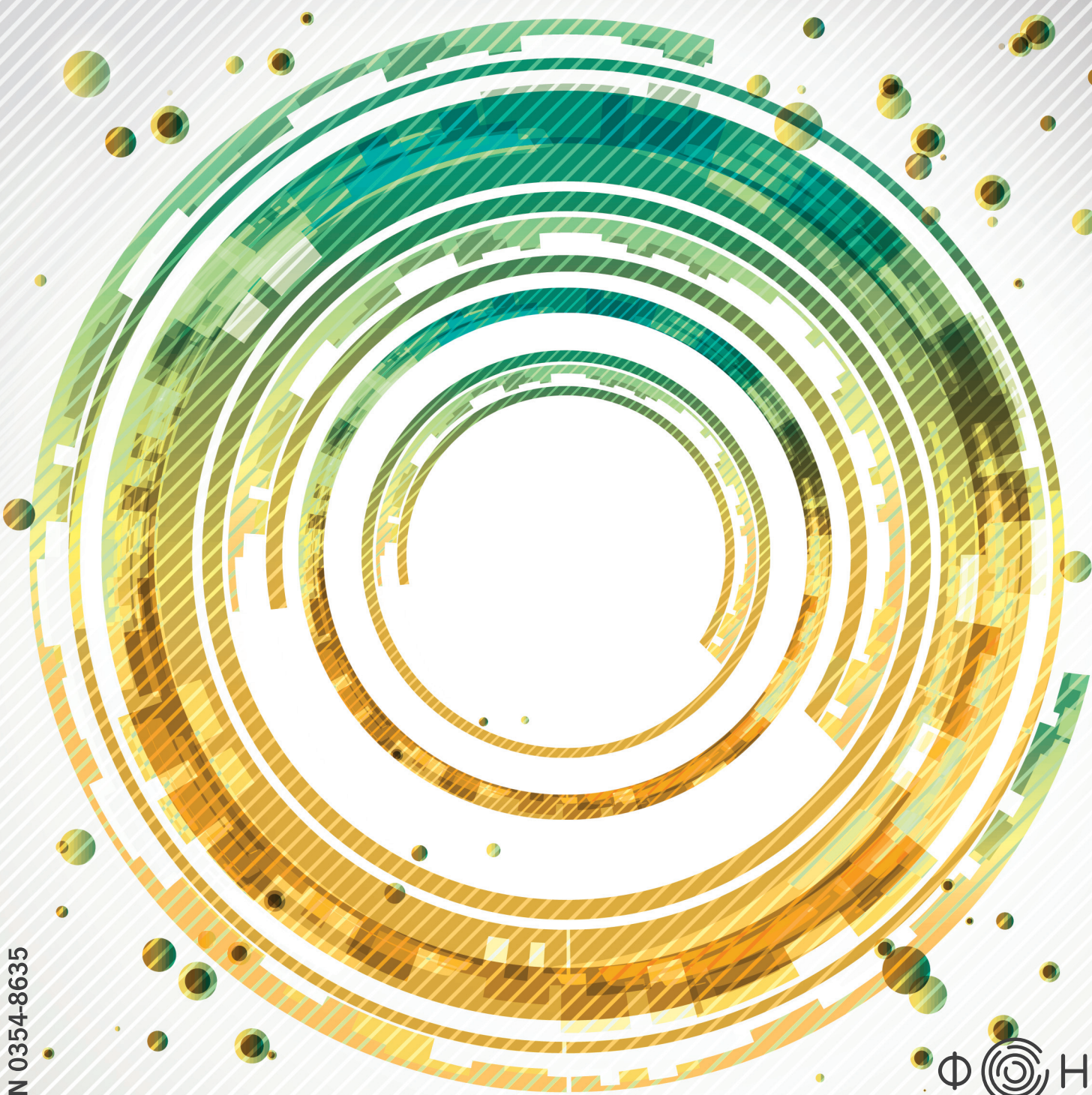


2012/64

# Management



ISSN 0354-8635



УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ  
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

Ofer Barkai<sup>1</sup>, Elad Harison<sup>2</sup><sup>1</sup>Tehnički fakultet Shamoon, Odsek za industrijski inženjering i upravljanje, Bialik St., Be'er Sheva, Israel<sup>2</sup>Shenkar fakultet za inženjering i dizajn, Odsek za industrijski inženjering i upravljanje, 12 Anne Frank St., Ramat Gan, Israel

# Mogu li se propusti u uslugama na putničkim letovima sprečiti? Predlog jednog sistema

UDK: 338.46:658.562 ; 005.6:004]:656.7

DOI: 10.7595/management.fon.2012.0020 (english version)

XIII Internacionalni Simpozijum SymOrg 2012, 05.- 09. Jun 2012, Zlatibor, Srbija

U radu se razvija jedan novi okvir za primenu sistema preventivnih usluga čiji je cilj sprečavanje propusta i žalbi u uslugama u avio prevozu. Proaktivnim praćenjem pružanja usluga putnicima i predupređivanjem grešaka u usluzi upravljanje preventivnim uslugama smanjuje broj žalbi korisnika i pomaže unapređenju kvaliteta usluge i ugleda aviokompanije. Okvir koji ovde predstavljamo zasniva se na širokoj primeni IT sistema kojima se neprekidno prati infrastruktura usluga u ciklusu aktivnosti koji obuhvata detekciju i prevenciju propusta u pružanju usluga, obaveštavanje o greškama u uslugama i poslovima koji potom usleđuju. Primena i vrednost ovog sistema provereni su u različitim scenarijima koji se javljaju u oblasti komercijalnih letova i često smanjuju broj žalbi i neprijatnosti koje putnici doživljavaju.

**Ključne reči:** upravljanje preventivnim uslugama, propusti u usluzi, žalbe korisnika, zadovoljstvo korisnika

## 1. Uvod

Ubrzani razvoj avioindustrije i avio prevoza u celom svetu ističe veliki ekonomski i komercijalni značaj pružanja kvalitetnih i pravovremenih usluga na letovima (Kim i Lee, 2009). Pružanje usluga je izazovan i složen posao, posebno u avioprevozničkoj delatnosti gde veliki broj putnika neprekidno putuje na brojna odredišta širom sveta i gde usluge u avioprevozu obuhvataju širok spektar resursa i postupaka u oblasti bezbednosti i rada.

U najnovijim studijama naglašava se značaj upravljanja žalbama kao ključni faktor za obezbeđivanje zadovoljstva korisnika i, dugoročnije, njihove lojalnosti (Homburg i dr., 2010). Istovremeno, studije sprovedene na temu nadoknada za (neadekvatnu) uslugu pokazuju da većina korisnika koji nisu zadovoljni uslugom ne koristi mogućnost žalbe, posebno ne pre nego što odluči da više ne koristi usluge date kompanije i time ne daju priliku kompanijama koje pružaju uslugu da isprave negativna iskustva putnika i kompenzuju im štetu koju su pretrpeli (Chebat, Davidow i Codjovi, 2005; Sharma i dr., 2010). Pored toga, slični propusti u uslugama često se ponavljaju (u istom ili u različitom kontekstu), čime je veći broj korisnika izložen neadekvatnim uslugama, a što bi se moglo sprečiti da su kompanije ranije uspostavile i aktivirale mehanizme za kontrolu usluga.

Novija i uobičajena praksa koju primenjuju pružaoci usluga koji žele da unaprede svoje poslovanje jeste upravljanje žalbama. Upravljanje žalbama obuhvata niz aktivnosti kojima se nezadovoljni korisnici podstiču da se žale umesto da zadrže nezadovoljstvo za sebe i da prenose negativno mišljenje drugima, aktivnosti kojima se ispravlja njihovo negativno iskustvo i kojima se nezadovoljni kupci „prevode“ u zadovoljne i lojalne klijente (Fornell i Wernerfelt, 1987; Paul i dr., 2009). Ipak, glavni nedostaci upravljanja žalbama predstavljaju izloženost korisnika propustima u usluzi i zahtev da se korisnici jave svojim pružiocima usluga i požale se, što je preduslov za pokretanje postupka upravljanja žalbama.

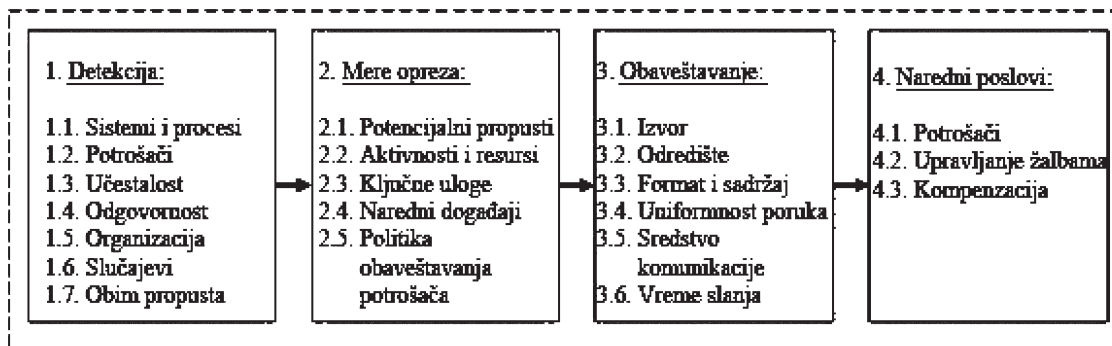
Upravljanje preventivnim uslugama predstavlja nov i inovativan okvir čiji je cilj povećanje zadovoljstva korisnika a da se korisnici pritom ne izlažu negativnim iskustvima, i to tako što sprečava greške u usluzi i žalbe korisnika koje potom uslede. Metodologija se zasniva na stalnom praćenju procesa i infrastrukture usluga,

kao i na otkrivanju okolnosti koje mogu da dovedu do propusta u usluzi. Pošto aktivnosti neprekidnog praćenja zahtevaju intenzivan rad i mogu da budu veoma skupe, zalažemo se za primenu automatizovanih sistema po kojima će se ove aktivnosti sprovoditi.

Cilj upravljanja preventivnim uslugama jeste da primenom postupaka zasnovanih na ljudskom faktoru i automatizovanim sistemima garantuje zadovoljstvo korisnicima kao i da proaktivno eliminiše sve slučajeve koji mogu da dovedu do nedostataka u pružanju usluga. I stvarno, sprečavanje grešaka bilo je tema istraživanja u avioindustriji, posebno kad se govori o politikama održavanja i bezbednosti u aviokompaniji (videti, na primer, Liou i dr., 2008; Netjasov i Janic, 2008). Nažalost, nema mnogo istraživanja na temu preventivnih postupaka kojima bi se unapredio kvalitet usluge koja se pruža putnicima. Upravljanje preventivnim uslugama ukazuje na to da bi identifikovanjem, praćenjem i sprečavanjem različitih faktora i pojava koje za posledicu imaju nezadovoljavajuću uslugu aviokompanije mogle da podignu kako nivo usluge koju pružaju, tako i nivo zadovoljstva korisnika, a da pritom korisnike poštede neugodnosti a sebe plaćanja odštete.

## 2. Upravljanje preventivnim uslugama: konceptualni okvir i metodologija

Upravljanje preventivnim uslugama može da se primeni u velikom broju organizacija, među njima i u aviokompanijama. Ipak, njegova primena zahteva dosledan i dobro strukturiran okvir koji obuhvata širok spektar usluga i procesa koji ih podržavaju. Metodologija i okvir predstavljeni u ovom radu projektovani su sa ciljem da smanje verovatnoću pojave propusta u uslugama. Ovaj cilj je u velikoj meri postignut uspostavljanjem modela koji obuhvata širok spektar organizacionih jedinica i procesa koji se odnose na usluge na osnovu četiri glavne faze: detekcija, preventiva (mere opreza), obaveštavanje i naredni poslovi (videti sliku 1).



Slika 1: Faze procesa upravljanja preventivnim uslugama

*Detekcija* predstavlja fazu stalnog praćenja usluga u cilju eliminacije mogućih pojava nezadovoljavajućih slučajeva / događaja. Na primer, aviokompanije mogu da organizuju neprekidno praćenje stanja velikih ili malih problema u održavanju letelice da bi mogle da obezbede zamenu letelice i posade u kratkom roku. Automatizacija procesa praćenja putem sistema informisanja u realnom vremenu omogućava široku pokrivenost usluga na velikom broju destinacija širom sveta, a da pritom aviokompanija uštedi na troškovima radne snage.

Uslužne aktivnosti i informacioni sistemi pomoću kojih se sprovodi proces detekcije treba da obuhvate sledeće aspekte:

- 1) Servisne operacije, procese i njima odgovarajuće sisteme koje aviokompanija treba da prati,
- 2) Populaciju korisnika za koje se proces detekcije sprovodi (na primer, poslovne ljude, redovne putnike ili sve putnike na određenom letu),
- 3) Učestalost aktivnosti detekcije (na primer, praćenje uslužnih procesa po satu, po danu ili mesečno),
- 4) Ko je odgovoran za različite operacije detekcije,
- 5) Način na koji se operacije detekcije organizuju i sprovode, informacioni sistemi i resursi aviokompanije koje koriste,
- 6) Koje slučajeve/događaje aviokompanija definiše kao nezadovoljavajuću uslugu.

*Prevenција* obuhvata aktivnosti koje aviokompanija preduzima da bi eliminisala potencijalne faktore rizika koji utiču na primereno pružanje usluga i na kvalitet tih usluga. U ovoj fazi aviokompanija sprovodi aktivnosti kojima proaktivno sprečava pojavu grešaka u uslugama, kao što su kontingencijski postupci i postupci u slučaju opasnosti. U slučaju planiranih izostanaka usluga ili sprovođenja poslova održavanja, prevenција obuhvata organizaciju aktivnosti i resursa kojom će se skratiti period u kome usluge ne zadovoljavaju standard i minimizovati finansijski gubici.

Naš okvir se sastoji od sledećih aspekata preventivnih procesa:

- 1) Identifikovanje potencijalnih grešaka u uslugama koje mogu da nastanu i artikulacija planova kojima će se takva situacija rešiti unapred.
- 2) Raspodela resursa i određivanje prioriteta neophodnih sredstava u cilju sprečavanja da propusti u uslugama uopšte nastanu – raspodela resursa se takođe može obaviti na ekonomskoj bazi: pružaoci usluga mogu da odluče da investiraju u prevenciju samo onih grešaka koje izazivaju štetu veću od troškova resursa, a da ne uzmu u obzir pad kvaliteta usluga i ugleda (kompanije).
- 3) Ključne ljude / uloge u firmi koje treba obavestiti o greškama u uslugama koje su sprečene (glavni stejkholderi u aviokompaniji, kao što je izvršni direktor (CEO), tehnički stručnjaci i menadžeri odeljenja usluga potrošačima).
- 4) Naredni događaji koji nastaju posle određenih propusta u uslugama i koje treba sprečiti.

*Obaveštavanje* je faza u kojoj se informacije o greškama u usluzi pružaju korisnicima koji time mogu da budu oštećeni ili korisnicima koje kompanija smatra dovoljno značajnima da bi bili obavешteni o problemima i glavnim koracima koji se preduzimaju da se ti problemi reše. Obaveštenja se mogu dostaviti korisnicima zajedno sa informacijom o preventivnim operacijama koje se sprovode ili se mogu aktivirati pošto se faza preventive završi. Predloženi okvir pretpostavlja da primenom automatskog obaveštavanja firma može da se obrati velikom broju korisnika u slučaju da je greška u usluzi rasprostranjena u značajnom obimu. Dalje se predlaže da firme primene dodatne *aktivne* sisteme obaveštavanja putem kojih se sa korisnicima kontaktira na proaktivan način i dostavljaju obavешtenja o očekivanim propustima u uslugama ili o propustima koji su otkriveni i koji mogu da utiču na poslovanje korisnika.

### 3. Primena okvira preventivnih usluga: sprečavanje potencijalnih propusta na putničkim letovima

Putnici se najčešće žale na sledeće kategorije usluga (Weber i Sparks, 2004; Kim i Lee, 2009):

- Tačnost letova aviokompanije i planiranje letova u skladu sa potrebama putnika,
- Kvalitet hrane i zadovoljavanje zahteva za posebnim vrstama hrane (na primer, vegetarijanske, košer hrane ili obroka za decu),
- Pravilna i potpuna isporuka i prijem prtljaga na odredištu leta,
- Usluge prijave na let i kabinski prostor.

Aviokompanije mogu da imaju problem sa širokim spektrom propusta i grešaka u uslugama i mogu da ih spreče primenom proaktivnih postupaka praćenja i ispravljanja propusta. Spektar uslužnih procesa i propusta koji su karakteristični za njih počinje već kada putnici poručuju karte i završava se kada se let završi i kad oni podižu svoj prtljag. Uopšteno govoreći, izvori propusta u uslugama mogu se svrstati u tri grupe: prvo, podaci o putnicima ili o avionima ne usmeravaju se kako treba kroz različite informacione sisteme firme, što za posledicu ima maltretiranje putnika uprkos tome što su informacije o njihovim rezervacijama i izboru vrste usluge dostupne. Na primer, sedište koje ne funkcioniše dobro, što je prijavljeno informacionom sistemu službe održavanja aviona, ali nije izostavljeno iz sistema izdavanja karata dok se ne popravi može da stvori problem kako putniku, tako i posadi koja mora da ga premesti na neko drugo sedište neposredno pre uzletanja.

Drugo, putnici daju neke informacije prilikom rezervisanja karata, ali dalja saznanja o njihovim navikama i potrebama za vreme leta koja bi pomogla da im se let učini ugodnim i da oni budu zadovoljni ne mogu se dobiti iz rezervacija. Na primer, putnicima koji kupe karte za decu ne bi trebalo dozvoliti da izaberu sedišta blizu izlaza, pošto deca nemaju dovoljno snage da otvore izlazna vrata u slučaju opasnosti. Stoga sistem za prodaju karata treba da zabrani ova sedišta već prilikom prijema rezervacija koje obuhvataju decu i da time izbegne neugodnosti za putnika kada mu se pred poletanje dodeli neko drugo sedište.

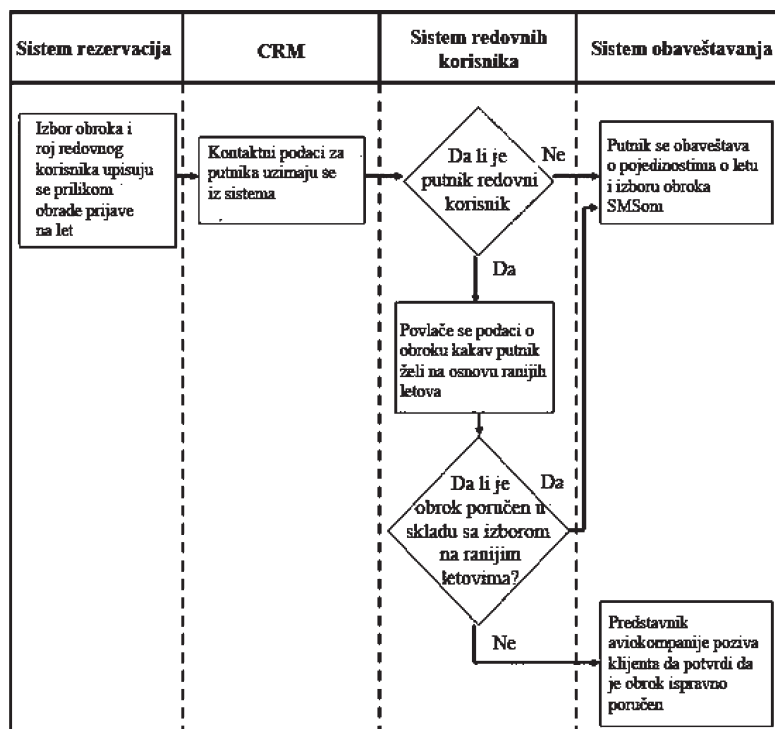
Treće, usled nepažnje ili grešaka putnika ili pružalaca usluga, putnici dobijaju lošiju uslugu nego u slučaju da su ove greške automatski otkrivene i sprečene. Na primer, ako putnik ili putnička agencija zaborave da traže posebne obroke, sistem koji obuhvata putnike koji često lete može na osnovu ranijih podataka prilikom rezervacija da obezbedi da putnik dobije standardni obrok ili da pozove putnika pre leta da potvrdi koji obrok je izabrao.

Na tabeli 1 predstavljan je skup različitih potencijalnih propusta u uslugama koji mogu da nastanu tokom procesa pružanja usluge na komercijalnim putničkim letovima. Pošto te različite vrste propusta nisu međusobno uslovljene, aviokompanije mogu da primene neka ili sva predložena rešenja kako bi sprečile njihovu pojavu.

**Tabela 1:** Mogući nedostaci u uslugama na putničkim letovima i aktivnosti kojima se oni prate i sprečavaju

	Opis nedostatka u usluzi	Predloženo rešenje
1	Neplanirano kašnjenje leta – Kašnjenje pri dolasku na odredište i verovatnoća da putnik ne stigne na sledeći let	Obavestiti putnike o situaciji, o tome koliko se očekuje da let kasni i uputstva o koracima koje treba preduzeti. Planiranje obroka i prenoćišta u slučaju potrebe, uključujući i prevoz putnika.
2	Planirano kašnjenje leta – Kašnjenje pri dolasku na odredište i verovatnoća da putnik ne stigne na sledeći let	Obavestiti putnike o planiranoj promeni na letu (putem SMS ili telefonski). Ukoliko je potrebno, iznajmljivanje letelice i posade. Česta obaveštenja putnicima.
3	Izdavanje karata i određivanje sedišta - sistem za prodaju karata nepropisno dodeljuje sedišta kad se radi o bebama, deci i licima sa posebnim potrebama	Sistem za prodaju karata dodeljuje sedišta za bebe i roditelje čim se rezervacija potvrdi. Deci se ne smeju dati sedišta pored izlaza u slučaju opasnosti. Lica sa posebnim potrebama koja koriste invalidska kolica neće sedeti pored izlaza za slučaj opasnosti. Ako sedišta nisu na raspolaganju usled tehničkih problema, potrebno je obavestiti službu održavanja, privremeno ih izostaviti iz sistema prodaje za naredne letove i automatski dodeliti alternativna sedišta ako su karte kupljene.
4	Nepreciznosti spiska putnika – Putnici nisu na spisku za let mada su kupili i dobili svoje katre	Pre letova automatski ispitati da li su spisak putnika i spisak kupljenih karata identični. Ako se ne poklapaju, putnicima odrediti druga sedišta.
5	Prtljag putnika stiže na pogrešno odredište	Prijem kontaktnih podataka i adresa putnika koji potražuju svoj prtljag. Čim se nađe prtljag, obavestiti putnike putem SMS ili telefonski i organizovati dostavu prtljaga. Postaviti dodatne čitače barkodova u odeljenjima za prtljag u avionima da bi se izbegao pogrešan utovar .
6	Vreme leta pomereno unapred – neugodnost i gubitak vremena predviđenog za kupovinu u Fri šopu	Putnike obavestiti putem SMS ili telefonski
7	Obroci ne odgovaraju izboru putnika (vegetarianski, košer obroci, itd.) usled greške putničke agencije ili zato što su putnici zaboravili da obrok posebno poruče	Automatskim pregledom podataka o ranijim putovanjima putnika koji često putuju na datom letu može da se otkrije kakve su obroke putnici poručili sada a kakve ranije. Onda će predstavnik kompanije pozvati putnike da potvrdi tačnost njihove sadašnje porudžbine.
8	Skraćivanje vremena čekanja na let	Preuzimanje prtljaga na adresi putnika (kao premium/standardna usluga).
9	Prevoz životinja – ako putnik ne zna postupak, to može da uspori proces prijavljivanja na let ili da onemogući prevoz životinja	Poslati e-mail nekoliko dana pre leta sa detaljnim obaveštenjem o postupcima i zahtevima, uključujući kontakt podatke veterinaru koji radi za aviokompaniju.
10	Zbrka u vezi sa vremenom leta usled greške ili nepažnje	Prepraviti elektronsku kartu tako da datum i vreme leta budu naglašeni. Dan pre leta dostaviti SMS sa potrebnim pojedinostima vezanim za let.
11	Neispravnost sedišta, uopšteno ili u posebnim slučajevima u vezi sa sistemom prijema medija	Izvestiti službu za održavanje o neispravnosti. Podeliti putnicima odgovarajuće aparate.

Među različitim nedostacima u usluzi koje aviokompanije mogu da spreče, nepodudarnost između obroka koji je putnik poručio i obroka koji je za putnika poručen (sedma kategorija u tabeli 1) može da nastane usled greške u online rezervisanju ili usled greške putničke agencije. Ovaj propust može da prouzrokuje veoma veliku neugodnost putnicima koji ne mogu da konzumiraju nestandardne obroke (iz medicinskih ili religijskih razloga), pošto većina aviokompanija ovakve obroke poručuje samo ako su naručeni pre leta. Na slici 2 prikazano je kako ovaj nedostatak može da se spreči povezivanjem različitih informacionih sistema i izvora podataka u aviokompaniji. Cilj ovog procesa jeste da obezbedi da poručeni obroci odgovaraju zahtevima putnika koji se vide iz podataka o njihovim ranijim i skorašnjim letovima. Ako se sve podudara, putnik putem SMS dobija detalje o svom letu i obroku. U suprotnom, predstavnik aviokompanije poziva putnika da potvrdi da li se porudžbina obroka poklapa sa njegovim izborom i ispravlja je ako je potrebno.



Slika 2: Sprečavanje neusklađenosti između porudžbine obroka i izbora koji je naveo putnik

## Zaključak

Novija literatura koja se bavi istraživanjima u oblasti upravljanja uslugama i odnosa sa kupcima u velikoj meri se fokusira na održavanje zadovoljstva potrošača i rešavanje njihovih žalbi kao načinu da se kvalitet usluge poboljša. U ovom radu prikazan je drugačiji pristup mogućnostima poboljšanja kvaliteta usluga tako što je predložen jedan sistem / okvir upravljanja preventivnim uslugama, zasnovan na praćenju pružanja usluga i eliminisanju mogućih propusta u usluzi.

Avioindustriju smo izabrali kao primer primene upravljanja preventivnim uslugama i koristima od takvog upravljanja upravo zato što poslovanje aviokompanija i njihovi prihodi u velikoj meri zavise od kvaliteta usluge koju pružaju. Pored toga, poslovanje aviokompanija je posebno osetljivo na propuste kad je reč o višestrukim operacijama i kontekstima, na primer kad su ti propusti posledica tehničke neispravnosti u sistemima kabine letelice.

Predstavljena metodologija pokazuje da, iako većina organizacija koje pružaju usluge, među njima i aviokompanije, regauje na propuste u uslugama s ciljem da održi zadovoljstvo i lojalnost korisnika, kvalitet usluga se može održati i unapred i time aviokompanije poštedeti negativnih posledica propusta u uslugama. Ovom metodologijom se takođe zalažemo za što širu primenu informacionih i komunikacionih sistema. S jedne strane, primena informacionih tehnologija omogućava avio-

kompanijama da pospeše nivo i kvalitet komunikacije sa svojim korisnicima (na primer, time što će ih obavestiti o bilo kojoj promeni u rasporedu leta ili potvrditi njihovu porudžbinu). S druge strane, aviokompanije mogu da stvore veću vrednost na osnovu podataka o postupcima u vezi sa letelicom ili o navikama svojih korisnika (na primer, sprečivši prodaju karte koja se odnosi na polomljeno sedište ili ukazujući na nepodudarnost između poručenog obroka i posebnih navika u ishrani određenog putnika, na osnovu toga šta je ranije poručivao). Šta više, koristeći informaciono komunikacione sisteme u automatskoj obradi informacija i upravljanju faktorima koji potencijalno dovode do propusta u usluzi, aviokompanije ne samo da pospešuju kvalitet svojih usluga već postižu i znatne uštede u troškovima radne snage i odšteta za neodgovarajuću uslugu.

## LITERATURA

- [1] Chebat, J.C., Davidow, M. and Codjovi, I., "Silent Voices: Why Some Dissatisfied Consumers Fail to Complain", *Journal of Service Research*, Vol. 7, 2005, 328-342.
- [2] Fornell, C. and Wernerfelt, B., "Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, 1987, 337-346.
- [3] Homburg, C., Fürst, A. and Koschate, N., "On the importance of complaint handling design: a multi-level analysis of the impact in specific complaint situations", , Vol. , 2010, 265-287.
- [4] Kim, Y.K., Lee, H.R., 2009. Passenger complaints under irregular airline conditions – cross-cultural study. *Journal of Air Transport Management* 15, 350-353.
- [5] Liou, J.J.H., Yen, L., Tzeng, G.H., 2008. Building an effective safety management system for airlines. *Journal of Air Transport Management* 14, 20-26.
- [6] Netjasov, F., Janic, M., 2008. A review of research on risk and safety modelling in civil aviation. *Journal of Air Transport Management* 14, 213-220.
- [7] , M., T., D.D., , K.P. and , C., " Toward a theory of repeat purchase drivers for consumer services", , , 2009, 215-237.
- [8] Sharma, P., Marshall, R., Reday, P.A. and Na, W., "Complainers versus non-complainers: a multi-national investigation of individual and situational influences on customer complaint behaviour", , Vol. , 2010, 163-180.
- [9] Weber, K., Sparks, B., 2004. Consumer attributes and behavioral responses to service failures in strategic airlines alliance settings. *Journal of Air Transport Management* 10, 361-367.

*Primljen: April 2012.*

*Prohvaćen: Septembar 2012.*

## O autoru

### Ofer Barkai

<sup>1</sup>Tehnički fakultet Shamoon, Odsek za industrijski inženjering i upravljanje,  
Bialik St., Be'er Sheva, Israel ;  
ofer@sce.ac.il



Dr. Ofer Barkai je predavač na Odseku za industrijski inženjering i upravljanje na Tehničkom koledžu Shamoon. Pored toga, ima 27 godina radnog iskustva. Oblast njegove specijalizacije su strategije plata i kompenzacija na organizacionom i menadžerskom nivou, programi kompenzacija, kompenzacije po sektorima, ako i metodi isplate i organizacija usluga.

### Elad Harison

<sup>2</sup>Shenkar fakultet za inženjering i dizajn, Odsek za industrijski inženjering i upravljanje,  
12 Anne Frank St., Ramat Gan, Israel;  
eladha@shenkar.ac.il



Dr. Elad Harison je Rukovodilac Odseka za industrijski inženjering i upravljanje na Shenkar koledžu zainženjering i dizajn u Izraelu. Oblast njegove specijalizacije je ekonomija inovacija i tehničke promene u kontekstu informacionih tehnologija. Učestvovao je u brojnim istraživačkim projektima u oblasti inovacionih politika i IKT čiji su naručioci bili Evropska komisija i neke evropske vlade.