenja.
- Primarno vedenje: podjetja imajo v odvisnosti od panoge velikokrat dostop do informacij o strankinih transakcijah. Izmerijo lahko pet kategorij, ki nakazujejo ponovni nakup: nedavnost nakupa, pogostost, znesek, zadržanje in trajanje.
- Sekundarno vedenje: priporočila strank in širjenje informacij od ust do ust so za podjetje pomembne oblike porabnikovega vedenja. Informacije od ust do ust so eden najpomembnejših dejavnikov pridobivanja novih strank.

Bowen in Chen (2001, str. 213) uporabljata za merjenje zvestobe drugačen pristop, saj dodajata vedenjskim merilom merila stališč in njihovo kombinacijo oz. sestavljena merila:

- Vedenjska merila imajo za pokazatelj zvestobe dosledno, ponavljajoče se nakupovanje. Problem, ki tu nastane je, da ponavljajoči nakupi niso vedno rezultat psihološke zavezanosti blagovni znamki. Gost lahko ostane v hotelu, ker je na najbolj prikladni lokaciji. Ko se na nasprotni strani ulice odpre nov hotel, ga gost zamenja, ker nov hotel ponuja večjo vrednost. Ponavljajoč nakup ne pomeni vedno zavezanosti.
- Za merjenje stališč se uporablja podatke o stališčih, ki odražajo čustveno in psihološko navezanost, ki je lastna zvestobi. Ukvarja se z občutkom zvestobe, zavezanosti in vdanosti. Stranka ima lahko pozitiven odnos do hotela, hotel lahko celo priporoča drugim, vendar ne ostane v hotelu, ker meni, da je zanjo hotel predrag.
- Tretji pristop kombinira prvi dve dimenziji in meri zvestobo z vidika preferenc stranke, nagnjenja k zamenjavi blagovne znamke, pogostosti nakupa, nedavnosti nakupa in celotnega zneska nakupa. Na osnovi naštetega so zveste stranke tiste stranke, ki so naklonjene podjetju, ponavljajo nakupe izdelkov/storitev in jih priporočajo tudi drugim.

Baloglu (2002, str. 50) uporablja tako vedenjska merila kot merila zvestobe na osnovi stališč. Za razliko od ostalih, ki uporabljajo kot merilo pogostost nakupov, uporablja število nakupov ene blagovne znamke v primerjavi z drugimi. Kot vedenjski izid zvestobe uporablja priporočila od ust do ust, ki so posledica prostovoljnega partnerstva oziroma sodelovanja, ki je potrebno za doseganje skupnih ciljev in pripravljenosti stranke pomagati podjetju. Priporočila od ust do ust vključujejo promoviranje podjetja, pozitivno komentiranje in poslovna priporočila. Merila zvestobe na osnovi stališč vključujejo zaupanje, čustveno navezanost ali zavezanost in stroške zamenjave.

5.4 ZVESTOBA IN ČUSTVA

Kar nekaj avtorjev navaja čustveno ali psihološko navezanost na izdelek ali blagovno znamko kot ključni element razvoja in vzdrževanja zvestobe stranke. Čustveno navezanost ali zavezanost lahko opredelimo kot nagnjenost k partnerstvu, uživanje partnerstva in občutek pripadnosti podjetju. Zavezanost je trajna želja po vzdrževanju spoštljivega odnosa. Potrebna je za uspešno graditev odnosov (Matilla, 2001, str. 75).

Tudi Bloemer in Kasper (1994, str. 314) navajata kot ključni pojem opredelitve prave zvestobe navajata zavezanost. Povzemata opredelitev Kieslerja (1968), ki pravi, da je zavezanost zaobljuba posameznika do izbire blagovne znamke. Zavezanost blagovni znamki povezujeta z načinom odločanja – porabnikova zavezanost blagovni znamki je posledica eksplicitnega in obširnega procesa odločanja ter procesa vrednotenja (ko je blagovna znamka pozitivno ovrednotena). Porabnik se zaobljubi in zaveže točno določeni izbiri blagovne znamke. Po njunem mnenju je zavezan porabnik resnično zvest blagovni znamki, ko to znamko ponovno kupi. V primeru, da odločitveni in ocenjevalni proces nista eksplicitna, porabnik ne bo postal zavezan znamki in zato tudi ne resnično zvest. Če kupec ponovno kupi znamko, pride v tem primeru do določene stopnje lažne zvestobe.

Veliko raziskav se osredotoča na zvezo med zvestobo in zaupanjem, ki v tej zvezi pomeni poštenost (izpolnjevanje obljub), pristojnost, naklonjenost, zanesljivost in usmerjenost k stranki. Morgan in Hunt predlagata zavezanost in zaupanje kot ključni sestavini trženja, temelječega na odnosih. Zaupati pomeni verjeti v partnerjevo zanesljivost in integriteto, kar je povezano s kvaliteta, kot so: poštenost, usposobljenost, pooblaščenost, zanesljivost, odgovornost, konsistentnost in pripravljenost pomagati. Henning-Thurau in Klee predlagata zaupanje in zavezanost kot del kakovostnega odnosa in zaupanje opredeljujeta kot zanesti se na partnerja, ki je zaupanja vreden (Baloglu, 2002, str. 50). Podobno meni Žabkarjeva (1999, str. 63), ki pravi, da o zaupanju lahko govorimo, kadar ena od strani verjame, da je druga stran zanesljiv partner in, da bo izpolnil dogovorjeno.

Zaupanje in zvestoba omogočata sodelovanje med partnerji, pričakovani rezultati dolgoročnega sodelovanja nadomestijo kratkoročne interese, tvegane akcije so videti sprejemljive, saj partnerja pod naštetimi pogoji menita, da se drugi partner ne bo vedel preračunljivo. Tako oba elementa oblikujeta pogoje, ki omogočajo razvoj uspešnosti in učinkovitosti obeh partnerjev. Zaupanje je stanje, ko se partnerja v menjava strinjata s tem, da sta odvisna drug od drugega, ker si zaupata (Morgan in Hunt, 1994, v Matajič, 2002, str. 32–33).

Zvestoba odnosu se gradi na osnovi volje in prepričanja partnerja, da je trajen odnos z določenim partnerjem tako pomemben, da se je zanj vredno potruditi, da bi ga ohranjali in razvijali tudi v prihodnje (Morgan in Hunt, 1994, v Matajič, 2002, str. 32–33). Partnerja sta

odločena, da si bosta skupaj prizadevala za ohranitev in razvoj njunega odnosa in da bosta svoje kratkoročne cilje žrtvovala za dolgoročno stabilnost tega odnosa. Dolgoročni vidik zvestobe je pomemben, saj omogoča obstoj in gojenje zvestobe odnosu. Zaupanje v partnerja in zvestoba odnosu sta neposredno povezana z uspehom strategij za ohranjanje dolgoročnih kooperativnih partnerskih odnosov (Matajič, 2002, str. 33).

Razumevanje pomena psihološke zavezanosti je pomembno zaradi naslednjih razlogov (Matilla, 2001, str. 74):

- Čustvena vez je predpogoj za močan odnos do blagovne znamke. Ker so močne blagovne znamke manj ranljive za napade konkurence s cenovnimi popusti in ostalimi promocijskimi taktikami, je eden izmed načinov odvrnitve kupca od zamenjave blagovne znamke njegova čustvena zavezanost blagovni znamki. Programi pogostosti niso le preprosti za kopiranje. Z njimi se spodbuja tudi tiste stranke, ki so stalno na lovu za ugodnimi cenami in bogatimi nagradami.
- Nedavne raziskave kažejo na to, da čustvena zavezanost povečuje pripravljenost stranke za priporočanje.
- Čustveno vpletena stranka je pripravljena več odpustiti v primeru napak pri opravljanju storitev.

Ločimo spoznavno in čustveno zavezanost. Čustvena zavezanost odraža strankino čustveno navezanost na izvajalca storitve, spoznavna pa strankino mnenje o znamki (npr. restavracija je čista). Čustveno vezana stranka namerava v svoj odnos investirati več kot stranka, ki ji čustvene zavezanosti manjka. Strankina čustvena vez z izvajalcem storitve je močno povezana z njenimi bodočimi nakupnimi nameni (Matilla, 2001, str. 75).

Brski in Nash (2002, str. 39) menita, da se v hotelirstvu čustva porabnikov ne merijo in ne uporabljajo kot managersko orodje. V hotelu stranke ponavadi vprašajo o procesu, v katerega so vključene med bivanjem v hotelu (npr. o hitrosti prijave), ne da bi ob tem zabeležili strankina čustva in občutke. Čustva, ki jih izkusimo v hotelu se spreminjajo glede na vrsto in intenzivnost. Lahko jih povzroči pozitivno (ali negativno) soočenje z zaposlenim ali drugim gostom, mogočna arhitektura hotela ali utrip mesta. Pomanjkanje čistoče, neorganizirana odjava iz hotela ali površni zaposleni lahko povzročijo negativna čustva. Čustva nastanejo na osnovi izkušenj s hotelskimi proizvodi in storitvami. Čustveni odgovori, ki jih ustvarijo hotelski proizvodi ali storitve olajšajo razumevanje zadovoljstva in sposobnost predvideti zvestobo gosta.

Barsky in Nash (2002, str. 43–45) sta ugotavljala, ali čustva vplivajo na hotelskega gosta in če je tako, katera čustva vplivajo na njegovo zvestobo. Rezultati so prikazani v Tabeli 4. Podatki kažejo na znatne razlike pri čustvenem odnosu do določenih hotelskih blagovnih znamk in sposobnosti le-teh, da za svoje goste ustvarijo čustveno doživetje. Največ hotelskih gostov (85 %) je izpostavilo občutek udobja. Sledi občutek varnosti in sprostitev (82 %). Navdušenje je omenilo 32 % gostov, 29 % ekstravaganco, 28 % pa vsestransko zadovoljstvo.

Pri pozitivnih čustvenih doživetjih so najvišje rangirani luksuzni hoteli. Največ točk med njimi je dosegel Ritz-Carlton, sledijo Four Season in W Hotels. Tudi nekateri hoteli visoke in srednje kategorije ustvarjajo zadostne čustvene učinke na svoje stranke.

Tabela 4: Čustva, ki vplivajo na zvestobo v določeni kategoriji hotela

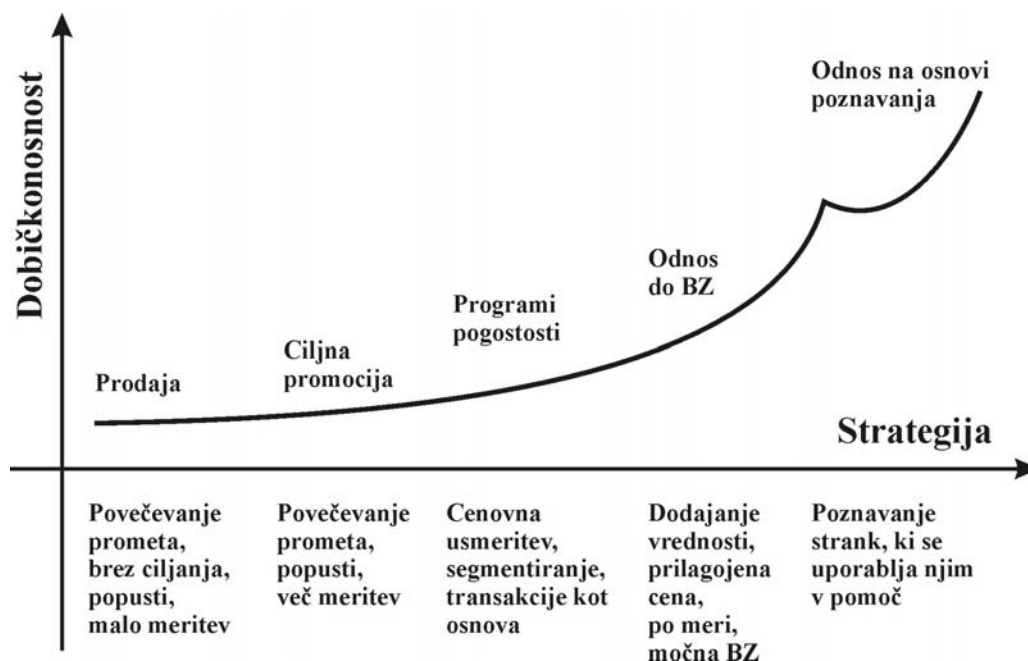
Čustvo	Kategorija hotela			
	nižja	srednja	visoka	luksuzna
udobje	•	•	•	
zadovoljstvo	•			
pomembnost			•	
razvajenost				•
uporabnost	•			
sprostitev				•
spoštovanje				
varnost		•		
prefinjenost				•
prijazen sprejem		•	•	

Vir: prirejeno po Barsky in Nash, 2002, str. 45

Gostje, ki so bivali v različnih vrstah hotelov, so imeli različne čustvene reakcije. V vsakem segmentu so prisotna nekoliko drugačna ključna čustva, ki vplivajo na zvestobo do blagovne znamke v tem segmentu. V luksuznih hotelih je to občutek razvajanja, sprostitve in prefinjenosti. V hotelih visoke kategorije so pomembni prijazen sprejem, udobje in občutek pomembnosti. Čustva zvestobe za srednjo kategorijo hotelov so občutek udobja, prijazen sprejem in varnost. Največjo težo ima občutek varnosti. Tudi v hotelih nižje kategorije povečajo zvestobo znamki, če gostom nudijo udobje, zadovoljstvo in uporabnost (praktičnost). Vzbujanje čustva zvestobe znatno poveča namero gosta, da se vrne v hotel in priporoči hotelsko znamko drugim. Zvesti gost je tudi manj cenovno občutljiv od tistega gosta, ki ni izkusil ključnih čustev, ko je bival v hotelu.

Shoemaker in Bowen (2003, str. 50) sta šla še korak dalje in čustveni odnos podjetja s stranko nadgradila z »odnosom na osnovi poznavanja«. »Odnos na osnovi poznavanja« je po njunem mnenju naslednja faza pri izgradnji zvestobe. To je v bistvu trženje eden na enega. Stopnje razvoja zvestobe so prikazane v Sliki 3. Poznavanje strank temelji na opazovanju njihovega nakupnega vedenja, iskanju informacij o njihovih potrebah in željah in shranjevanju teh informacij tako, da so izdelki in storitve lahko prilagojeni njihovim željam. Hotel omogoča gostom prilagajanje njihovega bivanja z zbiranjem informacij o njihovih preferencah (kajenje in nekajenje, vrsta postelje, prigrizki iz mini bara). Informacija, ki jo posreduje stranka, se shrani v centralno bazo. Ne glede na to, kateri hotel v verigi obišče gost, je ponudba zanj prilagojena. Hoteli ne ponujajo točk za pogostost obiskov, namesto zaposlenih pa posreduje ustrezne informacije o sebi gost sam.

Slika 3: Razvojne stopnje zvestobe



Vir: Shoemaker in Bowen, 2003, str. 49

5.5 ZVESTOBA IN ZADOVOLJSTVO

Zvestoba stranke ni isto kot zadovoljstvo stranke. Z zadovoljstvom stranke merimo, kako dobro so zadovoljena porabnikova pričakovanja v določeni transakciji, zvestoba pa meri verjetnost ponovnega nakupa in zavezanost partnerskim aktivnostim. Zadovoljstvo je potreben, vendar ne zadosten pogoj za zvestobo. Zadovoljstvo je možno brez zvestobe, toda težko je imeti zvestobo brez zadovoljstva. Haskett et al. (1997) so v svoji raziskavi ugotovili, da je povezava med zadovoljstvom in zvestobo v modelu storitvene verige vrednosti najšibkejša (Shoemaker, 2003, str. 53).

Do podobne ugotovitve sta prišla tudi Reichheld in Cook (1993, str. 13), ki pravita, da zadovoljstvo stranke ni nadomestilo za ohranjanje strank. Čeprav se zdi, da povečanje zadovoljstva stranke poveča ohranjanje stranke in posledično dobiček, so dejstva drugačna. Od 65 do 85 % strank, ki prebegnejo, pravi, da so bile z dobaviteljem zadovoljne ali zelo zadovoljne. Sistem merjenja trenutnega zadovoljstva namreč ni izoblikovan za ugotavljanje, koliko strank postane zvestih podjetju in koliko časa ostanejo zveste.

Razlog za neuspelo spremembo zadovoljstva v zvestobo je njuna nepovezanost (nesorodnost). Gost se ne vrne v hotel s katerim je bil zadovoljen, ker se ne vrača v to destinacijo. Gost je lahko zadovoljen s hotelom, pa mu želja po novostih preprečuje zvestobo do hotela. Cenovno občutljivi gostje iščejo vedno cenovno najbolj ugodno ponudbo. Tudi, če so zadovoljni s hotelom, grede tja, kjer se jim zdi ponudba bolj ugodna. Obstajajo tudi stranke, ki nikoli ne

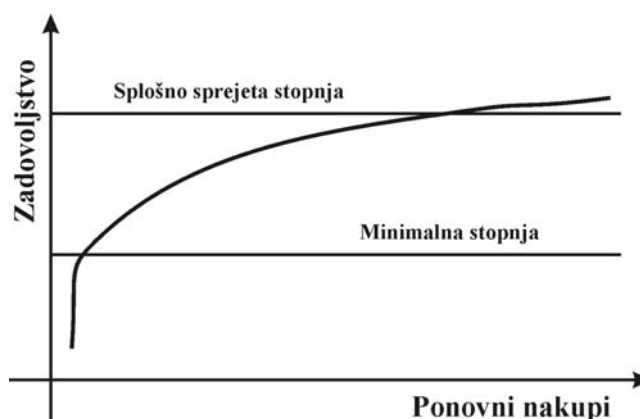
postanejo zveste, ker jih k temu ni nihče spodbudil. Hotel jih ni nikoli povabil naj se vrnejo in nikoli ni o njih zbral dovolj podatkov, da bi z njimi razvil dialog (Bowen in Chen, 2001, str. 214).

V Lenox hotelu iz Bostona so želeli ugotoviti zvezo med zadovoljstvom in zvestobo strank ter pomen zvestih strank za hotel. Z raziskavo so ugotovili, da morajo za pridobivanje zvestih strank o njih imeti čim več informacij. Bazo podatkov o gostih so najprej uporabili, da so raziskali, kako najbolje zadovoljijo sedanje stranke. Pri tem so uporabili dve merili zvestobe: gost se namerava vrniti in pripravljenost izvajanja trženjskih aktivnosti, kot je npr. priporočanje hotela drugim. Rezultati so pokazali, da je med zadovoljstvom in zvestobo gosta nelinearen in asimetričen odnos. Ko zadovoljstvo doseže določeno stopnjo, se zvestoba dramatično poveča; ko zadovoljstvo pojema do določene točke, pa zvestoba enako dramatično pade (Oliva et al., 1992). Majhna sprememba v zadovoljstvu lahko vodi do znatnega povečanja zvestobe, to pa hkrati pomeni tudi večjo pripravljenost priporočanja hotela. Imeti zadovoljno stranko ni dovolj, treba je imeti zelo zadovoljno stranko. Majhno povečanje zadovoljstva lahko zelo poveča zvestobo. Hotel lahko prihrani pri stroških trženja, kajti zelo zadovoljna stranka predstavlja trženjsko moč za hotel (Bowen in Chen, 2001, str. 214).

Tudi Neal (1999, str. 27) ugotavlja, da ima zadovoljstvo bolj malo opraviti z zvestobo. Po njegovem mnenju je zvestoba stranke razmerje med tem, kolikokrat kupec kupi enak izdelek ali storitev v določeni kategoriji in celotnim številom njegovih nakupov v isti kategoriji, in sicer pod pogojem, da so mu na razpolago ostali izdelki ali storitve iste kategorije, ki se mu zdijo ustrezni. Prava zvestoba stranke je vedenje in se meri kot razmerje. Zadovoljstvo stranke pa je stališče, ki je posledica tega, odnosa med tem, kaj si stranka misli, da naj bi se zgodilo (pričakovani) in med tem, kaj stranka misli, da se je dejansko zgodilo (zaznava izvedbe). Zadovoljstvo stranke je stališče, zato se ponavadi meri z lestvico stališč.

Zadovoljstvo (stališče) naj bi se uporabljalo za napovedovanje zvestobe (vedenje). Povezava med zadovoljstvom in ponavljajočimi se nakupi (Slika 4) je zelo šibka ali pa sploh ne obstaja, saj tudi zelo zadovoljne stranke pogosto zamenjajo blagovno znamko in dobavitelja. Ko je presežena splošno sprejeta stopnja zadovoljstva, tudi s stopnjo zadovoljstva ni možno zanesljivo predvideti ponovljenih nakupov. Povezava med nezadovoljstvom in prebegom je zelo močna in linearna, kar pa ne pomeni, da velja isto za prehod od nezadovoljstva v zadovoljstvo. Povezava med nezadovoljstvom in zadovoljstvom je nelinearna, kar pomeni, da vzdrževanje minimalne stopnje zadovoljstva samo ohrani izdelek ali storitev v kupčevem upoštevanem nizu. S stopnjo zadovoljstva, ki preseže prag sprejemljivosti, ni možno napovedati, kateri niz konkurenčnih izdelkov ali storitev bo ob naslednji nakupni priložnosti izbran iz upoštevanega niza. Naraščanje stopnje zadovoljstva preko sprejemljivega nivoja torej ne pomeni sorazmernega povečanja deleža izbire.

Slika 4: Zadovoljstvo in ponovni nakupi



Vir: Neal, 1999, str. 22

Zvesta stranka ni nujno zadovoljna stranka, toda zadovoljna stranka se nagiba k zvestobi. Zelo zadovoljne stranke so bistveno bolj zveste kot zadovoljne stranke – vsak padec v zadovoljstvu povzroči še večji padec v zvestobi (Tepeci, 1999, str. 226).

5.6 EKONOMSKE KORISTI ZVESTOBE

Ekonomске koristi od zvestobe strank so znatne in v mnogih panogah pojasnjujejo razlike v dobičkonosnosti med konkurenti. Zvestoba strank se je izkazala za edini način za doseganje trajnega dobička. Doseči jo je možno z dostavljanjem izredne vrednosti za stranko, kar je primarno poslanstvo k zvestobi usmerjenega podjetja. Primeri kažejo, da med ustvarjanjem vrednosti za stranko ter izredno finančno in konkurenčno pozicijo obstaja neposredna povezava. Če podjetje stalno dostavlja izredno vrednost in doseže zvestobo strank, se dobiček poveča, ker (Reichheld in Cook, 1996, str. 3–13):

- prihodek naraste zaradi ponovljenih nakupov in priporočil,
- se stroški zmanjšajo zaradi nižjih stroškov prevzema in zaradi učinkovitosti pri servisiranju izkušenih strank,
- se poveča zadržanje zaposlenih zaradi povečanja zadovoljstva in pripadnosti zaposlenih.

Za doseganje dobička pa ni pomembna samo dostava izdelka ali storitve, ki popolnoma zadovolji potrebe strank. Odločilnega pomena je pravilna opredelitev ciljnih strank. Upoštevati je treba, da so stranke tiste, ki so bistvena sestavina sistema zvestobe. Vendar niso vse stranke enake. Podjetja bi morala ciljati na »prave« stranke – ne nujno na tiste, ki jih je najlažje pritegniti ali na tiste, ki so najbolj dobičkonosne na kratek rok, ampak tiste, za katere je verjetno, da bodo poslovale s podjetjem daljše časovno obdobje. Nekatere stranke zaradi različnih razlogov nikoli ne postanejo zveste enemu podjetju, ne glede na vrednost, ki jo

dobijo. Demografske značilnosti in zgodovina nakupov nakazujeta neločljivo povezanost z zvestobo. Ljudje, ki kupujejo zaradi osebnih priporočil, so bolj zvesti kot tisti, ki kupujejo zaradi oglaševanja (Reichheld in Cook, 1996, str. 4–5).

Med zvestobo in donosnostjo je pozitivna zveza. Reichheld in Sasser sta ugotovila, da 5 % zadržanih strank v devetih storitvenih panogah poveča dobiček za 25–85 %. Povečan dobiček izhaja iz zmanjšanja stroškov trženja, povečane prodaje in zmanjšanja stroškov poslovanja. Zveste stranke niso toliko pripravljene menjati zaradi cene in kupujejo več kot nezveste stranke. Prodajo povečujejo z nakupovanjem širše palete hotelskih proizvodov in bolj pogostim nakupovanjem. Ker poznajo proizvod in zahtevajo manj informacij, stanejo manj. Na njih lahko gledamo kot na delne zaposlene, saj so vir informacij za druge goste. Pomembne pa so tudi govorice od ust do ust, saj hotelski gostje dajejo prednost osebnim virom informacij. Pozitivne govorice povečajo zanesljivost hotela in zmanjšajo zaznano tveganje (Bowen in Chen, 2001, str. 213–216)

Zveste stranke povedo za hotel, kateremu so zveste vsaj 12 osebam in 20 % jih zagotavlja, da bi preusmerili pogovor na svoj najljubši hotel v primeru, da bi se z znanci in prijatelji pogovarjali o hotelih. Pri njih obstaja tudi večja verjetnost, da bodo managementu hotela omenili potencialni problem (Bowen in Shoemaker, 1998, str. 349).

Do podobnih zaključkov je prišel Raj (1985; v (Javalgi in Moberg, 1997, str. 166), ki je ugotovil, da imajo podjetja z večjim tržnim deležem več zvestih kupcev. Zvesti kupci so manj motivirani za iskanje alternativ, bolj odporni na pritiske konkurence, pa tudi verjetnost priporočanja drugim kupcem je pri njih večja. Tržniki z zvestimi strankami lahko pričakujejo, da bo število ponovljenih obiskov ostalo veliko, dokler konkurenca ne bo našla načina zapiranja vrzeli v stališčih med znamkami.

Za kvantificiranje zvestobe stranke pogosto uporabljamo pojem vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe, ki je projekcija razlike med porabnikovimi doživljenjskimi izdatki v podjetju in stroški, ki jih ima podjetje s proizvodjanjem izdelkov in izvajanjem storitev temu porabniku. Neto dobiček, ki ga prinaša stranka tekom svoje življenjske dobe, običajno računamo z upoštevanjem neto sedanje vrednosti. Za izračun vrednosti življenjske dobe je potrebno oceniti stopnjo zadržanja, stopnjo porabe, stroške in diskontno stopnjo (Shoemaker in Lewis, 1999, str. 347).

5.7 PROGRAMI ZVESTOBE

5.7.1 Opredelitev programov zvestobe in njihov pomen

Programi zvestobe so po Rayerju (1996) mehanizem za identificiranje in nagrajevanje zvestih kupcev. Najbolj osnovni programi delujejo na osnovi nagrajevanja. Njihov končni cilj je vzpostaviti trajen odnos s kupcem (Wright in Sparks, 1999, str. 430).

Sharpova (1997, str. 474) opredeljujeta programe zvestobe kot strukturirana trženjska prizadevanja, ki nagrajujejo in spodbujajo zvestobo, tj. vedenje, ki koristi podjetju. Programi zvestobe po njunem mnenju nagrajujejo vedenje, saj stranke v zameno za načelno zvestobo ne dobijo točk, nagrad in popustov. Pri članih programov zvestobe naj bi se opazile spremembe pri ponovnih nakupih, medtem ko pri nečlanih te spremembe niso opazne:

- zmanjšanje zamenjave blagovne znamke s tistimi blagovnimi znamkami, ki so brez programov zvestobe,
- povečanje deleža zahtev (želja) po blagovnih znamkah, podprtih s programi zvestobe,
- povečana stopnja ponovnih nakupov,
- povečana pogostost uporabe,
- večja nagnjenost k izključni zvestobi,
- večja nagnjenost k zamenjavi med blagovnimi znamkami s programi zvestobe in manjša nagnjenost k zamenjavi z blagovnimi znamkami brez programov zvestobe.

Programi zvestobe delujejo drugače kot oglaševalske akcije, pospeševanje prodaje in lahko dosežejo drugačne koristi za podjetje. Promocija zvestobe se od pospeševanja prodaje razlikuje po dolgoročni naravi in stopnji defenzivne usmerjenosti. Ko se promocija zaključi, porabnikom nič ne preprečuje, da bi se vrnili k starim vzorcem nakupovalnih navad, kar se dejansko tudi zgodi. Programi zvestobe s pomočjo premoženja, ki ga ustvari stranka s programom (zbiranje točk), priklenejo stranke nase ali na podjetje.

Program zvestobe naj bi imel podobni učinek kot dolgoročna promocija, povečal naj bi tržni delež na običajni način, tj. z znatnim prodorom na trg (povečanjem števila strank) in z manjšim povečanjem povprečne pogostosti nakupa (Ehrenberg et al., 1990). Glede na naravo in cilje programov zvestobe je bolj verjetno povečanje zvestobe s ponovnimi nakupi brez pričakovane stopnje prodora na trg. Posledica je lahko »veliko« povečanje zvestobe s ponovnimi nakupi in »majhno« povečanje tržnega deleža (ali celo brez povečanja). Spremembe v vedenju so za podjetje lahko koristne kljub temu, da se prihodek ne poveča. Zvestoba, ki je posledica ponovnih nakupov omogoča razvoj tesnejših odnosov s strankami, saj lahko podjetje na račun boljšega poznavanja potreb in želja svojih strank zagotovi boljšo storitev z nižjimi stroški. Lahko se zmanjšajo tudi stroški trženja, saj podjetje manj porabi za prepričevanje strank naj se vrnejo. Povečajo se tudi ovire za vstop na trg in zmanjša nevarnost potencialne konkurence. Če program zvestobe z zmanjšanjem tveganja izgube strank poveča gotovost prihodnjega toka prihodkov, ima lahko znaten vpliv na vrednost za delničarje in to

brez vplivanja na tekoči prihodek ali na tržni delež. Za oceno programa zvestobe zato ni smiselno uporabljati samo tržnega deleža. Znatno povečanje prodaje pa je lahko znak, da v finančnem smislu s programom zvestobe stranki nudimo preveliko vrednost (Sharp in Sharp, 1997, str. 457).

Sharpova ugotavljata tudi, da imajo vse blagovne znamke podobno zvestobo povečanih ponovnih nakupov, pri močnejših blagovnih znamkah pa je zvestoba še nekoliko večja. Programi zvestobe imajo v primerjavi z ostalimi trženjskimi aktivnostmi večji učinek na povprečno pogostost nakupa in delež zahtev kot na tržno penetracijo. To je zato, ker so programi zvestobe najbolj privlačni za obstoječe kupce blagovne znamke in za velike kupce, ki kupujejo sicer več blagovnih znamk, vendar se nagibajo k stalnosti. Manjše kupce je možno pritegniti s promocijo, ko kupujejo, programi zvestobe pa jih ne zanimajo. Zamenjava promocije s programom zvestobe lahko v primeru, ko konkurenca nadaljuje s promocijo, za blagovne znamke, podprte s programom zvestobe, celo zmanjša tržno penetracijo.

5.7.2 Programi pogostosti in programi zvestobe

Shoemaker in Lewis (1999, str. 350) razlikujeta med programi pogostosti in programi zvestobe. Bistvo programov pogostosti je izgraditi ponavljanje poslovanja, bistvo programov zvestobe pa je izgraditi čustveno navezanost na blagovno znamko. Potreba po vzpostavljanju odnosa z blagovno znamko postane pomembna zaradi šibke zvestobe, ki bazira na programih za nagrajevanje pogostosti. Za kupca morajo ti programi predstavljati vrednost, saj so lahko samo tako uspešni. Ta vrednost pa je največkrat v zamenjavi hotelskih točk za zastoj sobo ali počitnice v eksotičnem letovišču. Pogostost se zgodi, ko stranka nameni podjetju večji delež transakcij v zameno za milje, točke ali druge popuste. Problem teh programov je v tem, da se stranka osredotoči na nagrado in ne na izdelek ali blagovno znamko. Ko so točke izkoriščene, stranka postane dovzetna za konkurenčne ponudbe, saj jo začne zanimati več programov. V tem primeru je šlo za zvestobo programu pogostosti in ne blagovni znamki. Potreben je premik od pogostosti k vzpostavljanju odnosa do blagovne znamke, vse to pa povzroča stroške, čeprav ne ustvarja trajne konkurenčne prednosti.

Programi zvestobe pa vsebujejo prepoznavanje stranke (zvestega gosta namestiš v njegovo najljubšo sobo in mu ponudiš njegovo najljubšo pijačo), nagrade za čustveno vezanost (Hilton povabi te goste na Academy Awards) in po meri narejene ponudbe ali sporočila (stalne goste povabiš naj rezervirajo sobo tudi takrat, ko je hotel polno zaseden). Slednje je v nasprotju z mišljenjem, da v času polne zasedenosti zmogljivosti trženje ni potrebno. Razlike med programi pogostosti in programi zvestobe so prikazane v Tabeli 5.

Tabela 5: Pogostost in zvestoba

	Tradicionalna pogostost	Dejanska zvestoba
Cilji	Izgradnja prometa, prodaje, dobička	Izgradnja prodaje, dobička, blagovne znamke
Strategija	Nagrade za ponovljene transakcije	Vzpostavitev osebnega odnosa do blagovne znamke
Osredotočenje	Vedenje v določenem segmentu in dobičkonosnost	Individualne čustvene in racionalne potrebe in njihova vrednost
Taktike	Segmentirane nagrade: - status stranke - zastonj/znižani izdelki - nagrade (milje ali točke) - nagrade, ki dodajajo vrednost - nagradni »meni«	Spoznavanje stranke: - individualna vrednost - prednost dostopa, storitve - »notranje informacije« - nagrade, ki dodajajo vrednost - čustvene »trofejne« nagrade - po meri narejene ponudbe/sporočila
Mere	Transakcije Rast prodaje Struktura stroškov	Individualna življenjska vrednost Sprememba stališč Čustveni odgovori

Vir: Shoemaker in Lewis, 1999, str. 350

Shoemakerju in Lewisu (1999, str. 350) se zdijo programi pogostosti pomembni, saj identificirajo najboljše stranke podjetja. So enostavna metoda za ugotavljanje pogostosti prihodov in zadnjih obiskov, z njimi lahko ugotovimo vzorec porabe. Individualni hoteli za pridobivanje teh informacij ne potrebujejo programov pogostosti. Za podjetja na več lokacijah in z različnimi lastniškimi strukturami (korporacije, franšize) in različnimi metodami rezervacij (CRS)³ pa je zbiranje podatkov bolj zahtevno. Potrebna je ažurirana baza podatkov. Na ta način je možno ugotoviti preference kupcev (vedno želijo sobo za nekadilce) in vzorce potovanja. Podjetje pa lahko uporabi »vrednost« strank tudi za izhodišče pri pogajanjih za pridobivanje sredstev za nove projekte, podpise pogodb ali pridobivanje novih odjemalcev franšize. Slednje je povezano s prepričanjem, da gre pri hotelirstvu v bistvu za poslovanje z nepremičninami. Tako kot je poslovanje z nepremičninami odvisno od prave kombinacije najemnikov, tako je hotelirstvo odvisno od prave kombinacije gostov (angl. heds in beds). Baza podatkov skupaj s programi pogostosti omogoča podjetju ustvariti pravo kombinacijo strank in se tako diferencirati od konkurence.

Hoteli Marriott so bili med prvimi, ki so ponudili Program za cenjene goste, kmalu so jim sledili hoteli Hyatt s svojim programom Zlati potni list. Nato so jim sledili drugi hoteli in verige motelov. Redni gostje dobijo boljše ali celo brezplačne sobe po tem, ko si prislužijo določeno število točk (Kotler, 1996, str. 50).

³ CRS – ang. computer reservation system ali cenralni rezervacijski sistem

5.7.3 Nagrade v programih zvestobe

V praksi so programi nagrajevanja za zvestobo pogosto napačno razumljeni in napačno uporabljeni. Veliko podjetij obravnava nagrade kot nekaj, kar namenijo za kratkoročno promocijo ali ponudbo meseca. S takšnim pristopom lahko nagrade ustvarijo nekaj vrednosti z motiviranjem novih in obstoječih strank, da poskusijo izdelek ali storitev. Toda dokler niso ustvarjene za to, da gradijo zvestobo, bodo vračale le majhen delež svoje potencialne vrednosti. Program nagrajevanja lahko poveča zvestobo s pomočjo spodbujanja strank, ki pridejo prvič ali drugič, k vedenju, ki je značilno za najbolj dobičkonosne stranke, to so stranke, ki pridejo tretjič. Navedeno velja samo v primeru, če program načrtujemo in uresničujemo kot del večje managerske strategije za zvestobo. Podjetje mora najti način, kako deliti vrednost s strankami, da bo le-ta skladna z vrednostjo, ki jo zvesta stranka ustvarja za podjetje. Podjetje mora ustvariti sistem, ki bo stranke neprestano izobraževal o nagradah za zvestobo in jih motiviral za njihovo pridobivanje. Doseganje trajne zvestobe zahteva trajni strateški pristop.

Najboljše primere izgradnje zvestobe stranke lahko najdemo med tradicionalno majhnimi podjetji (restavracije in trgovine), ki so intuitivno razumela strateški pomen programov nagrajevanja. Taka podjetja se trudijo, da svoje stranke osebno spoznajo in jih nagradujejo s posebnimi storitvami in pozornostjo. Vedo, da dostava povečane vrednosti dobičkonosni stranki, stranko spremeni v zvesto stranko, zveste stranke pa sčasoma postanejo še bolj dobičkonosne. Z rastjo podjetja in večanjem kompleksnosti poslovanja pa se osebni odnosi s stranko izgubijo. Enako velja za idejo o delitvi vrednosti. Večja podjetja, ki stremijo za povečanjem tržnega deleža, povečanjem obsega poslovanja in učinkovitosti, izgubo osebnega stika in doseganje ciljne skupine poskušajo kompenzirati s pomočjo trženja na osnovi podatkov in prefinjenih tehnik trženjskih raziskav. Če želijo, da se investicija v našeto izplača, pa morajo upoštevati načela učinkovite delitve vrednosti (O'Brien in Jones, 1995, str. 197–202):

- Vse stranke niso enake: v skladu z maksimiziranjem zvestobe in dobička mora podjetje dati svojo najboljšo vrednost svojim najboljšim strankam. To pomeni, da naj tiste stranke, ki prinašajo podjetju največ dobička, dobijo tudi največ koristi od ustvarjene vrednosti. Tako bodo postale še bolj dobičkonosne in še bolj zveste.
- Ustvarjena vrednost mora presegati stroške dostavljene vrednosti: veliko podjetij oblikuje programe nagrajevanja, ne da bi prej ocenila lastne potrebe in razmerje med vzroki in posledicami. Ne razmišljajo dovolj o vrednosti, ki jo dostavijo stranki in vrednosti, ki jo ustvarijo za podjetje.
- Vedenje porabnikov spodbuja delitev vrednosti: podjetja za pridobivanje novih strank včasih namenijo precejšnje zneske za nagrade, tako da je njihova začetna ponudba zelo ugodna. Vendar stranki ne preprečijo prebega, ko zbere in izkoristi nagradne točke. Na dolgi rok tako vedenje podjetju ne koristi. Taka strategija ponavadi ustvari segment menjalcev (ang. switcherjev), ki vedno kupujejo po nizki ceni. Takih strank ne mara nihče. Programi nagrajevanja morajo biti profitni in ne stroškovni centri, njihova posledica pa mora biti zaželeno vedenje porabnika.

- Dolgoročnost je ključnega pomena: enkratna promocija lahko zelo veliko stane, vendar ne pripelje do zvestobe. Čeprav spremeni vedenje porabnikov, ga spremeni na način, ki je na dolgi rok nezaželen. Vsak pozitiven vpliv se izniči v istem trenutku, ko konkurenca začne z novo promocijsko aktivnostjo. Celoten potencial delitve vrednosti s pomočjo programov nagrajevanja se uresniči šele tedaj, ko stranke spremenijo svoje navade in postanejo trajno zveste. To pa je možno le, če podjetje razvije in ponudi predlog dolgoročnih koristi za porabnika.
- Segmentacija trga in prednosti ciljnega trga: stranke ponavadi rečejo eno, delajo pa drugo, zato je težko predvideti dejansko vedenje porabnika. Dobro oblikovani programi nagrajevanja lahko ciljajo in hkrati tudi pritegnejo tiste segmente, ki ustvarjajo vrednost. Hkrati pa lahko odvrnejo tiste stranke, za katere je jasno, da ne prinašajo vrednosti. Tak program je program samopopravljanja.

Če želimo ugotoviti, kako lahko nagrade, ki jih ponujajo programi zvestobe, spremenijo običajni vzorec vedenja, moramo proučiti tri psihološke učinke (Dowling in Uncles, v Bateson in Hoffman, 1999, str. 420):

- Ali gre za zvestobo do blagovne znamke (neposredni učinek) ali do programa zvestobe (posredni učinek): pri tem je ključnega pomena stopnja kupčeve vpletenosti. Za mnoge storitve z majhno vpletenostjo je nagrada primarna, še posebej, če je nagrada »eksotična« in nesorazmerno velika v primerjavi s stroški. Ko kupec dobi nagrado, se izgubi tudi glavni razlog za nakup. Za storitve z visoko vpletenostjo in majhnimi nagradami je glavna nagrada storitev sama.
- Kako kupci vrednotijo nagrade: pomembna je razumljivost in preprostost uporabe programa, ki naj bi ponujal več možnosti (izbira destinacij). Nagrado naj bi bilo razmeroma lahko doseči, pomembna pa je tudi vrednost same nagrade (eksotična potovanja so bolj zaželena od cenovnih popustov).
- Kakšen je časovni učinek oziroma kdaj je nagrada na razpolago: zakasnele nagrade so manj učinkovite. Mnogi programi, ki zahtevajo zbiranje točk, rešujejo ta problem tako, da pošiljajo članom potrdila o zbranih točkah. Potrdilom so priloženi promocijski materiali o vrednosti in enostavnosti pridobitve različnih nagrad.

6 ANALIZA STANJA V SLOVENSKEM HOTELIRSTVU

Hotelirstvo kot sestavni del turizma se uvršča med najhitreje rastoče in najbolj tekmovalne dejavnosti na svetu. Hoteli so izpostavljeni konkurenčnemu boju kot še nikoli do sedaj. Vedno znova so se prisiljeni prilagajati okolju in iskati vedno nove poslovne rešitve. Zgodnje odkrivanje trendov jim lahko prinese bistveno konkurenčno prednost pred tistimi, ki teh trendov še niso prepoznali. V nadaljevanju navajam nekatere najpomembnejše trende, ki v veliki meri že vplivajo na turistično dejavnost, njihov vpliv pa bo v naslednjih letih še rasel. Sledita analiza obsega in strukture nastanitvenih zmogljivosti v slovenskih hotelih. Poglavje zaključujem z analizo strukture in značilnosti gostov v slovenskih hotelih.

6.1 TRENDI V TURIZMU IN HOTELSKI DEJAVNOSTI

Turizem je najhitreje rastoča svetovna gospodarska dejavnost in eden izmed osnovnih dejavnikov ekonomskega razvoja. Ker povezuje številne gospodarske in mnoge druge dejavnosti ter zaposluje vse več ljudi, veliko držav poudarja razvoj turizma kot svojo strateško razvojno usmeritev. Postal je sestavni del sodobnega načina življenja, zato je turistično povpraševanje na globalni in na dolgoročni ravni ena najbolj stabilnih, na lokalni ravni pa tudi ena najbolj nepredvidljivih poslovnih dejavnosti.

S pojavom globalizacije se razmere v turistični dejavnosti zelo spreminjajo, zato je prihodnost le-te v managementu sprememb. Hotelirji, ki želijo ostati konkurenčni, morajo spremljati te spremembe in v njih iskati priložnosti. Zgodnje odkrivanje trendov in pravočasno prilagajanje ponudbe spremembam v okolju lahko pripomore k doseganju konkurenčne prednosti in večji prepoznavnosti. Evropska potovalna komisija (ETC)⁴ je samo ena izmed institucij, ki vsako leto predstavi trende, ki bodo obvladovali turistični trg. Za turizem so pomembni naslednji razvojni trendi (ETC in IPK International v Hauko, 2003, str. 17).

Demografski trendi

Delež starejših ljudi, ki so bolj zdravi in imajo več razpoložljivega dohodka se povečuje. Posledično se povečuje povpraševanje po kakovostnih in varnih proizvodih, sproščujočih aktivnostih, enostavnih prevozi, proizvodih za eno osebo v izven sezonskih mesecih in s poudarkom na udobju. Število družin se zmanjšuje, zaradi česar se bo povečalo povpraševanje po specializiranih proizvodih, oddihih v mestih in drugih krajših potovanjih v manj običajnih obdobjih, povečalo se bo tudi zanimanje za počitnice na soncu v zimski sezoni.

Zdravje

Naraščanje zavesti o zdravju ne bo vplivalo na povečanje povpraševanja, ampak na odločanje o destinaciji in na vedenje med potovanjem. Turisti se bodo bolj izogibali destinacijam z nalezljivimi boleznimi, zmanjšalo se bo povpraševanje po klasičnih poletnih potovanjih, povečalo pa se bo povpraševanje po aktivnih potovanjih in wellness programih.

Usposabljanje in izobraževanje

Z naraščanjem povprečne stopnje izobrazbe se povečuje zanimanje za umetnost, kulturo, zgodovino, izobraževanje in duhovnost. Povečalo se bo število potovanj, ki bodo vključevala elemente teh vsebin ali samostojno organizirane vsebine potovanj. Povečujejo se potrebe po boljši in bolj kreativni komunikaciji ter informiranosti.

⁴ ETC – ang. European Travel Commission

Prosti čas

Današnji način življenja spodbuja več krajših oddihov in sprostitev, kar povečuje potrebo po dodatnih cenejših proizvodih, sprostitevni proizvodih ter krajših potovanjih.

Potovalne izkušnje

Nekateri porabniki se zelo zavedajo svojih pravic, zaradi česar imajo kritični odnos do kakovosti in cene. Potovanjem bodo konkurirale tudi druge možnosti sprostitve in porabe denarja. Destinacije, ki ne izpolnjujejo želenih standardov, bodo ogrožene. Posamezniki se bodo odločali za različne vrste potovanj, tj. enkrat za nizkocenovne, drugič za dražje, enkrat za aktivno intenzivne, drugič za sprostitevne. Zvestobe eni destinaciji bo vse manj.

Način življenja

V zahodni družbi se je način življenja precej spremenil, kar vpliva tudi na zaznavanje turista, njegovih osebnih potreb in vedenja. V turizmu bodo potrebne določene investicije, saj klasični proizvod (postelja in hrana) ni več dovolj. Status je manj pomemben, vse več je povpraševanja po manjših nastanitvenih objektih (družinski hoteli, turistične kmetije). Manj povpraševanja je po vodenih potovanjih. Ponudniki bodo morali razvijati popolnoma nove proizvode, koncepte in storitve, kar jih bo razlikovalo po njihovi dodani vrednosti od drugih ponudnikov. Različni hobiji in interesi bodo vse bolj pomemben sestavni del potovanj.

Informacijska tehnologija

Uporaba interneta za iskanje informacij, rezervacijo in nakup turističnih proizvodov ter storitev je vse večja. Vendar pa se bo z uporabo interneta in z možnostjo primerjanja različnih ponudb konkurenca močno povečala. Izkušeni turisti si bodo sami oblikovali potovanje in turistične storitve rezervirali neposredno – klasična vloga organizatorjev potovanj se bo zmanjšala. Z internetom se bo spremenila tudi vloga nacionalnih turističnih organizacij, ki pa hkrati omogoča nov način e-trženja (vključujoč CRM, destinacijsko trženje). Promocija od ust do ust bo imela veliko vlogo pri spodbujanju obiskov spletnih strani. Razpoložljivost podrobnih informacij ponudnikov na destinacijski strani ali preko povezav bo osnovni pogoj za uspešnost strani. Možnost nakupovanja preko interneta bo spodbujala kasnejše rezervacije preko interneta, vsekakor pa bodo morali biti turisti dobro obveščeni o varni možnosti on-line rezervacij.

Transport

Naraščanje možnosti uporabe hitrih vlakov in nizkocenovnih letalskih povezav bo vplivala na klasične potovalne poti. Cestni promet se bo soočal s problemi preobremenjenosti. Prednost bodo imele lahko dostopne destinacije, primerne za kratka potovanja, predvsem takrat, kadar so organizirani veliki dogodki izven glavne sezone. Povečanje možnosti neposrednih železniških in letalskih povezav bo spodbudilo povpraševanje po mednarodnih kratkih potovanjih v mesta in mestne regije na račun potovanj na podeželje. Za srednje razdalje se bo povečala uporaba hitrih vlakov namesto rednih letalskih linij. Preobremenjenost cest, zlasti v glavnih sezonah, bo zmanjšala uporabo osebnega avtomobila za potovanja, zmanjšala se bodo

tudi potovanja z avtobusom. Slabe mednarodne povezave med posameznimi transportnimi sredstvi bodo slabo vplivale na obisk določenih destinacij. Med starejšimi turisti se bo povečalo povpraševanje po potovanjih z ladjo.

Varstvo okolja

Zavest o okoljevarstvu se bo povečevala, zato se bo povečalo tudi povpraševanje po okoljevarstvenih destinacijah, kjer bosta narava in prebivalstvo odigrala glavno vlogo. To bo vplivalo na višje cene v turizmu. Prenaseljene in z naravnim okoljem neusklajene destinacije ne bodo privlačne.

Varnost

Teroristični napadi, regionalne vojne, onesnaževanje in druge krize so postale dnevni dogodki in vplivajo na potrebo po varnosti. Povečalo se bo povpraševanje po varnih destinacijah, prav tako se bo povečal pomen čiste tekoče vode, vode v morjih, jezerih in bazenih. Bolj kritični turisti se bodo hitreje pritožili nad ponujenimi proizvodi, ki ne bodo izpolnjevali pričakovanih standardov. Stroški zagotavljanja varnosti se bodo hitro povečevali. Turistično gospodarstvo mora biti prilagodljivo in se mora pripraviti na turistično povpraševanje v kriznih obdobjih.

Slovenija ima znotraj teh turističnih trendov pomembno poslovno priložnost. Večina njenih emitivnih trgov je evropskih, večina turistov prihaja iz bližnjih dežel in regij, njena turistična ponudba pa je hkrati relativno neodvisna od medcelinskih letalskih poletov (STO, 2002, str. 19)⁵.

6.2 OBSEG IN STRUKTURA NASTANITVENIH ZMOGLJIVOSTI

Zadnjih deset let je slovenski turizem doživljal relativno poslovno in razvojno stagnacijo. Povzročile so jo balkanske vojne in nestabilne politične razmere v naši sosesčini, proces lastninjenja in denacionalizacije, pretirana institucionalizacija turistične dejavnosti in neustrezna razvojna turistična politika ter razdrobljenost in nerazvitost turistične infrastrukture. Kljub temu slovenski turizem lahko opredelimo kot pomembno gospodarsko dejavnost, ki predstavlja okoli 9 % BDP, 52.500 zaposlenih, 10 % slovenskega izvoza blaga in storitev v tekoči del plačilne bilance (STO, 2002, str. 1–7).

Slovenija ima v zadnjih petih letih stabilno toda nezadostno ponudbo nastanitvenih zmogljivosti. Ta obsega okoli 25.000 kakovostnih turističnih ležišč v hotelih in še 7.000 kakovostnejših ležišč v drugih turističnih objektih, medtem ko je skupno število pomožnih ležišč v obdobju 1997-2000 nihalo, in znaša okoli 40.000. Obseg nastanitvenih zmogljivosti se je v obdobju od 1990 do 2000 zmanjšal za 13,5 % predvsem na račun pomožnih ležišč (Kovač, 2002, str. 7).

⁵ STO – Slovenska turistična organizacija

V letu 2004 je bilo največ ležišč (Priloga 1, tabela 1)⁶:

- v hotelih 35,4 %
- v kampih 20 %
- v zasebnih sobah 10,5%
- v ostalih objektih 34,1 %.

V Sloveniji je 169 hotelov, ki razpolagajo s 13.778 hotelskimi sobami in 27.828 ležišči (Priloga 1, tabela 3). Kategorizacija teh hotelov je naslednja (SURS, 2004):

- 3 (2 %) je v kategoriji ene zvezdice (*),
- 19 (11 %) je v kategoriji dveh zvezdic (**),
- 80 (47 %) je v kategoriji treh zvezdic (***),
- 61 (36 %) je v kategoriji štirih zvezdic (****);
- 6⁷ (4%) je v kategoriji petih zvezdic (*****).

Hotelske zmogljivosti⁸ so v Sloveniji zelo neenakomerno razporejene, saj je več kot polovica hotelskih zmogljivosti koncentriranih v obmorskih in gorskih krajih. V teh dveh regijah so tudi največja sezonska nihanja. V drugih turističnih regijah, predvsem tam, kjer prevladujejo zdravilišča, so sezonska nihanja neprimerno manjša, doba bivanja je daljša in zasedenost večja, kar je posledica narave same ponudbe (STO, 2002, str. 12).

Struktura ležišč v hotelih po vrstah krajev za leto 2004 je bila naslednja (Priloga 1, tabela 4):

- 8,5 % v Ljubljani
- 22,9 % v zdraviliških krajih
- 27,9 % v obmorskih krajih
- 24,4 % v gorskih krajih
- 16,0 % v drugih turističnih krajih
- 0,3 % v drugih krajih.

Uranova (2003, str. 170), ki analizira obdobje od 1985 do 2000 ugotavlja, da se je število ležišč nekoliko povečalo le v zdraviliških krajih, in da je bilo po 15 letih v Sloveniji le 10 % več sob. V tem obdobju se v hotelske zmogljivosti ni investiralo v kvantitativnem smislu, pač pa predvsem v kvalitativnem smislu – v obnavljanje in preurejanje sob, skupnih prostorov in največ v dopolnilno ponudbo. Izjema so le hoteli v zdraviliških krajih, kjer se je povečal tako obseg nastanitvenih zmogljivosti, kakor tudi ponudba turističnih dejavnosti. Najbolj pa se je zmanjšalo število sob in ležišč v Ljubljani, kjer se je stanje nekoliko spremenilo zaradi odprtja dveh novih hotelov.

⁶ Vse tabele s podatki in izračuni se nahajajo v Prilogi 1.

⁷ V podatkih ni upoštevana prekategorizacija Grand Hotela Palace in Grand Hotela Toplice v hotele s petimi zvezdicami

⁸ Hotelske zmogljivosti in stopnja zasedenosti se v Sloveniji merita na osnovi ležišč.

Pomembno merilo pri ocenjevanju uspešnosti hotelov je povprečna letna stopnja zasedenosti. Večji odklon v povprečni zasedenosti zmogljivosti zaznamo v letu 1991, ko je Slovenija razglasila neodvisnost in je temu dogodku sledila desetdnevna vojna. Število tujih turistov je močno upadlo, deloma je slabe poslovne rezultate blažilo povečano povpraševanje domačih gostov. Razlog za padec tujskega turizma med letoma 1990 in 1996 je tudi v izpadu turistov iz drugih republik nekdanje Jugoslavije. Leto 1996 je bilo prvo »normalno« leto po krizi v naši neposredni sosesčini (na Hrvaškem), ki je imela na tujski turizem ponovno poguben vpliv. Leto 1997 je bilo po obsegu turističnega obiska najboljše v novi državi, leto 1998 pa je izbrano kot primerjalno leto začetne dinamike razvoja, čeprav so bili slovenski hoteli še vedno slabše zasedeni kot pred osamosvojitvijo. Povprečna letna zasedenost hotelskih zmogljivosti je v tem letu nižja za 18 % ali za okoli 9 odstotnih točk glede na leto 1989 in znaša 38,1 %. To je precej pod evropskim povprečjem, ki znaša 65 %. Stopnja zasedenosti ležišč v hotelih po vseh vrstah krajev narašča, vendar je zadovoljiva le v hotelih, ki se nahajajo v zdraviliških krajih (Ivankovič, 2004, str. 163).

Leta 2004 je Slovenijo obiskalo 2.341.281 domačih in tujih turistov (delež tujih je bil 64 %), ki so opravili 7.588.737 prenočitev, od tega je bil delež tujih prenočitev je 57 % (Priloga 1, tabela 5 in 6). Število tujih turistov se veča, medtem ko ostaja število domačih gostov že nekaj let približno enako (SURS, 2004).

Delež hotelskih prenočitev v skupnem številu prenočitev znaša 60,8 %. V hotelih s tremi in štirimi zvezdicami je bilo opravljenih 80 % prenočitev: 51,7 % v hotelih s štirimi zvezdicami in 38 % v hotelih s tremi zvezdicami. Povprečna zasedenost hotelov v tem letu je bila 45 %. Najbolje so bili zasedeni hoteli s štirimi zvezdicami (51 %), hoteli s tremi zvezdicami (43 %) in hoteli s petimi zvezdicami (40 %) (Priloga 1, tabela 7) (SURS, 2004).

Stopnja zasedenosti ležišč po vrstah krajev je v zadnjih letih naraščala (Priloga 1, tabela 8). V letu 2004 so bili najbolj zasedeni hoteli v zdraviliških krajih (61,4 %), sledijo hoteli v obmorskih krajih (47,0 %), hoteli v Ljubljani (43,0 %), hoteli v gorskih krajih (37,5 %) in hoteli v drugih turističnih krajih (33,8 %) (SURS, 2004).

6.3 STRUKTURA IN ZNAČILNOSTI GOSTOV V SLOVENSKIH HOTELIH

Najpomembnejši tuji trgi po številu prenočitev v letu 2004 so bili: Italija (10,4 %), Nemčija (10,2 %) in Avstrija (9,1 %) sledijo Velika Britanija (3,5 %), Hrvaška (3,4 %), Nizozemska (2,8 %), Francija (1,4 %) in Madžarska (1,4 %) (Priloga 1, tabela 9).

Pri prenočitvah v hotelih so rezultati nekoliko drugačni. Na prvih treh mestih so Italija (14,0 %), Avstrija (11,5 %) in Nemčija (10,6 %), sledijo Velika Britanija (4,4 %) Hrvaška (3,9 %), Izrael (1,6 %) in ZDA (1,5 %) (Priloga 1, tabela 10).

Slakova (2005, str. 10) ugotavlja⁹, da v hotelih s petimi zvezdicami največji delež prenočitev predstavljajo Japonci (10 %), čeprav se po številu prenočitev, ki jih ustvarijo v Sloveniji, nahajajo na dnu lestvice. Na drugem mestu so Baltiške države in Ruska federacija (9,5 %). Od Italijanov, Avstrijcev in Nemcev, ki sicer ustvarijo največ prenočitev v Sloveniji, imajo hoteli s petimi zvezdicami največ dobička od Italijanov. Avstrijci in Nemci so po številu prenočitev v hotelih s petimi zvezdicami na dnu lestvice. V hotelih s štirimi zvezdicami je ustvarilo prenočitve kar 49,2 % Italijanov, 45,2 % Avstrijcev in 35,4 % Nemcev. Italijani zasedajo peto mesto, Avstrijci sedmo in Nemci sedemnajsto mesto. V hotelih z eno zvezdico prenoči zelo malo turistov iz naših emitivnih trgov. Med hoteli z eno zvezdico so na prvem mestu po deležu ustvarjenih prenočitev Baltiške države, Nova Zelandija in Avstralija, vendar ti podatki niso merodajni, saj imamo le dva hotela z eno zvezdico. Italijani ustvarijo le v hotelih s tremi zvezdicami manj prenočitev od Avstrijcev in Nemcev. Posledično bi lahko ugotovili, da je Nemcem najmanj pomembna zelo udobna postelja in popolna postrežba, največji pomen pa temu dajejo Italijani.

Po opravljenih analizah Slovenske turistične organizacije o strukturi in značilnostih tujega obiskovalca je možno povzeti (STO, 2002, str. 14):

- Približno 61 % gostov je starih nad 40 let, 19 % nad 60 let.
- Povprečna dnevna poraba gosta znaša 64 EUR.
- Poglavitni motivi obiska so: naravne lepote, podnebne razmere, rekreacija in sprostitev.
- Neposrednih rezervacij je 31 %, 36 % jih gre prek organizatorja potovanj, 27 % turistov pride v Slovenijo brez predhodnih rezervacij.
- 20 % vseh tujih gostov za organiziranje počitnic v Sloveniji uporablja internet, od tega 79 % samo za zbiranje informacij, 13 % za zbiranje informacij za rezervacijo in 8 % za rezervacijo nastanitve.

7 RAZISKAVA ZVESTOBE DO BLAGOVNE ZNAMKE NA PRIMERU SLOVENSКИH HOTELOV

Predhodna poglavja vsebujejo pregled teoretičnih in empiričnih spoznanj s področja zvestobe do blagovne znamke v hotelirstvu. Podrobneje obravnavajo pojme, ki se nanašajo na naslovno tematiko, tj. hotel, blagovno znamko, kakovost, zadovoljstvo, zvestobo in programe zvestobe. Podana je tudi analiza stanja v slovenskem hotelirstvu. V empiričnem delu želim raziskati odnos hotelskih managerjev do blagovne znamke v hotelirstvu in dejavnike, ki po njihovem mnenju vplivajo na zvestobo gosta. V ta namen sem najprej opredelila namen in cilje

⁹ Podatki so za leto 2003.

raziskave, nato opisala metodologijo raziskave in način zbiranja podatkov. Poglavje se zaključuje z analizo rezultatov raziskave.

7.1 NAMEN IN CILJI RAZISKAVE

V empiričnem delu magistrskega dela želim preučiti, kakšen pomen pripisujejo slovenski hotelirji blagovni znamki hotela in kako prepoznavna blagovna znamka hotela po njihovem mnenju vpliva na odločitev za obisk hotela in na zvestobo gostov. Zanima me, kakšen pomen pripisujejo zvestemu gostu, s katerimi aktivnostmi poskušajo vplivati na zvestobo in kakšno vlogo ima pri tem zadovoljstvo gosta. V zadnjem času se o blagovnih znamkah v turizmu veliko razpravlja, zato me zanima, kakšno mnenje imajo managerji v hotelirstvu o razvijanju blagovne znamke in njenem vplivu na zvestobo gostov. Ob upoštevanju teoretičnih spoznanj in izsledkov kakovosti storitev in zadovoljstvu. Zanima me, kateri dejavniki vplivajo na zvestobo in koliko naporov hoteli usmerjajo vanje. Z drugimi besedami povedano, zanima me, zakaj se gostje vračajo v hotel in kako hotelirji lahko vplivajo na njihovo zvestobo. Predpostavljam, da se slovenski hotelirji največ ukvarjajo s kakovostjo hotelskih storitev in, da stalno dostavljanje višje kakovosti razumejo kot enega izmed načinov razlikovanja od konkurence. Kakovost verjetno povezujejo z zadovoljstvom, zadovoljstvo pa z zvestobo. Ker imajo zaposleni velik vpliv na kakovost storitve, me zanima, katero osebje po njihovem mnenju najbolj vpliva na zaznano kakovost in kako zagotavljajo ustrezno izvajanje storitev. Kakovost je lahko eden izmed elementov razlikovanja, ni pa edini. Postavi se vprašanje, kaj v očeh managementa poleg kakovosti predstavlja vrednost v očeh gosta in kako to ugotavljajo hotelirji. Zanima me tudi, kakšen pomen pripisujejo programom zvestobe, saj menim, da je to način za doseganje zvestobe, ki je premalo izkoriščen.

Zgornje razmišljanje lahko strnem v cilje raziskave, s katerimi imam namen ugotoviti, kakšni so pogledi hotelskega managementa na naslednja vprašanja:

- kako prepoznavna blagovna znamka vpliva na odločitev gosta za obisk hotela,
- kaj pomeni hotelirju imeti zveste stranke,
- zakaj se gostje vračajo v hotel,
- katero osebje najbolj vpliva na zaznavanje kakovosti storitve,
- kako v hotelih ugotavljajo pričakovanja in merijo zadovoljstvo gostov,
- kakšno vlogo imajo programi zvestobe.

7.2 METODOLOGIJA RAZISKAVE

Empirični del naloge temelji na uporabi kvalitativne raziskovalne metode v obliki globinskih intervjujev. Kvalitativno raziskovanje je po svoji naravi preiskovalno in usmerjeno v globino, kar pomeni, da se uporablja predvsem za pridobivanje poglobljenih informacij o določenem problemu in za boljše razumevanje raziskovalnega problema, medtem ko so kvantitativne

raziskave usmerjene v širino. Metode kvalitativnega raziskovanja odgovarjajo na vprašanja kaj, kako in zakaj, nikakor pa ne na vprašanje koliko. Pri raziskovanju in razumevanju stališč, mnenj, občutij in vedenj kvalitativni pristop uporablja obliko intervjuja s pomočjo odprtih odgovorov (GfK Gral-Iteo, http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_b.php). Raziskovalec nima strogo začrtanih pričakovanj o rezultatih, ki omogočajo vpogled v probleme, ki jih želimo natančneje spoznati in v pravilnejše oblikovanje domnev, ki so osnova za nadaljnje raziskovanje.

Kvalitativna raziskava je v svojem bistvu diagnostična, saj poskuša odkriti, kaj prispeva k določenemu načinu vedenja, npr. k zvestobi do blagovne znamke. Išče globlje razumevanje dejavnikov, ki vplivajo na nakupne odločitve in so včasih prikriti. Lahko bi rekli, da je subjektivna, saj statističnih dokazov, ki bi temeljili na verjetnostnem vzorcu, ni. Kljub temu, da ima veliko omejitev, zagotavlja enkraten vpogled v raziskovalni problem (Chisnall, 1992, str. 156).

Podobno ugotavljata Johns in Lee-Ross (1998, str. 121–122), ki dodajata, da kvalitativne metode omogočajo več prožnosti, saj se vprašanja prilagajajo že dobljenim podatkom. Namesto statističnih metod se uporabljajo besedni opisi in razlage. Uporablja se induktivni pristop, zato se domneve oblikujejo šele na osnovi dobljenih podatkov. Vzorci so manjši, vendar se pri posamezniku porabi več časa za zbiranje podatkov. Vzorec temelji na majhnem številu nereprezentativnih enot, saj zajema le manjši del populacije, vendar omogoča globlji prikaz posameznikovih občutkov, stališč in vedenja. Informacije se zbira s pomočjo intervjuja in opazovanja. Metode so manj strukturirane kot pri kvantitativnih tehnikah, kar pa ne pomeni, da so manj učinkovite ali da je vključenih manj priprav. Za izvajanje kvalitativnih raziskav je potrebnih veliko veščin. Menita, da je treba stopiti korak nazaj in kritično analizirati situacijo, spoznati pristranskosti in se jim izogniti, pridobiti veljavne in zanesljive podatke ter razmišljati abstraktno. Kvalitativne raziskave so še posebej učinkovite v storitvenih organizacijah, saj je veliko le-teh delavno intenzivnih. Ker osebe porabi veliko časa za delo s strankami, je pomembno oceniti stališče zaposlenih, strank in managerjev in zato je toliko bolj pomembno, da raziskovalec in manager razumeta razpoložljive tehnike.

Kvalitativni podatki so načeloma kompleksni. Zelo so odvisni od časovne komponente in okoliščin, v katerih so zbrani, čeprav bi morali biti dokumentirani sproti oziroma takoj, ko je to mogoče. Pomembno si je zabeležiti ali kako drugače dokumentirati tudi udeleženceve občutke, namigovanja ipd. Raziskovani subjekti včasih razkrijejo informacije, ki se nam zdijo v tistem trenutku nepomembne, vendar kasneje pridobijo na pomembnosti (John in Lee-Ross, 1998, str. 130).

Globinski ali poglobljeni individualni intervju je ena izmed oblik kvalitativenga raziskovanja. Zbiranje podatkov je nestrukturirano, zato se tak intervju imenuje tudi nestrukturirani intervju. Značilno zanj je, da je namen raziskave jasen, odgovori na vprašanja pa odprti in prosto tekoči. Že začetno vprašanje je jasno, z njim poskuša spraševalec spodbuditi prosto govorjenje o predmetu. Udeleženec odgovarja na vprašanja, ki jih postavlja raziskovalec,

obenem pa njegovi odgovori določajo smer intervjuja. Vrstni red in oblikovanje vprašanj se spreminja od intervjuja do intervjuja, kar pomeni, da se pri posameznih intervjujih razlikuje tudi specifična vsebina (Churchill in Iacobucci, 2005, str. 285).

Svoboda, ki je dovoljena raziskovalcu pri vodenju globinskega intervjuja razodeva večino prednosti in slabosti te metode. Glede na to, da raziskovalec udeleženca ne omejuje s stalnim nizom odgovorov, lahko izkušen spraševalec dobi bolj natančno sliko o mnenju, ki ga ima udeleženec o določenem vprašanju (raziskovalnem problemu). To še posebej velja za bolj občutljiva vprašanja, pri katerih obstajajo socialni pritiski, kjer je treba ponuditi »družbeno sprejemljiv« odgovor. Globinski intervju zahteva bistveno več izkušenj kot druge tehnike spraševanja, saj pomanjkljiva struktura dovoljuje močan vpliv na rezultat. Glede na to, da intervju traja dalj časa (tudi več kot eno uro) je težko (in tudi drago) zagotoviti sodelovanje udeležencev. Tudi obdelava rezultatov zahteva več časa, kot je potrebnega pri zaprtih vprašanjih, vendar je število udeležencev manjše. Globinski intervjuji povzročijo tudi določene probleme pri analizi. Prvič, rezultate lahko interpretira več raziskovalcev, kar pomeni, da je storitev draga; drugič, raziskovalec kot tak vpliva na interpretacijo rezultatov. Ta subjektivnost postavi vprašanje o zanesljivosti in veljavnosti rezultatov. Nastanejo tudi težave pri določanju, kaj je pravilna interpretacija, kar predstavlja problem pri analizi odgovorov (Churchill in Iacobucci 2005, str. 88). Naštete značilnosti sem skušala za namene raziskave magistrskega dela tudi dejansko upoštevati.

Proctor (2000, str. 193) s primerjavo globinskega intervjuja s fokusnimi skupinami navaja naslednje prednosti globinskega intervjuja:

- odstrani se pritisk skupine, tako da lahko udeleženec bolj pristno izrazi občutke,
- udeleženec dobi občutek, da je v središču pozornosti ter da so njegovo osebno mnenje in občutki zelo pomembni,
- udeleženec je bolj pozoren na dogajanje, ker je v stalnem odnosu z raziskovalcem in se ne more skrivati za skupino,
- raziskovalec lahko pride do pomembnih informacij, ker udeležencu posveti več časa,
- možno je raziskati ozadje, ki utemeljuje izjave udeleženca,
- lažje je usmerjati pogovor in globlje raziskati teme, ki omogočajo boljši vpogled v raziskovalni problem,
- osebna bližina omogoča spremljanje neverbalne povratne informacije.

Načrt vzorčenja zajema opredelitev vzorčne enote, velikost vzorca in metode vzorčenja. Glede velikosti vzorca velja nenapisano pravilo, da mora raziskovalec ravnati kar se da razumno; poiskati mora najmanjši vzorec, ki še omogoča dovolj kakovostne rezultate. Število vzorčnih enot se razlikuje glede na predmet raziskovanja. Raziskava z več kot 15 enotami lahko postane neobvladljiva (Vodlan, 2003, str. 72). Kvalitativne raziskave temeljijo navadno na namenskih vzorcih. To je oblika neverjetnostnega vzorčenja, pri katerem raziskovalec namensko izbere vzorčne enote. V večini primerov raziskovalec vključi tiste enote, ki so po njegovem mnenju najbolj reprezentativne za proučevano populacijo (Malhotra in Birks, 2000,

str. 364). To obenem pomeni, da ni nobenega zagotovila za reprezentativnost vzorca. Vsi neverjetnostni vzorci temeljijo na osebni presoji. Vzorčne enote so največkrat izbrane zaradi prepričanja, da so vzorčne enote predstavniki mnenja celotne populacije. Neverjetnostni vzorci, ki temeljijo na osebni presoji, so najbolj uporabni pri iskanju idej in vpogledov takrat, ko raziskovalca bolj kot prečni prerez mnenja zanima vzorec z enotami, ki mu lahko zagotovijo relevantne podatke (Churchill in Iacobucci, 2005, str. 327). Kuzel in Patton navajata številne zvrsti vzorčenja pri kvalitativnem raziskovanju, in sicer: vzorčenje na osnovi izbranih kriterijev, vzorčenje na osnovi tipičnih primerov, vzorčenje na osnovi intenzivnosti informacij, ki jih primeri omogočajo, vzorčenje na osnovi homogenosti primerov z vidika proučevanega pojava itd. (Milles in Huberman, 1994, str. 28).

Raziskava je osredotočena na analizo slovenskih hotelov in identifikacijo dejavnikov zvestobe do blagovne znamke iz zornega kota hotelskega managementa. Glavni kriterij izbire vzorčnih enot (hotelov) je prepoznavnost blagovne znamke hotela na slovenskem trgu, zato bi lahko vzorec opredelila kot namenski. Po lastni presoji sem izbrala 12 hotelov in pri tem upoštevala, da sem pokrila vsa geografska področja, velikosti, vrste in kategorije hotelov. Menim, da sem s tem zagotovila ustrezno reprezentativnost vzorca. V začetku junija sem direktorjem hotelov poslala dopis s prošnjo za sodelovanje v raziskavi in s pojasnilom o namenu raziskave (Priloga 2). Za krajevne in časovne uskladitve smo se dogovorili v telefonskih razgovorih in s pomočjo elektronske pošte. Eden izmed naslovnikov je sodelovanje odklonil zaradi prezaposlenosti in časovne stiske. Kasneje mi je odgovore posredoval po elektronski pošti, vendar sem se odločila, da jih ne bom vključila v raziskavo, ker so bili odgovori preskopi. Ostali so želeli, da jim vnaprej posredujem izhodiščna vprašanja (opomnik), da bi se lahko ustrezno pripravili na intervju.

Opomnik, ki sem ga sestavila pred izvedbo kvalitativne raziskave, mi je služil kot okvir za pogovor. Sestavljen je bil iz osmih tematskih sklopov, ki so pokrivala glavna problemska področja raziskave. Vsak tematski sklop je zajemal le nekaj vprašanj odprtega tipa. Dolg seznam vprašanj ni priporočljiv, kajti v tem primeru raziskovalec vnaprej predpostavlja, kaj je respondentu pomembno in relevantno, s tem pa mu ne da možnosti, da sam razvije pogovor (Jones, 1985, str. 46). Nekatera vprašanja so se vezala na zvestobo do blagovne znamke v hotelirstvu, največji poudarek pa je bil na ugotavljanju dejavnikov, ki vplivajo na doseganje zvestobe.

V obdobju med 8. 6. 2005 in 1. 7. 2004 sem izvedla 11 globinskih intervjujev z direktorji v izbranih slovenskih hotelih. Vse intervjuje sem izvedla v pisarniških prostorih udeležencev ali v kavarni njihovega hotela. Slednje je bilo nekoliko moteče zaradi hrupnega okolja, kar mi je povzročilo nemalo problemov pri prepisovanju posnetka. Vse pogovore sem posnela, kar mi je omogočilo natančnejši zapis vsebine pogovora in olajšalo interpretacijo podatkov. Vsi udeleženci so bili že v telefonskih razgovorih seznanjeni s tem, da želim pogovore posneti. Temu sicer ni nihče nasprotoval, snemanje so vsi dovolili, vendar je bilo med intervjujem opaziti, da jih snemanje moti in, da so pri izbiranju besed nekoliko bolj previdni. Večina jih je

želela ostati anonimnih, zato v raziskavi ne omenjam imen hotelov. Zaradi zagotavljanja anonimnosti podatkov zapisov globinskih intervjujev ne objavljam v celoti, ampak v prilogi predstavljam samo povzetke.

Relevantnost informacij sem poskušala zagotoviti z izborom udeležencev globinskega intervjuja. Vsi udeleženci pogovorov so v hotelih, kjer so zaposleni, na vodilnih mestih, vendar nihče med njimi ni lastnik hotela. Udeleženih je bilo šest direktorjev trženja, štirje direktorji hotela in en direktor za goste. Razen treh so v izbranih hotelih vsi zaposleni že daljše časovno obdobje. Vsi se pri svojem delu srečujejo z gosti, kar se mi zdi za proučevano tematiko še posebej pomembno. Pogovor je vsakokrat potekal le z enim udeležencem. Večina se jih je na pogovor pripravila in na zastavljena vprašanja tudi korektno odgovarjala. Pri razumevanju izhodiščnih vprašanj iz opomnika ni nihče imel težav. Dolžina pogovorov je bila različna, najkrajši je trajal štirideset minut, najdaljši pa nekaj več kot eno uro. Nekateri so se razgovorili šele takrat, ko sem prenehala snemati, kar sem tudi vnaprej predvidela, zato sem bistvo pogovorov sproti beležila.

Bistvo kvalitativne analize je iz množice podatkov sestaviti smiselno celoto, kar pomeni, da je treba zmanjšati obseg neobdelanih informacij, ločiti bistveno od nebistvenega, identificirati vzorce in oblikovati okvir za sporočanje bistva, ki ga pokažejo podatki. Za proces analize ni nobenega pravila, prav tako ni nobenega preizkusa za zanesljivost in veljavnost analize. Ker je vsaka kvalitativna raziskava edinstvena, je edinstven tudi pristop in, ker je na vsaki stopnji odvisna od veščin, izobrazbe, razumevanja in sposobnosti spraševanja raziskovalca, je v končni fazi odvisna od analitičnega razuma in stila analitika (Patton, 2002, str. 432–433).

Načinov, kako analizirati podatke je več. Patton (2002, str. 438–440) meni, da je analizo intervjuja možno začeti na dva načina: z analizo posameznih primerov ali z navzkrižno analizo. Analiza posameznega primera pomeni, da je treba vsakega udeleženca intervjuja ali vsako proučevano enoto analizirati posebej, navzkrižna analiza pa pomeni grupiranje odgovorov posameznikov po vprašanjih ali analiziranje različnih vidikov istega problema. Za standardiziran odprti intervju priporoča navzkrižno analizo. Uporaba opomnika omogoča, da se odgovori različnih udeležencev grupirajo po tematskih sklopih vprašanj, čeprav se relevantni podatki nahajajo na različnih koncih posameznih intervjujev. Opomnik v tem primeru predstavlja opisni okvir za analizo.

7.3 REZULTATI RAZISKAVE

Rezultati raziskave so prikazani po tematskih sklopih vprašanj, pri čemer služi opomnik kot analitični okvir. Osnova interpretacije podatkov so teoretična spoznanja, ki so predstavljena v prvem delu magistrskega dela. Ker je vzorec nereprezentativen in ker gre za metodo globinskega intervjuja, podatkov ne smemo posploševati na vse slovenske hotele.

1. Blagovna znamka

Na začetku intervjuja sem najprej poskušala ugotoviti, **kaj hotelirji razumejo pod pojmom »blagovna znamka hotela«**. Namen je ugotoviti, ali se izbrani hoteli trudijo ustvariti prepoznavno blagovno znamko, ki naj bi gostu olajšala proces nakupnega odločanja. Večina hotelirjev je v povezavi z blagovno znamko poudarjala ime hotela in z njim povezan koncept poslovanja skupaj s standardi kakovosti, kar je skladno s teoretičnimi spoznanji. Zaupanja vredna blagovna znamka je, po njihovem mnenju, vse bolj pomembna.

Ime hotela kot najpomembnejši element blagovne znamke v turizmu so omenili skoraj vsi udeleženci. Povezujejo ga s prepoznavnostjo hotelske ponudbe. V enem izmed hotelov so ime zamenjali, v dveh hotelih o tem še razmišljajo. Z zamenjavo imena naj bi pri porabnikih dosegli večjo prepoznavnost in spremembo podobe. Sprememba imena je v dveh primerih povezana s prenovo objekta. Na spremembo imena vplivajo tudi spremembe v lastništvu hotelov in povezave hotelov v verige oziroma skupine hotelov, in sicer naj bi se s tem povečal pomen krovne blagovne znamke. Slednja ima že sedaj velik vpliv na nakupne odločitve porabnikov v primeru, da je lastnik hotela znano podjetje, katerega osnovna dejavnost največkrat ni turizem. Ime krovne blagovne znamke pri porabnikih namreč sproža določene asociacije, ustvarja pričakovanja in zmanjšuje tveganje nakupa. Enako velja v primeru, če je hotel vključen v uveljavljeno hotelsko združenje. Samo eden izmed udeležencev meni, da je njihova sedanja krovna blagovna znamka manj prepoznavna od imena hotela, zato v promocijskih materialih uporabljajo obe imeni hkrati. Glede na to, da so se njihovi hoteli pravkar združili z znanim turističnim podjetjem, le-to pa pripravlja popolno prenovo svoje blagovne znamke, tega problema ne bodo imeli več dolgo. Nihče od hotelirjev, ki se imajo namen povezati v hotelske verige, ni omenil uporabe blagovne znamke za segmentiranje trga, čeprav od povezav pričakujejo povečanje števila gostov. Pojavilo se je tudi mnenje, da si gostje bolj kot ime hotela zapomnijo hotelsko ponudbo in, da je hotel prepoznaven po proizvodih in ne po imenu.

Nekateri udeleženci so navedli, da je bolj kot ime hotela pomembna prepoznavnost turistične destinacije, pri čemer so kot destinacijo navajali bodisi Slovenijo bodisi ožje geografsko območje ali kraj, v katerem se hotel nahaja. Trditev so utemeljevali s tem, da gost naprej izbere destinacijo (takrat, ko vidi promocijski material), šele nato hotel. Po mojem mnenju je to možno samo pri počitniških hotelih, saj je v primeru poslovnega hotela destinacija že določena.

Blagovno znamko so udeleženci povezovali tudi s kakovostjo, standardom storitve, stalnostjo izvajanja storitev, kontinuiteto ponudbe, zanesljivostjo in zaupanjem. Mnenje večine je, da je blagovna znamka jamstvo za kakovost. »Gost naj bi v hotelu dobil tisto, kar blagovna znamka obljublja.« je mnenje večine udeležencev. Porabniki primerjajo obljubljeni s tistim, kar dejansko dobijo, primerjava pa je nato osnova za porabnikove nadaljnje odločitve oziroma za njegovo zvestobo. Hotelska blagovna znamka je v očeh porabnika lahko zelo močna, če hotel

gostu dosledno dostavlja obljubljeni. V tem delu lahko ugotovitve hotelirjev povežemo s teoretičnimi spoznanji. Glede na to, da blagovno znamko opredeljevali kot »garancija za storitve določene kakovosti«, »jamstvo za zaupanje«, »osnova za zaupanje«, hotelirji razumejo blagovno znamko kot splet funkcionalnih in čustvenih vrednot. Funkcionalne vrednote imajo osnovo v kakovosti, čustvene vrednote pa so zanesljivost in zaupanje. Najpomembnejši del blagovne znamke je obljuba, ki je nadgradnja čustvenega nivoja v izkustveni nivo in hkrati osnova za odločitev o zvestobi porabnika.

Hotelirji so tudi mnenja, da se gostje z blagovno znamko hotela identificirajo, saj ponavadi izberejo tisti hotel, ki se ujema z njihovim življenjskim slogom. Blagovna znamka hotela pove nekaj o osebnosti in vrednotah gosta, ki se je odločil za bivanje v določenem hotelu. S spoznavanjem vedenja gostov naj bi hotelirji oblikovali tak splet vrednot, ki ne bo samo skladen z življenjskim slogom gostov, temveč naj bi ga hkrati nadgrajeval.

Blagovna znamka hotela ni pomembna le za kupca, temveč tudi za zaposlene. Zaposleni morajo razumeti blagovno znamko zato, da jo lahko uresničujejo. Vrednote zaposlenih naj bi se ujemale z vrednotami blagovne znamke. Mnenje enega izmed udeležencev je, da morajo zaposleni blagovno znamko »živeti«.

Na vprašanje, **ali jim je uspelo razviti prepoznavno blagovno znamko hotela**, je večina udeležencev odgovorila pritrdilno. Nekateri so pri tem izpostavili tradicijo hotela, krovno blagovno znamko, drugi pa so kot predpogoj omenjali prepoznavnost destinacije in začeli razpravljati o Sloveniji kot slabo prepoznavni turistični destinaciji z nejasno identiteto. Slednje bi lahko povezali s konceptom premoženja blagovne znamke turistične destinacije, saj je s pojmom prepoznavnosti predstavljen element zavedanja blagovne znamke. V primeru, da je destinacija neprepoznava, se verjetnost, da jo turist izbere za cilj potovanja zmanjša, s tem pa se zmanjša tudi verjetnost izbire določenega hotela v destinaciji. Hotelirji so mnenja, da **blagovna znamka hotela vpliva na odločitev gosta** za obisk hotela, vendar ni enako pomembna za vse goste. Pri tem so izpostavili poslovneže in starejše goste kot ciljni skupini, katerima se zdi blagovna znamka bolj pomembna kot cena. Zanimiva je trditev enega od udeležencev, ki pravi, da blagovno znamko ustvarijo gostje, jo potrdijo ali zavržejo.

2. Zveste stranke

Najbolj enotne odgovore so podali udeleženci na vprašanje, **kaj pomeni imeti zveste stranke za njihov hotel**. Vsekakor jim zveste stranke pomenijo veliko z vidika prihodka, saj je prihodek, ki ga prinašajo zveste stranke vnaprej zagotovljen, stalen in dolgoročen. Nihče pa ni omenil, da lahko zveste stranke prinašajo večji prihodek ali celo večji dobiček od ostalih. Razlog za slednje je v površni opredelitvi zvestih strank. Večina udeležencev **je zveste stranke opredelila vedenjsko**, tj. kot tiste stranke, ki se vračajo ali kot člane kluba, ki pridejo v hotel več kot enkrat letno. Kot merilo zvestobe so navajali število obiskov, ki je samo pri nekaterih natančno opredeljeno (dvakrat na dve leti, trikrat letno, vsak, ki pride drugič ipd.),

prihodka pa niso omenjali. Po besedah enega izmed hotelirjev »pride zvesti gost tudi izven sezone, ve kaj in kje se dobi ter hotela ne izkorišča«. To bi bilo skladno s teorijo, če bi omenili namerno vračanje in zavezanost hotelu, vendar je občutek pripadnosti oziroma zavezanosti omenil samo en udeleženec.

Vračanje v isti hotel naj bi bilo namerno oziroma naj bi bilo posledica zadovoljstva gosta. V zdraviliških hotelih se zavedajo, da največkrat ne gre za namerno ponavljanje bivanja v hotelu, saj se gost odloči za določeno zdravilišče, ker meni, da je to zanj edina alternativa. Gost postane zvest, ker ga k temu silijo zdravstveni razlogi. Pomembno je omeniti, da so tudi v teh hotelih kot razlog ponovnih obiskov navajali pretekle pozitivne izkušnje gostov s hotelskimi in zdraviliškimi storitvami. Podobno kot za zdraviliške hotele velja za hotele, v katerih so organizirani dogodki. Gost je prisiljen bivati v določenem hotelu bodisi zaradi dogodka ali pa zato, ker mu hotel kot edino možnost predlaga organizator dogodka. Skladno s teoretičnimi izhodišči je, da so resnično zveste stranke hotela tiste stranke, ki ostanejo v hotelu kljub temu, da imajo možnost oditi drugam.

Večina udeležencev ločeno obravnava individualne goste in naročnike, pri čemer z naročniki razume potovalne agencije, podjetja, organizatorje dogodkov ipd. To pomeni, da stalna stranka ni samo individualni gost, temveč tudi podjetje, čeprav so gostje različni. Kot merilo zvestobe za podjetja so udeleženci navajali število nočitev na mesec ali leto, delež prihodkov v skupnem prihodku in število organiziranih dogodkov. Tudi v primeru podjetij ni nihče omenjal prihodkov.

Posledica ohlapne opredelitve zvestega gosta je bila zadrega ob vprašanju, **kakšen delež zvestih strank imajo v hotelu**. Kar nekaj udeležencev je iskreno odgovorilo, da tega ne vedo ali pa so navedli približen odstotek. V večini primerov so domnevali, da je v njihovem hotelu okoli 20 odstotkov stalnih gostov. Trije udeleženci so navedli bistveno višje odstotke in jih utemeljevali s svojimi izkušnjami in osebnim poznavanjem gostov. Glede na to, da nekateri hoteli nimajo izdelanih meril zvestobe, težko določijo delež zvestih strank. Nekateri so tudi mnenja, da za merjenje zvestobe potrebujejo računalniški program oziroma ustrezno tehnološko rešitev, ki beleži število obiskov posameznika. **Prihodka, ki ga prinašajo zveste stranke**, ne izračunavajo v nobenem od udeleženi hotelov. V dveh primerih so pred leti naredili informativne izračune, pri katerih so ugotovili, da so prihodki »veliki« in, da se je vredno potruditi za zveste stranke. Prav tako je potrebno omeniti, da je večina udeležencev poudarila, da se z zvestobo strank z vidika prihodkov šele začenja ukvarjati. Nekateri so trdili, da bi tudi prihodke stalnih gostov lahko izračunali, če bi želeli, saj menijo, da imajo za to vse potrebne podatke, vendar se jim to ne zdi smiselno. Trditev so utemeljili s tem, da bi za zbiranje podatkov porabili preveč časa in da podatka o prihodku ne morejo koristno uporabiti za nadaljnje poslovanje. Dovolj se jim zdi dejstvo, da stalni gost prinaša določen prihodek. Ne glede na to, da se zdijo zveste stranke vsem hotelirjem pomembne, pa se je pojavilo tudi mnenje, da je treba vse goste obravnavati enako, in sicer ne glede na to, kolikokrat so bili v hotelu. **Vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe** je prav tako neznanka. Enako velja za

učinke navzkrižne prodaje, ki jih je omenil samo en udeleženec. Nekateri so mnenja, da bi za spremljanje prihodkov morali imeti ustrezen informacijsko podprt sistem, ki bi jim omogočal vodenje natančne evidence gostov. Tako bi lahko goste spremljali ne samo po številu obiskov, temveč tudi po prihodku. Slednje je zaenkrat le želja nekaterih hotelirjev.

Poleg zagotovljenega prihodka so udeleženci kot prednost zvestih strank navajali tudi njihova priporočila, s katerimi pridobi hotel nove stranke. Zveste stranke so označili kot »kanal komunikacije«, »dodatne prodajalce« ali »promotorje«. Pretok informacij je večji in hitrejši pri gostjah, za katere so v enem izmed hotelov ugotovili, da v primeru zadovoljstva z opravljenimi storitvami v hotel pošljejo bistveno več novih strank kot ostali gostje. Vendar so samo v enem hotelu omenili, da take stranke tudi nagrajujejo. Zveste stranke so pomočnik hotela, saj so pogosto vir informacij in so pripravljene opozoriti hotelirja tudi na napake in probleme ter mu predlagati ustrezne rešitve. Zanimivo je, da so udeleženci povezovali zvestobo z večjimi prihodki, nižjih stroškov poslovanja, ki so povezani z gostovim poznavanjem storitev, pa niso omenjali. Nekateri so ugotovili, da jim zvesti gost prinaša dobiček šele takrat, ko pride drugič ali tretjič, kar so povezovali s stroški pridobivanja gostov. Pri tem se niso opirali na lastne izračune, temveč so trditev utemeljevali s tujimi raziskavami. Večina se je tudi strinjala, da so stalne stranke tudi cenovno manj občutljive oziroma jim je bolj pomembna kakovost kot cena. Negativno plat zvestih gostov je izpostavil samo en udeleženec, ki je bil mnenja, da se nekateri gostje zaradi osamljenosti preveč navežejo na zaposlene v hotelu in skušajo vzbujati pozornost tudi na neprijetne načine.

Hotelirji ugotavljajo, da zveste stranke tudi izgubljajo. Koliko je teh strank, ni omenil nihče. Ugotavljajo, da razlog za to ni vedno nezadovoljstvo z opravljenimi storitvami, temveč starost gostov. V takem primeru so prisiljeni poiskati nove goste. Prihod novih gostov oziroma spremenjena struktura gostov je v nekaterih hotelih posledica spremenjene hotelske ponudbe. Hotelirji poskušajo ponudbo sestaviti na način, da bi pritegnili čim več ciljnih skupin v različnih časovnih obdobjih in s tem povečali zasedenost hotelov. Temu največkrat prilagodijo tudi obnovo objektov. Veliko število novih gostov je tudi priložnost za nov začetek na področju vodenja evidenc. Moje mnenje je, da bi se morali več ukvarjati z izgubljenimi strankami oziroma z iskanjem vzrokov za njihovo izgubo. Večina sicer ima v sobah ankete za ugotavljanje zadovoljstva, vendar je odzivnost gostov majhna.

3. Evidenca zvestih gostov

Večina hotelov ima **evidence zvestih gostov**, vendar se jim le-te zdijo nepopolne. Opažajo, da v preteklosti pri evidentiranju niso bili dovolj dosledni. Manjka jim zgodovina gostov, saj so bili zadovoljni z osnovnimi podatki, ki so jih prepisali iz osebnih dokumentov. Goste so evidentirali glede na pogostost nakupov, niso pa beležili ostalih nakupnih navad, npr. časa nakupa, vrste storitev, priložnosti nakupa, življenjskega stila, ugodnosti, ki jih je bil deležen gost ipd. Tudi razlogov za vračanje gostov niso ugotavljali in je še vedno ne ugotavljajo. Zanašali so se na to, da zaposleni stalne goste poznajo in jih temu primerno obravnavajo ali

kot trdi eden izmed udeležencev: »Zaposleni te goste v glavnem poznajo in vedo, kaj si želijo.« V večini primerov receptor res prepozna stalnega gosta in mu dodeli »njegovo sobo«, nekateri zaposleni poznajo njegove osnovne navade, to pa je tudi vse. Problem nastane v tistem trenutku, ko zaposleni zapustijo podjetje, saj se s tem izgubijo tudi podatki, če niso ustrezno evidentirani. Zanimivo je tudi to, da so v dveh hotelih podatke o stalnih strankah pri zamenjavi računalniškega programa izgubili.

Tudi teorija navaja ažurirano bazo podatkov kot eno izmed osnov za ugotavljanje preferenc porabnikov oziroma za njihove vzorce porabe. Evidenca gostov mora biti taka, da omogoča prepoznavanje stranke, njeno individualno obravnavo in vključevanje v program zvestobe. Seveda je zbiranje podatkov zahtevno, saj morajo pri tem sodelovati vsi zaposleni. Na vprašanje o tem, **kako zbirajo podatke o gostih**, so bili odgovori enotni. Podatki se v glavnem zbirajo na recepciji, z izjemo enega hotela, kjer so mnenja, da morajo podatke zbirati zaposleni, ki so v neposrednem stiku z gostom. Zbiranje podatkov izvajajo tako, da beležijo porabo, želje in navade gostov in jih posredujejo v računalniško bazo. To pomeni, da imajo za vsakega gosta odprto datoteko, v kateri je zabeleženo vse o njegovih navadah. Podatki, ki jih ob rezervaciji ali ob prihodu gosta vnese receptor v rezervacijski sistem, danes ne zadostujejo več. Gosta je treba spremljati tudi med samim bivanjem v hotelu in beležiti njegove potrebe, želje, zahteve in navade. Tudi ob odhodu ga je treba povabiti, naj se vrne. Pri zbiranju podatkov lahko nastanejo številni problemi. Posebej zahtevno je zbiranje podatkov o gostih s kratko dobo bivanja in o gostih, ki prihajajo v hotel ob različnih priložnostih, saj je njihovo nakupno vedenje ob različnih priložnostih lahko povsem drugačno. Hotelirji opažajo, da je gostov, ki se vračajo v različnih vlogah, čedalje več, kar utemeljujejo s spremenjenim življenjskim stilom. Vse naštetu kaže na to, da se bodo morali več ukvarjati s sistemi merjenja zvestobe.

Hotelirji se nedvomno zavedajo pomena ažurirane baze podatkov, saj so jo navajali kot predpogoj za uvajanje trženja na osnovi odnosov ter, da so v preteklosti v to vložili premalo naporov. To se je še posebej pokazalo v podjetjih, ki želijo ustvariti hotelske verige, saj bodo morala posredovati podatke o gostih na različne lokacije, za kar bodo potrebovala tudi ustrezno podporo informacijske tehnologije. Ažurirana baza podatkov je lahko tudi osnova za lažjo opredelitev »pravih« strank hotela, tj. tistih, ki so dolgoročno zanimive za hotel in njihovo ustrezno obravnavo. O slednjem ni razmišljal nihče izmed udeležencev.

V enem izmed hotelov so računalniški sistem uvedli šele pred dvema letoma. Predvidevajo, da bodo dobili »oprijemljive podatke« šele v naslednjih letih. Receptorji imajo nalogo, da posebej označijo stalne goste. Zanimivo je tudi mnenje enega izmed udeležencev, ki pravi, da imajo seznam zvestih gostov, saj imajo le-ti klubske izkaznice.

4. Programi zvestobe in nagrade

Na vprašanje o tem, **kako nagrajujejo zveste goste**, so hotelirji omenjali klubske kartice, s katerimi lahko gostje uveljavljajo popuste, upoštevajoč letno število prihodov. Glede na to, da porabe posameznega gosta nihče ne meri, tudi sistem nagrajevanja glede na porabo ne obstaja v nobenem izmed izbranih hotelov. Obstajajo samo podatki o plačevanju članarine, ki povejo le, koliko let je določen gost član kluba. Gost lahko postane član kluba, če podpiše pristopno izjavo, v kateri dovoli hotelu razpolaganje z določenimi osebnimi podatki. Na osnovi te izjave ga hotel vsaj dvakrat letno obvešča o novostih in o posebnih ponudbah. Hotelirji nagrajujejo zvestobo v glavnem s popusti, čeprav menijo, da morajo biti ti popusti kar se da majhni, tako za individualne goste kot za naročnike. Stalne goste razvrščajo po pomembnosti in glede na število prihodov v VIP skupine in jim v skladu s tem pripravijo posebno dobrodošlico. Največkrat so to malenkosti, s katerimi poskušajo gosta presenetiti v sobi, npr. košara s sadjem, cvetje, sladkarije, kopalni plašč, steklenica vina, dobrodošlica v pisni obliki z lastnoročnim podpisom direktorja ipd. Takih ugodnosti so deležni vsi stalni gostje. »Menim, da smo z ugodnostmi, ki jih nudijo kartice zvestobe, zasičeni. Bolj je pomembna kakovost, vsebina in izvirnost ponujenega programa,« se glasi eden izmed komentarjev.

Hotelirji v večini primerov enačijo klubske kartice s **programi zvestobe**, čeprav priznavajo, da ti programi niso dokončno izdelani in, da jih je potrebno nadgraditi. »Nadgradnjo« so največkrat povezovali z zbiranjem podatkov o gostih in oblikovanjem ter posredovanjem individualnih ponudb. Moje mnenje je, da ne gre za programe zvestobe, temveč za programe pogostosti, saj gre za merjenje ponavljanja obiskov in za nagrajevanje ponovljenih transakcij. Gostje z včlanitvijo v klub izrazijo pripadnost določenemu življenjskemu stilu, npr. zdravemu načinu življenja, mogoče celo določenemu hotelu, možna pa je tudi osredotočenost na nagrado. Slednje se mi zdi manj verjetno, saj so nagrade v obliki popustov premalo privlačne, stroški storitev pa preveliki.

V hotelih, v katerih imajo namen uvesti programe zvestobe v letošnjem in naslednjem letu, razmišljajo o načinu nagrajevanja zvestobe po zgledu velikih mednarodnih hotelskih verig, saj se tudi ti hoteli poskušajo povezati v verige. Hoteli, ki so člani prostovoljnih združenj, so programe zvestobe le-teh že prevzeli. Tudi v teh primerih gre bolj kot za programe zvestobe, za programe pogostosti. Gost bo dobil nagrado, ko bo zbral ustrezno število točk. Le-te bodo gostje dobivali za obiske hotela, za vrednost nočitev in za pripeljane goste. Nagrade naj ne bi bili več samo popusti ali brezplačni vikend paketi, temveč dodatne storitve, npr. krajši rezervacijski postopek, soba s pogledom na znamenitost, zastonj najljubši obrok jedi ipd. V hotelih višjih kategorij ugotavljajo, da njihovim gostom popusti ne pomenijo veliko, saj niso cenovno občutljivi, zato dajejo več poudarka drugim storitvam, s katerimi želijo gosta presenetiti. Veliko pozornosti namenjajo oblikovanju pravil za članstvo. Nekateri gostje naj bi članske izkaznice dobili avtomatično, drugi naj bi bili k temu posebej povabljeni. Že samo povabilo naj bi ustvarjalo določeno vrednost za gosta in dajalo občutek prestiža. V poslovnih hotelih imajo namen izdelati ločene programe zvestobe za individualne goste in za

organizatorje dogodkov. Točke naj bi zbirali tudi tisti gostje, katerim plača storitve naročnik oziroma so udeleženci dogodkov. V hotelih, ki se imajo namen povezati v verige, naj bi s programi zvestobe dosegli tudi sinergijske učinke – z njimi naj bi npr. vplivali na izbiro hotela, če bi gosta zanimala druga lokacija.

Bistvo programov zvestobe je vzpostavljanje čustvenega odnosa do hotela, za kar je potrebno dobro poznavanje stranke. To je jasno tudi hotelirjem, saj so v povezavi s programi zvestobe omenjali trženje, ki temelji na odnosih. V večini primerov se strinjajo, da je upravljanje odnosov s strankami nadgradnja programov zvestobe oziroma da je to dvoje povezano. Ugotovila sem, da o tem razmišljajo prav vsi, vendar določene probleme vidijo pri uresničevanju upravljanja odnosov s strankami, saj ga nekateri enačijo z informacijsko tehnologijo. Obenem čakajo, da bo koncept uvedel kakšen slovenski hotel, da se bodo učili na konkretnem primeru. V marsikaterem hotelu so mnenja, da jim obstoječi informacijski sistemi ne omogočajo uvedbeupravljanja odnosov s strankami. Informacijska tehnologija se mi zdi pomembna, vsekakor pa je ne smemo enačiti z upravljanjem odnosov s strankami, pri katerem gre za odnose med gostom in hotelom. Poznavanje posameznika in prilagajanje njegovim potrebam ter željam se mi zdi bolj odvisno od zaposlenih in pretoka informacij kot od informatike, je pa res, da je informacijska tehnologija pomembno orodje. Vzpostavitev integriranega in standardiziranega informacijskega sistema je še zlasti pomembna pri verigah, saj je treba podatke dosledno zbirati v vseh objektih in jih obdelane distribuirati nazaj v hotele. To se mi zdi primeren način za razvoj individualne storitve skozi celo verigo, kar je tudi osnovni namenupravljanja odnosov s strankami. Verjetno so udeleženci omenjali upravljanje odnosov s strankami tudi zato, ker se jih je večina v obdobju, ko so potekali intervjuji, udeležila Turističnega foruma s to tematiko. Tega, kaj razumejo pod pojmomupravljanje odnosov s strankami, jih nisem vprašala, vendar je večina omenjala zbiranje podatkov in prilagajanje storitev posamezniku.

Zanimiv je pogled enega izmed hotelirjev, ki pravi, da programa zvestobe nimajo, vendar je pri njih zvestoba integrirana v politiko trženja, kar pomeni, da vseskozi spremljajo, kdo so njihovi gostje in koliko gostov jim pripeljejo določeni partnerji. So tudi eden redkih, če ne edini hotel, ki spremljajo porabo gostov.

Mnenje, da je dober **program zvestobe lahko razlog za izbor hotela**, je bilo enotno, saj pomenijo nagrade gostom določeno vrednost. To pomeni, da je smiselno razmišljati o uvedbi programa zvestobe. Pri tem je treba upoštevati, da gre pri doseganju zvestobe za strateški pristop in za vzpostavljanje dolgoročnih odnosov hotela s stranko. Najti je treba način delitve vrednosti med gostom in hotelom oziroma vzpostaviti tak sistem nagrajevanja zvestobe, ki bo vplival na vzpostavitev osebnega (čustvenega) odnosa gosta do hotela.

5. Vrednost za gosta

Hotelirji so pri vprašanju, **zakaj se gostje vračajo**, navajali različne razloge. Med največkrat omenjenima razlogoma sta bila lokacija hotela in odnos do gosta. Lokacijo so navajali tako v počitniških kot v poslovnih hotelih. V počitniških hotelih in zdraviliških so povezovali lokacijo predvsem z naravnimi danostmi, prijetnim in mirnim okoljem, v poslovnih hotelih pa so bolj poudarjali pomen dostopnosti hotela. Nekaj jih je menilo, da se v tem **bistveno ne razlikujejo od konkurence** in, da se jim to zdi problem, zato so začeli dajati večji poudarek na odnose z gosti. Zavedajo se, da se morajo po nečem razlikovati od konkurence. Večina jih je ugotovila, da so te razlike v očeh gosta včasih zelo majhne ali pa jih sploh ni, zato so začeli iskati možnosti za odpravo te pomanjkljivosti. Rešitev vidijo prav v odnosu do gosta in v osebnem pristopu do gosta. Pri tem ima ključno vlogo osebje, saj se gostje pogosto vračajo prav zaradi osebja. Lokacija je sicer pomembna, toda večjo vlogo ima osebje, s katerim se gost pozna in do katerega čuti določeno stopnjo zaupanja.

Gost se mora v hotelu dobro počutiti, zato je marsikdo omenil »dušo hotela«. Če hotelirje vprašaš, kaj je to »duša hotela«, v glavnem uporabijo izraze, kot so »vzdušje«, »šarm«, »prijazni prostori«, »oprema«, »tople barve«, »detajli«, »malenkosti«, »prijetni odnosi« ipd. Navajali so tako otipljive kot neotipljive elemente, s katerimi gostu zagotavljajo določeno vrednost. V ustvarjanje občutka domačnosti vlagajo veliko energije, saj opažajo, da gostom to veliko pomeni. Nekateri so omenili, da so gostje čedalje bolj individualno naravnani in, da se med sabo ne družijo oziroma težko vzpostavijo medsebojne odnose, zato se morajo toliko bolj potruditi, da zapolnijo njihov čas z različnimi aktivnostmi. Hotelirji menijo, da gostom majhne pozornosti veliko pomenijo. Pri tem zopet odigra veliko vlogo poznavanje gosta. Gostom je všeč, če jih poznaš po imenu in priimku. Sliši se enostavno, v praksi pa je to lahko precej zapleteno, še zlasti, če gost prvič pride v hotel in ga mora z imenom in priimkom pozdraviti že vratar. To pomeni, da mora imeti hotel izdelan dober sistem informiranja in obveščanja. Vtis na gosta je v takem primeru izredno velik, saj mora imeti občutek, da se osebje zanima za njegove potrebe, želje in počutje. Zdi se mu pomembno, da mu ni treba vedno ponovno razlagati, kaj želi. V hotelu se morajo neprestano učiti o tem, kaj stranka želi in pričakuje, zato da se lahko ustrezno odzovejo in vzpostavijo obojestransko koristen odnos. Pristen odnos z gostom pomeni namreč za hotel **konkurenčno prednost**, ki jo je težko posnemati.

Za gosta mora biti bivanje v hotelu **čustveno doživetje**, ki temelji na pozitivnih izkušnjah. Čustva so v skladu s teoretičnimi spoznanji eden izmed elementov, ki ustvarjajo vrednost za gosta in vplivajo na njegovo zvestobo. Verjetnost, da bi čustveno zavezan gost zamenjal hotel je bistveno manjša, vendar se hotelirji zaenkrat ne ukvarjajo s preučevanjem čustev gostov in jih ne uporabljajo kot trženjsko orodje. Kljub temu so nekateri omenili občutek zadovoljstva, možnost sprostitve, prijaznost, pristnost, prestiž in razvajanje. To so hkrati tudi razlogi, ki so jih navajali za vračanje gostov v hotel.

Razlog za vračanje gostov je tudi kombinacija ponujenih storitev, po možnosti sestavljena v paket, ki je prilagojen posamezniku. Gostje lahko dobijo vse na enem mestu in jim ni potrebno iskati dodatnih ponudnikov, odhajati iz hotela in posebej plačevati določenih storitev. Čeprav se hotelirji trudijo, da bi gost koristil čim več storitev v hotelu, pri organizaciji dogodkov sodelujejo z lokalnimi skupnostmi, saj gosta ne zanima le bivanje v hotelu, temveč tudi ponudba kraja. Med najpomembnejše turistične aktivnosti sodi ponudba prehrane, saj se turisti velikokrat želijo prehranjevati izven objekta, v katerem so nastanjeni. Hotelirji se tega dobro zavedajo, zato kulinarčni ponudbi dajejo velik poudarek. Poleg gostinske ponudbe, prilagojene posameznim ciljnim skupinam gostov, pogosto odpirajo lastne gostinske lokale, v katere pošiljajo svoje goste. V kulinarčni ponudbi namreč vidijo tržno nišo, ki jo je potrebno zapolniti. Kulinarika pa je prav gotovo eden izmed motivacijskih razlogov pri izboru destinacije in tudi razlog za vračanje tako v destinacijo kot v hotel.

Na dobro cenovno politiko se je skliceval samo eden izmed udeležencev. Ostalim se zdi cenovni pristop nekoliko zastarel, kar so dali vedeti že pri vprašanju o nagradah za zvestobo. Popusti se jim namreč ne zdijo pomembno trženjsko orodje, še zlasti ne pri zvestih gostih, ki so cenovno manj občutljivi. Dajejo ga zgolj simbolično in v primerih, za katere presodijo, da je to koristno. V ospredje prihajajo močna blagovna znamka, poznavanje gostov, storitev po meri ipd.

Med razlogi za vračanje gostov v hotel so udeleženci kar nekajkrat omenili, da mora gost za svoj denar dobiti določeno vrednost, gostu mora biti vnaprej jasno, kaj bo dobil za svoj denar. Vrednost so v večini primerov povezovali s kakovostjo, ki se jim zdi eden najpomembnejših dejavnikov zvestobe.

6. Kakovost

Kakovost igra pomembno veliko vlogo pri zagotavljanju zvestobe. Mnenja o tem, **kaj je kakovostna storitev**, so bila precej različna. Največkrat so uporabili izraze kot so: »vrednost za denar«, »nivo izvajanja storitve«, »izpolnite pričakovanj«, »preseganje pričakovanj« ipd. Tisti, ki so izhajali iz potreb in pričakovanj posameznika so jo v skladu s tem opredeljevali kot nekaj subjektivnega. Kakovost je odvisna od tega, kako storitev zazna in oceni posameznik, osnova ocene pa so pričakovanja. Po tej razlagi je kakovostna tista storitev, ki je skladna s pričakovanji ali pričakovanja celo presega. Vsi, ki so omenjali pričakovanja, so si za cilj zadali njihovo preseganje. Hkrati so poudarjali, da pri ustvarjanju pričakovanj igra pomembno vlogo blagovna znamka hotela. Poleg pričakovanj so omenjali tudi zadovoljstvo, v nekaterih primerih pa so kakovost celo enačili z zadovoljstvom. Po njihovem mnenju je storitev kakovostna takrat, ko je gost zadovoljen. Večina je bila mnenja, da je kakovost vezana na kategorijo hotela. Če ima hotel določeno število zvezdic, si gost ustvari pričakovanja glede kakovosti storitev. Večina se strinja, da je bolje imeti manjše število zvezdic in ponuditi gostu nekaj več, saj s tem gosta pozitivno presenetijo.

Že pri vprašanju o tem, kaj menijo o svoji konkurenčni prednosti, so ugotavljali, da se njihova ponudba premalo razlikuje od konkurence. Rešitev iščejo v specializaciji pri oblikovanju hotelskih proizvodov. V enem izmed hotelov uvajajo povsem nov koncept poslovanja in kot konkurenčno prednost navajajo, da bodo prvi in edini »bio hotel« v Sloveniji. Jasno jim je, da je tehnična kakovost sicer pomemben, ne pa tudi zadosten pogoj za uspeh. Zdi se jim sama po sebi umevna. Hkrati priznavajo, da so v preteklosti preveč kopirali ponudbo od konkurence, kar je do neke mere pripomoglo k uspehu, sedaj pa to ne zadostuje več. V ospredje so začeli postavljati funkcionalno kakovost. Nivo storitve oziroma način, kako so stvari narejene je **eden izmed možnih virov konkurenčne prednosti**. Ni pomemben le končni rezultat, temveč celoten proces, v katerem vstopata gost in zaposleni v medsebojni odnos. To pomeni, da na kakovost storitve v znatni meri vplivajo zaposleni. Način izvajanja storitve naj bi bil v hotelirstvu nevsiljiv, diskreten, vljuden in korekten. O tem je spregovoril le en udeleženec. Poudaril je tudi, da gostje ne marajo pretirane vsiljivosti in ponarejenih nasmehov. Ostali so bolj poudarjali pravilnost izvajanja storitev, prilagodljivost in prijaznost.

Poleg pričakovanj in načina izvajanja storitve so za opredeljevanje kakovosti navajali še dimenzije kakovosti, npr. zanesljivost, vljudnost, znanje, empatijo in odzivnost. Enkrat je bila omenjena tudi etika poslovanja. Zanesljivost poslovanja in izpolnjevanje obljubljenega se nekaterim zdi ključnega pomena pri poslovanju s potovalnimi agencijami. Ugotavljajo, da je spoštovanje pogodb in dogovorov ter sposobnost reševanja problemov agentom bolj pomembno kot cene in plačilni pogoji. Pomembno se mi zdi dejstvo, da so kakovost povezovali tudi z doslednostjo izvajanja storitev. Na vprašanje, kaj to pomeni, so odgovorili, da gostje ne želijo nihanj pri izvajanju storitev oziroma da mora biti storitev izvedena vedno enako ob upoštevanju prilagoditev posamezniku, če so le-te potrebne. To pomeni, da preveč pozitivnih presenečenj na začetku bivanja v hotelu lahko pri naslednjem bivanju, ko je vse običajno, lahko privede do razočaranja in do tega, da se gost ne vrne več.

Pri opisu kakovosti so nekateri izpostavili tudi fizično okolje, tj. samo stavbo, opremljenost hotelske sobe in urejenost okolice. Sem bi lahko šteli tudi materiale, ki v nekaterih primerih vplivajo na kakovost storitve. Tisti, ki se zavedajo vpliva fizičnega okolja na zaznavanje kakovosti, se veliko ukvarjajo s tem, kako narediti okolje čim bolj privlačno in pripravno za gosta. To v svetovnem merilu ni nič novega, kar dokazuje naraščajoče število dizajnerskih hotelov, ki vse bolj postajajo trend. Sodoben turist si želi prostorov, ki mu dajejo nove izkušnje in občutke. Gostje so pripravljeni plačati določeno ceno za to, da bivajo v prostorih s posebnim vzdušjem. Tudi naši hotelirji so v ta namen začeli sodelovati z znanimi arhitekti in uporabljati tuje izkušnje na tem področju. Nekateri hotele so že prenovili, nekateri pa na prenavo še čakajo. Pri prenovi upoštevajo tako okolje, v katerem se nahajajo, kot ponudbo za izbrane ciljne skupine. Ugotavljajo, da se s spremembo strukture gostov in s tehnološkim razvojem spreminjajo tudi zahteve po opreми. V enem izmed hotelov namenjajo temu še posebej veliko pozornost, saj npr. gostjam dajejo točno določene sobe, ker so ugotovili, da so glede sob in ostale ponudbe bolj zahtevne. Prilagodili so jim tudi toaletne prostore in gostinsko ponudbo, kar pri gostjah ni ostalo neopaženo. Poleg udobja gostje v sobah

poslovnih hotelov višje kategorije zahtevajo brezžični dostop do interneta, kar hotelirji prav tako poskušajo upoštevati.

Kakovost izvajanja storitev v preučevanih hotelih zagotavljajo s pomočjo standardov. V vseh hotelih so osnova standardi, ki so predpisani za določeno kategorijo hotela in jih hotelirji v večini primerov želijo presegati s ciljem presenetiti gosta. Tisti, ki so člani prostovoljnih združenj, ali pa so bili člani hotelske verige, so prevzeli njihove standarde in so na to, da so se pri tem veliko naučili tudi zelo ponosni. O tem, ali je dobro imeti ISO ali interne standarde, so mnenja deljena. Tisti, ki imajo ISO standarde menijo, da z njimi zagotavljajo zanesljivost, čeprav gostu ne predstavljajo dodane vrednosti in ne prispevajo k njegovi odločitvi za določen hotel. S certifikati si pomagajo pri merjenju učinkovitosti poslovanja; največkrat uradni certifikat zahteva lastnik. Hkrati uvajajo interne hotelske standarde, s katerimi bi nadgradili ISO standarde, ker menijo, da so slednje prerasli. Ne glede na to, ali ISO standarde že imajo ali pa so o njih razmišljali, so bolj naklonjeni internim hotelskim standardom. Slabost ISO standardov vidijo v preveliki usmerjenosti v proces, ki ga spremlja ogromno administracije. Tako zatrjujejo tisti, ki že imajo ISO standarde. Proces izvajanja storitev se jim zdi sicer pomemben, vendar v tem procesu sodelujeta vedno dva, gost in zaposleni. »Pri ISO standardih se pozabi na gosta in na to, da je turizem delo ljudi z ljudmi«, meni eden izmed udeležencev. ISO standardi naj bi spodbujali inovativnost in kreativnost, vendar praksa v večini izbranih hotelov kaže drugače. Iz tega izvira naklonjenost internim standardom. Tisti, ki imajo interne standarde, in teh je večina, menijo, da je standarde treba stalno spreminjati in dopolnjevati glede na spremembe v okolju. Standard ne more biti nikoli postavljen za vedno, saj se tudi pričakovanja gostov spreminjajo. Poleg tega, da so pričakovanja večja, so tudi drugačna. Obstoj standardov ne pomeni ničesar, če ni doslednosti pri izvajanju. Predpogoj za pravilno izvedbo je informiranost vseh zaposlenih. Večina ima standarde napisane zato, da z njimi seznanijo tudi na novo zaposlene, nekateri pa namenoma pustijo več prostora iznajdljivosti in prilagodljivosti zaposlenih.

Nadzor nad kakovostjo je največkrat v pristojnosti managementa, kar v hotelih različno razumejo. Ponekod to pomeni, da je nekdo od zaposlenih v hotelu zadolžen za kakovost. Ukvarja se s postavljanjem in izpolnjevanjem normativov, nadzira stroške ipd. Pri tem sodeluje z vodji oddelkov. V tem primeru so omenjali hierarhičen nadzor, ki pa se jim zdi dvorezen. Če je nadzor prevelik, se to lahko odrazi na zmanjšani inovativnosti zaposlenih. Del managementa izvaja nadzor tako, da koristi hotelske storitve. Najbolj prepričljivi so bili v hotelu, kjer managerski nadzor pomeni, da vsak manager enkrat tedensko nenapovedano ob neobičajni uri obišče hotel z nalogo, da preveri delo v vseh hotelskih oddelkih, npr. urejenost hotelskih sob, pripravljenost osebja ipd. Največ kontrol opravi direktor, ki se v hotelu pojavlja tudi v zgodnjih jutranjih urah. Vsi managerji so morali tudi prespati v hotelu. Zaposleni nikoli ne vedo, kdaj kdo pride, zato so vseskozi v pripravljenosti. Tak način se je izkazal za zelo uspešnega. Cilj nadzora ni kaznovanje zaposlenih, temveč izboljšanje poslovanja. Po vsakem nadzoru se sestanejo in pogovorijo o napakah. Ker vsi vedo, kje so bile storjene napake, jih lahko tudi odpravijo.

7. Zaposleni

Zaposleni imajo nedvomno največji vpliv na kakovost storitev, čeprav jih je kot konkurenčno prednost navedel samo en udeleženec. Teoretično naj bi na gostovo zaznavanje kakovosti v hotelu najbolj vplivali tisti, ki so z njim v neposrednem stiku. V enem izmed hotelov so z raziskavo ugotovili, da imajo najpomembnejšo vlogo receptorji. Vsi udeleženci niso bili tega mnenja. Nekaterim se zdijo enako pomembni vsi zaposleni, saj je hotel zaključena celota, v kateri je pomemben vsak posamezni člen. Vsak zaposleni prispeva svoj delež oziroma »vsak zaposleni je ogledalo svojega podjetja«. Nekateri so izključili režijsko službo in to razložili s tem, da gost ne pozna generalnega direktorja ali predsednika poslovne skupine. Pozna tiste, ki delajo v hotelu in na osnovi njihovih dejanj ocenjuje ne samo kakovost storitev v hotelu in hotel, temveč celotno destinacijo.

Večina pripisuje večji pomen kontaktnemu osebju, tj. receptorjem, natakarjem, tržnikom in zaposlenim v prodaji. Najpomembnejši je prvi vtis, za katerega ni nujno, da ga naredi receptor. Ponavadi ga naredi prodajni oddelek, ker obljubi določen nivo storitve in s tem vpliva na pričakovanja. Od prvega vtisa je odvisno, ali bo posel sklenjen ali ne. Naslednji je na vrsti receptor, ki ima prvi stik z gostom. Ko pride gost na recepcijo, mora biti receptor pripravljen na njegov prihod. Gost mora imeti občutek, da so v hotelu obveščeni o njegovem prihodu in pripravljeni na njegov sprejem. »Prvi vtis se naredi samo prvič, potem pa nikoli več,« je komentiral eden od udeleženi. Utemeljitev tistih, ki se jim zdi receptor najpomembnejši je, da je recepcija »banka podatkov«. Receptor ima pri roki vse podatke o gostu in ga lahko spodbuja k večjemu koriščenju hotelskih storitev.

Kontaktno osebje mora imeti občutek za gosta. Na odnos med gostom in zaposlenim vplivajo osebne značilnosti zaposlenega, s čimer so udeleženci želeli poudariti, da ni vsak primeren za delo z ljudmi. Bolj kot znanje je pomemben odnos do gosta. Bistveno je, da zaposleni zna oceniti gosta in se mu je sposoben prilagoditi in, da se zna pravilno odzvati. Gost ne sme imeti občutka, da mu je bilo kar koli vsiljeno, zato se mora kontaktno osebje tega zavedati, saj se pogosto znajde v vlogi informatorja in prodajalca.

Gostje cenijo stalnost osebja in nekatere zaposlene poznajo celo po imenu. Med gosti in zaposlenimi se vzpostavijo določene vezi, zaposleni pa so lahko celo razlog za to, da se gostje vračajo v hotel. To je skladno s teoretično ugotovitvijo, da je zvestoba zaposlenih ključ za zvestobo gostov. Če želijo imeti v hotelu zveste zaposlene, morajo poskrbeti za njihovo zadovoljstvo. Vsi so ugotovili, da je zadovoljstvo zaposlenih najpomembnejši dejavnik kakovosti. »Če so zaposleni nezadovoljni, težko opravijo storitev tako, kot je potrebno in zastavi se vprašanje, koliko škode lahko naredi nezadovoljni zaposleni,« je razmišljanje enega izmed hotelirjev.

Hotelirji merijo zadovoljstvo zaposlenih na različne načine. Največkrat za merjenje zadovoljstva izvedejo anketo med zaposlenimi. Kjer so se odločil za anketo, so jo izvedeli

sami, v dveh primerih pa jo je izvedlo zunanje podjetje. Z anketo so poskušali ugotoviti, kaj zaposlene moti oziroma, kaj bi želeli spremeniti. Zaželeno je, da zaposleni ocenijo delo vodstva in delo svojih sodelavcev. Na osnovi rezultatov so ponekod sprejeli določene ukrepe, o katerih z menoj niso želeli razpravljati. Poleg anket opravljajo osebne razgovore zaposlenih z vodjami oddelkov ali z direktorjem hotela. Vsebina takega razgovora je analiza preteklega dela zaposlenega, določanje njegovih pristojnosti, zaposleni lahko izrazi željo po napredovanju in izobraževanju ipd. Do direktorja hotela lahko pridejo vsi zaposleni, vendar so ponekod poudarili, da morajo zaposleni upoštevati hierarhijo in se najprej obrniti na vodje oddelkov.

Nekateri udeleženci so priznali, da pri njih zaposleni niso preveč zadovoljni. To je bilo v glavnem v hotelih, kjer se je pred kratkim zamenjal lastnik in se zaposleni še niso navadili na novo vodstvo. Enako velja v primerih, kjer obstajajo nesporazumi z vodstvom. Počutijo se negotovo, so nezaupljivi, bojijo se sprememb in ne vedo, kaj naj pričakujejo. Zanimivo je mnenje enega izmed udeležencev, ki pravi, da človek, ki ga je strah, ne dela dobro. Ta udeleženec je tudi edini omenil čustveno inteligenco in temu posveča veliko pozornost. Prav tako kot gostom je tudi zaposlenim pomembna zanesljivost in izpolnjevanje danih obljub. Zaposleni morajo imeti občutek, da nekaj prispevajo, da so za hotel pomembni. Na zadovoljstvo zaposlenega vpliva tudi zadovoljstvo gosta.

Izobraževanje zaposlenih je teoretično eden izmed prvih korakov za **doseganje zadovoljstva zaposlenih**, čeprav ga nihče od udeležencev ni postavil na prvo mesto. Večina hotelirjev se zaradi izboljšanja kakovosti odloča za dodatno izobraževanje zaposlenih, saj lahko le kakovostno osebje izvaja kakovostne storitve. Eden izmed najbolj običajnih načinov izobraževanja je rotacija. Vsak, ki ga v hotelu na novo zaposlijo, mora skozi enomesečno rotacijo zato, da spozna delo v posameznih oddelkih. S tem želijo hotelirji doseči, da zaposleni razumejo, zakaj mora biti delo opravljeno na določen način. Skozi ta proces gre tudi ves management (pospravlja sobe, v kuhinji pomiva posodo ipd.). V kuhinji pomaga tudi ob velikih dogodkih, kar zelo motivira ostale zaposlene. Slednje je v hotelih bolj izjema kot pravilo, namen pa je vzpostaviti stik med različnimi ravnmi zaposlenih in grajenje tima. V enem izmed hotelov so v okviru izobraževanja uvedli krožke kakovosti. Z njim so želeli »narediti premik v miselnosti zaposlenih« in pospešiti izboljšave pri izvajanju storitev. Zaposlenim so želeli predstaviti, kaj je kakovost, kakšen je njen pomen, kako kakovost zaznava gost, kje jo jemogóe izboljšati, kako nanjo vpliva zadovoljstvo zaposlenih ipd. Presenečeni so bili nad veliko udeležbo, saj je bil obisk krožkov prostovoljen. Zanimanje je bilo veliko predvsem pri mlajših zaposlenih, ki si želijo sprememb. Zataknilo se je pri udejanjanju, saj je bila podpora vodstva zgolj formalna, odpor do sprememb pa je bilo čutiti tudi pri srednjem managementu. Pri izobraževanju menagementa o timske delu je v tem hotelu prišlo do podobnih težav, kar kaže na to, da je hierarhična organizacijska struktura še vedno v veljavi in da bo v izgradnjo tima potrebno vložiti še veliko napora. Izobraževanje je skoraj v vseh hotelih načrtno in ciljno usmerjeno, pri načrtovanju pa upoštevajo tudi želje zaposlenih. V vseh hotelih organizirajo seminarje, ki jih izvajajo sami ali za to najamejo

zunanje sodelavce. Mnogi so omenili, da so za kontaktno osebje izredno pomembna dodatna usposabljanja, zato jih organizirajo zelo pogosto. Prav tako ne zanemarjajo izpopolnjevanja znanja tujih jezikov.

Izobraževanje je eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na motivacijo zaposlenih in kot je bilo že omenjeno, ga nihče ni postavil na prvo mesto. Udeleženci so največkrat omenili »dobro izdelan sistem nagrajevanja«. Na vprašanje, kaj to pomeni, so odgovorili, da nikakor ne gre samo za denarne nagrade, ampak so pomembne tudi druge stvari. Zaposlenim je pomembno pozitivno delovno vzdušje, ki ga zagotavljajo tako, da jim ustvarijo dobre pogoje za delo. Na zadovoljstvo zaposlenih lahko vpliva izbor ciljne skupine gostov, ki mora biti skladna z zaposlenimi. Opažajo, da je zadovoljstvo večje, kadar je hotel polno zaseden. Samo dva udeleženca sta v zvezi z nagrajevanjem dala bolj konkreten odgovor. Pri njih mesečno merijo učinkovitost posameznika in ga v skladu s tem tudi nagrajujejo. Merjenje učinkovitosti zaposlenih je v pristojnosti vodij oddelkov, ki za svoje podrejene lahko predlagajo stimulacijo. Nagrajevanje v posameznih oddelkih je urejeno po različnih kriterijih, npr. v prodajnem oddelku upoštevajo prihodek, ki ga ustvari posameznik in število pohval naročnikov. Prvi trije dobijo denarno nagrado in brezplačno parkiranje v hotelski garaži. Izbirajo tudi zaposlenega meseca, ki dobi prosti dan ali kaj drugega, kar mu veliko pomeni. Zelo priljubljena oblika so zabave, izleti in druga medsebojna druženja. Zaposlenim je včasih pomemben tudi ugled podjetja, v katerem delajo. To so omenili v tistih hotelih, ki so last priznanih in uspešnih slovenskih podjetij, čeprav hkrati priznavajo, da zaposleni v hotelu menijo, da delajo pod slabšimi pogoji in za manjšo plačo kot tisti, ki so zaposleni v osnovni dejavnosti podjetja.

Včasih plače in denarne nagrade niso take, kot bi želeli zaposleni. Znano je, da so povprečne izplačane plače v gostinstvu med najnižjimi, kar je posledica nizke izobrazbene stopnje velikega deleža zaposlenih in izplačevanja plač mimo rednega plačnega sistema. Poklic med mladimi ni preveč priljubljen, saj je plača slaba, delavni čas neugoden in gostinski poklic ne preveč cenjen v družbi. Delajo vse dni v tednu, pogosto več kot osem ur na dan. V veliko primerih je delo sezonsko. Hotelirji priznavajo, da imajo z zaposlenimi težave in, da jim manjka veliko ustrezno šolanega osebja (velja za kuharje in natakarje). Pomanjkanje šolanega osebja poskušajo nadomestiti s študenti iz višjih letnikov fakultet, saj imajo z njimi pozitivne izkušnje. Njihova prednost je v tem, da se hitro učijo, obvladajo jezike in niso obremenjeni s stalnostjo zaposlitve. V gostinstvu najraje zaposlujejo mlade ljudi, četudi ti nimajo gostinske izobrazbe. Na novo zaposlene ljudi morajo v vsakem primeru usposobiti, zato jim je skoraj vseeno, če ti ljudje nimajo gostinske izobrazbe. Mladi, ki imajo ustrezno izobrazbo, pa si včasih želijo hitrega napredovanja, vendar za to nimajo vedno možnosti, ker so delovna mesta že zasedena. V takih primerih pogosto odidejo. Opažajo, da se stalno zaposleni včasih počutijo preveč varne in, da so vsega naveličani, kar se kaže tudi v odnosu do gosta. Prav zato so pripravljeni vlagati v ljudi, ki delajo z navdušenjem, čeprav nimajo znanja. Takim zaposlenim tudi gostje lažje odpustijo napake.

Pretok zaposlenih je v večini hotelov velik zaradi sezonskega in študentskega dela. Na vprašanje, koliko imajo zvestih zaposlenih v hotelu, so udeleženci v večini primerov odgovorili, da veliko. Pri tem so mislili na redno zaposlene, ki v hotelu največkrat ostanejo do upokojitve in za katere bi si včasih želeli, da odidejo. Kot razlog so navedli njihovo naveličanost.

Glede na probleme z zaposlenimi sem pričakovala, da bodo večkrat omenili zunanje izvajanje storitev (ang. outsourcing). V tujini se za to možnost zelo pogosto odločajo, saj na ta način poskušajo znižati stroške in določene vrste storitev opraviti bolj kakovostno. Možnost zunanjega izvajanja storitev obstaja za vse vrste hotelov in za vse oddelke v hotelu. Hoteli bi lahko uporabljali zunanje izvajalce za zahtevnejša čiščenja, pranje perila, urejanje okolice, varovanje objektov, storitve prehrane ipd. Pri nas temu niso preveč naklonjeni, nasprotno, nekateri poskušajo opraviti čim več storitev sami. To velja še zlasti za linijske oddelke, v katerih imajo zaposleni neposreden stik z gosti, saj gostje cenijo stalnost osebja.

8. Pričakovanja in zadovoljstvo gostov

Udeleženci so menili, da ima vsak posameznik glede hotelske ponudbe lahko drugačna pričakovanja oziroma, da so pričakovanja subjektivna. Dejavnikov, ki vplivajo na pričakovanja, je več. Med najpomembnejšimi dejavniki so udeleženci navedli število zvezdic, ki jih ima hotel, obljubljen nivo storitve, primerjave s konkurenco in pretekle izkušnje. **Načini ugotavljanja pričakovanj** so različni. Nekateri so zagovarjali stališče, da morajo biti vsaj tistim zaposlenim, ki že dolgo časa delajo v hotelu pričakovanja jasna. Tak pristop se mi zdi preveč poenostavljen, saj ne upošteva dejstva, da se pričakovanja gostov spreminjajo in, da se največkrat dviga tudi nivo želene storitve.

Tisti, ki ugotavljajo pričakovanja gostov s pomočjo anket trdijo, da se nivo pričakovanj razlikuje glede na ciljne skupine. Kot ciljni skupini z največjimi pričakovanji so izpostavili seminarske in poslovne goste, ki zahtevajo po meri narejeno storitev. Pri njih je tudi območje tolerance ožje. Zelo priljubljena postaja metoda osebnega razgovora, v kateri gost nevede zaupa zaposlenemu, kaj pričakuje. Nekdo je omenil, da so merilo pričakovanj stalni gostje, ki vedno povedo, kaj želijo. Zanimivo je izjava managerja, ki meni naslednje: »Gost pričakuje vsaj toliko, kot pričakujem jaz, če ne več«.

Zavedajo se, da lahko na pričakovanja z dajanjem obljub v veliki meri vplivajo sami. Vsi pa so mnenja, da morajo pri gostih ustvariti realna pričakovanja, zato jim raje obljubijo manj in jih presenetijo s tem, da jim dajo nekoliko več.

Za **ugotavljanje zadovoljstva gostov** uporabljajo hotelirji klasične metode, tj. ankete, osebne razgovore, knjigo pripomb in pritožb ter skritega gosta. Nekateri uporabljajo več metod hkrati, saj s tem povečajo zanesljivost ugotovitev. Nekdaj zelo priljubljena anketa izgublja na pomenu, saj so odstotki izpolnjenih in vrnjenih vprašalnikov zelo nizki. Na vprašanje, zakaj

se to dogaja, so odgovorili, da so ljudje zasičeni z anketami. Še posebej neučinkovite se jim zdijo v primeru krajše dobe bivanja (2–3 dni) in pri skupinah. Prvim se vprašalnika preprosto ne ljubi izpolnjevati, drugi pa imajo premalo časa in volje. Kljub temu so anketo ukinili samo v enem hotelu. Za povečanje odzivnosti imajo kar nekaj predlogov, ki so jih nekateri že začeli uspešno uresničevati. Ugotovili so, da anketa ne sme obstajati zaradi ankete same ali zato, ker jo imajo pač vsi hoteli, temveč je njen namen ugotavljanje pričakovanj in zadovoljstva gostov. Na odzivnost zelo vpliva dolžina vprašalnika. V enem izmed hotelov so skrajšali vprašalnik z 22 na 5 vprašanj. Vprašalnik se ne nahaja v sobi, temveč na recepciji, anketa pa se izvede ob odjavi gosta. Tako ima hotel možnost uporabiti vprašalnik, ki je vsebinsko prilagojen ciljni skupini gostov. To pomeni, da gostu zastavi vprašanja o tistih dejavnikih, ki so ključnega pomena za njegovo zadovoljstvo. V ostalih hotelih imajo vprašalnike v sobah, vsebinsko pa se ne razlikujejo bistveno med seboj. Vprašanja se nanašajo na zadovoljstvo z opravljenimi storitvami skozi cikel naročilo-plačilo, v katerem je zajeto delo vseh oddelkov. Gostje lahko napišejo tudi lastno mnenje. Eden izmed hotelov ima namen izvajati anketo v času večerje, kar po mojem mnenju ni preveč posrečena ideja, saj bodo s tem goste res nadlegovali. Odzivnost so povečali tudi tako, da gost za izpolnjen vprašalnik dobi kavo. Še bolj zanimiv pristop je ta, da gost za izpolnjeno anketo dobi možnost sodelovanja v nagradnem žrebanju, ki se izvede enkrat letno – nagrada je tedenski aranžma v hotelu. V načrtu imajo tudi anketo v elektronski obliki in ločevanje anket po ciljnih skupinah.

Ankete vsi redno analizirajo, saj jim pripisujejo zelo velik pomen. Najbolj zanimive informacije dobivajo iz rubrike o lastnem mnenju. Tam se nahaja tudi največ predlogov v zvezi z izboljšanjem kakovosti in celo z uvajanjem novih proizvodov in storitev. Zanimalo me je, s čim so gostje v posameznih hotelih zadovoljni in kaj navajajo kot pomanjkljivosti. V večini hotelov so ponosni na pohvale za čistočo, prijaznost in gostoljubnost. Veliko jim pomeni, če so gostje pozitivno presenečeni nad nivojem kakovosti oziroma so njihova pričakovanja manjša od tistega kar dejansko dobijo. Slabe ocene dobivajo za majhne nepravilnosti, ki jih poskušajo takoj odpraviti. Včasih gre tudi za napake, ki jih v hotelu poznajo, vendar jih rešujejo neuspešno. Informacije, ki jih pridobijo na osnovi anket uporabijo za odpravljanje napak in za izboljšanje poslovanja. Vseh problemov ne morejo vedno rešiti v hotelu, saj se včasih pripombe nanašajo na kraj v katerem se nahaja hotel, tako da hotelirji informacije samo posredujejo pristojnim institucijam oziroma dajo pobudo za rešitev problema.

V hotelih, ki veliko sodelujejo s potovalnimi agencijami, anket v glavnem ne izvajajo. Namesto njih jih izvedejo agencije, ki jim nato posredujejo rezultate.

Osebni razgovori so pri pridobivanju povratnih informacij priljubljeni zato, ker se opravljajo sproti. Anketa se v večini primerov izvede zadnji dan, kar je največkrat prepozno za odpravljanje pomanjkljivosti. Gosta je treba o zadovoljstvu spraševati sproti in ga pripraviti do tega, da pove, kaj mu ni všeč. Zgodi se, da gost ne želi dajati nobenih izjav, če pa spregovori, ga je treba poslušati. Za razgovore so zadolženi vodje recepcije ali receptorji,

opravi pa jih tudi direktor. V nekaterih hotelih vse razgovore zapišejo, nato z ocenami (pohvalami in grajami) seznanijo zaposlene, se o tem pogovorijo in poskušajo stvari izboljšati. Redno prebirajo tudi knjigo pohval in pritožb ter pritožbe analizirajo. Zanimalo me je, koliko pristojnosti imajo zaposleni za reševanje pritožb. V večini hotelov imajo zaposleni določene pristojnosti, vendar jih premalokrat izkoristijo. Pritožbo lahko rešijo tako, da storitve, zaradi katere se je gost pritožil, ne zaračunajo ali pa mu za isto ceno ponudijo nadomestno storitev, za katero bi sicer moral veliko doplačati. Včasih zadostuje malenkost, kot je povabilo na kavo, ni pa vedno tako. Zaposleni mora znati sam presoditi, kaj lahko ponudi gostu. Ker mora odločitev največkrat zagovarjati pri nadrejenih, se po mojem mnenju temu poskuša izogniti.

Metoda skritega gosta je bolj kompleksna metoda, s katero strokovnjak kot anonimni hotelski gost ocenjuje izvajanje hotelskih storitev. Namen te metode je namerno odkrivanje napak in pomanjkljivosti pri izvajanju storitev. Skriti gost ni kdor koli, ampak mora biti strokovnjak, ki se spozna na hotelsko poslovanje. Bivanje v hotelu rezervira kot vsak drug gost, nato pa vse elemente hotelskega poslovanja ocenjuje na osnovi vprašalnika. Ugotovitve skupaj s predlogi predstavi vodstvu. Ni nujno, da zunanji strokovnjak pride v hotel kot skriti gost. Hotel ga lahko najame npr. za analizo izvajanja storitev v recepciji. Namen je isti kot pri skitem gostu, le, da zaposleni ve, da je strokovnjak tam zaradi izboljšanja kakovosti izvajanja storitev.

»Glavno merilo zadovoljstva so zvesti gosti. Če se njihov odstotek zmanjšuje, je nekaj narobe,« meni eden izmed udeležencev. Na prvi pogled je z izjavo vse v redu, vendar teoretične ugotovitve kažejo, da je zadovoljstvo potreben, ne pa zadosten pogoj za zvestobo. Imeti je treba zelo zadovoljno stranko. Včasih pa povezave med zadovoljstvom in zvestobo sploh ni, saj se gost kljub temu, da je zadovoljen, ne vrne v hotel, ker se ne vrne v destinacijo, saj si želi obiskati in doživeti različne turistične destinacije. Svojo zvestobo tako destinaciji kot hotelu pa lahko izrazi v obliki priporočil prijateljem in znancem.

Na koncu pogovora sem udeležence vprašala, kaj po njihovem mnenju najbolj vpliva na zvestobo gosta do hotela. Udeleženci so v odgovorih v glavnem povzeli že povedano, tj. kakovost, celovita kakovost, prijazno osebje, sodelovanje med zaposlenimi, sodelovanje med oddelki, nivo storitve, drobne pozornosti, edinstven proizvod, naravne danosti, domače vzdušje ipd. Strinjam se s trditvijo enega izmed udeležencev, ki je rekel: »Vse je pomembno.«

7.4 GLAVNE UGOTOVITVE IN OBLIKOVANJE DOMNEV

Če povzamem ugotovitve globinskih intervjujev, lahko rečem, da se hotelirji zavedajo pomena prepoznavne blagovne znamke in njene vloge pri odločanju potencialnih gostov za obisk določenega hotela. Koncept blagovne znamke povezujejo z imenom hotela in blagovno znamko hotela celo enačijo z njegovim imenom. Tisti, ki blagovno znamko razumejo nekoliko širše, pa jo povezujejo tudi s kakovostjo, življenjskim stilom gostov in zaupanjem. O

tem, da močna blagovna znamka hotela vpliva na izbiro hotela in gostom zagotavlja, da bodo vedno dobili, kar pričakujejo, ni dvoma. Kljub temu, da hotelirji trdijo, da jim je uspelo razviti prepoznavno blagovno znamko, menim, da temu ni tako in, da jo večina šele gradi. Na osnovi analize razgovorov predpostavljam, da se z blagovno znamko bolj ukvarjajo podjetja, ki nameravajo svoje hotele povezati v verige in jih združiti pod krovno blagovno znamko. Od tega si obetajo večje prihodke, saj bodo imela več možnosti vplivanja na porabnikove nakupne odločitve. Hkrati se zavedajo tudi problemov, ki so s tem povezani in so predvsem organizacijski, tj. zagotavljanje enotnega načina poslovanja v vseh hotelih in skladna informacijska tehnologija. Zagotoviti morajo enoten rezervacijski sistem z dovolj veliko bazo podatkov o gostih.

Glede na to, da so gostje zaradi spremenjenega življenjskega stila čedalje manj zvesti že destinacijam, bo treba v zvestobo do blagovne znamke v hotelirstvu vlagati čedalje več napora. Zvesti gost hotelirju predstavlja vnaprej zagotovljen prihodek, ki ga je mogoče doseči z bistveno manj trženjskega napora kot pri novih gostih, še bolj pomembna pa so priporočila, ki jih zvesti gost posreduje prijateljem. Analiza intervjujev kaže, da imeti samo zadovoljnega gosta še zdaleč ni dovolj. Gost mora biti, zato da pride ponovno in hotel priporoča prijateljem, zelo zadovoljen. Hotelirji se z zadovoljstvom veliko ukvarjajo, saj ga imajo za dejavnik ustvarjanja zvestobe. Zadovoljstvo redno merijo, največkrat z anketami in z osebnimi razgovori z gosti. Zadovoljstvo gostov povezujejo z zadovoljstvom zaposlenih, vendar je merjenje zadovoljstva le-teh bolj izjema kot pravilo. Pomanjkanje gostinskih delavcev in nizka izobrazbena struktura je problem skoraj v vseh hotelih, ki ga rešujejo na podoben način, tj. z izobraževanjem, usposabljanjem in zaposlovanjem študentov.

Razlogi, zaradi katerih se gostje vračajo v hotel, so različni. To je lahko lokacija, vzdušje v hotelu, specializirana ponudba, predvsem pa od hotela pričakujejo, da bodo za svoj denar dobili vrednost, ki jo managerji v glavnem povezujejo s kakovostjo. Glede na to, da se hoteli določenih vrst in kategorij po osnovni ponudbi med seboj bistveno ne razlikujejo, vidijo možnost za ustvarjanje konkurenčne prednosti predvsem v funkcionalni kakovosti storitev oziroma v načinu izvajanja storitev, kar je v današnjih tržnih pogojih tudi ena najboljših metod za razlikovanje ponudnikov. Osnova za zagotavljanje kakovosti je izpolnjevanje (in predvsem preseganje) pogojev, ki so predpisani s kategorizacijo. Število dodeljenih zvezdic pri gostu ustvari določena pričakovanja, ki naj bi jih v hotelu presegli in gosta prijetno presenetili. Tehnična opremljenost hotela je pomembna, vendar pa je samo izvajanje storitve tisto, ki za gosta ustvari izredno vrednost; zato hotelirji uvajajo tudi standarde za izvajanje storitve, bodisi ISO ali pa interne standarde. Na osnovi analize kvalitativnih podatkov menim, da je izvajanje storitve velikokrat neustrezno, za kar verjetno obstaja več razlogov, npr. premajhna prilagodljivost zaposlenih, slab pretok informacij, pomanjkanje kakovostnih zaposlenih ipd. Prav v tej točki bi morali narediti kvalitativni preskok.

Pri preveliki usmerjenosti v sam postopek so v marsikaterem hotelu pozabili na gosta, kateremu naj bi bivanje v hotelu sprožalo določene občutke in čustva, zaradi katerih naj bi se

tudi vračal. Pri tem ima ključno vlogo poznavanje gosta ter razumevanje njegovih želja in pričakovanj. V ta namen so nekateri hotelirji že ustvarili baze podatkov o posameznih gostih, pri čemer ima največjo vlogo kontaktno osebje, ki naj bi sproti beležilo gostove potrebe in želje. Za vsakega gosta naj bi ustvarili posebno datoteko, ki bi jo lahko uporabili ob naslednjih obiskih hotela ali ostalih hotelov v verigi. Tukaj hotelirji ostajajo pri teoretičnih spoznanjih in le redki so tisti, ki poleg osnovnih podatkov, ki jih ob prijavi gosta v hotel vnesejo v rezervacijski sistem, zbirajo tudi druge podatke, na osnovi katerih bi lahko oblikovali individualne ponudbe za goste. Ponudba po meri pa je prav gotovo eden izmed dejavnikov zvestobe.

Evidence zvestih gostov so nepopolne, število obiskov pa v glavnem edino merilo zvestobe. Dodatne podatke o gostih dobivajo hoteli s pomočjo klubov gostov, saj člani s podpisom pristopne izjave dovolijo uporabo določenih osebnih podatkov. S tem hotelu omogočijo pošiljanje posamezniku prilagojenih ponudb. Pravega programa zvestobe nima nihče, čeprav je to eden izmed dejavnikov, ki vplivajo na zvestobo. Oblike nagrajevanja zvestobe so zelo klasične. Najbolj pogosta oblika nagrajevanja zvestobe so popusti in dobrodošlice v sobi (cvetje, sadje, vino ipd.). Analiza v izbranih hotelih kaže, da je slovensko hotelirstvo šele v fazi uvajanja programov pogostosti na osnovi zbiranja točk, kot jih poznajo tuje hotelske verige, kar pa sovpada tudi z nastajanjem domačih hotelskih verig.

Empirični del magistrskega dela zaključujem z oblikovanjem raziskovalnih domnev, ki jih omogočajo ugotovitve izvedene kvalitativne raziskave. Domneve sem oblikovala na osnovi analize podatkov, ki sem jih pridobila z globinskimi intervjuji v enajstih izbranih slovenskih hotelih in na osnovi teoretičnih izhodišč predstavljenih v predhodnih poglavjih. Domneve o dejavnikih, ki vplivajo na zvestobo do blagovne znamke v hotelirstvu so naslednje:

Domneva 1: Iz zornega kota vodstva hotelov se pomen blagovne znamke v hotelirstvu povečuje. Prepoznavna blagovna znamka hotela je osnova za prepoznavanje in diferenciranje v zavesti porabnika in porabniku olajša nakupno odločitev. Predpostavljam, da se bo konkurenca med hoteli zaostrovala, zato bo močna in prepoznavna blagovna znamka hotela eden tistih dejavnikov, ki bodo vplivali na nakupno odločitev porabnika. Hoteli se bodo začeli intenzivno ukvarjati z razvojem blagovne znamke.

Domneva 2: Vodstva hotelov premalo povezujejo zvestobo gostov z rastjo prodaje in z rastjo dobička.

Hotelirji kot merilo zvestobe največkrat uporabljajo število obiskov, ki v večini primerov ni natančno opredeljeno. Zavedajo se, da so zvesti gostje pomembni, nihče od njih pa ni izračunal, koliko prihodka jim prinašajo, niti ni izračunal vrednosti življenjske dobe kupčeve zvestobe. Z zvestobo strank z vidika prihodkov se šele začenjajo ukvarjati in spremljanje prihodkov, ki jih prinašajo zvesti gosti pogojujejo z uvajanjem ustreznega informacijskega sistema. Slednji naj bi jim omogočil boljši pregled in lažji izračun.

Domneva 3: Zvestih gostov bo v hotelih vse manj, trženjski naporji za povečanje njihovega deleža pa se bodo večali.

Hoteli poslujejo v razmerah, ki niso naklonjene zvestobi. Zvestoba posameznim destinacijam se zmanjšuje zaradi spremenjenih navad turistov, ki želijo obiskati in doživeti različne turistične destinacije. Hotelirji bodo morali v zvestobo do blagovne znamke hotela vlagati čedalje več trženjskih naporov. Velik poudarek dajejo upravljanju odnosov s strankami. V ta namen ustvarjajo baze podatkov o gostih in njihovih vzorcih porabe ter pripravljajo programe zvestobe.

Domneva 4: Pri zadovoljnih in zelo zadovoljnih gostih je verjetnost, da bodo zamenjali hotel manjša kot pri ostalih gostih.

Hotelirji se bolj kot z ugotavljanjem pričakovanj gostov, ukvarjajo z ugotavljanjem zadovoljstva gostov. Zadovoljstvo gostov ugotavljajo s pomočjo anket in osebnih razgovorov. Informacije, ki jih dobijo, uporabijo za izboljšanje ponudbe in odpravljanje napak. Večje zadovoljstvo pri gostih poskušajo doseči z majhnimi presenečenji in s preseganjem pričakovanj. Posledica zadovoljstva je dajanje prednosti določeni blagovni znamki, ponovni nakupi in vzpostavitev zvestobe.

Domneva 5: Gostje se vračajo v določen hotel zaradi osebja in njihovega odnosa do njih.

Kontaktno osebje vpliva na zaznano kakovost storitve in na zadovoljstvo s storitvijo, saj med izvajanjem storitve stopa v medsebojne odnose z gosti. Gostom veliko pomeni, da jih osebje pozna in da se zanima za njihove potrebe, želje in počutje. Iz vidika vodstva hotela je pristen odnos med osebjem in gostom lahko razlog za zvestobo gosta. Pri tem so poleg vračanja gosta v hotel pomembna tudi njegova priporočila prijateljem in znancem. Vodstva hotelov od kontaktnega osebja pričakujejo določeno stopnjo prilagodljivosti in zanesljivosti pri izvajanju storitev, ne glede na to, da se srečujejo s pomanjkanjem ustrezno usposobljenih zaposlenih.

Domneva 6: Hoteli se lahko diferencirajo na osnovi načina izvajanja storitev oziroma funkcionalne kakovosti.

Hotelirji opažajo, da se osnovni sveženj storitev med posameznimi hoteli ne razlikuje bistveno. Nivo storitve oziroma način izvajanja storitve je tisto, kar ustvari dodano vrednost za gosta, zato konkurenčno prednost največkrat iščejo v funkcionalni kakovosti. Poleg izpolnjevanja obljub, se jim zdi pomembna doslednost pri izvajanju storitev ob upoštevanju prilagoditev posamezniku. Hkrati poudarjajo, da je v hotelirstvu zelo pomembno tudi fizično okolje, v katerem se izvajajo storitve.

Domneva 7: Slovenski hotelirji se zavedajo pomena čustvenih doživetij za stranko, vendar jih premalo uporabljajo kot trženjsko orodje.

Čustva imajo velik vpliv na zvestobo, vendar so še neraziskana. Osnova za uporabo čustev kot trženjskega orodja je boljše poznavanje gostov, ne samo njihovih potreb in želja, temveč tudi čustev in občutkov, ki se razvijejo ob njihovem bivanju v hotelu. Slovenki hotelirji največ napora vlagajo v ustvarjanje občutka domačnosti, ki po mojem mnenju ni enako pomemben za vse ciljne skupine gostov. Nekaterim več pomenita prefinjenost in prestiž,

drugi je bolj pomembna uporabnost. V prihodnosti bodo morali več pozornosti nameniti opazovanju nakupnega vedenja strank in se čim bolj prilagajati preferencam posameznikov.

Domneva 8: Hoteli v slovenskem prostoru se nahajajo v fazi vzpostavljanja programov zvestobe.

Predpostavljam, da pravih programov zvestobe, ki bi vzpostavljali čustveni odnos do hotela, v Sloveniji še ni. Gostje v glavnem razpolagajo s klubskimi karticami, s katerimi glede na število obiskov lahko uveljavljajo popuste, kar je značilno za programe pogostosti. Ker opažajo zasičenost s karticami zvestobe, se začenjajo ukvarjati s trženjem po meri porabnika in uvajanjem programov zvestobe. Pri vzpostavitvi sistema nagrajevanja gostov se zgledujejo po mednarodnih hotelskih verigah.

8 SKLEP

Hotelirstvo kot sestavni del turizma je ena najmočnejših in najhitreje rastočih dejavnosti globalnega značaja, saj mednarodna hotelska podjetja poslujejo vsepovsod po svetu. Hoteli so izpostavljeni globalni konkurenci, okolje, v katerem poslujejo, pa se ni še nikoli spreminjalo tako hitro kakor danes. V zadnjih nekaj desetletjih se hotelska dejavnost sooča s številnimi in velikim spremembami (Lee et al., 2003, str. 423). Stalno se mora prilagajati vse večjim pričakovanjem porabnikov, ki postajajo vse bolj zahtevni glede storitev, njihove kakovosti in opremljenosti hotelov. Spremembe se dogajajo tako na področju lastništva kot pri samem poslovanju hotelov.

Prvi dejavnik, ki je povzročil bistvene spremembe pri poslovanju in povečal učinkovitost trženja, je informacijska tehnologija, ki je gostu olajšala izbor hotela in skrajšala rezervacijske postopke. Dostava hotelskih storitev je zaradi povezanosti hotelskih oddelkov preko operacijskega sistema postala bolj učinkovita. Preglednost nad poslovanjem se je povečala, pretok informacij se je povečal, rezervacijski sistem pa je omogočil tudi vzpostavitev ažurirane baze podatkov o gostih. Drugi dejavnik, pri katerem je prišlo do bistvenih sprememb, pa so blagovne znamke. Nove tržne razmere zahtevajo inovativen management blagovnih znamk. Močna in prepoznavna blagovna znamka je postala nujno potrebna ne samo za ohranjanje konkurenčne prednosti in doseganje različnih segmentov porabnikov, temveč tudi za ustvarjanje zvestobe porabnikov (Rutherford, 2002, 1-5).

Razvoj blagovnih znamk v hotelirstvu je sovpadal z nastankom hotelskih verig, ki so postajale vse bolj uspešne in prepoznavne. Naraščajočemu pritisku močnih in uveljavljenih hotelskih verig lahko neodvisni hoteli konkurirajo samo tako, da tudi sami razvijejo prepoznavno blagovno znamko, zaradi katere se bodo gostje vračali v hotel in ga priporočali drugim (Pender in Sharply, 2005, str. 17). Ker je hotelska znamka v bistvu storitvena znamka, je treba pri njenem razvoju upoštevati značilnosti storitev. Zaradi neotipljivosti in nestalnosti storitve zaznava porabnik storitev kot tvegano, večje tveganje pa pomeni večjo verjetnost vračanja v hotel, v katerem stranka pozna storitve in v katerem vedno izpolnijo svoje obljube.

Verjetnost zamenjave blagovne znamke se prav tako zmanjša, ko porabnik in zaposleni med izvajanjem storitve vzpostavita medsebojni odnos. V tem odnosu sporoča zaposleni porabniku vrednote blagovne znamke, ki naj bi bile čim bolj skladne z vrednotami porabnika in njegovim življenjskim slogom ali povedano z drugimi besedami, gost naj bi se identificiral s hotelom, ki ga obiskuje. Posebej je potrebno izpostaviti ime hotela, saj se v turizmu gostje odločajo na osnovi imena, ki jim omogoča predstavo o vrsti in kakovosti hotelskih storitev.

Porabnik lahko postane zvest določeni blagovni znamki samo, če ima z njo pozitivne izkušnje. Hotelirji se tega dobro zavedajo, zato namenjajo zadovoljstvu gostov zelo veliko pozornosti. Če želijo imeti zadovoljnega gosta, ki se bo vračal v hotel in ga priporočal drugim, morajo oblikovati ponudbo, ki bo kar najbolje zadovoljila pričakovanja obstoječega in potencialnega gosta. Gost bo zadovoljen samo v primeru, če bodo njegova pričakovanja izpolnjena oziroma če bo izpolnitev prijetna. Pričakovanja mu služijo kot notranji standard, s katerim primerja dejansko zaznano vrednost storitve. Gost mora vrednost, ki mu jo nudi hotel, razlikovati od konkurenčnih blagovnih znamk in jo zaznati kot izredno. Če želi hotel imeti zvestega gosta, ni dovolj, da je samo zadovoljen, biti mora zelo zadovoljen. Vendar to ne drži vedno, saj je zadovoljstvo potreben, vendar ne zadosten pogoj za zvestobo, saj ne moremo zanemariti vpliva drugih dejavnikov. Stranke so včasih zadovoljne ali celo zelo zadovoljne, pa kljub temu zamenjajo hotel. Razlogi za to so različni, med najbolj pomembnimi pa je prav gotovo zmanjševanje zvestobe destinaciji, saj si ljudje želijo videti čim več krajev. Povezava med zadovoljstvom in zvestobo obstaja, vendar je odnos med njima nesimetričen in nelinearen (Neal, 1998, str. 27). Kljub temu lahko rečemo, da so zelo zadovoljne stranke bistveno bolj zveste kot zadovoljne stranke.

Poleg zadovoljstva je med največkrat omenjenimi dejavniki, ki vplivajo na zvestobo, kakovost opravljenih storitev. Le-ta je v hotelirstvu osnova za diferenciacijo, ki vodi v zagotavljanje konkurenčne prednosti in zvestobe strank. Bolj kot tehnična kakovost je pomemben nivo storitve, ki je odvisen od osebja ali od fizičnega sistema, ki je oblikovan za podporo osebju. Zaznavanje kakovosti je subjektivno oziroma odvisno od porabnikovih pričakovanj, zato se mora hotel potruditi in ugotoviti, kaj želi posameznik oziroma ciljna skupina in temu prilagoditi svojo ponudbo. Osnova ocene kakovosti je soočenje s storitvijo, pri čemer je najpomembnejši odnos med stranko in kontaktnim osebjem. Stranka si na osnovi ocene kontaktnega osebja ustvari splošno oceno o hotelu (Hartline et al., 2003, str. 43). Hotel lahko z identificiranjem in vplivanjem na kritične dogodke vpliva na zadovoljstvo stranke in posledično na zvestobo do hotela. Med kontaktnim osebjem ima najpomembnejšo vlogo recepcijsko osebje, saj z njim pride do prvega stika in tako tudi do prvega vtisa. Hitrost prijave in odjave gosta iz hotela pa sta tisti storitvi, na osnovi katerih gost oceni kakovost storitve. Večina izbranih hotelirjev največji pomen pripisuje receptorjem, medtem ko Hartline et al. (2003, str. 48-50) poleg receptorjev navajajo še oddelek gospodinjstva in njun vzajemni učinek. Pozitivne izkušnje gostov so pogosto rezultat angažiranja zaposlenih preko pričakovanj porabnikov in ustroja sistema (Bateson in Hoffman, 1999, str. 59). Če želi hotel zagotoviti kakovostne storitve, mora posebno pozornost posvetiti zaposlenim, saj le zaposleni lahko zagotovijo kakovostno izvajanje storitev. Samo zadovoljni zaposleni lahko poskrbijo za

to, da bo tudi gost zadovoljen. Pri tem se morajo zaposleni zavedati, da ni pomembno zgolj pridobiti porabnika, ampak ga je pomembno zadržati, vzpodbuditi k ponovnemu nakupu in ga spremeniti v zagovornika podjetja (Heskett et al., 1994; v Lovelock, 1996, str. 584). Managerji v izbranih slovenskih hotelih se s trditvijo strinjajo in ugotavljajo, da ima zadovoljstvo zaposlenih pomemben vpliv na zadovoljstvo gostov, čeprav je merjenje zadovoljstva zaposlenih v hotelih bolj izjema kot pravilo. Za vzpostavitev zvestobe porabnika je treba ne samo doseči, temveč preseči pričakovanja porabnika (Kotler, 1996, str. 40). Enako ugotavljajo slovenski hotelirji, saj jim preseganje gostovih pričakovanj predstavlja enega izmed pomembnih ciljev za zagotavljanje kakovosti storitev.

Opredelitev zvestobe je verjetno prav toliko, kot je raziskovalcev, ki so se ukvarjali s to tematiko. Na začetku so zvestobo blagovni znamki opredeljevali z vedenjskega vidika, kasneje pa kot funkcijo psiholoških procesov, pri čemer so omenjali naklonjenost, zavezanost k ponovnemu nakupu, pripravljenost k zamenjavi blagovne znamke ipd. Če združimo vse naštet, bi lahko opredelili zvestobo kot močno zavezanost k ponovnemu nakupu hotelskih storitev ali obisku hotela, ki se dosledno odvija v prihodnosti, in sicer kljub situacijskim vplivom in trženjskim naporom, ki lahko to preprečijo (Oliver, 1999, str. 34). Pri zvestobi gre za kontinuiran namerni medsebojni odnos s proizvodom ali storitvijo. Na zvestobo gostov v veliki meri vplivajo tudi čustva, zato naj bi bilo bivanje v hotelu tudi čustveno doživetje. Čustva, ki vplivajo na zvestobo gosta, so odvisna predvsem od vrste in kategorije hotela. Prav gotovo pa je eno izmed največkrat omenjenih čustev zaupanje (Žabkar, 1999; Matajič, 2002; Baloglu, 2002;), ki predstavlja skupaj z zavezanostjo osnovno sestavino trženja, temelječega na odnosih. Naslednji korak pri izgradnji zvestobe je »odnos na osnovi poznavanja«, pri katerem hotel na osnovi opazovanja nakupnega vedenja gosta ustvari bazo podatkov o njem in ponudbo popolnoma prilagodi posamezniku (Shoemaker in Bowen, 2003, str. 50). Slovenski hotelirji se s preučevanjem čustev zaenkrat še ne ukvarjajo, čeprav so nekateri omenili prijaznost, pristnost in občutek zadovoljstva in jih navajali kot možne razloge za vračanje v hotel.

Na zvestobo porabnikov oziroma na vzpostavljane čustvenega odnosa do blagovne znamke vplivajo hotelirji tudi s programi zvestobe. Programe zvestobe je potrebno ločiti od programov pogostosti, saj pride s programi pogostosti do lažne zvestobe, medtem ko programi zvestobe vsebujejo prepoznavanje stranke in nagrajevanje za čustveno vezanost. Namen programov zvestobe je vzpostavitev odnosa do blagovne znamke hotela. K večji učinkovitosti programov pripomore ažurirana baza podatkov o gostih in upoštevanje načel učinkovite delitve vrednosti (Shoemaker in Lewis, 1999, str. 350). Hotelirji lahko preverijo učinkovitost programa zvestobe tako, da preučijo psihološke učinke, ki jih povzročijo nagrade in opazujejo spremembo vedenjskega vzorca (Dowling in Uncles, v Bateson in Hoffman, 1999, str. 420). Slovenski hotelirji zaenkrat še ne uporabljajo pravih programov zvestobe, saj goste s pomočjo klubskih kartic nagrajujejo za ponovljene transakcije. Nagrade so največkrat popusti ali drobne pozornosti. Če bodo želeli vzpostaviti osebni odnos gostov do blagovne znamke, se bodo morali osredotočiti na prepoznavanje gostov oziroma na njihove čustvene in

racionalne potrebe. Vzpostaviti bodo morali sistem nagrajevanja, ki upošteva načela učinkovite delitve vrednosti kot ga predlagata O'Brien in Jones (1995, str. 197–202).

Kvalitativna raziskava, ki je vključevala enajst slovenskih hotelov, kaže, da blagovna znamka šele pridobiva na pomenu. Z njenim razvojem se ukvarjajo v glavnem tisti hoteli, ki se povezujejo v verige, kar je skladno s prakso tujih hotelov. V prihodnosti bo blagovna znamka postala ena eden pomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na zvestobo. Čeprav udeleženci intervjujev menijo, da velik delež zvestih strank za hotel pomeni večji prihodek in večji dobiček, se hotelirji z izračunom prihodka in dobička, ki ga prinašajo stalne stranke, ne ukvarjajo. Enako velja za izračun vrednost življenjske dobe kupčeve zvestobe. Večji prihodek povezujejo s ponovnimi obiski stalnih gostov, njihovimi večjimi nakupi in priporočil, nihče pa ne omenja nižjih stroškov trženja. Menim, da bo v prihodnosti povečanje prihodka bolj rezultat priporočil kot ponovnih obiskov. Razlog je v spremenjenih navadah turistov, ki želijo obiskati različne destinacije in se zato ne vračajo v hotel, čeprav so z njegovo ponudbo zadovoljni.

Gostje, ki se vračajo, pa se vračajo iz različnih razlogov. Analiza intervjujev kaže, da so med najbolj pogostimi vzroki za vračanje gosta v hotel: lokacija, odnos do gosta in kombinacija ponujenih storitev, ki naj bi bila enkratna in po kateri naj bi se hotel razlikoval od drugih hotelov. Večina vprašanih je dajala velik poudarek kulinarični ponudbi. Posebno pozornost namenjajo zadovoljstvu gosta, saj se jim zdi osnovni predpogoj za vračanje gostov in njihova priporočila. Zadovoljstvo merijo z anketami, čeprav menijo, da anketa izgublja na pomenu, saj so gostje z anketami zasičeni. Z analizo anket pridejo do informacij, ki jih uporabijo za odpravljanje pomanjkljivosti in izboljšanje ponudbe. Prihodnost ugotavljanja pričakovanj in zadovoljstva gostov vidijo v osebnih razgovorih z gosti, saj se opravljajo sproti in dajejo možnost sprotnega odpravljanja napak. V preseganju pričakovanj vidijo način, kako gosta narediti ne samo zadovoljnega, temveč zelo zadovoljnega. O tem, da se imajo pri ustvarjanju vrednosti za gosta veliko vlogo zaposlen, so se strinjali vsi udeleženci intervjujev, zato se v vse večji meri odločajo za strategijo konkurenčne prednosti, ki temelji na soočenju med gostom in zaposlenim oziroma na načinu izvajanja storitve. Velik pomen pripisujejo doslednosti izvajanja storitev in kakovost navajajo kot razlog, da se gostje vračajo in postanejo zvesti hotelu. Kakovost izvajanja storitev v proučevanih hotelih zagotavljajo z uporabo standardov kakovosti. Bolj kot ISO standardom, so naklonjeni internim standardom. Mnenja o standardih so sicer deljena, vendar so si v tem, da je treba standarde spreminjati in dopolnjevati glede na spremembe v okolju, enotni.

Analiza kvalitativnih podatkov o zaposlenih kaže na njihovo skladnost s teoretičnimi spoznanji, saj so udeleženci intervjujev mnenja, da ima največji vpliv na zaznano kakovost kontaktno osebje. Kontaktno osebje je tisto, ki neposredno ugotavlja pričakovanja gostov in jih lahko tudi uporabi pri izvajanju storitev. Do razlike pride pri pripisovanju pomena posameznim zaposlenim, saj managerji menijo, da ni nujno, da prvi in zadnji vtis naredi receptor, temveč je to lahko kdorkoli, ki prihaja v stik z gosti (tržnik, natakar, organizator dogodkov ipd.). Gost mora imeti občutek, da so v hotelu obveščeni o njegovem prihodu in

pripravljeni na njegov sprejem. Všeč mu je, da ga poznajo po imenu in da mu ni treba ponovno razlagati, kaj si želi. Gostje cenijo stalnost osebja in z zaposlenimi vzpostavijo določene vezi, zato je v hotelu pomembno imeti zadovoljne. Hotelirji priznavajo, da zaposleni pri njih niso vedno zadovoljni in se hkrati že soočajo s pomanjkanjem zaposlenih. Problem rešujejo z dodatnimi usposabljanji, zaposlovanjem študentov, z večjim poudarkom na izgradnji tima ipd.

Hotelirji vidijo svojo priložnost v storitvah, ki so prilagojene gostom, zato ustvarjajo ustrezne baze podatkov, s katerimi bo prilagajanje ponudb posameznikom olajšano. Neizkoriščena priložnost so tudi čustva gostov, saj nekatera izmed njih v veliki meri vplivajo na zvestobo gosta. Baze podatkov o gostih pa so potrebne tudi zaradi uvajanja programov zvestobe, saj se bo njihov pomen v prihodnosti večal, hotelirji pa jim bodo morali posvečati čedalje več pozornosti. V nekaterih hotelih že uvajajo programe zvestobe po zgledu mednarodnih hotelskih verig in se srečujejo tudi že s prvimi problemi. Poenotiti morajo koncept poslovanja v različnih vrstah hotelov, uskladiti informacijsko tehnologijo in usposobiti osebje. Vse naštetje je povezano s stroški, ki so vse prej kot zanemarljivi.

Različne vrste hotelov zahtevajo različne pristope pri kombiniranju navedenih dejavnikov zvestobe. Noben dejavnik ne vpliva na doseganje zvestobe samostojno. Hotel naj bi si zagotovil zvestobo porabnikov in ustrezno razliko v ceni samo s svojo enkratno kombinacijo. Vsem hotelom je skupno le to, da je njihova učinkovitost odvisna od značilnosti trga, kakovosti informacij in prilagajanja posamezniku.

9 LITERATURA

9.1 LITERATURA

1. Aaker David A.: Managing Brand Equity. New York: The Free Press, 1991. 299 str.
2. Baker Sue, Huyton Jeremy, Bradly Pam: Principles of hotel front office operations. London, New York: Casell, 1994. 289 str.
3. Baloglu Seyhmus: Dimensions of Customer Loyalty: Separating Friends from Well Wishers, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(2002), 1, str. 47-59.
4. Bardi James A.: Hotel front office management. 3rd. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. 434 str.
5. Barsky Jonathan, Nash Leonard: Evoking Emotion: Affective Keys to Hotel Loyalty, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 43(2002), 1, str. 39-46.
6. Barsky Jonathan, Nash Leonard: Customer Satisfaction: Applying Concepts to Industry-wide Measures. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 44(2003), 5/6, str. 173-183.
7. Bateson John E.G., Hoffman Douglas K.: Managing Services Marketing: text and readings, Forth Worth: The Dryden Press, 1999. 471 str.

8. Berc-Radišić Biljana: Marketing u hoteljirstvu. Opatija: Hoteljirski fakultet, 1999. 223 str.
9. Bloemer José M.M., Kasper Hans D.P.: The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty. *Journal of Economic Psychology* 16(1995), str. 311-329.
10. Bowen John T., Chen Shiang-Lih: The Relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 13(2001), 5, str. 213-217.
11. Brezovec Aleksandra: Marketing v turizmu. Portorož: Turistica, 2000. 144 str.
12. Bull Adrian: The economics of travel and tourism. 2nd. ed. Melbourne: Longman, 1995. 267 str.
13. Burkart A.J., Medlik Slavoj: The Management of Tourism. London: Heinemann, 1975. 222 str.
14. Burton Jamie, Easingwood Christopher, Murphy John: Using qualitative research to refine service quality models. *Qualitative Market Research*, 4(2001), 4, str. 217-223
15. Chisnall Peter M.: Marketing Research. 4th. ed. London: McGraw-Hill Book Company, 1992. 384. str.
16. Churchill Gilbert A. jr.: Basic Marketing Research. 4th.ed. Dryden: The Dryden Press, 2001. 830 str.
17. Churchill Gilbert A. jr., Iacobucci Dawn: Marketing Research: metholodgical foundations. 9th. ed. South Western: Thomson, 2005. 694 str.
18. Cross Richard, Smith Janet: Customer Bonding: 5 Steps to Lasting Customer Loyalty, Lincolnwood: NTC Bussines Books, 1995. 253 str.
19. Damjan Janez, Možina Stane: Obnašanje potrošnikov. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 248 str.
20. Davis Scott M.: Building the brand-driven bussines: operationalize your brand to drive profitable growth. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 299 str.
21. De Chernatony Leslie: Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja. Ljubljana: GV Založba, 2002. 317 str.
22. Dubè Laurette in Renaghan Leo M.: Building Customer Loyalty- Part I. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(1999a), 5, str. 78-88.
23. Dubè Laurette, Enz Cathy A.: Managing for Excellence. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2000), 5, str. 30-39.
24. Enz Chaty A., Siguaw Judy A.: Best Practices in Service Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(2000), 5, str. 20-29.
25. Evans Martin J., Moutinho Luiz, Van Raaij Fred W.: Applied consumer behaviour, London: Addison Wesly Publishing, 1996. 382 str.
26. Fitzsimmons James A., Fitzsimmons Mona J.: Service management, 4th. ed, New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004. 587 str.
27. Flajs Martina: Uporaba kvalitativnih metod v trženjskem raziskovanju. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1997. 47 str.

28. Fournier Susan, Yao Julie L.: Reviving brand loyalty: A reconceptualization within the framework of consumer-brand relationships. *International Journal of Research in Marketing*, (1997), 14, str. 451-472.
29. Griffin Jill: Customer loyalty: How to Earn It, How to Keep It. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997. 242 str.
30. Harrington, D., Lenehan, T.: Managing quality in tourism. Dublin: Theory and Practice. Oak Tree Press, 1998. 166 str.
31. Hartline Michael D., Ross-Wooldridge Barbara, Jones Keith C.: Guest Perceptions of Hotel Quality: Determining Which Employee Groups Count Most. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 44(2003), str. 43-52.
32. Hauko Klara: IPK novembra predstavi trende, ki bodo obvladovali turistični trg. *Turizem*, November/December, 2003, str. 17.
33. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E.Jr., Schlesinger, L.A.: Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 1994, Mar.-Apr, str. 164-74.
34. Horovitz Jacques, Jurgens Panak Michele: Za popolno kupčevo zadovoljstvo, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1997. 264 str.
35. Ivankovič Gordana: Računovodsko merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 264 str.
36. Javalgi Raj G., Moberg Christopher. R.: Service Loyalty: implications for service providers. *The Journal of Service Marketing*, 3(1997), str. 165-179.
37. Johns Nick, Lee-Ross Darren: Research Methods in Service Industry Management. London: Cassel, 1998. 196 str.
38. Jones Peter in Lockwod Andrew: The Mangement of Hotel Operations. London: Cassel, 1993. 182 str.
39. Jones Sue: The Analysis of Depth Interviewing. Walker Robert ed., *Applied Qualitative Research*. Aldershot: Gower, 1985. str. 56-70.
40. Jones Thomas O., Sasser Earl W.: Why Satisfied Customer Defect. *Harvard Business Review*, 1995, Nov.-Dec., str. 88-99.
41. Kandampully Jay et al: Service quality management in hospitality tourism and leisure, New York: The Haworth Hospitality Press, 2001. 339 str.
42. Kandampully Jay, Suhartanto Dwi.: Customer Loyalty in the Hotel Industry: the role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12/6 (2000), str. 346-351.
43. Keller Kevin Lane: Conceptualising, Measuring and Managing Customer-Based Brend Equity. *Journal of Marketing*, 57(1993), str. 1-22.
44. Kim Hong-bumm, Kim Woo Gon, An Jeong A.: The effect of consumer-based brand equity on firms' financial performance *Journal of Consumer Marketing*, 4 (2003), str. 335-351.
45. Klančnik Rok: Konsolidacija mednarodnega turizma, združitve in prevzemi. *Turizem*, Oktober, 2002. str. 12.
46. Kline Miro, Ule Mirjana: Psihologija tržnega komuniciranja. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, 1996. 267 str.

47. Kolar Tomaž: Upravljanje zadovoljstva presega trženjsko strategijo, Manager, Ljubljana, (2004), 4, str. 18-22.
48. Konečnik Maja: Customer-based Brand Equity four Tourism Destination: Conceptual Model and its Empirical Verification. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 250 str.
49. Kotler Philip, Bowen John, Makens James: Marketing for hospitality and tourism. 2nd. ed. New York: Prentice-Hall, 1999. 800 str.
50. Kotler Philip: Marketing Management: trženjsko upravljanje. Ljubljana: Slovenska knjiga, 1996. 832 str.
51. Lee Shan-Chun, Barker Sunita, Kandampully Jay: Technology, service quality, and customer loyalty in hotels: Australian managerial perspectives, Managing Service Quality, 13, (2003), 5, str. 423-432.
52. Lovelock Christopher H.: Services marketing. 3rd. ed. New York: Prentice-Hall, 1996. 660 str.
53. Lovelock Christoper in Wright Laurin: Principles of Service Marketing and Management. New Jersey: Prentice Hall, 1999. 414 str.
54. Malhotra Narewsh K.: Marketing Research. New Jersey: Prentice Hall, 1996. 890 str.
55. Malhotra Narewsh K., Birks David F.: Marketing research: an applied approach. Harlow: Prentice Hall, 2000. 736 str.
56. Matajič Mateja: Trženje, temelječe na odnosih med podjetji v slovenskih razmerah-konceptualni model in empirična preverba. Ljubljana: Akademija MM, (2002), 9, str. 29-44.
57. Matilla Anna S.: Emotional Bonding and Restaurant Loyalty, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 42, (2001), 6, str. 73-79
58. Medlik Slavoj: The business of hotels. 2nd ed. Oxford: Buterworth-Heineman, 1993. 188. str.
59. Middleton Victor. T.C.: Marketing in travel and tourism. 3rd. ed., Oxford, Buterworth-Heineman 2001. 487 str.
60. Mihalič Tanja: Turistična podjetja: poslovanje in ekonomika turističnih agencij in gostinskih podjetij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. str. 287
61. Milles Mathew B., Huberman Michael A.: Qualitative Data Analysis. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994. 338 str.
62. Mullins Laurie J.: Hospitality management: a human resources approach. 2nd. ed. Essex: Addison Longman Limited, 1995. 425 str.
63. Neal William D.: Satisfaction is Nice, but Value Drives Loyalty. Marketing research 1999, str. 21-23.
64. Novak Marjeta: Od čustev k smislu življenja Manager, Ljubljana, (2004), 4, str. 38-42.
65. Oh Heamoon: Diner's Perceptions of Quality, Value and Satisfaction. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 41, (2000), 3, str. 58-66.
66. Oliver Richard L: Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. New York: McGraw-Hill, 1997. 432 str.

67. Oliver Richard L.: Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Special Issue 1999), str. 33-44
68. Patton Michael Quinn: *Qualitative Research and Evaluation Methods*, 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002. 598 str.
69. Pender Lesley, Sharply Richard: *The Management of Tourism*, London: Sage Publications, 2005. 347 str.
70. Pizam Abraham, Ellis Taylor: Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(1999), 7, str. 326-339.
71. Potočnik Vekoslav: *Trženje storitev*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 2000. 229 str.
72. Powers Tom: *Marketing hospitality*. 2nd. ed. New York: John Wiley & Sons, 1997. 440 str.
73. Prasad Keshav, Dev Chekitan S.: Managing Hotel Brand Equity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 41(2000), 3, str. 22-31.
74. Proctor Tony: *Essentials of Marketing Research*. 2nd ed. New York: Prentice Hall, 2000. 462 str.
75. Reichheld Frederick F., Cook Scott D.: *The Quest for Loyalty: Creating Value through Partnership*. A Harward Business Review Book, 1996. str. 278
76. Rutherford, D. G.: *Hotel management and operations*. 3rd. ed. New York, John Wiley & Sons, 2002. 536 str.
77. Schall Matthew: Best Practices in the Assessment of Hotel-guest Attitudes. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 44, (2003), 2, str. 51-65.
78. Sharp Byron, Sharp Anne: Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns, *International Journal of Research in Marketing*, 14(1997), str. 473-486.
79. Shoemaker Stowe, Lewis Robert C.: Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18 (1999), 345-370.
80. Shoemaker Stowe, Bowen John T.: Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 44, (2003a), 5/6, str. 31-46.
81. Shoemaker Stowe, Bowen John T.: Commentary on Loyalty: A Strategic Commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quaterly*, 44, (2003b), 5/6, str. 47-52.
82. Slak Nataša: »Zvezdice« tujih turistov v Sloveniji. *Turizem*, Januar, 2005, str. 10.
83. Swarbrooke John in Horner Susan: *Consumer Behaviour in Tourism*. Oxford: Butterworth-Heineman, 1999. 453 str.
84. Tepeci Mustafa: Increasing brand loyalty in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11/5 (1999), str. 223-229.
85. Uran Maja: *Kakovost storitev kot strategija diferenciacije za ustvarjanje konkurenčne prednosti slovenskega hotelirstva*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 301 str.
86. Venison Peter: *Managing Hotels*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1991. 137 str.
87. Vodlan Mateja: *Internet kot trženjsko orodje za razvoj blagovne znamke*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 100 str.

88. Zeithamel Valerie A.; Bitner Mary J.: Services marketing. 3rd.ed. B.k.: McGraw-Hill, 2003. 668 str.
89. Žabkar Vesna: Trženjski odnosi na medorganizacijskih trgih profesionalnih storitev – konceptualni model in empirična preverba. Doktorska disertacija. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 243 str.

9.2 VIRI

1. Colby C.: A New Paradigm for Understanding Customer Retention. 2 str.
[URL: <http://www.rockresearch.com/articles/csr02/csr02.html>], 10.5.2005.
2. Gfk Gral-Iteo.
[URL: http://www.gfk.si/3_1_kvalit_raz_b.php], 11.5.2005.
3. Kovač Bogomir et al.: Strategija slovenskega turizma 2002-2006. Ljubljana: Ministrstvo za gospodarstvo, 2002.
4. Program dela Slovenske turistične organizacije za leto 2004. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2004.
5. Statistični urad republike Slovenije (SURS).
[URL: <http://www.stat.si/>], 20.8.2005
6. Strategija trženja slovenskega turizma 2003-2006. Ljubljana: Slovenska turistična organizacija, 2002.
7. Zakon o gostinstvu (Uradni list RS, št 1/95).

SLOVARČEK TUJIH IZRAZOV IN SLOVENSKIH PREVODOV

action loyalty – dejavna zvestoba
affective loyalty – čustvena zvestoba
attitude – stališče
attitudinal loyalty – zvestoba na osnovi stališč
behavioral loyalty – vedenjska zvestoba
brand equity – premoženje blagovne znamke
cognitive loyalty – spoznavna zvestoba
commitment – zavezanost, predanost
conative loyalty – namenska zvestoba
conquest marketing – zmagovalno trženje
critical incident technique – metoda kritičnih dogodkov
encounter – soočenje
extrinsic cue – zunanji pokazatelj
false loyalty – lažna zvestoba
frequent program – program pogostosti
functional area- funkcionalno področje
interia loyalty – začasna zvestoba
intrinsic cue – notranji pokazatelj
knowledge relationships – trženje na osnovi poznavanja
latent loyalty – latentna zvestoba
loyalty program – program zvestobe
perceived quality – zaznana kakovost
premium loyalty – premijska zvestoba
price premium – razlika v ceni
retention – zadržanje, ohranitev
service performer – ponudnik storitve
servuction model – model proizvodnje storitev
superior value – izredna vrednost
true long-term loyalty – resnična dolgoročna zvestoba
word of mouth – sporočila od ust do ust, priporočila

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: TABELE	2
PRILOGA 2: DOPIS	6
PRILOGA 3: OPOMNIK ZA GLOBINSKI INTERVJU	7
PRILOGA 4: POVZETKI GLOBINSKIH INTERVJUJEV	8
GLOBINSKI INTERVJU 1: POVZETEK	8
GLOBINSKI INTERVJU 2: POVZETEK	11
GLOBINSKI INTERVJU 3: POVZETEK	13
GLOBINSKI INTERVJU 4: POVZETEK	17
GLOBINSKI INTERVJU 5: POVZETEK	19
GLOBINSKI INTERVJU 6: POVZETEK	22
GLOBINSKI INTERVJU 7: POVZETEK	25
GLOBINSKI INTERVJU 8: POVZETEK	27
GLOBINSKI INTERVJU 9: POVZETEK	31
GLOBINSKI INTERVJU 10: POVZETEK	33
GLOBINSKI INTERVJU 11: POVZETEK	35

KAZALO TABEL

TABELA 1: LEŽIŠČA PO VRSTAH NASTANITVENIH ZMOGLJIVOSTI V IZBRANIH LETIH	2
TABELA 2: LEŽIŠČA PO VRSTAH KRAJEV V IZBRANIH LETIH	2
TABELA 3: HOTELSKE ZMOGLJIVOSTI PO ŠTEVILU ZVEZDIC ZA LETO 2004	3
TABELA 4: HOTELSKE ZMOGLJIVOSTI PO VRSTAH KRAJEV ZA LETO 2004	3
TABELA 5: PRIHODI DOMAČIH IN TUJIH TURISTOV V IZBRANIH LETIH (V 1000)	3
TABELA 6: PRENOČITVE DOMAČIH IN TUJIH TURISTOV V IZBRANIH LETIH (V 1000)	3
TABELA 7: PRIHODI IN PRENOČITVE PO KATEGORIJAH HOTELOV ZA LETO 2004	4
TABELA 8: PRIHODI IN PRENOČITVE V HOTELIH PO VRSTAH KRAJEV ZA LETO 2004	4
TABELA 9: PRENOČITVE PO POMEMBNIH EMITIVNIH TRGIH ZA 2004 (V 1000)	4
TABELA 10: PRENOČITVE V HOTELIH PO POMEMBNIH EMITIVNIH TRGIH IN PO VRSTAH KRAJEV ZA LETO 2004	5

PRILOGA 1: TABELE

Tabela 1: Ležišča po vrstah nastanitvenih zmogljivosti v izbranih letih

Vrsta nastanitvenih zmogljivosti	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	Delež
Hoteli	27.532	24.280	26.682	24.882	25.062	26.618	27.828	35,4
Moteli	1.401	893	812	807	863	764	680	0,9
Penzioni	1.218	1.636	2.565	1.984	2.051	2.073	1.883	2,4
Gostišča	1.723	1.685	2.177	1.868	1.985	/	1.417	1,8
Apartmaji	-	2.410	3.160	5.675	3.669	3.602	3.809	4,8
Kampi	18.879	16.568	18.174	14.054	15.672	16.742	16.100	20,0
Turistične kmetije	-	-	-	1.097	1.034	1.007	560	0,7
Zasebne sobe	14.990	14.990	9.198	8.311	8.063	8.194	8.239	10,5
Planinski domovi in koče	4.959	3.999	6.052	5.900	6.036	5.399	4.654	5,9
Drugo	20.513	6.392	10.405	15.315	15.599	16.325	13.484	17,6
Skupaj	91.215	72.853	79.225	79.893	80.034	80.724	78.654	100

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004

Tabela 2: Ležišča po vrstah krajev v izbranih letih

Vrste krajev	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	Delež
Ljubljana	4.984	2.749	3.751	3.750	3.918	4.290	4.715	6,0
Zdraviliški kraji	11.402	11.933	12.843	13.381	13.593	14.143	14.108	17,9
Obmorski kraji	26.548	21.800	22.581	21.694	21.800	22.727	22.289	28,3
Gorski kraji	32.656	27.257	28.165	28.642	28.860	27.720	26.493	33,7
Drugi tur.kraji	12.998	8.167	9.762	9.936	9.773	9.886	9.367	11,9
Drugi kraji	2.627	947	2.123	2.490	2.090	1.958	1.682	2,1
Skupaj	91.215	72.853	79.225	79.893	80.034	80.724	78.654	100

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004

Tabela 3: Hotelske zmogljivosti po številu zvezdic za leto 2004

Kategorija hotela	Število objektov	Število objektov v %	Število sob	Število ležišč	Stopnja zasedenosti ležišč v %
Hotel *	3	2	139	386	36
Hotel **	19	11	1.169	2.380	28
Hotel ***	80	47	5.360	11.125	43
Hotel ****	61	36	6.427	12.696	51
Hotel *****	6	4	683	1.241	40
Skupaj	169	100	13.778	27.828	45

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004

Tabela 4: Hotelske zmogljivosti po vrstah krajev za leto 2004

Vrste Krajev	Število sob	% sob	Število ležišč	% ležišč
Ljubljana	1.407	10,2	2.365	8,5
Zdraviliški kraji	3.582	26,0	6.384	22,9
Obmorski kraji	3.498	25,4	7.778	27,9
Gorski kraji	2.953	21,4	6.783	24,4
Drugi tur. kraji	2.306	16,7	4.442	16,0
Drugi kraji	32	0,3	76	0,3
Skupaj	13.778	100	27.828	100

Vir: Vir: Statistični urad republike Slovenije, 2004

Tabela 5: prihodi domačih in tujih turistov v izbranih letih (v 1000)

Turisti	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Domači	651,3	844,6	867,6	867,0	859,9	872,9	842,4
Tuji	1841,1	732,1	1089,5	1218,7	1302,1	1373,2	1498,9
Skupaj	2492,4	1576,7	1957,1	2085,7	2162,0	2246,1	2341,3

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004

Tabela 6: Prenočitve domačih in tujih turistov v izbranih letih (v 1000)

Turisti	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004
Domači	2611,0	3447,6	3314,9	3316,1	3300,3	3327,2	3225,9
Tuji	5345,4	2435,5	3404,1	3813,5	4020,8	4175,4	4362,9
Skupaj	7956,4	5883,0	6719,0	7129,6	7321,1	7502,1	7588,7

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004

Tabela 7: Prihodi in prenočitve po kategorijah hotelov za leto 2004

Kategorija hotela	Prihodi	Delež v %	Prenočitve	Delež v %
Hotel *	19.231	1,4	51.195	1,1
Hotel **	92.910	6,3	243.051	5,3
Hotel ***	574.510	41,9	1.755.906	38,0
Hotel ****	669.233	44,8	2.385.766	51,7
Hotel *****	78.362	5,5	182.949	3,9
Skupaj	1.434.246	100	4.618.867	100

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004

Tabela 8: Prihodi in prenočitve v hotelih po vrstah krajev za leto 2004

Vrste krajev	Prihodi	Prenočitve	St.zasedenosti v %
Ljubljana	195.710	371.482	43,0
Zdraviliški kraji	294.502	1.430.295	61,4
Obmorski kraji	360.761	1.336.387	47,1
Gorski kraji	311.436	927.598	37,5
Drugi tur. kraji	267.078	547.263	33,8
Drugi kraji	4.759	5.842	21,1
Skupaj	1.434.246	4.618.867	45,5

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004

Tabela 9: prenočitve po pomembnih emitivnih trgih za 2004 (v 1000)

Država	1990	1995	2000	2001	2002	2003	2004	Delež v %
Nemčija	752,3	571,6	772,8	877,8	848,4	813,2	771,7	10,2
Avstrija	334,0	440,7	527,0	619,8	677,0	691,0	691,5	9,1
Italija	713,8	387,8	650,6	688,2	718,4	729,2	786,5	10,4
Hrvaška	688,0	212,8	251,1	260,3	256,1	265,0	260,8	3,4
Madžarska	29,6	58,1	86,2	89,8	91,0	102,7	105,2	1,4
V. Britanija	575,1	65,8	152,5	190,7	194,0	202,2	267,0	3,5
Švica	52,3	31,0	41,0	48,3	57,9	62,2	63,6	0,8
Nizozemska	336,8	83,4	125,2	139,4	150,3	195,4	215,2	2,8
ZDA	68,9	32,0	66,9	67,7	69,8	68,0	90,8	1,2
Rusija		84,7	68,6	92,7	92,6	101,1	87,8	1,2
Francija	76,1	38,9	53,3	55,7	63,5	76,1	105,3	1,4
Izrael	37,3	4,3	30,6	36,9	64,1	83,3	88,3	1,2

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004

Tabela 10: Prenocitve v hotelih po pomembnih emitivnih trgih in po vrstah krajev za leto 2004

Država	Ljubljana	Zdraviliški kraji	Obmorski kraji	Gorski kraji	Drugi tur. kraji	Drugi kraji	Skupaj	Delež %
Avstrija	20.459	276.575	169.885	32.547	30.041	798	530.305	11,5
Francija	17.708	3.058	8.877	13.781	14.349	62	57.835	1,3
Hrvaška	14.355	57.754	7.992	76.883	24.685	361	182.030	3,9
Italija	35.952	130.486	261.379	90.817	129.070	341	648.045	14,0
Nemčija	33.540	99.663	166.774	145.319	45.261	1.252	491.809	10,6
Velika B.	36.804	4.656	28.135	124.039	8.732	40	202.406	4,4
ZDA	22.519	1.927	6.773	33.629	6.457	28	71.333	1,5
Madžarska	7.113	3.989	13.318	26.287	6.121	52	56.900	1,2
Izrael	6.128	18.634	2.134	39.637	6.325	41	72.899	1,6
Ostali	176.904	833.553	671.120	344.659	282.064	2.867	2.305.305	49,9
Skupaj	371.482	1.430.295	1.336.387	927.598	553.105	5.842	4.618.867	100

Vir: Statistični urad Republike Slovenije, 2004

PRILOGA 2: DOPIS

Tadeja Krašna
Ekonomska fakulteta
1000 Ljubljana
tadeja.krasna@guest.arnes.si

Ljubljana, 1.6.2005

»Hotel«
»Direktor«
»Naslov«

Spoštovani!

Pod mentorstvom prof. dr. Irene Vida pripravljam magistrsko delo z naslovom »Zvestoba do blagovne znake v hotelirstvu«. V empiričnem delu želim preučiti, kateri dejavniki vplivajo na zvestobo hotelskih gostov. V zvezi s tem vas vljudno prosim za pomoč.

Izbrala sem hotele različnih tipov in kategorij s prepoznavno blagovno znamko, med katere sodi tudi vaš hotel. Informacije o dejavnikih, ki vplivajo na zvestobo do blagovne znamke vašega hotela bodo dragocen prispevek k zaključku raziskave, zato iskreno upam na vaše sodelovanje.

Zaradi lažje priprave na pogovor vam navajam nekaj iztočnic:

- blagovna znamka hotela
- pomen zvestih strank za hotel
- konkurenčna prednost hotela
- zadovoljstvo gostov in zaposlenih
- kakovost hotelskih storitev
- program zvestobe

Želim izvedeti samo vaše mnenje o zvestobi hotelskih gostov, zato pravih in nepravilnih odgovorov ni. Pogovor bo predvidoma trajal eno uro. Vsi podatki, ki jih bom dobila, bodo zaupni in prikazani brez navedbe imen sodelujočih in imen hotelov. V začetku prihodnjega tedna vas bom poklicala in vas vprašala, če ste pripravljeni v raziskavi sodelovati. Zahvaljujem se vam za čas, ki si ga boste vzeli za ta namen ter za vaš prispevek k ugotovitvam raziskave.

Želim vam lep in uspešen dan,

Ljubljana, datum _____

Tadeja Krašna
Študentka podiplomskega študija na EF Lj.

PRILOGA 3: OPOMNIK ZA GLOBINSKI INTERVJU

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

- Menite, da ste v vašem hotelu uspeli razviti blagovno znamko?
- Ali menite, da blagovna znamka hotela vpliva na odločitev gosta za obisk hotela? Utemeljite.

2. Kaj za vaše hotel pomeni imeti zveste stranke?

- Katerega gosta štejete za zvestega gosta?
- Kako vodite evidenco zvestih gostov?

3. Kako zbirate podatke o gostih?

- Kako izračunavate doživljenjsko vrednost zvestega gosta?
- Kako veste, koliko prihodka vam prinašajo zveste stranke?

4. Ali imate izdelan program zvestobe?

- Kakšen je osnovni koncept vašega programa zvestobe?
- Kako nagrajujete zveste goste?
- V kolikšni meri je program zvestobe razlog za izbor hotela?

5. Zaradi katerih značilnosti hotela se gostje vračajo?

- Katera čustva po vašem mnenju vplivajo na hotelskega gosta in njegovo zvestobo?
- S katerimi aktivnostmi poskušate obdržati hotelske goste?

6. Kako bi opisali kakovostno storitev?

- Kako zagotavljate kakovost izvajanja storitev?
- Katera orodja uporabljate za nadzor izvajanja kakovosti?

7. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

- Kako pomembno vam je zadovoljstvo zaposlenih?
- Kako vplivate na zadovoljstvo zaposlenih?

8. Kako ugotavljate pričakovanja gostov?

- Kako merite zadovoljstvo svojih gostov? Kako?
- Kakšni so vaši predlogi (načrti) za povečanje zadovoljstva gostov?

PRILOGA 4: POVZETKI GLOBINSKIH INTERVJUJEV

GLOBINSKI INTERVJU 1: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor službe za odnose z gosti
Datum intervjuja: 8. 6. 2005; od 10.45 do 11.35
Kategorija hotela: 5*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka«?

Prav gotovo je to ime hotela, ki je pojem – pomeni tradicijo, zgodovino, kakovost, nivo storitve, kontinuiteto določene ponudbe storitev, stalnost izvajanja storitev. Ime vpliva na prihod gosta, predvsem velja to za določene ciljne skupine gostov. Nekdo, ki je občutljiv na blagovno znamko bo izbral ta hotel ne glede na cenovno politiko. Hotel je blagovna znamka in včasih je v tem kraju veljal za prestižnega. Kljub vzponom in padcem je njegovo ime še vedno pomembno. Naše podjetje poskuša ustvariti verigo hotelov, ki jih povezujemo pod krovno blagovno znamko. S tem računamo na večje število strank.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Zveste stranke predstavljajo določen odstotek gostov, ki se v hotel vračajo. To so gostje, ki jih lahko pričakuješ. Zvesti gostje so tisti, ki se vsako leto vračajo in ostanejo določeno število dni. Predstavljajo tudi kanal komunikacije, saj hotel priporočajo prijateljem in znancem. Najboljša promocija za hotel je prav njihovo priporočilo. Za merjenje zvestobe bi potrebovali program zvestobe. Vrednosti zvestega gosta ne merimo, zato ne vemo, koliko prihodka prinašajo, vendar bi analizo gosta z vidika prihodka lahko naredili, saj imamo podatke v računalniškem sistemu.

3. Programa zvestobe torej nimate. Ali vodite evidenco stalnih gostov?

Na recepciji stalne goste poznajo, prav tako poznajo tudi njihove želje in navade. Trenutno jim dajemo popuste in poskušamo upoštevati njihove želje. Program zvestobe pripravljamo, uvedli ga bomo ob koncu letošnjega leta. Ker združuje več hotelov, ciljne skupine gostov pa so zelo različne, je potrebno veliko usklajevanja. To ne bo klasičen program zvestobe, pri katerem spremljaš samo gostovo porabo in mu daješ ustrezno število točk, ampak gre za CRM sistem, kjer se spremljajo samo njegove preference. Podatki o gostu se bodo uporabljali v vseh hotelih, ki bodo vključeni v verigo. Osnova bo še vedno zbiranje točk s pomočjo kartic zvestobe, katere bodo določeni gostje dobili na našo pobudo, nekateri pa avtomatično. Točke se bodo zbirale glede na vrednost nočitve. Sistem je zasnovan večplastno – to pomeni, da bo gost poleg dodatnih popustov deležen tudi dodatnih storitev. Poudarek bo na dodatnih storitvah (soba s pogledom, soba, zagotovljena v krajših rezervacijskih rokih). Imamo goste, ki niso cenovno občutljivi in jim popusti ne pomenijo veliko, pomemben jim je mehki del.

Sam program zvestobe je osnova za izkoriščanje sinergijskih učinkov. Z njim lahko vplivaš na izbiro hotela, če gosta zanima druga lokacija. Program nudi možnost obveščanja gosta o posebnih ponudbah na osnovi podatkov, ki jih vnašamo v bazo. Te ponudbe bodo individualne. Centralna baza bo namenjena obravnavi vseh gostov, ne samo zvestim. Do vseh gostov je namreč treba imeti enak pristop ne glede na to, kolikokrat so bili pri nas.

4. Zakaj se gostje vračajo v vaš hotel?

Za zveste goste je pomembna lokacija hotela, navezanost na določeno osebje, veliko jim pomeni osebni stik, poznavanje njihovih potreb in želja, nekateri pa v hotel hodijo tudi iz navade. Nekateri pripeljejo s seboj svojce, s tem pa hotel dobi nove zveste stranke. Razloge za vračanje ugotavljamo s pomočjo osebnih razgovorov. Gost mora imeti občutek, da ve, kaj bo dobil, da ga osebje pozna, da pozna njegove navade, da mu ni potrebno vsega na novo odkrivati, razlagati, kaj bi ali ne bi. Pomemben je osebni odnos med gostom in zaposlenim, ki ga je težko meriti.

5. S katerimi aktivnostmi poskušate obdržati goste?

Gostje, ki redno prihajajo, poznajo nivo kakovosti storitve. Pomembna je kontinuiteta in celovitost kakovosti in v zadnjem času se s slednjo veliko ukvarjamo. Uvedli smo TQM. Imamo tudi ISO standarde, ki gostu sicer ne predstavljajo dodatne vrednosti, niso dejavnik nakupnega odločanja, vendar zagotavljajo zanesljivost. S pomočjo certifikatov kakovosti merimo učinkovitost poslovanja. Trenutno uvajamo tudi interne hotelske standarde, ki naj bi bili nadgradnja ISO standardov. V nekaj letih pa naj bi se ti standardi združili. Standardi so vezani na kategorizacijo hotela, vključene pa so tudi posebnosti hotela. Obdržati želimo individualnost hotela in okolja, v katerem se hotel nahaja. Prav tako vlagamo veliko napora v oblikovanje dodatnih storitev.

6. Kako bi opisali kakovostno storitev?

Kakovostna storitev je storitev, ki je skladna s pričakovanji oziroma jih mora presegati, predvsem pa je pomembna stalnost. Pomembno vlogo imajo tudi zaposleni. Čistoča sobe je samo po sebi umevna, pomembne pa so malenkosti, ki lahko naredijo veliko spremembo, npr. šopek cvetja, vrtnica, čokolada. Tudi če soba ni taka, kot bi morala biti in imaš poseben pristop, to gostu veliko pomeni. Zaposleni imajo določene pristojnosti za popravljanje napak.

7. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Nobena skupina zaposlenih nima prednosti, vsi so enako pomembni. Vsak člen je pomemben, če zaposleni nima občutka za gosta, nič ne deluje. Odnos je odvisen od osebnih značilnosti zaposlenega – ali ima določene lastnosti ali pa jih nima. Zaposleni potrebujejo veliko treninga, povečati je treba tudi nadzor nad izvajanjem storitev in pretok informacij. V ta namen imamo organizirane kolegije. Imamo tudi hotelski kodeks – kodeks obnašanja, ki velja za vse, večji poudarek pa je na kontaktnem osebju, ki ima več treninga. Nimamo velike fluktuacije; starejši zaposleni ne odhajajo, problem je pri mladih ljudeh, ker jih je težko

dobiti. Želijo si hitrega napredovanja, vendar za to nimajo vedno možnosti, saj ni prostih delovnih mest.

8. Kako merite zadovoljstvo zaposlenih?

Obstaja anketa o zadovoljstvu zaposlenih, ki jo je izvedlo zunanje podjetje. Rezultati so pokazali, da so zaposleni v glavnem zadovoljni. Imamo tudi letne razgovore, v katerih se določajo cilji, sposobnosti in pristojnosti zaposlenih ter analizirajo njihovi rezultati. Vsak zaposleni oceni samega sebe, pa tudi nadrejeni poskuša oblikovati mnenje o zaposlenem in njegovem delu. Zaposleni lahko navede želje po treningu in področja izobraževanja, ki ga zanimajo. Na osnovi tega naredimo splošni plan treningov v hotelu. Uspešnost zaposlenih merimo mesečno, vodja oddelka predlaga stimulacijo za svoje podrejene. Tisti, ki hodi v službo samo zaradi plače po mojem mnenju ni dober, saj praviloma nima občutka za gosta, ni prijazen. Gosta je treba presenetiti, biti moraš korak pred njim, prebrati moraš njegove želje in mu ustreči. Postavlja se vprašanje, koliko škode lahko naredi nezadovoljni zaposleni. Menim, da spodbude zaposlenim ne smejo biti samo finančne, zaposleni mora imeti občutek doprinosu. V večjih sistemih prihaja do razlik med zahtevami po rezultatih in stroški. Zaposleni morajo biti informirani o tem, zakaj na kratek rok ni finančnih sprememb. Ključnega pomena je pretok informacij, zato se organizirajo sestanki z vsemi zaposlenimi, vsak posebej pa ima možnost pogovora z direktorjem. Pretok informacij pri nas ni problem, problem nastaja, ker smo v fazi reorganizacije.

9. Kako ugotavljate zadovoljstvo gostov?

Vsi hotelirji izvajamo ankete, vendar se mi zaradi slabe odzivnosti gostov anketiranje ne zdi bistveno. To je tudi razlog, da smo uvedli osebne razgovore vodje recepcije z gosti. Te neformalne razgovore zapišemo. Pomembna je tudi knjiga pohval in pritožb. Glavno merilo zadovoljstva pa so zvesti gosti. Če se njihov odstotek zmanjšuje, je nekaj narobe. Občasno imamo tudi skritega gosta: najamemo zunanjega izvajalca, ki preveri kakovost izvajanja storitev. Vse naštetu je pripomoček za odpravljanje napak, zadovoljstvo namreč povečujemo z izboljšanjem kakovosti izvajanja storitev. Velik poudarek dajemo širjenju ponudbe, individualnemu pristopu. Vso ponudbo poskušamo zagotoviti na enem mestu in presegati pričakovanja.

10. Kako ugotavljate pričakovanja gostov?

Pričakovanja ugotavljamo iz analiz anket in pripomb. Vsak zaposleni bi moral pripombe in želje gosta sproti zapisati ter jih udejanjiti, vendar se določenih stvari vseeno ne da spremeniti. Nekateri so razočarani, ker nas primerjajo z Evropo, drugi so prijetno presenečeni, ker pri nas takega nivoja ne pričakujejo.

GLOBINSKI INTERVJU 2: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor trženja
Datum intervjuja: 9. 6. 2005; od 9.00 do 10.00
Kategorija hotela: 4*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Blagovna znamka v hotelirstvu pomeni veliko, še zlasti, če gre za znano blagovno znamko. Pri nas imamo z blagovno znamko posameznega hotela probleme zaradi krovne blagovne znamke. Največkrat uporabljamo blagovno znamko hotela, saj je pri gostih veliko bolj prepoznavna kot krovna blagovna znamka, čeprav se krovna blagovna znamka uporablja že 50 let. Nikoli nismo raziskovali, zakaj se krovna znamka ni uveljavila. Po mojem mnenju je problem njeno ime. Pri vseh promocijskih materialih zaenkrat uporabljamo krovno blagovno znamko in blagovno znamko posameznega hotela. Trenutno se združujemo z drugim hotelskim podjetjem in prevzemamo novo krovno blagovno znamko. Tudi tukaj se problemi že kažejo, saj potovalne agencije imena nove blagovne znamke ne povezujejo z našim hotelom. Individualni hotel se izgublja v množici ostalih hotelov, zato bi morali ustvariti podznamke za posamezne destinacije. Vsak hotel bi moral ustvariti svojo blagovno znamko, vendar bi hotelsko podjetje, s katerim se združujemo, rado pod eno blagovno znamko tržilo vse hotele. Menimo, da je to napaka, saj se gost najprej odloči za destinacijo, šele nato izbere hotel. Če mu poveš ime naše destinacije, potem navede dva hotela, nas in konkurenco. Gost namreč pride zaradi tega, ker pozna hotel oz. blagovno znamko. Ko smo hotel prenavljali, smo nekaj strank izgubili, vendar opažamo, da se ti gostje vračajo, prihajajo pa tudi novi.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Zveste stranke so tiste stranke, ki se vračajo. Stalnim gostom dvakrat letno pošiljamo pošto in jim dajemo popuste. Popust dobijo glede na število let, v katerih so gostje hotela. Njihovo evidenco vodimo v rezervacijskem sistemu, vendar zbiramo le osnovne podatke, prihodkov od stalnih gostov ne ugotavljamo. V sobah nimamo anket, ker je bila odzivnost gostov nanje premajhna. Glede na to, da goste anketirajo že potovalne agencije smo menili, da bi bila dodatna pisna anketa gostu v breme in se odločili, da osebni razgovor o zadovoljstvu gostov izvede vodja recepcije. Počitniškim gostom osebni pristop veliko pomeni, poslovni gostje pa za anketo ponavadi ne najdejo niti časa niti volje. Z gosti se je treba ukvarjati, saj tako od njih dobiš največ informacij.

3. Zakaj se gostje vračajo v vaš hotel?

Pozimi se gostje vračajo zaradi lokacije hotela. Pri nas je dobro poskrbljeno za družine, saj imamo veliko dodatnih ponudb in animacij, kar se mi zdi najbolj pomembno. Ne glede na to, da cene vsako leto nekoliko zvišamo, se gostje vračajo, čeprav bi bilo logično obratno. Poslovni gostje se vračajo, ker jim nudimo kakovostne storitve in se držimo dogovorov. Za te goste je vedno na razpolago nekdo od zaposlenih, osebje pa se mora maksimalno prilagajati.

Udeleženci seminarjev in konferenc se kasneje vračajo v vlogi individualnih gostov, vendar jim ni pomemben odnos, temveč hočejo dobiti tisto, kar plačajo. To so izobraženci, ki so bolj zahtevni glede sobe, drugim individualnim gostom pa je bolj pomembno, da se nekdo ukvarja z njimi, prijaznost, osebni stik. Pravzaprav je pomembno vse, prvim pa predvsem prijaznost zaposlenih in »value for money«.

4. Ali vodite evidenco zvestih gostov?

Imamo bazo podatkov o zvestih gostih. O tem, zakaj se vračajo, pa ne vodimo evidence. Prihodke bi sicer lahko izračunali, ampak ... Ko gost pride, ga vpišemo, zabeležimo podatke iz osebnih dokumentov, podrobnih podatkov o gostu se ne zbira. Zaposleni te goste v glavnem poznajo in vedo, kaj si ti želijo.

5. Ali imate program zvestobe?

Zaenkrat ne, vendar bi ga bilo dobro imeti. Imajo ga v hotelskem podjetju, s katerim se združujemo. To je program sledenja gostov oz. baza z natančnimi popisi gostov. Dostop do te baze bomo dobili, zato da bomo goste usmerjali na različne lokacije oz. v naše hotele. Čakamo na reorganizacijo podjetja, verjetno se bo ustanovila posebna služba za odnose z gosti. Trenutno zveste goste nagradujemo s popusti. Sicer pa se mi program zvestobe ne zdi razlog za vračanje gostov v hotel, bolj je pomembna kakovost.

6. S katerimi aktivnostmi poskušate obdržati goste?

Z dobro storitvijo in širjenjem izvenpenzijskih storitev. Slednje so naša konkurenčna prednost. Velik pomen ima tudi gostinska ponudba, zato odpiramo majhne gostinske lokale. Poleg tega, da veliko dogodkov organiziramo v podjetju, se pri organizaciji prireditev povezujemo z LTO. Vse to so razlogi za vračanje gostov. Pomembno je tudi, da jim ni dolgčas. Za gosta ni pomemben le hotel, ampak dopust doživlja celostno. Če je atmosfera v redu, se gost rad vrača. Naš hotel velja za prijazen hotel, ima pa tudi skupni prostor, kjer se gostje radi zadržujejo.

7. Kako bi opredelili kakovostno storitev?

Kakovostna storitev je storitev, s katero je gost zadovoljen, njegova pričakovanja so izpolnjena. Vezana je na kategorijo hotela, saj si pod številom zvezdic gost točno predstavlja, kako naj bi bila izvedena storitev. Temu se prilagajamo z uvajanjem standardov (ISO in HACCAP). Za gosta je najbolj pomembno, da je zadovoljen in pri nas dejansko upoštevamo predloge iz knjige pripomb. Kakovost pomeni tudi to, da mu v primeru nezadovoljstva ponudiš alternativo.

8. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Najbolj pomembni skupini sta strežba in recepcija, potem sobarice, skratka tisti, ki prihajajo v stik z gosti. V recepciji so zaželeni izkušeni starejši receptorji, v strežbi pa je lahko to moteče. Vse zaposlene pošiljamo na izobraževanje, vendar to niso toliko izobraževanja o komunikaciji

z gosti, temveč bolj izobraževanja o izvajanju storitev. Vsako leto imamo tudi jezikovno izobraževanje. Načrta za izobraževanje nimamo, o slednjem odločajo vodstva oddelkov. Z uvajanjem standardov se je začela papirna vojna, poraba časa je prevelika, vendar je prednost v lažjem ugotavljanju in reševanju napak. Naredili smo tudi preskok pri zajemanju podatkov. Zaposleni imajo možnost popraviti napake, če so gostje nezadovoljni, vendar premalokrat izkoristijo košček torte, kavo, čaj ali druge malenkosti.

9. Kako merite zadovoljstvo zaposlenih?

Zadovoljstva zaposlenih ne merimo, čeprav bi bilo to dobro, saj je zadovoljstvo zaposlenih pomembno. Če so zaposleni zadovoljni, delajo dobro in vzdušje je boljše. Vidi se, kdaj je prijaznost narejena in kdaj je iz srca in pri nas so zaposleni premalo zadovoljni. Najbolj zadovoljni so, če je hotel poln in je dela veliko. Na zadovoljstvo vplivamo s stimulacijo, vodja oddelka ima nalogo nagrajevati svoje podrejene. Razgovori z zaposlenimi potekajo v okviru oddelkov, večji problemi pa se rešujejo z direktorjem, vendar nikoli mimo vodje oddelka. Zaradi izvenpenzijske porabe in sezonskih delavcev imamo veliko fluktuacijo.

10. Kako ugotavljate pričakovanja gostov?

Če dolgo časa delaš v hotelu, so ti pričakovanja gostov jasna. Sicer pa so gostje glede pričakovanj različni – pričakovanja se razlikujejo po segmentih (skupina, individualec, seminarski gost). Počitniški gostje in tranzitni gostje pričakujejo nekoliko manj, pri seminarskih gostih pa je bolj izražena želja po storitvi po meri. Mi se poskušamo prilagajati vsem.

11. Ali merite zadovoljstvo gostov? Kako?

Gostov ne sprašujemo toliko, več se pogovarjamo z organizatorji potovanj, saj oni opravijo večino anket. 90 odstotkov naših gostov je zadovoljnih, imamo pa tudi podatke o zadovoljstvu s posameznimi storitvami. Če bi imeli točen odstotek vračanja gostov, bi lahko dejansko ugotovili zadovoljstvo. Gosta je treba vprašati, kaj mu še manjka, česa si še želi, saj stiku z gostom in organizatorji potovanj izveš največ.

GLOBINSKI INTERVJU 3: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor trženja
Datum intervjuja: 11. 06. 2005; od 15.00 do 16.00
Kategorija hotela: 4*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Mislím, da gre za celostni pristop do gosta. Blagovna znamka največkrat pomeni destinacijo, vsebino ponudbe in kakovost storitev. Blagovna znamka naše destinacije je daleč najmočnejša turistična blagovna znamka, kar pa se našega hotela tiče, smo na začetku. Naša vizija je ob upoštevanju spremenjene lastniške strukture, z novimi programi, vsebinami in storitvami

prevzeti vodilno mesto pri razvoju turizma v tej destinaciji in hkrati razviti novo blagovno znamko, ki bi prevzela lastnosti stare in jih dopolnila z novimi vsebinami. Gre za prilagajanje sodobnemu gostu. Blagovna znamka se razvije na podlagi proizvodov in destinacije. Če imaš srečo in imaš dobro destinacijo, lahko razviješ tudi dobro blagovno znamko. Ljudje poznajo kraj, ne pa posameznih hotelov. Takrat, ko vidijo ponudbo v promocijskem gradivu, se odločijo za destinacijo. Blagovna znamka je izrednega pomena za odločitev in tudi vedno bolj bo pomembna, saj pripomore k polnjenju hotelskih zmogljivosti. Blagovno znamko ustvarijo gostje, jo potrdijo ali zavržejo, hotelir jo mora znati samo dobro predstaviti. Prva blagovna znamka hotela v naši destinaciji je bil konkurenčni hotel, ki je bil znan kot najboljši hotel. Gostje se še danes vračajo na račun njegove uveljavljene blagovne znamke, čeprav hotel ni več tisto, kar je bil.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Zveste stranke so cilj (osnova) vsakega dobrega hotela. Pri nas imamo dve vrsti strank: tiste, ki so želele postati zveste in tiste, ki so to morale postati iz zdravstvenih razlogov, hotelirji pa razmišljajo o dodatnih možnostih ustvarjanja zvestobe gostov. Zvesti gosti so tisti, ki so bili v dveh letih dvakrat v našem hotelu. Življenjske vrednosti gosta nismo računali, smo pa povzeli ameriške analize – podatke smo našli v neki ameriški reviji –, ki pravijo, da naj bi bila vrednost stalnega gosta nekje med 8.000 in 10.000 evrov. S tem smo se začeli bolj podrobno ukvarjati. Znano je, da je strošek potrjene rezervacije v hotelirstvu 1.000 evrov na osebo. Ko vidiš te številke, začneš razmišljati o tem, da je zvesti gost za hotel zelo pomemben. Na prihodek od zvestih strank gledamo dolgoročno, saj so one tiste stranke, ki prinašajo stalni prihodek. Stalne stranke poskušamo motivirati tudi kot dodatne prodajalce ali promotorje naših proizvodov. Uvedli smo klubske kartice, s katero stalni gostje dobijo popust, ki ga lahko dobijo tudi, če pripeljejo nove goste. Imetnike kartic tri do štirikrat na leto obveščamo o novostih.

3. Kako nagrajujete zveste goste?

Stalne goste izgubljam zaradi starosti. V zadnjih nekaj letih nismo veliko naredili za to, da bi pridobili nove zveste goste. Struktura gostov se je spremenila. Nastal je generacijski preskok, saj se je povprečna starost gostov znižala za 25 let, doba bivanja pa se je skrajšala za 3 dni. Imamo kar 70 % novih gostov, ki smo jim prilagodili tudi proizvod. Več energije smo morali vložiti v trženje in kakovost storitev. Imamo programe za nove goste in posebne programe za stalne goste. Pomagamo si s CRM sistemom, s katerim vodimo evidenco o gostih, klubskih karticah, ugodnostih in popustih, ki jih dobivajo. Pri tem sistemu ne gre za zbiranje točk. Goste spodbujamo k temu, da pripeljejo nove goste. Poskušamo biti bolj fleksibilni in prisluhniti željam ter potrebam gostov. Stalnega gosta si želimo pridobiti na osnovi proizvoda – ustvariti želimo edinstven proizvod, ga usmeriti na določen ciljni trg in si tako pridobiti stalnega gosta. Gost naj bi videl prednost samo pri nas. To ni težko, ker razpolagamo z edinstveno naravno danostjo. Naš program zvestobe je lahko razlog za prihod gosta.

4. Zakaj se gostje vračajo k vam?

To je sklop dejavnikov – naravni dejavnik (voda), blagovna znamka, ki je nastala v preteklem obdobju, in hotel z vsemi storitvami, ki je vedno veljal za hotel, v katerem se gost počuti kot doma. Velja omeniti tudi odnose med gostom in zaposlenimi, ki so zelo pristni. Razvijamo CRM program, ki nam omogoča komunikacijo z gostom in s katerim si pomagamo tako pri stalnih kot pri novih gostih. Gostove navade in želje beležimo, tako da imamo pri vsakem naslednjem prihodu že ustvarjeno mini datoteko in smo pozorni na zabeleženo. Veliko pozornosti namenjamo tudi odnosu do gosta, saj opažamo, da so ljudje postali individualni, vase zaprti. Včasih so se družili med sabo, danes pa skrbi vsak zase. Tudi pri storitvah, ki jih nudimo, je pristop individualen, tako da do druženja med ljudmi ne prihaja. Gostje so vedno bolj individualni tudi pri izbiranju storitev, zato za njihovo sproščanje in ustvarjanje občutka domačnosti porabimo vse več energije. Individualni pristop je potreben, vsako stranko moraš obravnavati posebej. To pomeni, da potrebuješ zaposlene, ki znajo to narediti. Danes za to skrbijo dobesedno vsi, saj moraš na vseh nivojih paziti, da so tam zaposleni ljudje, ki so sposobni animirati gosta. Tako lahko dobiš tudi vse podatke, ki se nanašajo na gosta. Podatke zbirajo vsi zaposleni, vsak ima spisek gostov in si beleži njihove navade. To nam omogoča maksimalno pripravljenost na zahteve gosta. Največji problem so seminarski gostje, saj je njihova doba bivanja zelo kratka in težko ugotovimo, kakšni so kot individualni gostje. Podatke o njih potrebujemo, saj se jih četrtnina vrne k nam na krajši oddih.

5. Kaj je konkurenčna prednost vašega hotela?

Osební pristop, pristno domače vzdušje, komunikacija, ponudba znotraj hotela, ki je zelo raznolika in dinamična, možnost dobiti čim več pod eno streho. Pomembne so tudi hotelske terme, kjer prevladujejo hotelski gostje in so vključene v hotelski proizvod. Gost ne potrebuje nobenih dodatnih kartic, saj ima vse na dosegu roke. Imamo 25 ajurvedskih postopkov, edini v Sloveniji imamo ajurvedo za ženske. Programe smo nadgradili še s kulinariko. Klasično penzijsko kuhinjo smo nadgradili z ajurvedsko kuhinjo. V ta namen smo kuharje izobraževali v tujini (proces). Imamo tudi body-slim kuhinjo, brezglutensko kuhinjo ipd. Pestra ponudba v paketu omogoča, da gost brez posebnega truda in usklajevanj doživi pester počitnice. To je konkurenčna prednost, ki bo vedno bolj prihajala v ospredje.

6. Kako bi opisali kakovostno storitev?

Konkurenca je osnova za primerjavo pri določanju minimalne kakovosti. Prav tako pa je kakovost povezana tudi z blagovno znamko hotela. Pri nas ocenjujemo nivo kakovosti s pomočjo anket, za zagotavljanje kakovosti pa veliko vlagamo v izobraževanje zaposlenih. Želimo si, da bi kakovost postala pri zaposlenih nekaj samo po sebi umevnega, vendar je to zapleten proces, ker gre za miselni preskok pri zaposlenih. Kakovost je lahko tudi konkurenčna prednost. Standardi kakovosti se s časom spreminjajo, saj gost danes bistveno več pričakuje, kot je včasih, pa tudi sama pričakovanja so drugačna.

7. Katera »orodja« uporabljate za nadzor kakovosti?

Nadzor poteka hierarhično – za nadzor kakovosti je zadolžen pomočnik direktorja. ISO standardov trenutno še nimamo in o tem tudi nismo razmišljali. Imamo standarde hiše, ki jih dopolnjujemo glede na spremembe v okolju. Zelo dobro imamo urejeno področje notranje kontrole, finančnih učinkov, stroškov dela, samih proizvodov. To je lahko tudi dvorezen meč, saj lahko s prevelikim nadzorom omejuješ zaposlene pri kreativnosti. Razmerje med stroški in kakovostjo je potrebno uravnotežiti. Problem rešujemo skupaj z vodji oddelkov, poskušamo pa najti pravo razmerje med stroški in tistim, kar predstavimo gostu, saj vizualna privlačnost zelo vpliva na gosta.

8. Katere skupine zaposlenih so po vašem mnenju najbolj pomembne pri gostovem zaznavanju kakovosti?

V turizmu so pomembni vsi zaposleni, ne samo kontaktno osebje. Izjema je režijski del, pa še ta je pomemben. Najbolj so pomembni tisti, ki so v neposrednem kontaktu z gosti. Vsak zaposleni je ogledalo svojega podjetja, vsak zaposleni predstavlja podjetje. Danes ni ločnice med zasebnim in službenim življenjem, saj ljudje ocenjujejo turistične delavce tudi zasebno in ločnica med stranko in zaposlenim se lahko hitro zbriše. To je lahko problem, ker odnosov ne moreš nadzirati in se zaposleni preveč zbližajo z gosti. Tip človeka je tisti, ki je pomemben v turizmu. Človek, ki dela z gostom, mora imeti določene lastnosti, znanje je lahko samo dodatek, ki olajša delo oz. omogoči delanje stvari na pravi način.

9. Kako pomembno je za vas zadovoljstvo zaposlenih?

V našem hotelu nimamo problema z nezadovoljstvom zaposlenih glede delovnih pogojev, sindikata, zvestobe. V hotelu je pozitivno delovno vzdušje. Zaposlenim je treba omogočiti idealne pogoje za delo, saj od zaposlenega, ki nima ustreznih pogojev za delo ne moreš pričakovati, da bo zadovoljen. Na zadovoljstvo zaposlenih vpliva tudi izbor ciljne skupine gostov, saj se med njimi in gosti ustvari določena energija, pomembna je kompatibilnost. Za večanje zadovoljstva zaposlenih so pomembne različne stimulacije (izleti, izobraževanje, finančne stimulacije). Imamo izdelan sistem finančnega nagrajevanja – posamezniki, ki so pri delu bolj izpostavljeni, morajo biti bolje nagrajeni. Polovico zaposlenih v posameznih oddelkih smo tudi anketirali in na osnovi rezultatov sprejeli določene ukrepe. Takšno anketo imamo namen narediti vsako leto. Veliko nam pomeni samoocenjevanje znotraj posameznih oddelkov. Od zaposlenih poskušamo izvedeti, kaj jih moti in kje bi želeli napredovati.

10. Kako ugotavljate pričakovanja in zadovoljstvo gostov?

Pričakovanja gostov ugotavljamo z anketami in z razgovori, tako da nam gost nevede zaupa svoja pričakovanja. Tudi zadovoljstvo merimo z anketami, vendar z njimi nismo preveč zadovoljni, ker je odstotek odziva premajhen, pri tistih gostih, ki imajo krajšo dobo bivanja, pa je odstotek odzivnosti še manjši. Največ uporabljamo CRM, to pomeni, da informacije poskušamo pridobiti preko čim več kanalov, tudi s pomočjo partnerjev. Do povratne informacije poskušamo priti v najkrajšem možnem času. Naš cilj je, da mora iz hotela oditi zadovoljen gost oz. ne sme biti nezadovoljen, še bolje pa je, če odide presenečen. Vsakemu

gostu je treba nuditi presenečenje, mu dati nekaj, kar ni pričakoval. Ko se ljudje odločijo za destinacijo, že na osnovi promocijskega materiala vedo, kaj lahko pričakujejo. Dati moraš tisto, kar je napisano in še več. Za to moraš biti zelo fleksibilen in rabiš določeno bazo podatkov, iz katere lahko črpaš, kaj lahko daš. Rožice in tortice so standard, to nudi vsak hotel, treba je najti nekaj novega. Z zelo minimalnimi stroški se da ustvariti veliko zadovoljstvo.

GLOBINSKI INTERVJU 4: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor hotela
Datum intervjuja: 13. 06. 2005; od 10.00 do 10.40
Kategorija hotela: 3*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Pojem mi pomeni zvestobo gostov do hotela, zaupanje v kakovost storitev, ki jih hotel ponuja. Pri nas smo uspeli razviti uspešno blagovno znamko, kar se vidi v zasedenosti hotela. Pri tem nam veliko pomaga lastništvo podjetja, ki ima močno krovno blagovno znamko, na katero se navezuje tudi ime našega hotela. Slednje je tudi garancija za kakovost in zvestobo. Krovna znamka namreč veliko pripomore k zasedenosti hotela. Kljub temu, da so naši gostje pretežno tujci, jim naša krovna blagovna znamka očitno pomeni veliko, predvsem pri gostih iz bivše Jugoslavije, ki imajo to znamko za svojo. Pomembna je tudi prepoznavnost same destinacije.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Zveste stranke so garancija za prihodek. Na eni strani zvesta stranka povzroča najmanj stroškov za oglaševanje in tudi naših storitev je že navajena, po drugi strani pa taka stranka pomeni še večjo odgovornost, saj se moramo zanje še bolj potruditi kot za nove goste. Glede na večanje konkurence je stalne goste težko obdržati. Določeni gostje so hotel že zamenjali, vendar se je večina vrnila. Zvesti gostje so tisti, ki se vračajo v hotel več kot trikrat letno. Teh imamo kar nekaj. To so v glavnem poslovni gostje, do katerih imamo tudi nekoliko drugačen pristop, bistveno bolj prijateljski. Vzbuja jim občutek pripadnosti. Nikoli nismo izračunali, koliko zvestih gostov imamo, po mojem mnenju jih je okoli 20 %, od tega je veliko slovenskih podjetij.

3. Zaradi katerih značilnosti hotela se gostje vračajo k vam?

Gostje se vračajo k nam zaradi prijaznosti osebja in kakovosti storitev. Gostje pravijo, da je to »value for money«. Na zvestobo gosta vpliva osebni pristop, prijaznost osebja in dobra cenovna politika. Cene so v našem hotelu za malenkost nižje kot v ostalih hotelih, saj nas le-ti silijo v cenovno vojno. Z dvigom objavljenih cen smo si ustvarili manevrski prostor za znižanje cen stalnim gostom. Pri pridobivanju stalnih gostov si bomo pomagali z neposredno pošto, za kar bomo morali ustvariti ustrezno bazo podatkov o gostih. Poleg cene je pomembna tudi opremljenost hotela. Imamo 3*, vendar izpolnjujemo vse pogoje za 4*. To je velika

prednost. Tehnologija v hotelu je moderna, imamo brezžični dostop do interneta, s katerim presegamo gostova pričakovanja. Zgledujemo se po tujini, ne po tem, kar je pri nas. Primerjam avstrijske hotele s 3* in poskušam implementirati ugotovitve. Obdržali bomo 3* in se trudili za kakovostno storitev, tudi malenkosti so pomembne.

4. Kako bi opisali kakovostno storitev?

Kakovost je nekaj subjektivnega, vendar se da opredeliti. Zame je kakovost vrednotenje hotela od prvega stika do celotnega bivanja v hotelu. Pomembna se mi zdi izobraženost osebja, tako o hotelu kot o destinaciji. Ne maram prevelike vsiljivosti osebja, toda to je zelo relativno in odvisno od posameznika. Kakovostna storitev za dani denar izpolni pričakovanja gostov, mi pa želimo pričakovanja gostov preseči. To je že pet let strategija tega hotela, kakovost pa še vedno izboljšujemo.

5. Kako zagotavljate kakovost izvajanja storitev?

Kakovost zagotavljamo z visokim nivojem nadzora posameznih oddelkov: recepcije, gospodinjstva, strežbe, kontrole računov. ISO standardov nimamo, vendar bomo o njihovi uvedbi razmišljali. Trenutno imamo interne standarde kakovosti – vsak zaposleni je dobil knjižico s standardi za svoj oddelek. Dosledno bomo začeli nadzirati izvajanje standardov, rezultate pa bomo uporabili tako, da bomo zaposlene, ki bodo standarde presegali, pozitivno nagradili, drugi pa bodo grajani ali ... Negativne stimulacije pri nas ni.

6. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Izpostavil bi recepcijo kot najvitalnejši del hotela, saj je to prvi stik gosta s hotelom. Recepcija je tudi banka podatkov o hotelu. Receptor je tisti, ki lahko motivira gosta, da bo koristil hotelske storitve, npr. restavracijo, kjer imamo posebno ponudbo. Prav tako recepcija najbolj vpliva na zaznavanje kakovosti in tudi najbolj vpliva na ustvarjanje prihodka. Na zadovoljstvo zaposlenih vplivamo s sistemom stimulacije in z dodatnimi izobraževanji. Velik poudarek dajemo tujim jezikom, z dobavitelji se dogovarjamo o izobraževanju na temo pospeševanja prodaje (npr. prodaja cigar). Krovno podjetje vsako leto izvede anketo o zadovoljstvu zaposlenih. Zaposleni se ocenjujejo med seboj, ocenjujejo vodstvo hotela in upravo krovnega podjetja. Vprašalnik je narejen v sodelovanju s fakulteto in obsega 4 strani ter je edino merilo zadovoljstva zaposlenih, ki ga imamo v našem hotelu. Sam ugotavljam nivo zadovoljstva z osebnimi razgovori, kar je najcenejši in najboljši način pridobivanja predlogov in pripomb.

7. Kako ugotavljate pričakovanja in zadovoljstvo gostov?

Pričakovanja gostov ugotavljamo s pomočjo povratnih informacij. Veliko nam pomenijo zahvalna pisma, v katerih naročniki storitev hvalijo kakovost storitev in uslužnost osebja. Večkrat nam omenijo, da so dobili več, kot so pričakovali. Šele sedaj smo uvedli ankete, ki so na vidnem mestu v hotelskih sobah. To so klasične ankete o zadovoljstvu gosta, ki zajemajo vprašanja od naročila do plačila. Rezultati anket so ugodni, čeprav je odzivnost gostov slaba.

Želimo, da bi nam vrnil vsaj štiri izpolnjene ankete na dan, receptorji imajo nalogo, da gosta ob odjavi iz hotela še enkrat spomnijo na vprašalnik, vendar želim, da ga gostje sami izpolnijo. Iz izkušenj vem, da bi prišlo do pristranosti, če bi receptor pomagal gostu pri izpolnjevanju.

8. Ali imate izdelan program zvestobe?

Pravega programa zvestobe še nimamo, vendar lahko gostje pri nas uporabljajo kartico krovnega podjetja. Razmišljamo o uvedbi hotelske kartice, pri tem sem se hotel povezati z letalsko družbo, vendar je sodelovanje odklonila. Program zvestobe bo temeljil na zbiranju točk, tako kot to delajo velike hotelske verige. Pri nas tega še nisem zasledil. Za sistem zvestobe je potreben ustrezen računalniški program. Za stalne goste, tj. goste ki pridejo več kot petkrat letno, smo pripravili pismo dobrodošlice z lastnoročnim podpisom direktorja. Za posebne VIP goste (bivanje več kot 10-krat) smo dodali buteljko hišnega vina in odpiral. Razvijamo pa tudi dodatne pakete. Pri opredelitvi stalnega gosta nam je v veliko pomoč rezervacijski sistem, ki nam natančno pove število gostov, prihodek gosta in povprečno ceno sobe. CRM sistema še nimamo, čeprav je o tem trenutno veliko govora.

GLOBINSKI INTERVJU 5: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor trženja
Datum intervjuja: 14. 06. 2005; od 13.00 do 14.00
Kategorija hotela: 4*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Verjamem v moč blagovne znamke. Naša krovna blagovna znamka veliko pomeni na področju mednarodnega trženja, saj tujci poznajo ima podjetja in ime hotela. Hotel, katerega ime je enako krovni blagovni znamki, je bil, kar se kakovosti tiče, večino časa vodilni hotel v kraju. To je bila tudi posledica tega, da je bil del velikega turističnega giganta, ki je imel možnost spreminjanja stvari in uvajanja novosti, saj te možnosti bolj lokalno obarvani ponudniki niso imeli. To se je pokazalo, ko smo delali ad hoc anketo med gosti in partnerji o hotelih v kraju. Želeli smo ugotoviti, ali je bolj pomembno ime podjetja ali ime hotela. Pokazalo se je, da gostje bolj poznajo ime podjetja, ki jim pomeni tudi garancijo za storitve določene kakovosti. Menim, da ima dobro pozicionirana blagovna znamka velik vpliv na prodajo hotelskih zmogljivosti.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Pri nas kot stalne stranke ne obravnavamo samo individualnih gostov, ampak tudi naročnike, tj. potovalne agencije in podjetja. Stalnosti individualnih gostov ne določamo na osnovi števila obiskov hotela, saj za to nimamo tehnološke rešitve. Rezervacijski sistem nam omogoča samo pridobivanje določenih vrst podatkov. Ko smo predstavljali baze podatkov, smo nekaj podatkov tudi izgubili. Stalne goste je zelo težko slediti, saj gost hodi npr. 10 let

pozimi, potem ga pet let ni, nato pa se pojavi poleti. Gost ve, da je bil v tem hotelu in tudi mi se ga spomnimo. Če bi se zavezali s številom obiskov, bi nam to povzročilo probleme. Stalni gostje vedno dobijo dobrodošlico v sobi, imamo VIP tretma (sadje, voda, kopalni plašč, bomboni, rože in razne malenkosti). Če ugotovimo, da je gost pri nas že bil, ga avtomatično obravnavamo kot stalnega gosta. Tudi sistema popustov nimamo izdelanega; dajemo od 5 do 10 % popusta. Popusti niso tako pomembno orodje, da bi jih morali zelo natančno meriti. Za stalne goste smo imeli več akcij, prav tako za delničarje podjetja in njihove družinske člane. Vedno smo prišli do enakih ugotovitev, da z večanjem zasedenosti narašča potreba po računalniški podpori in ustrezni programski rešitvi. Pri obravnavi naročnikov je bolj kot popust pomembna obravnava stranke (takrat, ko so zmogljivosti zasedene se za stalno stranko najde soba). Tako obravnavamo samo pomembne naročnike oz. tiste, ki nam v celem letu pripeljejo največ gostov. V času zimske sezone pa dobijo pogodbe samo tisti partnerji, ki prihajajo s trga, ki je za nas zanimiv.

3. Zaradi katerih značilnosti se gostje vračajo k vam?

Individualni gostje cenijo stalnost osebja. Gost, ki pride večkrat, želi, da ga poznamo in to tudi pričakuje. To je možno samo v primeru, da je osebje stalno, saj nimamo CRM sistema kot tehnološke rešitve, ki bi nam omogočala zbiranje podatkov. CRM je v ljudeh, ki poznajo naše goste, ki poznajo njihove želje, potrebe, interese, ki se jih maksimalno spoštujejo do meje, ki jo mi določimo. Pomembno je to, da se držimo obljubljenega.

4. Kako bi opredelili kakovost?

Kakovost poslovanja je etičnost poslovanja, profesionalnost in poštenost. To je naša prednost. Mi smo do svojih partnerjev in strank pošteni. Dano obljubo vedno držimo in presežemo, kar posledično pomeni, da imamo čedalje več neposrednih naročnikov in da se gostje vračajo. V hotelirstvu je pomembno, da razumeš različnost vpletenih strank, od katerih ima vsaka svoj cilj in svoj scenarij. Na medorganizacijskem trgu smo sicer trdi pogajalci (to povedo partnerji), na področju cen in ostalih prodajnih pogojev smo neelastični, vendar je partnerju vedno jasno, da bo podpisana pogodba tudi spoštovana. Partnerjem je bolj kot cena pomembno to, da spoštujemo dogovore in da znamo rešiti težave. To je kakovost. Naloga trženja je, da skrbi za kakovost v hotelu. Trženje mora imeti v hotelu zelo močno funkcijo. Pomembno je razumeti vzroke in imeti sposobnost vživljanja, kakovost mora potekati od zgoraj navzdol. Pri nas nimamo posebnega oddelka za kakovost, ki bi bil po mojem mnenju nujno potreben, saj smo tako ostali na pol poti. Vsi radi govorijo o kakovosti in to, da pademo na izpitu zaradi malenkosti (malomarnosti), me moti. Kakovost vidim tudi v tem, da našim pomembnejšim gostom in partnerjem z drobnimi pozornostmi pokažemo njihovo pomembnost.

5. Kako zagotavljate kakovost izvajanja storitev?

Nekaj časa so se pojavljale ideje o uradnih standardih kakovosti. To so orodja, kakovost v turizmu pa smo še vedno ljudje. Hoteli smo postaviti ISO standarde za verigo hotelov, vendar je prevladalo mnenje, da je ISO standard zelo »tehnicističen« in da je s tem sistemom nekaj

narobe, ker se ukvarja s stvarmi z druge strani, ne pa z vidika gosta. Ukvarja se s procedurami, protokoli, delovnimi postopki, evidentiranjem ozkih grl, napak, težav in ne s tistim, kar je kakovost v očeh gosta. Sestavili smo obširen vprašalnik, s katerim smo ocenjevali stanje v posameznih hotelih. Pokazalo se je, da so prevelike razlike med slovenskimi in ostalimi hoteli, premalo pozornosti je bilo namenjeno mehkeemu delu. Do razprave o izboljšanju storitve prav tako ni prišlo.

6. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Ne morem reči, da so pomembni vsi, ker to ni res. Določeni posamezniki pač niso pomembni. Najbolj so izpostavljeni tisti, ki so v stiku z gosti, to so: receptorji, natakarji, tržniki in zaposleni v prodaji. Večina jih mora biti tržno naravnana in morajo razumeti, da je ta posel danes drugačen, kot je bil včasih. Razumeti morajo, kaj pomeni kakovost, vendar je nikoli ne bodo vsi razumeli na enak način, saj se je ne da predpisati do potankosti, ker je nekaj dinamičnega. To, kar gostu danes pomeni kakovost, jutri ni več tako, saj lahko postane zgolj izpolnitev pričakovanja. Tukaj imamo problem, ker naše podporne službe tega še ne razumejo. Na kakovost je treba gledati z očmi gosta, v hotelu si kot zaposleni samo del celote. Zaposlene je treba obvezno vključiti v modele kakovosti, saj le-to lahko zagotavljajo samo zaposleni, ki so usposobljeni za kakovostno delo, imajo pogoje zanj in so zanj nagradjeni. V službi za razvoj zaposlenih imamo zaposleno osebo, ki se ukvarja z zaposlenimi in kakovostjo. Tako imamo tudi tržniki sogovornika, ki na enak način razume kakovost. Z izobraževanjem zaposlenih se ukvarja s pomočjo izobraževalnih programov, ki so ciljno usmerjeni. Uvedli smo krožka kakovosti, ki jih je vodstvo načeloma podprlo, vendar se je izkazalo, da v praksi ne deluje, saj je bila podpora vodstva zgolj formalna. Krožka kakovosti sta s sprožanjem različnih vprašanj o tem, kaj je kakovost in kje bi jo lahko izboljšali, prišla v konflikt z vodji posameznih oddelkov zaradi njihovega (preveč) ustaljenega načina delovanja. En krožek se je ukvarjal s področjem kakovosti za zaposlene v podjetju (kako lahko izboljšamo pogoje za delo in s tem zadovoljstvo pri delu in tako dobimo boljše rezultate pri poslovanju), drugi pa se je ukvarjal s kakovostjo za goste. V oba krožka se je vključilo več zaposlenih, kot smo pričakovali. Vključevali so se predvsem mlajši zaposleni, ki so v tem videli možnost izboljšav. Ko so se soočili s stvarnostjo (nasprotovanje, nespoštovanje), jih je vnema minila. Vzrok je v klasični organizacijski shemi. Vodja določenega oddelka ali službe je vodja za to stroko, kar pa ne sme pomeniti, da se v določenem oddelku izvaja samo tisto, kar ta vodja želi in nič drugega. Tudi zaposleni na upravi smo šli skozi programe povečanja učinkovitosti timskega dela, kjer smo ugotovili, da smo razumeli koncept timskega dela in napredovali v postopku izobraževanja, vendar so se pokazali problemi pri implementaciji. Vedno se spustimo v staro hierarhično organizacijsko shemo, v kateri gre za avtoritativne vzorce vodenja in delno za nevedenje.

7. Kako ugotavljate pričakovanja gostov in merite njihovo zadovoljstvo?

Imamo anketo, ki se redno izvaja. S pomočjo ankete pridobivamo podatke, ki so za nas pomembni, tj. kako gostje vidijo kakovost storitev v našem hotelu po posameznih oddelkih. Ocenjujejo postopek rezervacije, recepcijo, hotelsko sobo, gostinstvo ter sprostitevni center.

Iz ankete razberemo stvari, ki goste navdušijo ali razočarajo, prostor za predloge je predviden. Najbolj zanimive informacije dobimo iz rubrike, ki je namenjena lastnemu mnenju. Ankete se oddajajo v predal v recepciji ali pustijo v sobah, obdeluje pa jih oddelok trženja, ki ostale oddelke takoj obvešča o problemih. Ob koncu meseca izračunamo povprečne ocene. Vsi gostje so v anketah pozvani, da nam dajo soglasje za uporabo podatkov za trženjske akcije. Sodelujejo v nagradnem žrebanju, ki se izvede enkrat letno kot nagrada za sodelovanje v anketi. Nagrada je tedenski aranžma v hotelu. V načrtu imamo ankete v elektronski obliki, želimo pa jih ločiti glede na udeležence različnih dogodkov. S tem bi ugotavljali zadovoljstvo v posameznih ciljnih skupinah. Želimo si, da bi ankete postale vir informacij za dober sistem nagrajevanja zaposlenih. Ni dovolj, da tržnik pripelje goste, pomembno je dobro izvajanje storitev. Poskušamo delovati tam, kjer smo po ocenah šibki. V zvezi z zadovoljstvom se pojavlja polarizacija. Dobivamo dobre ocene za prijaznost, uslužnost, gostoljubnost zaposlenih, na drugi strani pa dobivamo slabe ocene za malomarnosti. Gre za stvari, ki so očitne in jih poznamo, vendar jih organizacijsko neuspešno rešujemo. Tukaj izgubljam vrednost v očeh gosta. To je posledica tega, da v organizacijski shemi hotela nimamo direktorja hotela. Na splošno pa gostje v anketah v glavnem izražajo pozitivno presenečenje, saj so njihova pričakovanja nižja od tistega, kar v hotelu doživijo.

8. Ali imate izdelan program zvestobe?

Projektno zasnovanega programa zvestobe nimamo, prav tako nimamo klubske kartice ali česa podobnega. Zvestoba je integrirana v politiko trženja. Vseskozi spremljamo, kdo so gostje in koliko gostov nam pripeljejo določeni partnerji. Spremljamo tudi, koliko ti gostje porabijo in v kolikšni meri se vklopijo v naš način poslovanja.

GLOBINSKI INTERVJU 6: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor hotela
Datum intervjuja: 15. 06. 2005; od 8.00 do 9.00
Kategorija hotela: 4*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Ob blagovni znamki hotela pomislim na svetovno znane hotelske verige s petimi zvezdicami (Ritz-Carlton, Hilton), ki so svoje blagovne znamke razvile do popolnosti. V ostalih primerih bi težko govorili o blagovni znamki. Blagovno znamko imajo lahko tudi hotelih nižjih kategorij, vendar so to sistematično grajene tuje blagovne znamke. V Sloveniji tega še ni, vendar obstajajo prvi poskusi, npr. Istrabenz z Life Classom in Panonske terme poskušajo na podoben način, vendar je to daleč od prave blagovne znamke. V našem zdravilišču šele letos poskušamo strateško razvijati blagovno znamko. O tem smo začeli razmišljati zaradi relativno slabega imidža zdravilišča, ki ga ljudje povezujejo z boleznijo. Jedro proizvoda bo še vedno rehabilitacija bolnikov, rast podjetja pa vidimo na wellness trgu. Da bi na nek način

potencialne goste preusmerili v ta segment, moramo zgraditi novo blagovno znamko, ki ne bo obremenjena s socialnim nabojem. Odločili smo se za izgradnjo nove blagovne znamke oz. za novo ime zdravilišča. Imamo skrbnika blagovne znamke, ki ima nalogo, da bo blagovna znamka povsod prisotna in da jo bodo tudi zaposleni čutili in izžarevali. V Sloveniji na odločitev gosta o obisku vpliva destinacija. Pri nas ima močno krovno blagovno znamko naše matično podjetje, vendar nismo nikoli analizirali, koliko krovna blagovna znamka vpliva na obisk posameznega zdravilišča. Po mojem občutku ne veliko. Blagovna znamka zagotavlja kakovost. To, da je lastnik zdravilišča uveljavljeno podjetje je pomembno za slovenski trg, tujcem ta blagovna znamka nič ne pomeni, tujcem je pomemben kraj.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Imamo veliko zvestih strank, vendar bi vam njihov delež težko povedal. Ustanovili smo klub, ki ima 3000–4000 članov. Člani se v hotel že deset let in več vračajo enkrat ali dvakrat letno. To so domači gostje, nekaj je tudi tujcev, ki prihajajo organizirano po skupinah. Slovenski gostje so individualne stranke. Nikoli nismo izračunali, koliko prihodka prinašajo zveste stranke. Gost postane zvesta stranka, ko pride tretjič in ga temu primerno tudi obravnavamo. Šele po drugem obisku nam gost prinaša premium, s katerim pokrije stroške oglaševanja in stroške našega truda, da ga pripeljemo v hišo.

3. Kako zbirate podatke o gostih?

Že prej sem omenil, da imamo seznam zvestih gostov, saj imajo gostje klubske izkaznice. Vsak hotel ima svoj seznam gostov. Član kluba mora izpolniti poseben obrazec, s katerim dovoli razpolaganje z osebnimi podatki in obveščanje o posebnih programih. Zgodovine gosta posebej ne vodimo, ker je to vezano na rezervacijski sistem, le-ta pa nam tega ne omogoča. Program zvestobe imamo izdelan le v grobem, zaenkrat je vse vezano na klubsko kartico. Gostje morajo zbrati določeno število dni bivanja v hotelu, da dobijo dva dni zastonj bivanja ali pa popust (do 10 %). Program zvestobe želimo nadgraditi. Menim pa, da sam program zvestobe ne more biti razlog za obisk, ker bi bilo to predrago za gosta, vendar naši gostje kljub temu pridno zbirajo dneve.

4. Kateri dejavniki po vašem mnenju vplivajo na zvestobo gosta?

Meni se zdi vse pomembno, najbolj pa kakovostno opravljena storitev. Včasih gost dobi prav vse in je z vsem zadovoljen, vendar je ena sama neprijetnost dovolj, da se ne vrne. Izkušnje kažejo, da je pomembno prav vse.

5. Zaradi katerih značilnosti hotela se gostje vračajo?

Gostom je pomembna okolica, lokacija. Naša hiša leži v specifičnem okolju, v naravnem parku. Vsa ostala zdravilišča so sredi polj ali pa stisnjena v urbana naselja. Ne smemo pozabiti, da smo blizu bodoče avtoceste, kar je velika prednost za tujce, ki se želijo brez problemov pripeljati v hotel. Pomembno je tudi to, da je hotel majhen. V prihodnje se ne mislimo širiti, saj smo s prizidkom dosegli mejo, ko še lahko zagotavljamo osebni stik z gostom, osebno obravnavo, da poimensko poznamo gosta in njegovo zgodovino. Ne želimo

imeti vsega napisanega v računalnikih in vzdrževati umetnih stikov z gosti. Tretja prednost je sama strokovnost osebja – medicinski del. Pomembna je zgodba, ki jo gost odnese s seboj.

6. S katerimi aktivnostmi poskušate obdržati hotelske goste?

S konkurenco smo zelo izenačeni, menim, da se precej ponavljamo. Pri nas ima velik pomen animacija, ker smo majhni in na samem. Gostje poleg sprehoda, kopanja in zdravstvenih tretmajev nimajo dodatne ponudbe. Najboljši smo v zdravstvu in to gostje pri nas cenijo. Odločili smo se, da ne bomo gradili bazenov, tudi o novem prizidku ne govorimo kot o wellnessu, saj je sama beseda zlorabljena. Tisto, kar že imamo v hiši bomo naredili porabniku bolj prijazno, zavili v lahkotne pakete in ponudili na trgu. Ta koncept je v veljavi že od leta 2000. V prostorih zdravstva imamo lepe uspehe, 70 % gostov je tujcev, ki se vračajo. V tej smeri se želimo razvijati tudi v prihodnosti.

7. Kako bi opisali kakovostno storitev?

Nam pomeni kakovost nivo izvajanja storitev in stalnost. Imamo ISO standarde, vendar menim, da smo z njimi nekoliko zavedeni. Menim, da so naredili celo škodo, ker so ljudje preveč usmerjeni v proces, v dokumentacijo, kar je mogoče za proizvodno industrijo čisto v redu in pomembno, ker je izdelek odvisen od procesa, pri nas pa zaradi administracije pozabljamo, da smo tukaj zaradi gosta. Zatiramo samoiniciativnost in kreativnost. Standard naj bi sicer spodbujal inovativnost, vendar praksa kaže drugače. Sam sem pristaš storitvenih standardov, ki jih uporabljajo poznane hotelske verige. To so interni standardi, na katere mi pozabljamo. Lastnik želi imeti certificirani standard. Dobro je, da ISO obstaja, bi ga pa zelo oklestil in nadgradil s hišnim standardom, saj menim, da smo hotelirji ISO standarde prerasli. Za nadzor kakovosti imamo skritega gosta, nadziramo tudi vodje. Vodje v tem smislu tudi izobražujemo.

8. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Nekateri zaposleni so bolj v ospredju kot drugi. Tistih, ki so v ozadju je bolj malo. Najbolj pa vplivajo na nivo kakovost tisti, ki so v neposrednem stiku z gostom. Tudi pod stresom so najbolj tisti, ki delajo v prvi liniji. Naše krovno podjetje je že po definiciji tako podjetje, da so zaposleni po pomenu takoj za gostom. Pri tem ni pomembna samo plača, pomembni so tudi pogoji dela in družbeni standard, ki ga nudi podjetje. Krovno podjetje za zaposlene vsako leto organizira piknik, zaposleni imajo na razpolago številne počitniške zmogljivosti, če zaprosijo, jim nudimo zdravstveno pomoč. Res imajo veliko ugodnosti. Zanimivo bi bilo narediti anketo med zaposlenimi in jo primerjati s konkurenco. Pri nas zaposlene obravnavamo kot ljudi. Pomembno je tudi to, da ljudje krovno blagovno znamko dojemajo kot zelo pozitivno, čeprav imajo hkrati občutek, da delajo pod drugačnimi (slabšimi) pogoji kot tisti, ki delajo v osnovni dejavnosti podjetja. Fluktuacije skorajda nimamo, velik pomen dajemo izobraževanju zaposlenih.

9. Kako merite zadovoljstvo gostov?

Zadovoljstvo gostov ugotavljamo s pomočjo anket in ISO standardov. Menim, da največ informacij lahko dobiš v osebnem pogovoru z gostom, o zadovoljstvu nam veliko povedo tudi izkušnje. Imamo 23 % odzivnost anket, lani smo imeli le 11 % odzivnost. Vsak gost, ki odda anketo, dobi kavo. Ugotavljamo, da so gostje zadovoljni, saj se sicer ne bi vračali. Moti jih največkrat kraj kot tak, saj nima ustrezne infrastrukture (dolčas) in sobe, ki so stare, saj so bile nazadnje obnovljene v začetku 90-ih let.

GLOBINSKI INTERVJU 7: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor trženja
Datum intervjuja: 16. 06. 2005; od 13.00 do 13.45
Kategorija hotela: 4*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Ocenjujemo, da blagovne znamke ljudje ne zaznavajo zgolj kot hotel, ampak kot celovito ponudbo turističnega ponudnika. Pri nas smo kar dobro razvili prepoznavnost blagovne znamke, znani smo po zdravstvenem turizmu, ki temelji na tradiciji in kakovosti. Svojo poslovno strategijo uveljavljamo skozi šest programov. Naš cilj je postati eno najbolj prepoznavnih zdravilišč, namenjeno zdravstvenemu turizmu, ljudem, ki imajo določene težave ali pa bi se tem težavam želeli izogniti. Glede na to, da bomo gradili nov hotel že sedaj razvijamo nove programe, ki jih imamo namen razdeliti na dve enoti: obstoječi hotel se bo ukvarjal z zdravstveno ponudbo, v novem hotelu pa bodo wellness, počitnice, oddih, seminarji. Na svojem področju smo na visokem kakovostnem nivoju, pravzaprav je kakovost eden glavnih dejavnikov, ki vpliva na prepoznavnost naše blagovne znamke. Ni pomembna samo kakovost storitve, v storitveni dejavnosti so pomembni tudi ljudje in zadovoljstvo zaposlenih, ki se odraža tudi v zadovoljstvu gostov.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Imamo klub, v katerega se lahko včlani vsak, ki spoštuje naša pravila in zdrav način življenja. Plačati mora letno članarino, zato da je upravičen do ugodnosti. Klub je osnova za bazo podatkov, ki jo uporabljamo za neposredno pošto, preko katere seznanjamo člane o vseh novostih v ponudbi. Prometa teh članov zaenkrat nimamo zabeleženega, imamo samo evidenco o članarini. Tudi to nekaj pomeni, saj vemo, koliko let je nekdo član kluba. To nameravamo nadgraditi s količino kupljenih storitev. Zaenkrat evidence zvestih gostov še nimamo. Menim, da se vrača okoli 20 % gostov, kar se mi zdi lepa številka. To so tisti gostje, ki prihajajo na obnovitvene rehabilitacije in tisti, ki so nekoč na zdravljenju dosegli dobre rezultate ali pa so bili zadovoljni in se vračajo, da obnavljajo svoje moči in izboljšajo zdravstveno stanje. Vračajo se predvsem Italijani, le-teh je 40 %, avstrijske skupine hodijo dvakrat letno. Nimamo kriterija za določanje, kdaj postane gost stalni gost, vendar načrtujemo vzpostavitev ustreznega informacijskega sistema.

3. Zaradi katerih značilnosti hotela se gostje vračajo?

Gostje se vračajo zaradi kakovosti, ki zajema več stvari. To ni samo kakovost storitve, temveč tudi odnos zadovoljnega zaposlenega do gosta, prijaznost, domačnost in poslovni nivo sodelovanja z našimi gosti. Polovica gostov prihaja k nam zaradi zdravljenja, 20 % je tujih in 30 % je domačih gostov (seminarji, počitnice). Od polovice gostov, ki niso na zdravljenju je 15 % agencijskih gostov. Naša konkurenčna prednost je kakovost medicinskih storitev, druga prednost pa izhaja iz geografske lege, saj smo odlično izhodišče za izlete po celi Sloveniji. Tretja prednost je, da se nahajamo v parku in smo blizu mesta. Kot prednost štejemo tudi to, da je vse pod eno streho in gost lahko pride do vseh storitev v kopalnem plašču.

4. Kako zagotavljate kakovost izvajanja storitev?

Imamo celo vrsto standardov, ki so strožji od evropskih. Poudarek je tudi na sodelovanju med oddelki in na sistemu nagrajevanja. Na kakovost storitve vplivajo predvsem zaposleni, saj se v procesu izvajanja storitve neposredno srečujejo z gostom. Pri nekaterih storitvah na kakovost vplivajo materiali, ki se uporabljajo pri izvajanju storitve, prostor, v katerem se storitev izvaja ter usposobljenost zaposlenih, ki izvajajo storitev. Pomembno je, da imajo zaposleni ustrezno izobrazbo. Kakovost pomeni stalnost, storitev naj se vedno izvaja enako, tam, kjer se mora izvajati oz. da se postopki prilagajajo posamezniku, če je to potrebno. To vzporednico bi lahko potegnili za vsako storitev, ki jo opravljamo v hotelu in zdravilišču. Orodij za nadzor kakovosti imamo več, tj. sistem normativov, kadrovskega sistema, izobraževanje ter ankete gostov. Vodje enot smo zadolženi, da obiskujemo zdravilišče, koristimo storitve in posredujemo svoja opažanja. Če sam ne koristiš storitve, ne moreš vedeti, kaj čuti gost.

5. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Vsi zaposleni so pomembni, saj ima vsak zaposleni stik z gostom. Pri nas nimamo zunanjih sodelavcev, pri zaposlenih cenimo stalnost, saj gostje radi vidijo iste obraze. Prav zato je pomembno, da so zaposleni zadovoljni. Če zaposleni niso zadovoljni, bodo težko opravili storitev tako, kot je treba. Zaposleni mora biti iznajdljiv, prijazen, imeti mora določeno mero poslovnosti in biti dober prodajalec. Vsak zaposleni mora biti predvsem prodajalec, kar poskušamo doseči z izobraževanjem, ki jih izvajamo vsaj enkrat letno sami ali najamemo zunanje sodelavce. Zadovoljstvo zaposlenih smo merili v okviru sistema 20-ih ključev. Rezultati so bili dobri. Poleg plače in dobrega sistema nagrajevanja vpliva na zadovoljstvo tudi pozitivno delovno okolje, pozitivni odnosi v skupini in med skupinami, sistem obveščanja, pogovori o napakah ter sodelovanje.

6. Kako ugotavljate pričakovanja in zadovoljstvo gostov?

Pri ugotavljanju pričakovanj si pomagamo z anketami in z neposredno komunikacijo z gosti. Poleg tega spremljamo situacijo na trgu in proučujemo konkurenco. Prvi dan po prihodu se z gostom ukvarjamo nekoliko več, za skupine pripravimo poseben program. Za goste vedno

nekdo skrbi, vodje porabijo zanje 10–15 % svojega delovnega časa. Gostje zelo pohvalijo predvsem čistočo. Pomembne so pripombe, saj nam dajo iztočnice za odpravljanje pomanjkljivosti in uvajanje novosti. Menim, da dobimo veliko vrnjenih anket.

7. Ali imate namen uvesti program zvestobe?

Pravega programa zvestobe nimamo, čeprav menim, da bi dober program lahko pripomogel k večjemu obisku. Nadgradili bomo sistem klubske kartice. Osebnostno menim, da smo z ugodnostmi, ki jih nudijo kartice, zasičeni. Bolj je pomembna kakovost, vsebina in izvirnost ponujenega programa. Glavni dejavniki zvestobe so kakovost, zadovoljstvo in odnos zaposlenih.

GLOBINSKI INTERVJU 8: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor trženja
Datum intervjuja: 22. 6. 2005; od 9.00 do 10.00
Kategorija hotela: 4*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Blagovna znamka je vedno standard storitve, še posebej, če gre za znano blagovno znamko. Pri blagovnih znamkah znanih hotelskih verig gost ve, kaj bo dobil in dobil bo vedno enako. Blagovna znamka obljublja gostu določen standard. Pri nas bomo oblikovali novo blagovno znamko skupine hotelov. Med prebivalci mesta smo analizirali, kaj jim pomeni ime našega hotela. Ugotovili smo, da je to stara stavba, standard, sobe z visokimi stropi, kavarna, kakovostna hrana. Poskušamo oblikovati ime, ki bo obljubljalo in sprožalo asociacije. Če bi želeli poudariti kakovostno storitev, bi morali skupino poimenovati s sedanjim imenom hotela. To smo preverili na vzorcu 120-ih oseb. Znotraj skupine bodo imena hotelov ostala podobna sedanjim, saj so blagovne znamke tako močne, da bi prišli do dvomljivih rezultatov, če bi jih spreminjali. Z blagovno znamko bomo obljubili določen nivo kakovosti storitev. Blagovna znamka hotela sicer vpliva na odločitev gosta za obisk, vendar s pojavom interneta vedno manj, ker imajo ljudje možnost preverjanja ponudbe. Včasih si moral poiskati prospekt ali poklicati v hotel in si se odločil glede na to, kaj so ti v hotelu obljubili, s pojavom interneta pa so se določene stvari zabrisale. Iz anketnih vprašalnikov ugotavljamo, da blagovna znamka več pomeni starejšim gostom, mlajši se namreč odločijo za največkrat cenovno bolj ugodno ponudbo, saj ponudnike prej preverijo na internetu. Povprečna starost gosta v našem hotelu se manjša, v glavnem so to konzervativni managerji, ki jim je pomembna stavba kot taka in ne cena. Hočejo določen nivo, ime pa jim zagotavlja, da bodo dobili točno tisto, kar želijo.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Zveste stranke pomenijo zagotovljen prihodek, ki ga planiraš vnaprej. Vodimo statistiko o številu nočitev, tako po gostih kot po podjetjih. Tudi podjetja so stalna stranka, čeprav so gostje različni. Ko naredimo rezervacijo, je podjetje evidentirano kot stalna stranka in te goste

dobesedno razvajamo. Če imajo status stalne stranke, imajo nižjo ceno, dobijo določene ugodnosti (na določeno število nočitev dobijo katero koli dvorano gratis), predsedniški apartma jim damo za ceno enoposteljne sobe ... Vsa podjetja, ki naredijo več kot 20 nočitev letno in niso bila samo na enem dogodku, ampak imajo vsak mesec določeno število nočitev, štejemo za zveste stranke. Tudi če dogodek priredijo samo enkrat letno in je to vedno pri nas, štejemo taka podjetja za stalno stranko. V oddelku F&B je vsak, ki pride drugič, stalna stranka. Izračuna o prihodku nimamo, saj se mi kalkulacije zdijo bolj primerne za počitniške destinacije. To, da gost pride k nam v hotel, je v 90–95 % povezano s poslom. Ko se posel zaključi, tudi gosta ni več. Imamo tudi stanovanja, v katerih gostje bivajo celo leto. Ko končajo projekt, gredo domov in se ne vrnejo. Lažje bi bilo napraviti izračun za počitniško destinacijo. Če ti je tam všeč, se vračaš, zato ni več problema izračuna. Stvari so predvidljive. V našem hotelu pa tega ne moreš narediti, ker se posel spreminja.

3. Zaradi katerih značilnosti hotela se gostje vračajo?

Gostje v anketi poudarjajo tri stvari: lokacijo, nivo storitve (hotel se prenavlja, veliko se vloga v pohištvo, IT in trženje) in zaposlene. V zadnjem času je bilo veliko naših gostov zaradi cene prisiljenih bivati v konkurenčnih hotelih. Ti se vračajo in prosijo za malenkostno znižanje cene, da bi lahko prišli nazaj. Če jih vprašaš, zakaj si želijo nazaj in omeniš lokacijo, menijo, da je to sicer ena od stvari, tisto, kar prevlada, pa so zaposleni, s katerimi se gostje poznajo. Stalni gostje se poznajo z receptorji, ne potrebujejo pisne rezervacije, lahko se dogovorijo kar po telefonu. V računalniku imamo zabeleženo, kaj imajo najraje, poleg tega jim pripravimo majhne pozornosti. Kar nekaj je takih, ki pravijo, da hodijo k nam zaradi tega, kar ta hiša ponuja: ker si lahko organizirajo sestanek, najamejo dvorane, imamo garažo, kjer partnerji lahko parkirajo in nudimo kompletni F&B servis. Vse je na enem mestu, ni jim treba iskati dodatnih lokacij. Pri vikend gostih je dodatna prednost bazen.

4. S katerimi aktivnostmi poskušate obdržati hotelske goste?

Najpomembnejši je človeški dejavnik. Če gost pride večkrat, ga že na vratih pozdravimo s priimkom. S prevoznikom, ki vozi goste z letališča, smo sklenili pogodbo, po kateri so nam dolžni sporočiti, katerega gosta peljejo v hotel. Tako točno vemo, kdo pride in ga že na vratih pozdravimo z imenom in priimkom in s tem naredimo velik vtis nanj. Še večji pa je učinek, če skleneš zavezništvo z otrokom, saj ima to velik vpliv na odločitev o ponovnem obisku. Pomembna ciljna skupina so tudi ženske. Moškemu je vseeno, v katerem delu hotela se nahaja, kar za ženske ne velja. Vedno zahtevajo boljši del, zato jih damo tja kar avtomatično. Dajemo jim sobe v svetlejših barvah in z lepšim pogledom, njim smo prilagodili tudi gostinski del. Na konferenčnih dogodkih se pojavlja vedno več žensk, ki so v toaletnih prostorih v povprečju dlje časa kot moški, zato je treba te prostore prilagoditi. Tudi kot organizatorke dogodkov so bolj zahtevne. S takimi malenkostmi se ženskam prikupiš. Zavedamo se, da ženske več govorijo kot moški in da je pri njih pretok informacij hitrejši, zato smo do njih še bolj pozorni. Priporočilo za dogodek skoraj vedno pride od ženske.

5. Kako bi opisali kakovostno storitev?

To je »value for money«. Bistveno je, da je v pravem razmerju s ceno. Pri nas moramo zagotoviti kakovost 4*, ker imamo uradno tako kategoriziran hotel. Poleg tega vedno ponudimo nekaj več, npr. »upgrade«, »welcome drink«, savno ipd.

6. Kako zagotavljate kakovost?

Upoštevamo predpisane standarde za hotele s 4* in standarde, ki smo se jih naučili, ko smo bili v verigi hotelov. V zadnjem času gostje povprašujejo po brezžičnem internetu, ki ga imamo v določenih prostorih. Radi bi ga vključili v standarde kakovosti. Zelo pomembna je povratna informacija, ki jo dobimo z anketami ob odjavi gosta. Uspešen je tudi managerski nadzor, to pomeni, da ima vsak manager določen en dan v tednu, ko mora kontrolirati hotel (to je kontrola treh hotelskih sob, prihodi ob neobičajnih urah na hotelsko recepcijo). Enako delamo za vsa področja v hotelu. S takim načinom dela smo prišli do neverjetnih odkritij. Zaposleni nikoli ne vedo, kdaj kdo pride, zato so vseskozi v pripravljenosti, rezervacije so vseskozi urejene. Največ teh kontrol opravi direktor, saj pride s službene poti v hotel tudi v zgodnjih jutranjih urah. Vsi smo morali tudi prespati v hotelu. Vsak zaposleni gre skozi enomesečno rotacijo – vse zaposlene rotiramo zato, da razumejo, kaj delamo in da vidijo, zakaj v oddelkih zahtevajo, da je delo opravljeno na določen način. Delamo vse, od pomivanja posode v črni kuhinji do pospravljanja sobe. Management pride ob velikih dogodkih pomagati, npr. pomivati kozarce. Namen je grajenje tima. Nobena finančna stimulacija ni tako učinkovita kot ta, da pride direktor pomagati v kuhinjo. Pomemben je stik med različnimi ravnmi zaposlenih. Po kontrolah se sestanemo in pogovorimo o tem, kaj je bilo narobe. Vsi vedo, kje so bile napake in jih lahko tudi odpravijo. Namen kontrol je izboljšati stvari.

7. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Dve skupini zaposlenih se mi zdita bolj pomembni. Prva je prodaja, ker naredi prvi vtis in obljubi določen nivo storitve, ko se pogovarjamo o dogodkih. Druga skupina pa so receptorji, ker imajo prvi stik z gostom. Ko gost pride na recepcijo in se predstavi kot udeleženec prireditve, ga mora receptor usmeriti oz. biti pripravljen na njegov prihod. Gost mora imeti občutek, da vsi vse vedo. Od prvega stika s prodajo je odvisno, ali boš dobil posel, takoj zatem nastopi recepcija. Če je prvi vtis na recepciji dober, vendar soba ni v redu, se da vse popraviti. Če narediš slab prvi vtis, potem pa še soba ni v redu in v recepciji sploh niso vedeli, da gost pride, pa to ne gre.

8. Kako vplivate na zadovoljstvo zaposlenih?

Nagrajevanje zaposlenih v posameznih oddelkih imamo urejeno po različnih kriterijih. V prodaji imamo stimulacije urejene glede na prihodek in glede na pisne pohvale strank. Vsake tri mesece na pano napišemo imena s prihodki, številom pohval in podjetji, ki so pohvalila sodelovanje. Če so zaposleni med prvimi tremi, dobijo finančno stimulacijo in brezplačno parkiranje v hotelski garaži. Zaposleni lahko parkirajo poleg direktorja. Na koncu leta

naredimo novoletno zabavo, direktor ima govor, posameznika posebej pohvali in to zaposlenim nekaj pomeni. Pomembne so majhne pozornosti. Izbiramo tudi zaposlenega meseca (dodatne pohvale v recepciji na podlagi števila sprejetih in obdelanih rezervacij), ki dobi bonus. To pomeni, da mu v tistem mesecu ni treba delati v nočni izmeni, dobi finančno stimulacijo, prosti dan, skratka stvari, ki zaposlenim veliko pomenijo. Ankete med zaposlenimi nismo delali oz. je od tega minilo že nekaj let. V načrtu imamo škatlo s predlogi. Fluktuacija zaposlenih je velika, ker dela veliko študentov. Ugotovili smo, da imajo študentje to prednost, da niso naveličani. Redno zaposleni imajo v glavnem dokončano srednjo šolo, študentje pa prihajajo z višjih letnikov fakultete, kar pomeni, da obvladajo tuje jezike in niso obremenjeni s stalnostjo zaposlitve. V tistih dveh, treh letih, ko so zaposleni, se res potrudijo, starejši ponavadi delujejo naveličano. V gostinstvu imamo z zaposlenimi težave, ker gredo že v gostinske šole tisti, ki imajo najslabše rezultate. Imamo ekipo, ki je že stara in komaj čaka pokoj. Imamo tudi nekaj mlajših, večina jih sploh ni s področja gostinstva, ki se jih usposablja predvsem zaradi njihovega entuziazma. Zaradi velikega pomena osebnega stika so gostje pripravljeni napake tudi odpustiti. V vsakem primeru je treba veliko treningov, kar niti ni problem. Problem je spremeniti miselnost. To niso ljudje, ki bi delali z navdušenjem. Mi delamo v povprečju 10 do 11 ur dnevno in če začneš preračunavati ure, so plače zelo skromne. Več smo pripravljeni vlagati v ljudi, ki delajo z navdušenjem, čeprav ne poznajo področja dela in ne znajo kaj dosti.

9. Kako ugotavljate pričakovanja in zadovoljstvo gostov?

Na recepciji izvajamo ankete o zadovoljstvu gostov. Ko je hotel polno zaseden in doba bivanja 1,5 dni, dobimo vrnjenih 12 % vprašalnikov. Takrat ko imamo skupine in individualne goste, ki ostanejo 2–3 dni, je odzivnost bistveno manjša (manj vprašalnikov na dan), saj tudi vprašalnike dobiš vsake tri dni. Odzivnost je relativno velika odkar smo spremenili vprašalnik. Prej smo imeli 22 vprašanj, vprašalnik je bil v hotelski sobi. Sedaj imamo samo 5 vprašanj, anketo pa izvajamo ob odjavi gosta. Kopirali smo ga od verige, v katero smo bili vključeni. Obstajale so štiri različice vprašalnika. Vsak mesec smo morali v centralo poslati določeno število vprašalnikov, kjer so naredili analizo. To je bila ena izmed oblik nadzora, vedno smo dobili povratno informacijo. Sistem je pri njih deloval in dajali so mu velik pomen. Mi smo to anketo sestavili nekoliko drugače, predvsem vizualno. Vsebina pokriva recepcijo, postopek rezervacije, sobo, splošno zadovoljstvo, čistočo, posebej pomembna je kopalnica, F&B ter konferenčna dvorana v primeru, če je bila vključena. To so za nas ključni podatki, kar je več, pa je skoraj nemogoče dobiti.

10. Ali imate izdelan program zvestobe? Kakšen je njegov osnovni koncept?

Ob praznovanju okrogle obletnice bomo izdali kartico zvestobe, hkrati bomo predstavili tudi novo ime hotelske verige. Gost, ki bo imel kartico, bo dobival ugodnosti po enakem principu, kot je to v mednarodnih hotelih. Ko bo zbral določeno število točk, bo dobil nagrado, npr. vikend paket za družino. Enako kartico bodo imeli organizatorji prireditve. Pomemben se mi zdi tudi CRM program, ki nam bo omogočil normalno delovanje kartice zvestobe. Za vsakega gosta, ki se prijavi v hotel in koristi določene storitve, gredo podatki v bazo. Podatke lahko

uporabimo ob dogodkih, da gosta presenetimo. CRM programi so trenutno moderni, vendar ga nima še noben slovenski hotel. Vsi čakajo na vzorčen hotel, da bi videli, kako deluje. Trenutni program nam zbiranja podatkov o gostu ne omogoča, želimo pa imeti program, ki oblikuje kuverte, dopise in pokaže vse potrebno za kartico zvestobe. Sedaj imamo program, ki beleži vrsto storitve, ne pa konkretnih stvari, npr. gostove najljubše jedi. Možnost spremljanja podrobnosti v zvezi z gostom v obdobju, ki je »high-tech« je toliko bolj pomembno. Malenkosti bodo prihajale čedalje bolj do izraza, saj gost mora vedeti, da se zanimaš zanj.

GLOBINSKI INTERVJU 9: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor hotela
Datum intervjuja: 20. 6. 2005; od 11.00 do 11.45
Kategorija hotela: 4*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Blagovna znamka hotela je nekaj, kar se ustvari sčasoma. Za hotel je zelo koristno, če se vključi v že uveljavljeno hotelsko združenje, saj je le-to namreč zelo močne blagovne znamke. To je za hotel na začetku zelo velika spodbuda in tudi dober vir novih gostov. Za ustvarjanje blagovne znamke je pomembna stalna kakovost oz. postopno večanje kakovosti, primerno dviganje cen, stalno osebje, pomembna je tudi čistoča, korektnost, vljudnost in nevsiljivost. Ko se ljudje tega navadijo, potem prihajajo. Pri nas smo uspeli razviti blagovno znamko in le-ta vpliva na odločitev gosta o prihodu v hotel. Glede na to, da je hotel v zgodovinskem objektu, je o nas veliko napisanega, ne samo pri nas, temveč tudi v tujini.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Zvest gost je pomemben z več vidikov: pride vsako leto, tudi izven glavne sezone, ve, kje se kaj dobi in te ne izkorišča. V glavnem ti pomaga, saj vpliva na nove goste, ko priporoči hotel svojim prijateljem. To smo videli leta 1991, ko so stalni gostje pripeljali svoje prijatelje, ker so nam želeli pomagati. Naši gostje so takrat zelo trudili na nas. Imeli smo tudi druge težave, vendar so stalni gostje vseeno prišli in želeli pomagati. Zvestih gostov imamo pri nas okoli 40 %. Vendar zvesti gost nima samo pozitivne strani, včasih se preveč naveže in nam lahko zraste čez glavo. Zlasti velja to za tiste, ki so brez otrok. Kriterijev za zvestega gosta nimamo, saj se nekateri vrnejo čez 10 let, ker druge možnosti nimajo, če so iz zelo oddaljenih dežel. Za enega smo nekoč izračunali, koliko prihodka nam je prinesel. Številka je bila res velika. Mislim, da izračun niti ni tako pomemben, saj ne smemo vedno gledati skozi številke. V bistvu vsak gost pusti enako količino denarja, ne glede na stalnost. Tukaj ne vidim neposredne povezave.

3. Zakaj se gostje vračajo k vam?

Zaradi miru, lepe lokacije in dostopnosti. Za zveste goste velja, da pridejo ljudje k ljudem. Ti gostje imajo možnost oditi kamor koli. Imamo tako visoke cene, da bi lahko šli drugam,

vendar ne gredo. Glavno je, da ima gost občutek, da sta cena in kakovost v pravem razmerju, slednja mora biti vrhunska. To je glavni dejavnik zvestobe. Pomembno je tudi to, kako dviguješ cene, pri tem je treba biti zelo previden.

4. Kako bi opisali kakovostno storitev?

Pri kakovosti storitve ni pomemben le rezultat, temveč tudi način izvajanja storitve, ki je diskreten, nevsiljiv, korekten, vljuden. Gostje, ki so dosegli nek nivo, ne prenesejo, da jim storitve vsiljuješ, pred njimi se ne smeš delati pametnega. Vprašaj ga, kaj bi, to pa je tudi vse. Ne smeš ga v nič siliti, ne smeš biti servilen. Gostu je pomembno razmerje med ceno in kakovostjo.

5. Kako zagotavljate kakovost izvajanja storitve?

Predvsem z lastnim zgledom in z osebjem, ki je sposobno storitve izvajati kakovostno. Vse je odvisno od osebja. Tu ni opravičila. Osebjem, z menoj vred, ima neposredni stik z gostom. Samo od nas je odvisno, kakšen vtis bo dobil gost. Gost ne pozna generalnega direktorja ali predsednika skupine. Gost pozna nas in po naših dejanjih vrednoti hotel, kraj in deželo kot celoto, zato je pomembno, kakšni smo. Vključeni smo v hotelsko združenje, od katerega smo prevzeli standarde kakovosti. To je sistem 5C: šarm, karakter, vljudnost, kuhinja in mir.

6. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Pomembni so čisto vsi. Gost vidi, kako je zlikano perilo, kako je urejen vrt, gostje vse opazijo, vseskozi smo »pod rentgenom«. Prvi vtis je najbolj pomemben, saj si ga gost ustvari samo enkrat, potem pa nikoli več. Pri tem ima pomembno vlogo recepcija, saj ima gost z njo stik takoj, ko pride v hotel.

7. Kako pomembno vam je zadovoljstvo zaposlenih?

Kakovost naj bi bila pogojena z zadovoljstvom zaposlenih, vendar pri nas neposredne povezave ni, ker se dobro delo ne nagrajuje in slabo ne kaznuje. Stimulacija je samo 10 %, kar ne zadostuje za spodobno nagrajevanje. Osebjem se je navadilo, da na upravo ne more več računati, dela zaradi sebe, zaradi dobrega občutka, da gostu nekaj da in da je gost zadovoljen. Zadovoljstvo zaposlenih smo merili, vendar rezultati niso bili nikoli objavljeni. Ljudje so pač napisali po resnici, kaj mislijo. Tako predvidevam.

8. Kako ugotavljate zadovoljstvo gostov?

Gosta ne želimo obremenjevati z anketami, saj veliko več kot iz anket izvemo iz razgovorov. Če ga vprašaj, gost pove, ali je bil zadovoljen. O zadovoljstvu ga je treba spraševati sproti, zadnji dan je prepozno. Gosta moraš sam pripraviti do tega, da pove, kaj mu ne odgovarja, saj nekateri tega pač nočejo povedati. Tisti, ki povedo, kaj je narobe, so najboljši gostje, čeprav te kritizirajo. Tudi če pretiravajo, jih je treba poslušati. Gostje pričakujejo vsaj to, kar bi jaz pričakoval, lahko pa še kaj več. Manj sigurno ne. V hotelu moraš narediti veliko kompromisov, da zagotoviš normalno poslovanje. Timsko delo je pomembno, to pa se gradi

pri delu na zunanjih aktivnostih. Zaposleni bi morali čim večkrat oditi na prakso v tujino, kar zlasti velja za vodilne. Manjka nam praksa v dobrih hišah. Ne moreš imeti 5* in razmišljati na nivoju treh.

9. Kako zbirate podatke o gostih?

Evidentiranih in urejenih smo imeli 2.300 naslovov, ki jih je računalniški strokovnjak »uspešno« izbrisal. Urejeni so bili po različnih kriterijih, s katerimi smo določili, kdo so stalni gostje. Te podatke ponovno zbiramo, podatke o gostovih navadah pa zbira gospodinja. Program zvestobe je vezan na hotelsko združenje. Stalnega gosta nagrajujemo z manjšimi popusti ali mu omogočimo podaljšano bivanje po nižji ceni. Včasih jih tudi sam odpeljem na izlet. Vsak gost, ne glede na stalnost, dobi v sobo sadje, sveže rože, za novo leto dobi še kakšno malenkost. Dajemo jim samo malenkosti, saj naši gostje lahko vse to kupijo.

GLOBINSKI INTERVJU 10: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor trženja
Datum intervjuja: 16. 6. 2005; od 12.00 do 12.45
Kategorija hotela: 5*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Blagovna znamka pomeni prepoznavnost hotela na domačem in tujem trgu. Prepoznavnost posameznega hotela je težko ustvariti, ker je treba najprej povečati prepoznavnost destinacije. Destinacija je za nas kraj, v katerem se nahaja hotel. Menim, da noben hotel v tem kraju ni uspel razviti blagovne znamke. Gostje nas bolj povezujejo z določenimi proizvodi, imena hotela ne poznajo, poznajo pa proizvode in hotele tudi ločujejo po proizvodih. Pred kratkim smo zamenjali ime – to je pomembno, saj nas gostje sedaj povezujejo s soslednjim zgodovinskim mestom in s kulturo. Blagovna znamka je za stalne goste razlog za prihod, za ostale pa menim, da to ni dovolj.

2. Kaj za pomeni imeti zveste stranke vaš hotel?

Imamo veliko zvestih strank, predvsem pa so to individualni gostje. Odstotka ne vem, ločimo pa individualne goste in podjetja. Individualnega gosta obravnavam kot stalnega gosta, ko pride dva do trikrat. Tudi podjetja, ki pri nas organizirajo dogodke, obravnavamo kot stalne stranke. Več stalnih strank imamo zaradi organizacije kongresov, saj smo eden redkih hotelov, ki imamo tovrstno ponudbo. Podjetja, ki so zadovoljna s storitvijo, se vračajo. Prihodka stalnih gostov nimamo izračunanega, bi pa to lahko naredili. Ker gre za specifičen proizvod, morajo udeleženci kongresa v tisti hotel, v katerem organizator priredi kongres. Kljub temu, da je pomembna dobra storitev, pride gost v hotel iz praktičnih razlogov.

3. Zakaj se gostje vračajo v vaš hotel?

Individualni gostje se vračajo zaradi kakovostne storitve, ker so dosežena njihova pričakovanja. Pri nas najdejo tisto, kar potrebujejo, ponavadi je to vezano na proizvode.

4. S katerimi aktivnostmi poskušate zadržati hotelske goste?

V ceno je zajetih čim več storitev oz. gostu ponudimo za njegov denar določeno vrednost. Posvetiti se je treba vsakemu gostu posebej, gledati je treba na malenkosti, včasih so to drobne pozornosti v sobi. Organiziramo veliko treningov za zaposlene, imamo sestanke z vodjami, ki dajejo zaposlenim navodila, analiziramo izvedbo dogodkov, opozarjamo na posebne goste. Naša konkurenčna prednost so zaposleni.

5. Kako bi opisali kakovostno storitev?

Pri nas se kakovost vidi v vsaki storitvi, ki jo gost dobi v hotelu. Vsak zaposleni, ki je v stiku z gostom, je dejavnik kakovosti. Uvajamo ISO standarde, ki pa še niso uvedeni na vseh področjih.

6. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Vsi zaposleni so pomembni. Recepcija pa je še posebej pomembna zaradi prvega vtisa, takoj za recepcijo po pomenu sledijo natakarji. Fluktuacija v povprečju gledano ni velika, izstopajo posamezni oddelki. Nekoliko večja je med mladimi na recepciji zaradi želje po hitrem napredovanju, ki pa vedno ni možno. Zadovoljstvo zaposlenih je ključnega pomena za zagotavljanje kakovosti, zato opravljamo ankete med zaposlenimi. Zaposlene stimuliramo z nagradami, ki niso vedno v finančni obliki, temveč tudi v obliki izobraževanj. Zelo veliko je stalno zaposlenih, kar se odraža v neugodni starostni strukturi. To ni toliko povezano z zadovoljstvom, temveč z ambicijami.

7. Kako ugotavljate pričakovanja in zadovoljstvo gostov?

Vsak gost ima svojo subjektivno predstavo o tem, kaj želi. Agencijski gostje nas izberejo zaradi opisa v brošurah in agencijah. Verjetno izberejo tisto, kar želijo. Drugače je z internet gosti. Trudimo se, da damo gostu pri rezervaciji veliko podatkov, da ustvarimo realna pričakovanja. Zadovoljstvo gosta ugotavljamo z anketami, ki jih imamo v sobi. Odziv je okoli 20 %. Italijani tega absolutno ne marajo, v povprečju pa so gostje zadovoljni. Vedno se najde kakšna stvar, ki jim ni všeč. Ugotavljamo, da je to največkrat hrana, pa še to zaradi drugačnih pričakovanj. Tukaj bi se morali bolj prilagajati njihovim navadam, saj to želijo.

8. Ali vodite evidenco zvestih gostov?

Pravega programa zvestobe nimamo. Če vidimo, da gost pride večkrat, mu damo ustrezen paket (VIP). Stalnim gostom dajemo tudi popuste, vendar največ 10 %. Tudi zbiranja točk nimamo, niti klubske kartice. Lahko bi uvedli program zvestobe, vendar o tem ne razmišljamo. Zgodovine gostov ne vodimo, ker je to povezano z računalniškimi rešitvami. Računalniški sistem je tak, da avtomatično upoštevamo posebne zahteve gostov. Glavne stranke so pri nas podjetja, tako da vodenje statistike ni tak problem, sicer pa se v ostalih hotelih z zbiranjem podatkov o gostih ukvarjajo organizatorji potovanj.

GLOBINSKI INTERVJU 11: POVZETEK

Kontaktna oseba: direktor hotela
Datum intervjuja: 1. 7. 2005; od 19.00 do 19.45
Kategorija hotela: 3*

1. Na kaj pomislite ob pojmu »blagovna znamka hotela«?

Blagovna znamka pomeni potrditev. Gost ve, zakaj gre v določen hotel, kaj pomeni ime hotela, ve, kaj lahko pričakuje in kaj bo dobil in se s hotelom tudi istoveti. Pri nas v Sloveniji imamo manjše družinske hotele, ki so blagovna znamka. Veliko hotelov je v zadnjem času zamenjalo imena, tako da je na trgu nekoliko zmešnjave. Naš hotel je blagovna znamka, kar prav gotovo vpliva na prihod gosta. Hotel je pojem, mit, ostanek preteklega obdobja. Pri nas stalni gostje vedo, kaj lahko dobijo. Novi gostje ne znajo točno povedati, zakaj so se odločili za ta hotel, stalnim pa je to jasno.

2. Kaj pomeni imeti zveste stranke za vaš hotel?

Stalne stranke so nosilci vsega. S stalno stranko je vzpostavljen prijateljski odnos, pove, kaj želi, kaj ji ne ustreza in kaj pričakuje, kar je neprecenljiva informacija. Če imaš stalno stranko, se je lažje odločati o novih projektih, saj točno veš, kakšni so gostje in komu bo ta projekt ustrezal. Zvesti gost te nikoli ne pusti na cedilu, saj vedno pride. To je zagotovljen prihodek, v nove stranke je treba bistveno več vlagati. Pri nas imamo določeno, kdaj gost postane stalni gost. Vodimo evidenco o tem, kolikokrat je bil gost pri nas in kdaj prihaja. Glede na to imamo več kategorij zvestih gostov. Pred leti smo izračunali, koliko prihodka ustvari zvesta stranka in rezultati so bili presenetljivo visoki. Izračun je bil bolj informativnega značaja, saj smo želeli vedeti, koliko popusta dobi stalni gost npr. v 20-ih letih. Koliko prihodka nam prinesejo zveste stranke, ne vemo. Tudi odstotka zvestih gostov zaenkrat še ne poznam. Razlog je v tem, da smo hotel začeli upravljati pred dvema letoma. Šele takrat smo uvedli računalnike, tako da smo šele pred enim letom začeli segmentirati goste. Stalni gostje imajo sedaj posebno oznako, vendar ne moremo narediti še nobene primerjave. Šele po enem letu bomo videli, kaj nam ta gost pomeni z vidika prihodka. Pred tem so v hotelu vodili listo stalnih gostov.

3. Zakaj se gostje vračajo v vaš hotel?

Gostje se vračajo, ker se pri nas dobro počutijo. Hotel ima šarm in drugačnost. Pomembna je tudi lokacija, vendar je bolj pomembna duša hotela. Pri nas goste razvajamo, to cenijo in povejo, da jim je to všeč. Gostje so mi v osebnem razgovoru to omenili, prav tako so zaposlene poznali po imenih, kar pomeni, da so si bili gostje in zaposleni. Odnosi pomenijo izredno veliko. Gostom veliko pomenijo malenkosti, zato jim poskušamo pripraviti čim več presenečenj, tako v sobi kot v restavraciji. Ena izmed naših posebnosti je, da pride gosta kuhar osebno vprašat, če je bilo vse v redu oz. če je bil zadovoljen. Menim, da tega gostje ne doživijo povsod. Kuharja smo pripeljali od drugod, zato da uči obstoječo ekipo. Zaposlenih imamo veliko mladih ljudi, ki se zelo trudijo, da bi nam šlo dobro.

4. S katerimi aktivnostmi poskušate zadržati hotelske goste?

Gostu se prilagajamo. Vedno si poskušamo izmisliti nekaj novega in ponuditi drugačna doživetja. V hotelsko ponudbo vključujemo čim več krajevnih posebnosti, saj menimo, da ni pomemben samo hotel, gost mora spoznati celoten kraj. Menim, da mora gost občasno zamenjati hotel, mora poskusiti, kako je drugje. Sam se mora odločiti, kje je boljše oz. kaj mu bolj ustreza. Naša konkurenčna prednost bo po novem v tem, da bomo prvi bio hotel v Sloveniji, goste že obveščamo o tem. Koncept smo testirali skupaj z gosti, saj lahko le oni povejo, kaj jim ustreza. Naša ocena ni relevantna. Pri nas se morajo gostje počutiti kot doma, naš cilj je postati najbolj prijazen hotel v tem kraju. Pomembno je tudi to, da spremembe niso prevelike in prehitre, saj si gostje tega ne želijo.

5. Kako bi opisali kakovostno storitev?

Kakovostna storitev pomeni, da dobim tisto, kar pričakujem oz. najmanj to. Pričakujem prijaznost, pozornost in da si me zapomnijo, kar je vedno presenečenje.

6. Kako zagotavljate kakovost?

To prav gotovo ni stroga kontrola. Od vodij oddelkov pričakujem, da svoje podrejene nadzorujejo v tolikšni meri, da je narejeno tisto, kar se dogovorimo. Pravila in normativi se mi ne zdijo tako pomembni, bolj pomemben je odnos. Bistveno je, kako oceniš gosta in ali si se mu sposoben prilagoditi. V gosta ne smeš nikoli siliti oz. najti moraš tisto mejo, do katere še lahko greš. Pri sobah je pomembna čistoča in prijaznost. Tudi iz anket se vidi, da je to naša prednost.

7. Ali imate postavljene standarde kakovosti?

Standardi se spreminjajo, danes je tako, drugič drugače. Včasih si lahko dovoliš več sproščenosti, kar si pri nas s tem številom zvezdic lahko privoščimo. Upoštevamo nenapisana pravila. Nisem zagovornik ISO standardov, saj omejuje kreativnost. To so procedure s pravili, ki omejujejo. Določena pravila sicer imamo napisana, tako da vsak na novo zaposleni ve, kako ravnati v določenih situacijah, vendar to niso stroga pravila. Pri nas veliko prostora puščamo iznajdljivosti in prilagodljivosti. Splošni standardi sicer obstajajo in so predpisani s kategorizacijo, od tu naprej pa se mora izraziti posameznik. Ljudje so tisti, ki naredijo hotel.

8. Katere skupine zaposlenih po vašem mnenju najbolj vplivajo na gostovo zaznavanje kakovosti?

Vsi zaposleni so enako pomembni. Če zbolita kuhar ali sobarica, bodo v hotelu težave – če soba ni dobro pospravljena, bo gost prav tako nezadovoljen, kot če bi dobil neokusno hrano. Hotel je celota, zato so vsi zaposleni enako pomembni. Zelo pomemben je tudi prvi vtis, vendar ni nujno, da ga naredi receptor, lahko ga naredi kdor koli. Vsak prispeva svoj delež, toda prvi in zadnji vtis morata biti enaka.

9. Kako vplivate na zadovoljstvo zaposlenih?

Zaposleni najprej niso bili zadovoljni, saj smo v hotel prišli kot tujci. Hotel je bil v postopku prisilne poravnave, zaposleni so bili dolgo časa nezaupljivi. Od prvega dneva smo bili do njih odkriti, pogovarjamo se tudi o napakah in njihovih vzrokih. Ne želim, da mi kar koli prikrivajo, saj napake lahko popraviš samo dokler je gost v hotelu, za to pa moraš odkriti vzroke. Zelo podpiram čustveno inteligenco. Z zaposlenimi je treba komunicirati, čeprav je to včasih težko. V odnose z zaposlenimi smo vložili veliko truda – z namenom, da se med seboj bolje spoznamo in da vzpostavimo določeno mero zaupanja, smo organizirali druženja (rafting, kolesarjenje). Nekaj časa se jim to zdelo čudno, potem so se tega navadili in nas sprejeli takšne, kot smo. Ljudje si zaslužijo spoštovanje, če nekaj obljubiš, moraš to izpolniti. Človek, ki ga je strah ne deluje dobro. Na zadovoljstvo zaposlenega pa vpliva tudi zadovoljstvo gosta. Zaposleni so zadovoljni, če nekaj naredijo in so ponosni na svoje dosežke.

10 . Kako ugotavljate pričakovanja in zadovoljstvo gostov?

Za ugotavljanje pričakovanj so merilo stalni gostje, ki vedno povedo, kaj želijo. Za merjenje zadovoljstva imamo v sobah ankete, vprašanja so klasična. Odzivnost je slaba, zato razmišljamo o novem načinu izpolnjevanja anket. Dali jih bomo na mize, tako da jih bodo gostje izpolnili pri večerji. Veliko informacij dobimo od agencij, s katerimi sodelujemo – o vsem smo obveščeni že pred odhodom gostov. Na koncu o zadovoljstvu povpraša tudi receptor. Povprečna doba bivanja pri nas je šest dni, veliko je tujcev, zato so zadolženi za ugotavljanje zadovoljstva tako natakari kot receptorji. Tako dobimo približno oceno zadovoljstva.

11. Kakšen je osnovni koncept vašega programa zvestobe?

Jeseni bomo uvedli klubska kartico, trenutno se ukvarjamo s postavljanjem pravil o članstvu. Programi zvestobe se mi zdijo izredno učinkoviti, saj klubska kartica povzroči verižno reakcijo. Zadovoljnega gosta namreč stimuliraš tako, da mu daš nagrado za novo pripeljane goste. Zvestim gostom, ki pripeljejo nove goste dvakrat letno pripraviš pogostitev, kar je nagrada za zvestobo. To so gostje, ki se istovetijo s hotelom – če so zadovoljni, to povedo svojim prijateljem in znancem, te priporočajo. V hotelu take goste vsi poznajo, poznajo tudi njihove navade. Ključnega pomena pa je biti korak pred njimi – to je razlog, da se vračajo.