



UPRAVLJANJE REPUTACIJOM – KLJUČNA KOMPONENTA KVALITETA U HOTELIJERSTVU

Ljiljana Kosar^{1*}, Nikolina Kosar²

¹Visoka hotelijerska škola strukovnih studija, Kneza Višeslava 70, Beograd, Srbija

²Visoka turistička škola strukovnih studija, Bulevar Zorana Đinđića 152a, Beograd, Srbija

Apstrakt:

Polazeći od suštinskog značenja kvaliteta uopšte, a posebno u hotelijerstvu, u radu se reputacija tretira kao ključna komponenta kvaliteta hotelskog proizvoda. Upravljanju reputacijom pristupa se kao procesu neodvojivom od procesa upravljanja kvalitetom. Kvalitet je dinamična i promenljiva kategorija koja se može i mora meriti. U okviru metodologije i instrumenata merenja, odnosno ocene i kontrole kvaliteta, pojavljuje se reputacija kao nezaobilazan pokazatelj. Radi se pre svega o onlajn reputaciji koja sve više dobija na značaju. Međutim, u domaćoj hotelijerskoj teoriji i praksi još uvek se nedovoljno pažnje posvećuje upravljanju reputacijom. Zbog toga ovaj rad predstavlja pokušaj da se ukaže na značaj reputacije za kompleksnu ocenu kvaliteta hotelskog proizvoda. To istovremeno podrazumeva značajan iskorak u prevazilaženju tradicionalnog pristupa kvalitetu, u pravcu stalnog praćenja uticaja faktora od ključnog značaja za reputaciju, identifikovanja promena, planiranja, organizovanja, vođenja i kontrolisanja efekata aktivnosti preduzetih u cilju poboljšanja reputacije hotelskih objekata, što u krajnjoj liniji znači poboljšanje kvaliteta.

Ključne reči:

reputacija,
upravljanje,
kvalitet,
hotelijerstvo.

1. UVOD

Danas je kvalitet imperativ uspešnog poslovanja, bez obzira o kojoj je delatnosti reč. Što je konkurencija jača, to su zahtevi za uspostavljanjem kvaliteta koji će zadovoljiti klijente, veći. Poslovna strategija kvaliteta odražava trajno opredeljenje za prilagođavanje komponenti i performansi sopstvenih proizvoda i usluga željama, potrebama i zahtevima klijenata. Složeni i kompleksni proizvodi dvojake uslužno-proizvodne suštine, kakav je hotelski, specifični su i zahtevni u kontekstu definisanja, uspostavljanja i održavanja kvaliteta. Ovde dolazi do izražaja dinamičan pristup kvalitetu kao tržišnoj kategoriji koja se može i mora meriti. Realnu meru kvaliteta hotelijerske ponude može predstavljati struktura kapaciteta po kategorijama na određenom prostoru. Ovde se radi o minimalnom obaveznom kvalitetu koji je garantovan dodeljenom kategorijom. Nema sumnje da je polazni osnov za utvrđivanje kvaliteta hotelijerske ponude određene turističke destinacije prostorna distribucija i struktura ugostiteljskih kapaciteta za smeštaj po vrstama i kategorijama. Kategorija je, dakle, važna komponenta kvaliteta za sve zainteresovane strane u hotelijerstvu.

Međutim, uspešno poslovanje u drugoj dekadi 21. veka nameće hotelijerstvu visoke zahteve u domenu održavanja kontinuiteta u radu i konkurentnosti, pozicioniranja i re-pozicioniranja na tržištu. Neophodno je izgraditi imidž, brendirati sopstveni tržišni identitet, odnosno uzdići se na status brenda. Rečju – neophodno je izgraditi reputaciju i upravljati njome. Zbog toga je cilj ovog rada da pokaže kako je upravljanje reputacijom ključna komponenta kvaliteta

hotelskog proizvoda, tim pre što se o reputaciji nedovoljno piše i govori u domaćoj hotelijerskoj teoriji i praksi. Potrebno je prvo razjasniti pojam „reputacija“, objasniti njegove relacije sa značenjima pojmova „imidž“ i „brend“, ukazati na ključnu ulogu onlajn reputacije. Onlajn reputacija je svojevrsni fenomen s kraja prve i s početka druge dekade 21. veka i shodno istraživanjima u oblasti hotelijerstva, koja sprovode razvijene zemlje, a pre svega SAD, njen uticaj na poslovanje i ekonomske rezultate hotelskih kompanija, je merljiv i evidentan.

Pregled raspoloživih istraživanja i dobijenih rezultata iz oblasti upravljanja reputacijom u hotelijerstvu treba da doprinese uspostavljanju i širenju svesti o neophodnosti zaživljavanja ovog koncepta u praksi domaćeg hotelijerstva.

2. POJAM I SUŠTINA UPRAVLJANJA REPUTACIJOM

Rasvetljavanju koncepta upravljanja reputacijom pretihode bliža objašnjenja pojedinih pojmova, kao što su pre svega poverenje, imidž, brend, pa i sama reputacija.

Poverenje predstavlja predmet interesovanja teoretičara i praktičara različitih, čak na prvi pogled suprotstavljenih naučnih oblasti, kao što su sociologija, psihologija, filozofija, ekonomija, biznis, pravo, informacione tehnologije. Postoje brojni više ili manje uspešni pokušaji definisanja poverenja. Ovom prilikom izdvojena su dva oblika poverenja: pouzdano, odnosno procenjeno poverenje (*reliability trust, evaluation trust*) i poverenje odluke, odnosno izbora (*decision trust*). Procenjeno poverenje je subjektivna verovatnoća

* ljkosar@vhs.edu.rs



(procena) na osnovu koje pojedinac očekuje od druge osobe da će izvršiti određenu radnju, aktivnost, odnosno postupiti na način koji pojedincu donosi korist, odnosno dobrobit. Poverenje izbora je spremnost pojedinca da se osloni na drugog u uslovima relativne sigurnosti, odnosno čak i u situaciji kada su moguće negativne posledice (Bhyuan *et al.*, 2010).

Poverenje je verovanje koje se može meriti, u smislu da više verujemo osobi A nego osobi B, a opet osobi B više nego osobi C. Poverenje je usmereno. Kompanija može verovati klijentu da je dobro platežan, ali klijent ne mora verovati kompaniji da je njena roba vredna kupovine s njegove strane. Poverenje je vremenski ograničeno. Ako je osoba ili klijent A verovao osobi ili kompaniji B u prošlosti, ne znači da će joj verovati i u budućnosti. Poverenje je dinamička kategorija zato što varira u zavisnosti od toka preduzetih aktivnosti. Može se povećavati i smanjivati. Kada se radi o poslovnoj saradnji, poverenje u organizaciju ne znači automatski i poverenje u njene članove (Dimitrakos, 2003).

Analiziranje pojma poverenja potrebno je radi boljeg razjašnjenja pojma reputacije. Reputacija se tretira kao mišljenje ili stav o nekoj osobi, ili entitetu, s tim što entitet može biti kompanija, proizvod ili usluga. Reputacija će pomoći klijentima u procesu poklanjanja poverenja kompaniji u situaciji nedovoljne informisanosti o proizvodima i uslugama iz portfolija pomenute kompanije.

U poslovnom smislu, poverenje i reputacija se međusobno povezuju i uslovljavaju. Ipak, postoje izvesne razlike između ova dva pojma. Reputacija je rezultat percepcije formirane na osnovu prethodnih aktivnosti kompanije, dok je poverenje subjektivno očekivanje bazirano na predvidivom ponašanju determinisanom ranijim poslovnim susretima (Mui *et al.*, 2002).

Za bliže objašnjenje pojmova poverenja i reputacije mogu se koristiti i pojmovi imidža i brenda. Prema definiciji Američke asocijacije za marketing (AMA) brend predstavlja ime, termin, znak, simbol i dizajn, ili njihovu kombinaciju, čija je osnovna svrha identifikacija proizvoda i usluga određenog proizvođača i/ili prodavca i njihovo diferenciranje u odnosu na konkurenciju (Rakita & Mitrović, 2007). Kompleksniji pristup definisanju brenda insistira na uvećanoj vrednosti proizvoda ili usluge, determinisanom načinom opažanja od strane kupca koji je doživljava kao relevantnu, jedinstvenu, održivu dodatnu vrednost i koja zadovoljava njegove potrebe na najbolji način (Veljković, 2010). Ovde se teži poistovećenju brenda ne sa bilo kakvom, već sa uspešnom markom proizvoda ili usluge, koja je prihvaćena od strane potrošača. Dakle, svaki brend je tržišna marka, ali svaka tržišna marka nije brend. Nova i nepoznata tržišna marka ne izaziva nikakve emocionalne reakcije potrošača, pa se smatra da ne može biti brend. Brend je prepoznatljiva marka, oznaka ili ime nekog proizvoda ili usluge, koje odražava snažan i trajni identitet tog proizvoda ili usluge, garantuje njegov kvalitet i obezbeđuje njegovu prisutnost u svesti potrošača, izazivajući osećanja poverenja, korisnosti, dobrobiti i sigurnosti (Kosar & Bradić, 2014).

Za imidž brenda koriste se i izrazi "personalitet" ili "karakter" brenda, što ukazuje na presudan uticaj stavova i mišljenja potrošača za tržišno pozicioniranje brenda. Imidž brenda je kreativan proces koji se formira u svesti potrošača na osnovu selektivnih utisaka, utemeljenih u konkretnu mentalnu sliku. Proces formiranja imidža brenda zavisi od

sinergetskog delovanja različitih faktora. Svojstva proizvoda sadržana u elementima identiteta brenda i iskustva korisnika stečena konzumiranjem prepliću se u „memorijsku mrežu“ čiji sinergetski efekat predstavlja imidž brenda (Kosar & Bradić, op. cit). Imidž brenda odražava stepen tržišne reputacije određene kompanije. Kompanija gradi identitet tržišne marke kako bi ostvarila željeni imidž u svesti potrošača. Visok stepen usaglašenosti između identiteta i imidža brenda upućuje na visok stepen reputacije. U nedostatku ličnih i iskustava iz neposrednog okruženja, klijenti poklanjaju poverenje kompanijama sa izgrađenom tržišnom reputacijom. Zbog toga je upravljanje reputacijom ilustracija strategijskog usmerenja na kvalitet s jedne, odnosno imperativ uspešnosti poslovanja, s druge strane.

Uvidom u literaturne izvore, mogu se sistematizovati sledeće koristi od reputacije (Gruning & Hung, 2002): veće tržišno učešće, smanjenje tržišnih i distributivnih troškova, mogućnosti naplate premija, mogućnosti preživljavanja u teškim vremenima, veća produktivnost zaposlenih, sposobnost privlačenja i zadržavanja talenata, sposobnost privlačenja investitora, obezbeđenje pristupa novim tržištima, obezbeđenje veće medijske praćenosti. Reputacija kompanije je od izuzetne važnosti za sve zainteresovane strane.

3. SLOŽENOST KVALITETA HOTELSKOG PROIZVODA

Kvalitet turističke destinacije može biti dobar primer za ilustraciju značenja integrisanog kvaliteta. Turistička destinacija se može shvatiti kao univerzalni prostorni okvir za funkcionisanje različitih, uzajamno komplementarnih delatnosti koje sačinjavaju tzv. "industriju turizma", ili joj gravitiraju. U tom kontekstu se i o hotelskom proizvodu može govoriti kao o parcijalnom (na nivou organizacije) i integrisanom (na nivou destinacije). Dakle, značenje izraza integrisani kvalitet hotelskog proizvoda odnosi se na kvalitet proizvoda svih hotelskih organizacija u prostornim okvirima turističke destinacije. Tržišno pozicioniranje turističke destinacije opredeljuje tržišni obuhvat integrisanog hotelskog proizvoda, odnosno orijentaciju na veći ili manji broj segmenata i ciljnih grupa. U tom kontekstu integrisani kvalitet hotelskog proizvoda se oblikuje prema željama, potrebama i zahtevima dominantnog segmenta, odnosno ciljne grupe. Integrisani kvalitet hotelskog proizvoda predstavlja, dakle, stepen do koga se kvalitetom parcijalnih hotelskih proizvoda ostvaruje usaglašenost za zahtevima dominantnih tržišnih segmenata na nivou turističke destinacije ili šire prostorne celine. Kvalitet materijalne osnove, odnosno integrisani kvalitet hotelskog proizvoda umnogome definiše reputaciju turističke destinacije.

U kontekstu primene strategije globalizacije, integrisani kvalitet hotelskog proizvoda izlazi iz okvira turističke destinacije. Pri tome se, pre svega, misli na međunarodne lance hotela, gde kompanija - kreator autentičnog hotelskog proizvoda, ostvaruje prostornu ekspanziju - uključivanjem postojećih ili novoizgrađenih objekata u sopstveni poslovni sistem, što zahteva usaglašavanje kvaliteta priključenih hotelskih proizvoda sa kvalitetom proizvoda matične kompanije. Na taj način se postiže integrisani kvalitet međunarodnog hotelskog lanca, koji se u ovom kontekstu može shvatiti kao prelazna faza ka dostizanju globalnog kvaliteta hotelskog proizvoda. Globalna tržišna prepoznatljivost u



stvari je globalna reputacija hotelskih brendova, sistematski sticana decenijama. U uslovima oštre konkurencije i transparentnog informatičkog društva teško je očuvati reputaciju. Tim je teže imajući i vidu da kvalitet hotelskog proizvoda nije homogena kategorija. Naprotiv, radi se o specifičnom proizvodu heterogene i složene strukture koji se realizuje plasmanom usluga u različitom poslovnom okruženju sa stanovišta tehnologije i procesa, uglavnom u okviru jedinstvene prostorno-građevinske celine (Kosar & Rašeta, 2005).

Stvaranje kvaliteta je u stvari proces stalnog usaglašavanja tehničkih, tehnoloških, organizacionih i kadrovskih odlika proizvodnje sa zahtevima, potrebama i željama korisnika. "Agregiranje" (spajanje, pripajanje) komponenata čija svojstva, međusobno povezana, daju kvalitet u smislu ispoljavanja suštinskih odlika proizvoda, označava se kao integralni kvalitet. Integralni kvalitet je odrednica složenih i heterogenih proizvoda kakav je i hotelski. Integralnim kvalitetom se obezbeđuje usaglašenost kvaliteta parcijalnih komponenti proizvoda sa utvrđenim zahtevima. Ukoliko su utvrđeni zahtevi zasnovani na očekivanjima korisnika, tada možemo govoriti o odnosu između očekivanog i ostvarenog kvaliteta. Dakle, očekivanja su ta koja treba ispuniti, da bi percipirani kvalitet bio na željenom nivou, odnosno da bi gost bio zadovoljan. Faktori od ključnog uticaja na formiranje očekivanja korisnika menjaju se u eri onlajn trgovine.

4. ONLAJN REPUTACIJA U HOTELIJERSTVU

Internet je najvažnija marketinška alatka. Prema istraživanjima kompanije "E-marketers" koja se bavi istraživanjima digitalnog marketinga i medija, u 2013. godini na onlajn oglašavanje po glavi stanovnika najviše je trošila Norveška – 209 američkih dolara, zatim, SAD – 201 dolar, pa Australija sa 191 dolar. Među deset vodećih zemalja nalaze se i Švedska, Kanada, Danska, Ujedinjeno Kraljevstvo, Finska, Japan i Nemačka (Manjgura, 2015). Internet postaje najvažnija alatka i za planiranje putovanja. Potencijalni putnici u 85% slučajeva koriste internet da bi se informisali o destinaciji i smeštaju. Prosečan putnik poseti oko 22 stranice vezane za putovanje i to 9,5 puta pre nego što se odluči na rezervaciju (Dešković, 2012). Hotelske kompanije moraju biti osposobljene za elektronsku prodaju. Prvi korak je informisanost o ponašanju potencijalnih turista. Preko 50% putnika postavlja fotografije sa putovanja na društvenim mrežama. Udeo od 49% individualnih i čak 57% poslovnih putnika uživa u čitanju izveštaja i informacija od strane drugih putnika. Čak 45% individualnih i 54% poslovnih putnika planira putovanje na osnovu izveštaja i iskustava drugih. Putnici su skloni da gledaju video priloge vezane za putovanja i to najčešće pri izboru destinacije - 66%, pri osmišljavanju putovanja - 64%, pri izboru smeštaja - 59% (Dešković, op. cit).

Da bi se izgradila odgovarajuća logistika kao osnovna pretpostavka uspešne prodaje, treba znati da potencijalni putnici prvenstveno gledaju zvanične web i video sajtove. Zbog toga je neophodno dizajnirati adekvatan sadržaj ponude i obezbediti višestruku onlajn distribuciju, povezivanjem sa poslovnim partnerima, uključujući globalne distributivne sisteme, onlajn putničke agencije (OTA), vodeće društvene mreže (*Facebook, Twitter, LinkedIn, Flickr, YouTube, Delicious*) hotelske i onlajn rezervacione sisteme, ho-

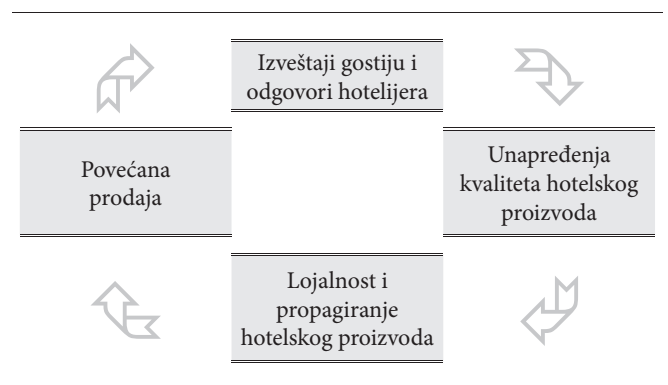
telske web sajtove. Na taj način se povećava onlajn vidljivost i istovremeno olakšava dostupnost potencijalnim korisnicima. Klasične marketinške kampanje treba prilagoditi novim uslovima, odnosno primeniti e-marketing, fokusirati se na određene ciljne grupe specifičnom ponudom kao što su aplikacije za mobilne telefone i sl.

Prilikom onlajn prodaje hotelskih kapaciteta treba težiti maksimalnoj funkcionalnosti, odnosno jednostavnosti upotrebe, uz obezbeđenje pune informativnosti za potencijalnog gosta. Pri tome se pre svega misli na trenutne informacije o zauzetosti i ceni, izboru željenog smeštaja na jeziku gosta, mogućnosti direktne naplate putem platne kartice.

Dalje unapređenje onlajn prodaje hotelskih kapaciteta zahteva stalno širenje mreže prodajnih kanala, što bolje pozicioniranje na društvenim mrežama, poboljšanje sadržaja ponude, pojednostavljenje pristupa i povećanje vidljivosti, merenje efekata preduzetih aktivnosti. Drugim rečima, unapređenje onlajn prodaje upućuje na upravljanje onlajn reputacijom hotelskog proizvoda.

Onlajn reputacija u hotelijerstvu prevashodno tretira izveštaje gostiju. Kako pokazuju mnoga istraživanja, ovi izveštaji bitno determinišu potrošačko ponašanje. Upravljanje onlajn reputacijom (*Online Reputation Management – ORM*) je proces praćenja, izveštavanja i reagovanja povratnim informacijama na izveštaje korisnika. Negativni izveštaji mogu mnogo da naškode reputaciji kompanije. Ako gost ima problem, rešenje mora da se pronađe što pre. Kada on postavi izveštaj o svom nezadovoljstvu na društvenoj mreži, bez obzira što će problem biti rešen ili već jeste, šteta je učinjena. Lojalnost u tom slučaju pada sa 60,2% na 26,4% (Market Metrix Hospitality Index, 2011).

Izveštaje gostiju treba redovno pratiti i analizirati. Na njih se mora odgovarati. Upravo se u prepoznavanju efekata odgovora na izveštaje korisnika od strane hotelskih kompanija ogleda uspešnost upravljanja onlajn reputacijom. U tom kontekstu potrebno je uspostaviti tzv. "pozitivan ciklus upravljanja reputacijom" (Craig, 2010), kako je prikazano na slici br. 1.



Slika 1. Pozitivan ciklus upravljanja reputacijom

Izvor:

<http://reknown.com/2010/11/how-to-cope-with-bad-reviews-2/>

Da bi predstavljeni ciklus dobro funkcionisao potrebno je uspostaviti odgovarajući sistem upravljanja reputacijom, tako što će se grupisati izveštaji, ne samo rangiranjem na pozitivne i negativne, već i po sadržaju i profilu korisnika, kako bi se na pravi način reagovalo odgovorom, s jedne, odnosno ispunjenjem obećanja datog u odgovoru, s druge strane.



Istraživanjima je potvrđen uticaj pozitivnih izveštaja na ekonomsku efikasnost hotela. Studija sprovedena od strane specijalizovane kompanije za upravljanje onlajn reputacijom „Trust You“, uz podršku Centra za turizam i hotelijerstvo Univerziteta Preston u Njujorku, ilustruje, između ostalog, ovu tvrdnju sledećim podacima: putnici se 3,9 puta češće opredeljuju za hotele sa višim ocenama od strane korisnika; od ukupnog broja anketiranih putnika čak je 76% spremno da plati više za iste usluge u hotelu koji ima više ocene na društvenim mrežama (Ady & Quadri-Felitti, 2014). Rezultati ovog istraživanja od izuzetne su važnosti za politiku cena hotelskih usluga. Stabilan kvalitet potvrđen pozitivnim mišljenjem na društvenim mrežama bitno određuje onlajn reputaciju. Međutim, uvek ima prostora za poboljšanja, odnosno za povećanje prosečnih ocena prezentiranih putem parametara zasnovanih na izveštajima gostiju. Jedan od tih parametara je TripAdvisor indeks popularnosti. Ovom prilikom treba napomenuti da je TripAdvisor daleko najveći putnički sajt na svetu koji je dosegao obim od čak 340 miliona poseta mesečno. Više od 225 miliona izveštaja pokriva više od 4,9 miliona ugostiteljskih objekata, organizacija i atrakcija. Među njima je 950.000 hotela i sličnih oblika smeštaja, 2,7 miliona restorana itd. TripAdvisor raspolaže sa više od 32 miliona fotografija. Svakog minuta se pošalje 139 priloga. TripAdvisor ima više od 78 miliona članova širom sveta, sa adresom elektronske pošte. Veoma je izražena aktivnost na forumima, gde se u proseku svakog dana pošalje oko 2600 novih pitanja, od čega je čak 85% komentarisano od strane brojnih učesnika. Blizu 190 miliona ljudi koristi TripAdvisor aplikacije za mobilne uređaje. Ova kompanija, koja je osnovana 2000. godine posluje na 28 jezika u 45 zemalja, uključujući i Srbiju. Prema podacima iz marta 2015. godine, zapošljava više od 2900 ljudi (TripAdvisor, 2015). Imajući u vidu globalnu rasprostranjenost i popularnost TripAdvisor-a, jedan od glavnih ciljeva upravljanja onlajn reputacijom u hotelijerstvu treba da bude što bolji TripAdvisor indeks popularnosti. Ovaj indeks se zasniva na tri osnovna kriterijuma: kvantitetu, kvalitetu i učestalosti izveštaja napisanih o jednom objektu. Zbog kriterijuma kvantitet, gosti su često podsticani od strane hotelijera da pišu izveštaje. Međutim, podsticanje mora ostati u granicama poslovne etike, dakle ne sme uključivati nikakve povlastice za goste, kako bi se zadržala objektivnost ocenjivanja. Isto se odnosi i na drugi kriterijum kvalitet, gde objektivnost i iskrenost autora izveštaja dolaze do punog izražaja. Kriterijum učestalosti se odnosi na aktuelnost izveštaja. Sigurno da su noviji izveštaji objektivniji u odnosu na starije, s obzirom na pristup kvalitetu hotelskog proizvoda kao promenljivoj, dinamičkoj kategoriji.

Radi održanja sopstvene reputacije, TripAdvisor je propisao standarde za pisanje izveštaja od strane korisnika hotelskih usluga. Prvi se odnosi na stil i rečnik koji mora biti u skladu sa porodičnom komunikacijom, dakle lišen svih kompromitujućih izraza, konotacija, insinucija i asocijacija. Prihvataju se izveštaji o iskustvima iz prve ruke, koji su konkretni, a ne uopšteni. Sadržaj izveštaja treba da bude važan za druge putnike. Jedinstvenost i nezavisnost se odnosi na pravilo da jedna osoba može da napiše jedan izveštaj o jednom objektu, kako bi se postigla objektivnost prilikom vrednovanja kriterijuma kvantiteta. Izveštaj mora biti originalan, što znači da nije dozvoljeno koristiti informacije iz drugih onlajn izvora. Karakter izveštaja je nekomercijalan,

što znači da ne sme služiti autoru u promotivno-propagandne svrhe. Izveštaj mora da se odnosi na odgovarajuće objekte koji su u sistemu TripAdvisor-a. Izveštaji koje pišu osobe mlađe od 13 godina ne uzimaju se u obzir. Za autore se zahteva ispravna e-mail adresa, kao i poštovanje određenih ograničenja u pogledu pisanja izveštaja. TripAdvisor zadržava pravo povlačenja bilo kog izveštaja ili odgovora na izveštaj iz bilo kog razloga. Izveštaji su subjektivni izraz članova ove virtuelne asocijacije, a ne menadžera i zaposlenih.

Dakle, sledeća faza pomenutog ciklusa su stvarna poboljšanja kvaliteta hotelskog proizvoda koja zatim imaju pozitivne posledice povećanja lojalnosti i propagiranja, odnosno zastupanja proizvoda od strane gostiju, što dalje izaziva povećanu prodaju, veća očekivanja, više napora da se prevaziđu potencijalne neusaglašenosti i zadovolje gosti. Ciklus, dakle, neprestano funkcioniše, uz širenje manevarskog prostora za povećanje cena i spremnost gostiju da ih plate.

Ipak, prevashodno oslanjanje na onlajn izveštaje gostiju upućuje na jednostran pristup upravljanju reputacijom. To pokazuju i istraživanja Market Metrix kompanije, sprovedena tokom 2011. i 2012. godine (Barsky & Waite, 2013). Trend plaćanja hotelskih izveštaja na društvenim mrežama je u porastu. Smatra se da je čak 15% hotelskih izveštaja plaćeno. Naravno, radi se o pozitivnim izveštajima. Takođe, veruje se da je 40% izveštaja lažno. Čak 69% izveštaja ne zahteva potvrdu boravka gosta u hotelu. Ove relacije bacaju ozbiljnu senku na objektivnost upravljanja onlajn reputacijom i postavljaju pitanje poslovnog morala. Ima još razloga zašto upravljanje reputacijom ne treba svoditi isključivo na onlajn aspekt. Prema rezultatima istraživanja kompanije Market Metrix samo 56% stanovnika SAD učestvuje na društvenim mrežama. Pripadnici populacije starosti do 29 godina prisutni su na društvenim mrežama u procentu od 83%. Istovremeno, oni najmanje troše kao korisnici hotelskih usluga, što je i razumljivo, s obzirom na relativno nizak standard i još neizgrađen društveni status. Korisnici starosti između 30 i 49 godina, u pogledu prisutnosti na društvenim mrežama i njihovom korišćenju za putovanja, učestvuju sa 67% i troše znatno više na hotelijerske usluge. Ipak, kategorija starijih od 50 godina, vidno je manje prisutna na društvenim mrežama (samo 20%). Istovremeno, to su najbolji turistički, odnosno hotelijerski potrošači. Svodenjem upravljanja reputacijom samo na njenu onlajn dimenziju, ovaj značajan tržišni segment bio bi potpuno zapostavljen.

Zbog toga je reputaciji kao komponenti kvaliteta hotelskog proizvoda potrebno pristupiti znatno kompleksnije.

5. KOMPLEKSNI PRISTUP UPRAVLJANJU REPUTACIJOM U HOTELIJERSTVU

Upravljanju reputacijom treba pristupiti u kontekstu upravljanja kvalitetom. Drugim rečima, trajnim strategijskim usmerenjem na kvalitet i doslednim istrajavanjem na tom putu gradi se korporativni identitet na osnovu koga nastaje tržišni imidž, koji dalje vodi do korporativne reputacije. U procesu stvaranja korporativne reputacije od ključne je važnosti praćenje odnosa između korporativnog identiteta i imidža. Pri tome treba imati na umu da je korporativni identitet ono što organizacija u suštini jeste, što je definisala elementima kao što su slogan, logo, grafički standardi, kodeks ponašanja, poslovni prostor i sl. Korporativni imidž nastaje na osnovu percepcije korporativnog identiteta



od strane stejkholdera. Step en usaglašenosti između korporativnog identiteta i imidža odslikava nivo reputacije. Građenje i dostizanje željenog nivoa reputacije za hotelske kompanije znači individualni pristup stejkholderima. Nema sumnje da su korisnici hotelskih usluga najvažniji stejkholderi, ali se do njihovog zadovoljstva može stići jedino izgradnjom odgovarajuće reputacije i u percepciji ostalih zainteresovanih strana, kao što su zaposleni, dobavljači, vršio ci autsorsing usluga, ostali poslovni partneri, investitori, društvena zajednica i dr. Danas se smatra da je korporativna reputacija resurs koji obezbeđuje tržišnu konkurentnost. Ovo tim pre što se u uslovima jake konkurencije podižu tehničko-tehnološki standardi kvaliteta. To znači da komforan hotel sa udobnim ležajem i prostranim sobama teško može obezbediti stabilne tržišne pozicije. Drugim rečima, materijalni resursi hotelijerstva su u uslovima globalne tehničko-tehnološke razvijenosti dostigli određeni nivo kvaliteta koji se očekuje i zahteva, pa se, samim tim ovi resursi ni ne mogu tretirati kao „differentia specifica“ koja će doneti konkurentsku prednost. Nematerijalni, intelektualni resursi su upravo ono što hotelskoj kompaniji može doneti konkurentsku prednost u 21. veku. U ove resurse ubraja se reputacija kao ključna komponenta kvaliteta hotelskog proizvoda.

S obzirom da je kvalitet merljiva kategorija, razvili su se i metodi za merenje reputacije. Jedan od osnovnih izmeritelja je indeks korporativne reputacije koji integriše različite komponente (proizvodi i usluge, stvaranje vrednosti za potrošača, zaposleni na svim nivoima, eksterno okruženje, inovacije, finansijska snaga, strategija, kultura, nematerijalne obaveze), sa izgrađenim merilima za vrednovanje postignuća svake od njih (prema: Cravens *et al.*, 2003, preuzeto iz Mitić, 2009). Drugi pokazatelj je koeficijent reputacije, kreiran još 1999. godine od strane stručnjaka Instituta za reputaciju iz SAD i kompanije „Harris Interactive“. Sastoji se od šest ključnih elemenata (emocionalni apel, proizvodi i usluge, društvena odgovornost, finansijske performanse, vizija i liderstvo, radno okruženje). Za svaki od navedenih elemenata razrađeni su atributi kao i merila njihovog vrednovanja. U okviru elementa *emocionalni apel*, npr., pojavljuju se sledeći atributi: poštovanje, divljenje, poverenje, doživljaj prijatnosti i satisfakcije i dr. (Mitić, op. cit.).

Upravljanje reputacijom, posebno reputacijom hotelskog proizvoda je, pre svega zbog velikog broja različitih stejkholdera, veoma ozbiljan, stručan i odgovoran posao. On zahteva prevazilaženje klasičnog pristupa kvalitetu, koji je zasnovan pretežno na tehničko-tehnološkim elementima. Uspešno bavljenje ovim poslom nameće konceptualno osmišljavanje, ali i organizaciono prestrukturiranje unutar hotelskih kompanija. Poveravanje ovih poslova specijalizovanim kompanijama po principu autsorsinga, takođe se ne isključuje. Pri tome eventualne visoke troškove ne bi trebalo tretirati kao ograničavajući faktor realizacije ovog poduhvata, s obzirom na činjenicu da se ulaganje u reputaciju po pravilu višestruko isplati.

6. REZIME

Reputacija je važna komponenta kvaliteta hotelskog proizvoda. Ona se tretira kao nematerijalni, intelektualni resurs hotelske organizacije. U informatičkoj eri onlajn reputacija postaje sve važniji faktor uspešnosti poslovanja. Razvija se koncept upravljanja onlajn reputacijom u hotelijerstvu.

Posebna pažnja se poklanja izveštajima gostiju i odgovorima menadžmenta na te izveštaje. Ipak, veoma je važno istaći da reputaciju bilo koje hotelske kompanije ne treba svoditi samo na njenu onlajn dimenziju. Građenje reputacije je dug i mukotrpan proces koji uključuje doslednost u orijentaciji prema kvalitetu, uvažavanje ključnih principa sistema menadžmenta kvaliteta, među kojima su najvažniji usmerenje na korisnika, uzajamno korisni odnosi sa isporučiocima, uključenje zaposlenih, stalna poboljšanja. Drugim rečima, reputacija se gradi negovanjem odnosa sa svim stejkholderima, baziranim na uvažavanju i doslednoj primeni osnovnih principa poslovne etike kao što su iskrenost, poštenje, poštovanje drugih, održavanje obećanja. Kada se reputacija hotelske organizacije postavi na zdrave osnove, onda se njena onlajn varijanta pojavljuje kao logična posledica i izraz prilagođavanja ponašanju potrošača 21. veka.

U Srbiji se, nažalost, još uvek nedovoljno pažnje poklanja reputaciji, u kontekstu kvaliteta hotelskog proizvoda. Autori su ovim radom imali za cilj da ukažu ne samo na značaj, nego i na neophodnost ozbiljnog, profesionalnog i kontinuputaciranog bavljenja reputacijom u hotelijerstvu Srbije. To je izuzetno težak zadatak kada se uzme u obzir reputacija naše zemlje kao turističke destinacije u globalnim razmerama. Prema najnovijem izveštaju Svetskog ekonomskog foruma (WEF) u pogledu konkurentnosti iz oblasti putovanja i turizma, Srbija zauzima 95. mesto u konkurenciji 141 zemlje (Tanjug, 2015). Indeks turističke konkurentnosti je vrednosni pokazatelj koji meri uspešnost zemalja u oblasti putovanja i turizma i obuhvata 14 ključnih kriterijuma u okviru sledećih kategorija: poslovno okruženje, uslovi za putovanja i turizam, infrastruktura i prirodna i kulturna bogatstva. Španija je na vodećem mestu, dok druga i treća pozicija pripadaju Francuskoj i Nemačkoj. Na četvrtom mestu po uspešnosti turističke delatnosti našle su se SAD, ispred Velike Britanije i Švajcarske.

Srbija u oblasti poslovne klime zauzima nisko 133. mesto, u oblasti bezbednosti 59., zdravlja i higijene 38., ljudskih resursa i tržišta rada 89., informacione i komunikacione tehnologije 56., tretiranja putovanja i turizma kao prioriteta 113., međunarodne otvorenosti 101., cenovne konkurentnosti 78., ekološke održivosti 72., infrastrukture za avio saobraćaj 102., infrastrukture puteva i luka 98., infrastrukture turističkih usluga 63. mesto. U oblasti prirodnih resursa, Srbija je na 135. mestu, a kulturnih resursa i poslovnih putovanja na 67. mestu.

Prvi korak mora biti znatno bolji tretman putovanja i turizma sa aspekta razvojnih prioriteta. To podrazumeva prihvatanje krupnih promena koje treba da dovedu do vidnog poboljšanja poslovne klime. U stimulativnom poslovnom okruženju stvaraju se preduslovi za poboljšanje reputacije, a samim tim i konkurentnosti u svim predstavljenim oblastima. U tom kontekstu, kvalitet i reputacija hotelskog proizvoda mogu bitno da doprinesu popravljajući pozicije Srbije kao turističke destinacije.

LITERATURA

Ady, M., & Quadri-Felitti, D. (2014). *The Effect of Reviews on Hotel Conversion Rates and Pricing*. Preuzeto 29. novembra 2015. sa <http://www.trustyou.com/travel-reviews-impact-hotel-conversion-rates-pricing-12883.html>



- Barsky, J., & Waite, M. (2013). *For Hospitality, Social Media Is Too Little Too Late*. Market Metrix. Preuzeto 29. novembra 2015. sa http://invattur.aimplas.es/ficheros/noticias/116133043MMx_Social_Media_Too_Little_Too_Late.pdf
- Bhuiyan, T., Josang, A., & Xu, Y. (2010). Trust and reputation management in web-based social network. In Usmani, Zeeshan-Ul-Hasan (Ed.) *Web Intelligence and Intelligent Agents*. InTech, pp. 207-232.
- Craig, D.E. (2010). *How to cope with bad reviews*. Preuzeto 29. novembra 2015. sa <http://reknown.com/2010/11/how-to-cope-with-bad-reviews-2/>
- Dešković, N. (2012). Kako do gosta putem interneta, ITDE (International Travel and Destination Experience), Split, www.internetpartner.hr
- Dimitrakos, T. (2003). A Service-Oriented Trust Management Framework. *International Workshop on Deception, Fraud and Trust in Agent Societies, Bologna, Italy* (pp. 53-72).
- Freedman, O. (2013). *Reputation Management*. Corporate Citizenship Conference, Auckland. Preuzeto 29. novembra 2015. sa <http://legacy.grow.co.nz/corporate-citizenship-conference/>
- Grunig, J.E., & Hung, Ch. (2002). The Effect of Relationships on Reputation And Reputation on Relationships: A Cognitive, Behavioral Study. *PRSA Educator's Academy 5 th Annual International, Interdisciplinary Public Relations Research Conference, Miami, Florida, March 8-10, 2002*.
- Kosar, Lj., & Bradić, M. (2014). *Osnove poslovanja međunarodnih lanaca u hotelijerstvu*. Novi Sad: Departman za geografiju, turizam i hotelijerstvo, PMF.
- Kosar, Lj., & Rašeta, S. (2005). *Izazovi kvaliteta: menadžment kvaliteta u hotelijerstvu*. Beograd: Viša hotelijerska škola.
- Manjgura. (2015). *10 zemalja koje najviše ulažu u online oglašavanje*. Preuzeto 29. novembra 2015. sa <http://manjgura.hr/blog/10-zemalja-koje-najvise-ulažu-u-online-oglasavanje/#sthash.VJp8V31Y.dpuf>
- Mitić, S. (2009). Korporativna reputacija i konkurentska prednost. *Marketing*, 40 (3), 155-164.
- Mui, L., Mohtashemi, M., & Halberstadt, A. (2002). A Computational Model of Trust and Reputation. Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Science. Preuzeto 5. maja 2015. sa <http://www.computer.org/csdl/proceedings/hicss/2002/1435/07/14350188.pdf>
- Rakita, B., & Mitrović, I. (2007). *Brend menadžment*. Beograd: Savremena administracija.
- Tanjung. (2015). *Srbija na samom dnu svetske liste turizma u društvu Ruande i Tanzanije*. Preuzeto 5. maja 2015. sa <http://www.blic.rs/Vesti/Svet/556803/Srbija-na-samom-dnu-svetske-liste-turizma-u-drustvu-Ruande-i-Tanzanije>
- TripAdvisor. (2015). *TripAdvisor*. Preuzeto 22. juna 2015. sa www.tripadvisor.com
- Veljković, S. (2010). *Brend menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet.

REPUTATION MANAGEMENT AS A KEY QUALITY COMPONENT IN HOTEL INDUSTRY

Abstract:

Proceeding from the essential meaning of quality in general and, in particular, the hotel industry, the paper focuses on reputation as a key quality component of hotel products. Reputation management is a process that is closely connected to the process of quality management. Quality is a dynamic and changeable category that can and must be measured. Reputation appears as an indispensable indicator within the methodology and instruments of measurement *i.e.*, assessment and quality control. It is primarily related to online reputation that is gaining considerable importance. However, in the domestic hospitality theory and practice, insufficient attention is still paid to reputation management. Therefore, this paper attempts to highlight the importance of reputation for complex quality evaluation of hotel products. At the same time, it represents a significant step towards overcoming the traditional approach to quality and implies constant monitoring of the effects of factors essential for reputation, change identification, planning, organizing, leading and monitoring of the results of activities undertaken with the aim to improve the reputation of hotel facilities, which further contributes to upgrading the overall quality of hotel products.

Key words:

reputation,
management,
quality,
hotel industry.