

Pregledni članak
doi: 10.5937/NPDUNP2002140V
UDK: 005.412:005.346
658.818:656.7

UPRAVLJANJE USLUŽNIM PROCESIMA: PRIMER AVIOKOMPANIJA

Sanja Vesić

Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet

Usluge se razlikuju od proizvoda. Kao deo marketing miksa usluga, ističu se uslužni procesi. Uslužni procesi se mogu definisati kao set aktivnosti putem kojih se usluga kreira i isporučuje. Ono što je karakteristično za uslužne procese jeste da ih čini njihov vidljivi i nevidljivi deo. Kupac je sastavni deo uslužnih procesa i interakcija između kupca i uslužnog osoblja je od izuzetnog značaja. Cilj ovog rada jeste analiza uslužnih procesa na primeru poslovanja aviokompanija, gde je prikazan ciklus usluge za jednu avionsku liniju i detaljno analiziran vidljivi i nevidljivi deo samog uslužnog procesa.

Ključne reči: usluge, potrošač, aviokompanija.

UVOD

Usluga predstavlja proces koji se pruža na mestu na kome se i proizvodi i donosi korist za osobu koja tu uslugu koristi. Usluge se prema svojim karakteristikama razlikuju od proizvoda. Zbog neopipljivosti, heterogenosti i odsustva vlasništva, uslugu je teže opisati i objasniti od proizvoda. Proces pružanja usluga je kompleksan, upravo zbog prirode uslužne ponude. Uslužni procesi su setovi aktivnosti putem kojih se usluga kreira i isporučuje. Kupac je sastavni deo uslužnog procesa. Od njegove interakcije sa davaocem usluge, zavisi i kvalitet pružene usluge. Prodajno osoblje ima ključnu ulogu razumevanja i ispunjavanja svih zahteva klijenata, kako bi se ostvarili pozitivni efekti, u ovom slučaju, donošenje odluke od strane kupca da kupi određenu uslugu.

Jedan od primera uslužnih organizacija jesu aviokompanije, koje pružaju usluge prevoza ljudi i robe do različitih destinacija. Međutim, sam proces pružanja usluga u aviokompanijama nije jednostavan. Na tržištu usluga veoma je bitno diferencirati se u okviru masovne ponude usluga, kako bi se postigla visoka tržišna pozicija. Stoga, aviokompanije imaju težak zadatak da formiraju diferenciranu uslužnu ponudu, u odnosu na ostale konkurente, kojom će privući i zadržati potrošače, u cilju formiranja lojalnih potrošača i poboljšanja tržišne pozicije.

1. Usluge u savremenoj privredi

Dugo godina je vladao stav da su usluge neproaktivne, jer njihova proizvodnja nema materijalni rezultat – proizvod. Međutim, taj stav je izmenjen u savremenoj svetskoj privredi. Zahvaljujući velikom značaju usluga i njihovom učešću u ekonomiji razvijenih zemalja, pojavljuju se izrazi *uslužno društvo* i *uslužna ekonomija*. Uticaj ovog sektora može se sagledati kroz zaposlenost, bruto domaći proizvod, broj novoosnovanih preduzeća, međunarodnu trgovinu i doprinose proizvodnji (Senić, Senić, 2008). Uticaj ovog sektora se mora ocenjivati i sa aspekta zaštite životne sredine. Zbog toga je veoma važno i u upravljanju uslugama primenjivati principe ekološkog menadžmenta i koncept zelenog marketinga (Stanković, 2018).

Postoje različite definicije usluga koje proizilaze od različitih shvatanja značaja i uloge usluga. Naime, usluge uključuju dela, procese i performanse. Usluga podrazumeva sve ekonomske aktivnosti, čiji rezultat je neopipljiva forma, koja se uglavnom troši na mestu gde se i proizvodi i pruža korist za osobu koja tu uslugu kupuje (Stanković, Đukić, 2013, 517). Kao osnovne karakteristike usluga navode se (Zeinthaml, Bitner & Gremler, 2006, 38–39): neopipljivost, heterogenost (varijabilnost), simultanost (neodvojivost) proizvodnje i potrošnje usluge i nemogućnost posedovanja usluge.

Neki od primera uslužnih aktivnosti jesu: ugostiteljstvo i turizam, finansije, osiguranje, transport, veleprodaja, maloprodaja, određene vrste popravki, edukacija, zdravstvene i socijalne usluge, zatim usluge pošte, telekomunikacije, profesionalne, marketing i druga poslovna podrška, potom usluge rekreacije, kulture i mnoge druge. Neopipljivost usluge podrazumeva da se ona ne može probati, osetiti ili videti, jer ona predstavlja delo ili trud, a ne predmet ili neku stvar.

Varijabilnost usluga znači da kvalitet usluga zavisi od toga ko ih, kada, gde i kako obavlja (Senić, Senić, 2008, 31). Simultanost procesa proizvodnje i potrošnje govori da za razliku od proizvoda koji se prvo proizvodi od strane nekog preduzeća, pa potom prodaje i troši od strane potrošača, kod uslužnih aktivnosti, usluga se prvo kupuje, a zatim proizvodi i konzumira od strane potrošača u isto vreme, pri čemu je potrošač sastavni deo procesa proizvodnje i isporuke usluge (Ljubojević, Dejanović, 2017). Nepostojanost je karakteristika koja se ističe u smislu da ona ne može biti uskladištena, preprodana ili vraćena (Ozretić, Došen, 2002). Usluge jesu stvar trenutnog korišćenja. S obzirom na to da usluge predstavljaju aktivnost, teško je izvršiti standardizaciju usluga. Odsustvo i nemogućnost vlasništva nad uslugom direktna je posledica svih napred nabrojanih karakteristika, kao što su: neopipljivost, nepostojanost i nemogućnost čuvanja. Ovde treba praviti razliku između samog čina usluge i određenih prava na vršenje usluge, kada potrošač plati za njeno korišćenje.

Za različite uslužne situacije mogu se razviti različiti *tipovi usluga*. U osnovi, mogu se razlikovati tri vrste tipova usluga, pri čemu treba napomenuti da granice između njih nisu tako oštre (Senić, Senić, 2008, 75): 1. lične, interakciono orijentisane usluge, 2. mešovite, problemski orijentisane usluge i 3. industrijski orijentisane usluge. Uslužni procesi mogu se posmatrati i sa aspekta relativnog vremena neophodnog za isporuku usluge i stepena interakcije i prilagođavanja usluge za kupca. Na osnovu ovoga može se kreirati matrica procesa usluge.

Marketing program usluga se gradi na delovima marketing miksa – proizvod (usluga), cena, sistem distribucije i program promocija. Međutim, zbog razlika koje postoje između usluga i proizvoda, marketing miks usluga uključuje pored tradicionalnih 4P i nova 3P, a to su (Senić, Senić, 2008): ljude, fizički dokaz i proces. Uslužna firma može da bira između različitih procesa pružanja usluga. Proces čine aktuelne procedure, mehanizmi i tokovi aktivnosti putem kojih se pruža usluga-sistem pružanja i proizvodnje usluge (Senić, Senić, 2008, 66). Dobro oblikovan proces je od izuzetne važnosti, s jedne strane, za zaposlene, kako bi oni nesmetano mogli da obavljaju svoj posao, odnosno da pruže uslugu kupcima, a sa druge strane, za kupce, koji uživaju tu uslugu.

1.1. Upravljanje procesom usluge – elementi i determinante

Koncept uspešne uslužne organizacije podrazumeva skup stvorenih kvalitetnih resursa koji su uključeni u proizvodnju usluge, odnosno ljude, tehnologiju, fizičke resurse, operacione sisteme i administraciju (Grönroos, 1982). Model sistema usluge koristi se za planiranje uslužne aktivnosti. Uslužni procesi sastoje se od dva tipa aktivnosti: a) *operativne aktivnosti*, neophodne za isporuku usluga potrošaču, i b) *uslužne aktivnosti potrošača*, koje pokazuju lične interakcije između potrošača i davaoca usluge u toku isporuke usluge (Stojanović, 2016, 38). Četiri su različita uslužna procesa (Senić, Senić, 2008, 76): 1. profesionalna, 2. masovna usluga, 3. uslužna radionica, i 4. fabrika usluga.

Uslužni procesi se mogu podeliti na: *vidljivi i nevidljivi* deo. Različiti autori koriste drugačije nazive, pa se pored ova dva termina koriste i termini „*front i back office*“, „*front i back stage*“, kao i interaktivni i podržavajući deo uslužnog sistema. Uslužni procesi se rangiraju od relativno jednostavnih procedura koje uključuju samo nekoliko koraka, do veoma kompleksnih aktivnosti.

Ono što je najznačajnije kod uslužnih procesa jeste to da se ne odvajaju od kupca (Fließ, Kleinaltenkamp, 2004, 392). Vidljivi, odnosno interaktivni deo modela sistema usluge predstavlja susret kupca sa uslužnom organizacijom. Vidljivi deo se odnosi na okruženje u kojem se kupuje, prodaje i realizuje uslužni proces, pa se u okviru njega ubrajaju fizičko okruženje, davalac usluge i potrošač. U ovom delu događa se momenat istine, odnosno momenat u kojem dolazi do kontakta između korisnika i davaoca usluge i formiranju mišljenja korisnika o kvalitetu usluge.

Resursi koji generišu kvalitet u interaktivnom delu jesu (Grönroos, 2007): kupci koji su uključeni u proces, zaposleni koji kontaktiraju sa kupcima, sistemi i operativne rutine i fizički resursi i oprema.

Kupci su direktno uključeni u proces pružanja usluga, pa nekada više ili manje učestvuju u proizvodnji same usluge. Nivo interakcije između kupca i ponuđača usluge može biti: visok, srednji i nizak. Sistemi i rutine obuhvataju niz operativnih i administrativnih sistema i poslovnih rutina u organizaciji koje je neophodno ispuniti kako bi se usluga realizovala, a fizički resursi i oprema obuhvataju sve vrste resursa koji se koriste u uslužnom sistemu, kao što su kompjuteri, alati i dokumenta.

Nevidljivi, odnosno podržavajući deo uslužnog procesa nalazi se iza interaktivnog dela, tačnije, iza linije vidljivosti. Ovaj deo odnosi se na organizaciju uslužnog sistema za pružanje upravljačke podrške uslužnom osoblju, u neposrednoj realizaciji usluge. S obzirom na to da je ovo deo uslužnog procesa koji nije vidljiv

kupcima, oni često i ne shvataju značaj ovog dela uslužnog procesa. To izaziva najmanje dva tipa problema za davaoca usluge. *Prvo*, ono što se događa iza linije, ne uvažava se uvek od kupaca onoliko koliko bi trebalo. *Drugo*, kupci možda ne shvataju zašto data usluga ima određenu cenu, jer ne znaju koliko je urađeno iza linije vidljivosti (Senić, Senić, 2008).

Nevidljivi deo sistema usluge obuhvata svu neophodnu opremu, materijal i ostale procese koji će omogućiti zaposlenima da pruže uslugu na najbolji mogući način. Dakle, aktivnosti koje se realizuju u nevidljivom delu imaju uticaja na kvalitet pružanja usluge, odnosno ovaj deo predstavlja podršku interaktivnom delu uslužnog procesa. Možemo razlikovati tri tipa podrške (Senić, Senić, 2008, 81): podrška menadžmenta, fizička podrška i podrška sistema. Iza dela za podršku je potpuno nevidljiv deo. U ovom delu odvijaju se aktivnosti za koje se može reći da nemaju uticaj na kvalitet usluge i koje se nalaze van uslužnog sistema.

Dizajn procesa usluge je dosta složena aktivnost, s obzirom na to da kupci učestvuju u kreiranju i pružanju usluge, odnosno doživljaja. Prema tome, usluga treba da obuhvati sve aspekte tog doživljaja: ulogu kupca, uticaj tehnologije (npr. prisutnost opreme), lokaciju potrošnje usluge, kvalifikacije/ponašanje zaposlenih i stepen diskrecije, prirodu uslužnog procesa (npr. standardan, prilagodljiv), prirodu i kanale komuniciranja, doprinos uslužnog ambijenta zadovoljstvu sa uslugom itd. Marketing, upravljanje ljudskim resursima i upravljanje proizvodnjom jesu tri važne funkcije koje treba da budu aktivno uključene u dizajn procesa usluge.

Kao ključne oblasti dizajna procesa usluge navode se (Senić, Senić, 2008):

- 1) *Stepen korišćenja tehnologije* (pruža brojne mogućnosti u razvoju i oblikovanju uslužnog procesa, npr. bankomati),
- 2) *Stepen vidljivosti* (neki nevidljivi delovi uslužnog procesa postaju vidljivi, npr. priprema hrane u nekim restoranima),
- 3) *Stepen prilagodljivosti* (prilagođavanje individualnim željama kupaca, npr. u frizerskim salonima),
- 4) *Stepen pristupačnosti* (omogućiti da usluga bude dostupnija i pristupačnija kupcu, npr. smanjenje redova čekanja), i
- 5) *Stepen interakcije* (pružanje usluga kupcu od strane uslužne osobe, npr. konsultantske usluge).

Uslužni procesi mogu se prikazati na različite načine. Neke od tehnika prikazivanja jesu dijagram toka procesa, blueprint, dijagram lanca događaja, dijagram aktivnosti, mrežni planovi itd. Tehnika koja se najviše koristi za vizuelni prikaz uslužnog procesa jeste Blueprint.

Blueprint predstavlja nacrt, sliku ili mapu koja prikazuje sistem usluga, tako da različiti ljudi koji su uključeni u uslužni proces mogu da ga razumeju i suoče se objektivno sa njim, bez obzira na njihove uloge ili njihovo pojedinačno gledište. *Blueprint* nacrt se može posmatrati kao dvodimenzionalna slika procesa usluge: horizontalne linije predstavljaju hronologiju akcija koje sprovodi klijent usluge i provajder usluge, a vertikalne linije prave razliku između različitih područja akcije koja su odvojena posebnim linijama (Fließ, Kleinaltenkamp, 2004, 396).

Kao ključne komponente vizuelnog prikaza usluge navode se sledeće: fizički dokaz usluge, akcije kupaca, akcije zaposlenih u kontaktu „na sceni“, akcije zaposlenih u kontaktu „iza scene“ i održavajući procesi. Kao što je već pomenuto,

vizuelni prikaz procesa usluge sastoji se od horizontalnih i vertikalni linija. Moguće je uočiti tri horizontalne linije (Senić, Senić, 2008), a to su: 1. linija interakcije, koja pokazuje direktan kontakt između kupca i uslužne organizacije, 2. linija vidljivosti, koja razdvaja aktivnosti koje su vidljive za kupca od onih koje nisu, i 3. linija interne interakcije, koja odvaja aktivnost zaposlenih od podržavajućih procesa.

U momentu kada vertikalne linije presecaju horizontalne, dolazi do direktnog kontakta između kupca i organizacije koja pruža uslugu. Vizuelni prikaz procesa usluge može biti tumačen na različite načine, po horizontalnim ili vertikalnim linijama ili u celini, u zavisnosti od nečije potrebe, odnosno svrhe tumačenja. Stvaranje (skiciranje) vizuelnog prikaza usluge ima nekoliko faza (Zeithaml, Bitner, 1996): identifikovanje uslužnog procesa koji se vizuelno prikazuje; crtanje uslužnog procesa sa stanovišta kupca; crtanje akcija zaposlenih u kontaktu, na sceni i iza scene i/ili akcija tehnologije; crtanje aktivnosti interne podrške i dodavanje dokaza usluge u svakoj fazi akcije kupca.

Redizajn usluge revitalizuje procese koji su zastareli (Senić, Senić, 87). Razlog za redizajn može se odnositi na promene u eksternom okruženju, i odnosi se uglavnom na redizajn postojećih procesa ili kreiranje novih. Redizajn se može odnositi i na interno okruženje, kod prirodno zastarelih internih procesa. Redizajn se dakle može definisati kao rekonstrukcija, rearanžiranje ili supstitucija određenih procesa koji čine uslugu, kako bi se omogućilo efikasnije usluživanje kupaca. Kao glavni ciljevi redizajniranja navode se sledeći: smanjenje broja uslužnih grešaka, povećanje produktivnosti, smanjenje vremena koje prolazi od momenta kada kupac inicira uslužni proces do njegovog okončanja, i povećanje zadovoljstva kupca.

2. Značaj uslužnog susreta za efikasnost pružanja usluge

Uslužni susret jeste momenat u kome je korisnik usluge u interakciji sa davaocem usluge. Ova interakcija označava se kao „*momenat istine*“, odnosno svaki trenutak u kome dolazi do direktnog kontakta između korisnika i davaoca usluge, gde upravo dolazi i do prvog utiska o kvalitetu usluge. Postoji nekoliko karakteristika uslužnih susreta (Baron, Harris, 2003, 60–61):

- Uslužni susreti su svrsishodni.
- Davaoci usluga uopšte ne pružaju usluge iz altruističkih pobuda.
- Ranije poznavanje nije neophodno.
- Uslužni susreti su ograničenog dometa.
- Dominira razmena informacija vezanih za zadatak.
- Uloge mušterije i davaoca usluge su dobro definisane.
- Može se dogoditi privremena suspenzija „normalnog“ društvenog statusa učesnika.

Postoje tri generalna tipa uslužnih susreta (Senić, Senić, 2008), a to su: udaljeni ili slabi susreti (npr. bankomat), indirektni lični susreti (npr. telefon), i neposredni lični susreti (npr. avion). Kako bi se uslužni susreti bolje razumeli, razlikuju se tri nivoa kontakta, odnosno učešća kupca u procesu pružanja usluge, kao na primer:

- *usluge visokog kontakta*, gde je neophodno lično prisustvo kupca u uslužnom objektu i aktivno su uključeni u proces pružanja usluge (npr. frizerski salon),

- *usluge srednjeg kontakta*, neophodno je lično prisustvo kupca u uslužnom objektu, ali on ne učestvuje aktivno u proces pružanja usluge (npr. restoran sa punom uslugom), i
- *usluge niskog kontakta*, uglavnom se odvijaju putem određenog medija kanala fizičke distribucija ili elektronskog kanala (npr. televizija).

Odnosi interakcije između kupca i davaoca usluge čine interaktivni marketing (Vlašić, Mandelli & Mumel, 2007), koji se bavi planiranjem odnosa između kupca i osoblja za kontakt. Interaktivni marketing (Senić, Senić, 2008, 100) se bavi time kako se osoblje za kontakt ponaša u opštenju sa kupcima (ljubavno, susretljivo, retorički vešto itd).

Stvarno pružanje usluge odvija se u interaktivnom marketingu. U ovom delu uslužnog procesa dolazi se do momenta kada se obećanje ispunjava ili ne. Neophodno je stvoriti vezu između onoga što je obećano u eksternom marketingu, i onoga što je pruženo kroz interaktivni marketing.

Diferenciraju se tri tipa interaktivnih usluga (Vlašić, Mandelli & Mumel, 2007):

- interaktivne usluge koje se odnose na podršku,
- interaktivne usluge koje se odnose na problem, i
- interaktivne usluge koje se odnose na ličnost.

Kod pružanja usluga koje se odnose na podršku postoji visok kvalitet pružanja informacija između kupca i osoblja za kontakt. Njihov kontakt je kratak i površan, jer postoji mogućnost brze razmene informacija (npr. restorani brze hrane).

Kod pružanja usluga koje se odnose na problem neophodno je obavljanje savetodavnih razgovora, kako bi kupac mogao da objasni problem. Osoblje za kontakt mora posedovati određene kompetencije, kako bi bilo u mogućnosti da otkloni problem i zadovolji zahteve kupca (npr. autoservis).

Kod usluga koje se odnose na ličnost, poverljivost informacija je na visokom nivou. Kontakt između kupca i osoblja za kontakt je dug, a intenzitet interakcije visok. U ovom slučaju osoblje za kontakt mora preduzeti niz koraka u cilju prikupljanja informacija o tome šta potrošači žele, kako bi se na adekvatan način realizovali svi njihovi zahtevi.

U određenim slučajevima dolazi do teškoća prilikom interakcije između kupca i osoblja za kontakt. Dva su bitna slučaja (Fitzsimmons, Fitzsimmons, 2001, 210–212):

- *nerealna očekivanja kupaca* (preterani zahtevi, zahtevi protiv politike, neprihvatljiv tretman zaposlenih, pijanstvo, kršenje društvenih normi, kupci sa specijalnim potrebama), i
- *neočekivani propust u pružanju usluge* (neraspoloživa usluga, sporo obavljanje, neprihvatljiva usluga).

Kupci su veoma često prisutni i aktivni partneri u proizvodnji usluge. S obzirom na to da je kupac i potrošač i proizvođač, možemo razlikovati nekoliko uloga kupaca u uslužnom susretu (Chervonnaya, 2003). Kupci se mogu javiti kao pasivni potrošači, i to kao „*inertni*“, koji uopšte ne mogu da učestvuju u procesu pružanja usluge, i kao kupci „*lenjivci*“, koji mogu da učestvuju, ali to ne čine iz određenog razloga. Kupci mogu i da dele informacije koje poseduju sa proizvođačem usluge, kako bi se unapredio uslužni proces, i takvi kupci jesu kupci „*instruktori*“. „*Ingredijent*“ kupci jesu oni koji služe kao resurs, dajući svoj doprinos u

informacionom inputu. Pojedini kupci ulažu svoje napore bez kojih usluga ne bi mogla da se proizvode i oni se nazivaju „*ko-proizvođači*“. Kupci mogu imati i ulogu kontrolora, kada vrše ocenu kvaliteta usluge, odnosno „*revizor*“ kupci. Kupac „*konkurent*“ konkuriše drugim firmama koje pružaju istu uslugu. Kupac „*marketer*“ preporučuje usluge drugima.

Prema mišljenju Biebersteina (Bieberstein, 1998) integracija kupca može uslediti u formi:

- fizičkog učešća (npr. restoran sa samousluživanjem) i/ili
- intelektualnog učenja (npr. nastava) i/ili
- emocionalnog učenja (npr. posredovanje-mirenje partnera), u određeno vreme kao aktivno ili pasivno učenje.

U mnogim situacijama tokom uslužnog susreta kupci dobijaju usluge simultano sa ostalim kupcima, ili moraju čekati da dođu na red, dok se posluže drugi kupci. U oba slučaja „ostali kupci“ su prisutni u sredini („*deo atmosfere*“) u kojoj se pruža usluga i mogu uticati na ishod ili proces usluge (Senić, Senić, 2008, 106). Interakcija između kupca i ostalih kupaca može biti pozitivna ili negativna, bez obzira na to da li se kupci poznaju ili ne. Koraci koji se mogu preduzeti kako bi se uticalo na to da kupci kreiraju pozitivnu sliku o uslužnoj organizaciji su sledeći (Pranter, Martin, 1991):

- biranje kupaca na bazi sposobnosti da mogu pozitivno da deluju sa ostalim kupcima,
- utvrđivanje određenih pravila ponašanja koja se očekuju od kupaca, i
- olakšavanje pozitivne interakcije kupac-kupac.

Tokom pružanja usluge kupcima od strane uslužne organizacije glavni cilj je postizanje pozitivne ocene o usluzi od strane kupaca i zadovoljstvo korisnika. Međutim, često se događa da tokom uslužnog susreta, odnosno tzv. „*momenta istine*“ između uslužne organizacije i kupca, dođe do određenog nemilog događaja, odnosno incidenta. Ovakvi događaji imaju veoma veliki uticaj na kvalitet usluge.

Uglavnom sve greške tokom poslovanja je moguće otkloniti na određeni način, kako bi se ponovo povratilo poverenje kupaca. Kao izvori zadovoljstva/nezadovoljstva kupaca u uslužnim susretima identifikovane su četiri teme (Zeithaml, Bitner, 1996): 1) korekcija (posle neuspeha), 2) adaptivnost, 3) spontanost i 4) savladavanje teškoća – reagovanje zaposlenih na problematične kupce.

Kod *korekcije* najvažniji korak jeste da kupac, koji je nezadovoljan uslugom to prijavi, kako bi zaposleni mogli da odreaguju, i da se potrude da u što kraćem vremenskom periodu otklone problem.

Adaptivnost podrazumeva sposobnost i fleksibilnost zaposlenih i uslužne organizacije da odgovore na posebne, odnosno specijalne zahteve pojedinih kupaca.

Spontanost se odnosi na određena iznenađenja i pažnju koja se poklanja kupcima, a nisu inicirana od strane kupaca.

Savladavanje teškoća odnosi se na sposobnost zaposlenih da se izbore sa zahtevnim, problematičnim, može se reći do određene mere i agresivnim kupcima (Senić, Senić, 2008).

Problematični kupci predstavljaju važno pitanje za svaku organizaciju. Kao vrste nedoličnog ponašanja mogu se navesti: pijanstvo, verbalno i fizičko maltretiranje

zaposlenih ili drugih kupaca, kršenje pravila i sl. Pored kupaca, pojedine zaposlene isto karakteriše neadekvatno ponašanje, kao na primer, zaposleni koji su grubo, neljubazni i neupućeni u svoj posao.

3. Upravljanje i uslužni procesi u aviokompanijama

Aviokompanije pružaju usluge prevoza ljudi i tereta putem aviona. Uslužni proces u aviokompanijama je dosta složen. Prema prirodi uslužnog čina, direktni primaoci usluge jesu ljudi, dok prema prirodi uslužnog toka, usluga u aviokompanijama može se definisati kao opipljiva akcija. Posmatrajući matricu procesa usluge, aviokompanije se mogu svrstati u „*uslužnu fabriku*“, što znači da je stepen interakcije i prilagođavanja nizak, a relativno vreme za isporuku usluge kratko.

Ciklus usluge za jednu avionsku liniju može se predstaviti u sledećih jedanaest koraka: zahtev korisnika za informacije o letu, obavljanje rezervacije, dolazak na aerodrom, kupovina karte, kontrola prtljaga i čekiranje, sigurnosna kontrola putnika i provera dokumentacije, ulazak u avion, pružanje usluge u avionu, napuštanje aviona, uzimanje prtljaga i napuštanje aerodroma.

Ovo su osnovni koraci koje prolaze svi putnici, bez obzira na to da se li je reč o pružanju usluga u visoko ili nisko budžetnim aviokompanijama. Usluge visoko budžetnih aviokompanija su skuplje i komplikovanije. Na primer, visoko budžetne kompanije, kao što su *Qatar Airways*, *Delta Air Lines*, *Etihad Airways* i *Lufthansa*, tokom svojih letova pružaju razne mogućnosti putnicima, kako bi se obezbedilo maksimalno zadovoljstvo korisnika (Paunović, 2019). Ove kompanije uglavnom vrše prevoz putnika na dalekim destinacijama, pa im je tako omogućena usluga obroka u toku leta. U zavisnosti od dužine trajanja leta, putnici mogu imati čak do šest obroka.

Takođe, postoji velika razlika između prve, biznis i ekonomske klase. Tako putnici koji putuju prvom klasom imaju mogućnost da uživaju u sopstvenom prostoru, koji podseća na hotelsku sobu, samo u manjoj veličini. To su tzv. „*luksuzne rezidencije*“. Čak i ekonomska klasa u ovakvim aviokompanijama je mnogo bolje opremljena, i pruža više mogućnosti korisnicima, nego u nisko budžetnim aviokompanijama. Ovakve kompanije veoma često na dugolinijskim letovima pružaju dodatne besplatne usluge, koje se odnose na sve putničke klase.

Na primer, *Emirates Airline*, omogućava svojim putnicima da na njihovom aerodromu iznajme hotelsku sobu potpuno besplatno, ukoliko moraju da čekaju na konekciju, odnosno naredni let minimum osam sati (za putnike prve i biznis klase 6 sati).

Etihad Airways, svojim korisnicima pruža mogućnost usluge tzv. „*leteće dadilje*“ (Paunović, 2019), koja može na određeni vremenski period da animira decu, kako bi putnik imao malo slobodnog vremena za sebe. Pored ovoga, ova aviokompanija pruža mogućnost svojim korisnicima besplatan prevoz elegantnim autobusima sa aerodroma u Abu Dabiju do još dve bitne lokacije u Ujedinjenim Arapskim Emiratima, Dubaija i Al Aina.

Qatar Airways omogućava putnicima dodatnu zabavu u avionima, ukoliko se putem interneta povežu na aplikaciju „Oryx One“ i na taj način ostvaruju mogućnost da na svom tablet ili mobilnom uređaju direktno gledaju filmove ili serije.

Singapur Airlines priređuje iznedađenja svojim putnicima u posebnim prilikama, kao što su rođendani, godišnjice i sl. Ova aviokompanija pored kvalitetne usluge na letovima i u samim avionima, godinama unazad dobija i priznanje za najbolji aerodrom na svetu. Izgradnjom novog terminala prošle godine, putnicima je pružena mogućnost da se opuste u tzv. „šumskoj dolini“, koju karakteriše zelenilo i najveći vodopad u zatvorenom prostoru, od čak četrdeset metara.

Za razliku od ovih aviokompanija, niskobudžetne kompanije pružaju znatno manje mogućnosti svojim korisnicima (Živković, Brdar, 2018). Kompanija *Ryanair*, koja je pionir u okviru ovih kompanija, svojim korisnicima ne nudi usluge posluživanja hrane i pića tokom leta, a pored toga, vrši naplatu svih usluga mimo samog leta, kao što je čekiranje prtljaga, aerodromske takse, osveženje i grickalice. Takođe, politika ove aviokompanije je takva da ne dozvoljava prevoz kućnih ljubimaca, osim pasa vodiča.

Pružanje usluga u aviokompanijama se može vizuelno prikazati, putem *Blueprint* tehnike. Kupac je aktivno uključen u sam proces pružanja usluga. On najpre mora izvršiti rezervaciju samog leta. Proces koji je kupcu nevidljiv jeste obrada njegove rezervacije, na osnovu koje on dobija potvrdu o rezervaciji.

Sledeća akcija koju kupac, odnosno putnik preuzima jeste pakovanje stvari za put i dolazak na aerodrom. Po dolasku na aerodrom, putnik mora najpre kupiti kartu na osnovu rezervacije koju je izvršio, a onda se mora čekirati. U tom momentu, osoblje za kontakt „na sceni“ preuzima prtljag od putnika, vrši kontrolu prtljaga, odnosno vrši se merenje samog prtljaga, a zatim i čekiranje. Proces koji je potpuno nevidljiv putnicima jeste registracija prtljaga u sistem i sam put prtljaga na pokretnoj traci. Putem pokretne trake prtljag stiže do osoblja koje se nalazi „iza scene“ i koje je zaduženo za smeštanje prtljaga u avion.

Nakon čekiranja putnik prolazi sigurnosnu kontrolu. Prolazi kroz skener kako bi se uvidelo da li ima nedozvoljenih predmeta ili supstanci kod sebe ili u svom ručnom prtljagu. Samu proveru vrši osoblje „na sceni“, dok je proces koji je putnicima nevidljiv upravo rezultat koji se dobija kada prođu kroz skener, odnosno detektor.

Nakon prolaska sigurnosne kontrole, putnik ulazi u tzv. bezcarinsku (engl. duty free) zonu, gde se nalaze brojne prodavnice koje putnik može posetiti kako bi čekanje na let prošlo zabavnije. Za to vreme odvijaju se procesi provere aviona od strane mehaničara, koji su putnicima nevidljivi.

Nakon toga dolazi do ukrcavanja u avion. Osoblje „na sceni“, odnosno stjuardese pozdravljaju putnike prilikom ulaska u avion. Po ulasku u avion, putnik pronalazi svoje rezervirano sedište i smešta ručni prtljag u deo koji je predviđen za to (engl. overhead bin).

U toku samog leta putnici mogu koristiti ekran koji se nalazi ispred njih za zabavu, obavljanje poslovnih aktivnosti i ostalo. Stjuardese su zadužene za služenje putnika, a piloti se nalaze u kabinama u kojima putnici nemaju pristup.

Po završetku leta, putnici napuštaju avion, a stjuardese su zadužene za njihovo bezbedno iskrcavanje. U tom momentu zaposleni koje se nalaze „iza scene“

zaduženi su za iskrcavanje prtljaga i njegovo stavljanje na pokretnu traku. Prtljag putem pokretne trake dolazi do određenog dela koji je putnicima vidljiv (engl. baggage claim), odakle oni mogu preuzeti svoj prtljag. Nakon toga, putnici napuštaju aerodrom.

S obzirom na to da je kupac direktno uključen u proces pružanja usluga od strane aviokompanija, i da dolazi do direktnog kontakta između kupca, odnosno putnika i zaposlenog osoblja, ovakav uslužni susret može se okarakterisati kao neposredni lični susret, odnosno susret licem u lice.

Glavni cilj uslužnog osoblja u aviokompanijama jeste ispunjenje svih zahteva korisnika i omogućavanje maksimalnog zadovoljstva putnika. Međutim, kao i u ostalim organizacijama, i ovde se mogu javiti određeni problemi. Veoma često se javljaju putnici koji imaju nerealna očekivanja, kao na primer:

- putnici koji žele da unesu sav svoj prtljag sa sobom u avion,
- koji žele da zapale cigaretu, jer postaju nervozni zato što dugo čekaju na let, i na taj način prekrše pravila aviokompanije,
- putnici koji se ponašaju agresivno prema zaposlenima jer nisu u stanju da ispune neki njihov zahtev,
- putnici koji traže određenu vrstu pića ili hrane koja nije raspoloživa u avionu, a da je to već unapred naglašeno,
- često se u avionu mogu naći i putnici koji su malo više popili, pa mogu praviti određene probleme.

S druge strane, mogu se desiti i određeni propusti i od strane uslužne organizacije, kao na primer:

- neinformisanje putnika o kašnjenju leta,
- spora usluga,
- greške kod pružanja usluga (npr. kada putnik rezerviše mesto pored prozora, a onda se utvrdi da je došlo do greške i da to mesto nije raspoloživo) i sl.

U svakom slučaju, zaposleno osoblje treba da se potruži da reši problem na adekvatan način, kako bi se on ispravio u što kraćem roku i pruži putnicima uslugu visokog kvaliteta, kako bi oni zadovoljni napustili avion, odnosno aerodrom, i dobro ocenili takvu uslugu.

ZAKLJUČAK

Usluge sve više dobijaju na značaju. U poslednje vreme sve je teže praviti razliku između proizvoda i usluga, jer današnji proizvodi sve više sadrže elemente usluga. Za razliku od proizvoda usluge su: neopipljive, nedeljive, heterogene, netrajne, i kod njih ne postoji mogućnost prenosa vlasništva. Pružanje usluga predstavlja složen proces, sa velikim brojem zadataka, aktivnosti i komponenti, kojima se mora upravljati na adekvatan način. Uslužna preduzeća moraju da prepoznaju želje, potrebe i preferencije svojih korisnika, kako bi mogla da ih ispune. Kada se ispune očekivanja korisnika, oni će biti zadovoljni i to zadovoljstvo će prenositi na druge i ponovo koristiti usluge organizacije. Važno je i da se uslužne organizacije posvete korisnicima koji imaju određene probleme prilikom dobijanja usluge, kako bi se oni što brže rešili i postigli zadovoljstvo korisnika. Može se zaključiti da je neopodno da uslužna organizacija i korisnici usluge tokom međusobne interakcije izgrade i zadrže dugoročan odnos, zasnovan na poverenju,

kako bi se obezbedilo obostrano zadovoljstvo. Jedan od dobrih primera uspostavljanja interakcije između davaoca i korisnika usluge jesu aviokompanije.

Reference

- Baron, S., & Harris, K., (2003) *Services Marketing: Text and Cases*. Second Edition, *Palgrave, New York*.
- Bieberstein, I. (1998). *Dienstleistungs-Marketing*. Kiehl, 217–218.
- Chervonnaya, O. (2003). Customer role and skill trajectories in services. *International Journal of Service Industry Management*.
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2001). *Service management: Operations, Strategy and Information Tehnology*, Third Edition, McGraw-Hill, Inc., New York, 210–212.
- Fließ, S., & Kleinaltenkamp, M. (2004). Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently. *Journal of Business research*, 57(4).
- Grönroos, C. (1982). An applied service marketing theory. *European journal of marketing*, 16(7), 30–41.
- Gronroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition* (Vol. 3). Chichester: Wiley.
- Ljubojević, Č., & Dejanović, A. M. (2017). *Menadžment i marketing usluga*. Visoka škola modernog biznisa.
- Ozretić Došen, Đ. (2002). *Osnove marketinga usluga*.
- Panović, M. (2019). Jedanaest najboljih svetskih aviokompanija sa pet zvezdica, dostupno na: <https://luftika.rs/jedine-aviokompanije-sa-pet-zvezdica-na-svetu/>
- Pranter, C. A., & Martin, C. L. (1991). Compatibility management: roles in service performers. *Journal of Services marketing*, 143–153.
- Senić, R., & Senić, V. (2008). Menadžment i marketing usluga. *Kragujevac: Prizma*.
- Stanković, Lj., & Đukić, S. (2013). Marketing komuniciranje. *Niš: Ekonomski fakultet*, 517.
- Stanković, Lj., (2018) Green marketing and green product, *Economics of Sustainable Development*, 2(2), pp. 37–46.
- Stojanović, V. (2016). Menadžment usluga. *Beograd*.
- Vlašić, G., Mandelli, A., & Mumel, D. (2007). *Interaktivni marketing: interaktivna marketinška komunikacija*. PeraGO.
- Zeithaml, V. A., & Bitner, M. J. (1996). *Services marketing*, 1996. *New York*.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2006). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*, 4th edition, McGraw-Hill International edition, Boston. 38–39.
- Živković, R., Brdar, I. (2018). *Ponašanje i zaštita potrošača u turizmu*. Univerzitet Singidunum, Beograd: Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment.

Primljeno 10. jula 2020,
nakon revizije,
prihvaćeno za publikovanje 25. septembra 2020.
Elektronska verzija objavljena 1. oktobra 2020.

Sanja Vesić, završava master studije na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Nišu, nakon kojih planira da upiše doktorske studije, modul Poslovno upravljanje.

SERVICE PROCESS MANAGEMENT: A CASE STUDY OF AIRLINE COMPANIES

Services are different from products. As a part of the marketing mix of services, service processes stand out. Service processes can be defined as a set of tasks and activities through which a service is created and delivered. What is characteristic of service processes is what makes them a visible and invisible part. The customer is an integral part of the process itself and the interaction between the customer and the service staff is extremely important. The aim of this paper is to analyze service processes on the example of airline business, where the service cycle for an airline has been shown and the visible and invisible part of the service process itself has been analyzed in detail.

Keywords: services, consumer, airline.