TRENDVI KORISNIČKIH PRITUŽBI U ZRAČNJ LUCI FRANJO TUĐMAN

THE CUSTOMER COMPLAINT TRENDS AT FRANJO TUĐMAN AIRPORT

Mr. sc. Sanja Barešić, dipl. ing. zračnog prometa

Međunarodna zračna luka Zagreb d. d.

Velika Gorica, Hrvatska/Croatia

E-mail: sbaresic@zag.aero

UDK/UDC: 005.6:656.73

JEL klasifikacija/JEL classification: L15; L93

DOI: 10.30657/hdmk.2020.14

Stručni članak/Professional paper

Jezik/Language: Hrvatski/Croatian

SAŽETAK

Razdoblje od 28.3.2017. godine do kraja 2019. godine značajno je poslovno razdoblje za Zračnu luku Franjo Tuđman zbog puštanja u promet novog putničkog terminala i prateće infrastrukture. Korisničke pritužbe znakovit su indikator potencijalnih slabih točaka u ukupnim poslovnim procesima koji se odvijaju u prostoru putničkog terminala, cjelokupnom području zračne luke te svih zainteresiranih strana koje vrše svoje poslovne procese u zračnoj luci. Promjene u strukturi pritužbi i značajni trend rasta pritužbi, nakon 2017. godine ulazi u trend stabiliziranja, što je rezultat praćenja i poboljšanja ukupne kvalitete kompleksnih, često istovremenih poslovnih procesa u zračnoj luci. Stalno uvođenje novih poslovnih aktivnosti u poboljšanje upravljanja pritužbama donosi nove alate kojima se podiže kvaliteta praćenja pritužbi i njihovo rješavanje. Kada, prema procjeni, pritužba ispuni uvjete za status nesukladnosti, pritužba se obrađuje prema kriterijima obje ISO Norme: 10002:2018 i 9001:2015, što podrazumijeva jedan od novih alata u praćenju i podizanju kvalitete poslovnih procesa u Zračnoj luci Franjo Tuđman. Iako se nakon značajnog porasta broja pritužbi u 2017. godini trend rasta broja pritužbi u 2018. i 2019. godini stabilizirao, procjena je da vrste, broj pritužbi i očekivanja korisnika usluga više nikada neće imati one trendove koji su bili prisutni do 2016. godine. Rezultati analiza i praćenja pritužbi Službe kvalitete Međunarodne zračne luke Zagreb d.d., komplementarni su sa rezultatima ACI ASQ Programa Kvaliteta usluge zračne luke te definiraju prostor za podizanje kvalitete sveukupnih poslovnih procesa koji se odvijaju u zračnoj luci s obzirom na specifičnost pristupa problemu pritužbi prema Normi 1002:2018, Normi 9001:2015 te pripadajućoj dokumentaciji Službe kvalitete Međunarodne zračne luke Zagreb d.d.

Ključne riječi: pritužbe, trendovi stabiliziranja broja pritužbi, pritužbe u statusu nesukladnosti, poboljšanje kvalitete poslovnih procesa.

1. UVOD

Dio poslovanja Službe kvalitete Međunarodne zračne luke Zagreb d.d.¹ usmjeren je na nadzor upravljanja zadovoljstvom korisnika prema Normi ISO 10002:2018 – Upravljanje kvalitetom - Zadovoljstvo kupca - Smjernice za postupanje s reklamacijama u organizacijama.

Prema definiciji, pritužba je izraz nezadovoljstva upućen organizaciji, koji se odnosi na njen proizvod, uslugu, ili na sam postupak upravljanja pritužbama, pri čemu se očekuje eksplicitni ili implicitni odgovor ili rješenje². Poslovanje koje se odnosi na nadzor pritužbi korisnika zahtijeva kompleksnu obradu podataka, selektiranje prema uređenim kriterijima i unos podataka u CRM³ bazu. Finalni odgovor korisniku usluga koji je uložio pritužbu šalje se u zakonskom roku (15 dana)⁴.

Isto tako, Međunarodna zračna luka Zagreb, kao ACI ASQ⁵ članica participira u ASQ Programu. ASQ Program pruža istraživačke alate i upravljačke informacije za bolje razumijevanje pogleda putnika i onoga što žele od proizvoda i usluga zračnih luka. Cilj ACI ASQ podrazumijeva povećavanje konkurentnosti zračne luke koja participira u Programu kvalitete usluge zračne kao i postizanja većeg zadovoljstva putnika u dinamičkim promjenama poslovanja u civilnom zračnom prometu.

Neovisno o članstvu i participiranju u ACI ASQ Programu, Međunarodna zračna luka Zagreb d.d. provodi upravljanje pritužbama koje rezultiraju specifičnim spektrom analiza i izvješća u cilju poboljšanja kvalitete poslovnih procesa koji se odvijaju u zračnoj luci.

2. KOMPARACIJA ACI ASQ METODOLOGIJE I METODOLOGIJE UPRAVLJANJA PRITUŽBAMA U MEĐUNARODNOJ ZRAČNOJ LUCI ZAGREB d.d.

Iako postoji zajednički nazivnik i cilj obiju metodologija koji podrazumijeva mjerenje i praćenje zahtjeva i zadovoljstva korisnika usluga zračnih luka, koje, nadalje, daju istraživačke alate i upravljačke informacije za bolje razumijevanje pogleda putnika/korisnika i onoga što žele od proizvoda i usluga zračnih luka te poboljšanje poslovnih performansi, same metodologije se razlikuju u alatima i pristupu problemima prema kojima se određuje stupanj kvalitete određenih usluga koju pruža zračna luka. ACI ASQ baza podataka u svojoj misiji direktno cilja na poboljšanje konkurentnosti, dajući članicama koje sudjeluju u Programu uvid u podatke drugih zračnih luka prema propisanim kriterijima. Prema metodologiji upravljanja pritužbama u Međunarodnoj zračnoj luci Zagreb d.d., pritužbama je pristupa pojedinačno, istražuje se uzrok problema i opravdanost statusa pritužbe, te se prema rezultatima interne istrage pristupa rješenju problema i dostavlja se krajnji odgovor korisniku. Baza podataka Službe kvalitete Međunarodne zračne luke Zagreb d.d. daje grupacije problema unutar kojih je vidljiv uzrok nastale pritužbe, te učinjena poboljšanja. Iz takve baze podataka svakako je vidljiv smjer daljnjih potrebnih poboljšanja u cilju poboljšanja konkurentnosti Međunarodne zračne luke Zagreb, ali isto tako i upute korisnicima kako u buduće koristiti već postojeće alate koje zračna luka nudi korisnicima usluga, s obzirom na nepoznavanje istih od strane korisnika, čime

¹ Pravni subjekt, nositelj Koncesije, koji zajedno sa pravnim subjektima (tvrtkama) Međunarodne zračne luke Zagreb (MZLZ) Upravitelj zračne luke Zagreb d.o.o., MZLZ Zemaljske usluge d.o.o. čini grupu Društava na Međunarodnoj zračnoj luci Zagreb.

² ISO 10002:2018, 3 Terms and definitions, p. 2.

³ CRM – Customer Relation Management, baza podataka za pritužbe i nesukladnosti.

⁴ Zakon o zaštiti potrošača, NN 41/14,110/15, 14/19, na snazi od 15.2.2019. Pisani prigovor, Članak 10.

⁵ ACI ASQ (engl. Airports Council International - Airport Service Quality) - Međunarodno vijeće zračnih luka globalni je lider u u Programu pod nazivom Kvaliteta usluge zračne luke - za usporedno vrednovanje zračnih luka u funkciji mjerenja zadovoljstva putnika koji koriste usluge zračnih luka.

se zaokružuje dvosmjerna komunikacija sa korisnicima na obostrano zadovoljstvo, što čini dodatni specifikum u odnosu na ACI ASQ metodologiju.

U Tablici 1 prikazani su osnovni parametri razlike u obradi podataka i ciljeva prema metodologiji ACI ASQ i metodologije upravljanja pritužbama u Međunarodnoj zračnoj luci Zagreb d.d.

Talca 1: Komparacija ACI ASQ metodologije i metodologije upravljanja pritužbama u Međunarodnoj zračnoj luci Zagreb d.d.

ACI ASQ METODOLOGIJA		Metodologija prema Normi 1002:2018 /Normi 9001:2015 i pripadajućoj dokumentaciji Službe kvalitete Međunarodne zračne luke Zagreb d.d.
1.	Benchmarking – usporedno vrednovanje.	NE - primjenjuje se princip praćenja i obrade pristiglih pritužbi u cilju poboljšanja kvalitete usluga bez usporednog vrednovanja sa drugim zračnim lukama.
2.	Utvrđeni kriteriji prema ASQ Programu (npr. ukupno zadovoljstvo prema objektu/sadržaju, pristup internetu, vrijednost usluge prema naplati istoimene usluge, vrijeme čekanja na registraciju putnika i prtljage, uljudnost osoblja na registraciji putnika i prtljage, vrijeme čekanja na zaštitnom pregledu, itd.).	Djelomično DA – kriteriji su utvrđeni prema vrsti usluga i pravnim subjektima/izvršiteljima usluga koje su formirane u grupacije pritužbi i koje djelomično odgovaraju određenim grupacijama po ASQ kriterijima. Unutar poslovne godine, prema potrebi, otvaraju se nove grupacije problema prema novo pristiglim pritužbama ili novim trendovima pritužbi koje proizlaze iz problematike koju prepoznaju i prijavljuju korisnici usluga.
3.	Visoke ocjene i ostvareni ciljevi postignuti prema ACI ASQ kriterijima kompatibilni su rezultatima analiza i izvješća Službe kvalitete MZLZ d.d.	Djelomično DA – visoke ocjene postignute prema određenim ACI ASQ kriterijima - za istovremeno razdoblje može biti visoko rangirana grupa unutar koje se nalaze pritužbe koje zahtijevaju brze intervencije u cilju poboljšanja usluge.
4.	ASQ upitnik sastoji se od 55 pitanja.	NE – korisnik u Obrascu slobodnije forme opisuje problem(e).
5.	Upitnik se ispunjava na uzorku od 350 slučajno odabranih putnika.	NE – obrada podataka vrši se prema točnom ali promjenjivom mjesečnom broju pritužitelja, broj trajno varira na mjesečnoj razini unutar poslovne godine.
6.	Obradeni i verificirani podaci se šalju ACI ASQ bazu podataka.	NE – baza podataka je interno i limitirano dostupna unutar Međunarodne zračne luke Zagreb.
7.	ASQ podaci iz upitnika objavljuju se svim participirajućim zračnim lukama.	NE – baza podataka je interno i limitirano dostupna unutar Međunarodne zračne luke Zagreb.
8.	Jedan od ciljeva ASQ Programa je poboljšanje konkurentnosti zračnih luka članica.	DA – upravljanje pritužbama podrazunijeva poboljšanja u kvaliteti poslovnih procesa što doprinosi konkurentnosti zračne luke u njenom geografskom okruženju.
9.	Komplementarnost ACI ASQ rezultata sa rezultatima CRM baze podataka za pritužbe Međunarodne zračne luke Zagreb.	DA – rezultati analiza dopunjuju i ukazuju na specifičnost određenih nedostataka koji nisu vidljivi u ACI ASQ izvješćima, definiraju nesukladnosti i prostor poboljšanja te dokazuju implementaciju korektivnih aktivnosti.

Izvor: prema Methodology at a Glance, Objectives and Methodology, Airport Performance-Q2 2019, 2019 ACI. i MZLZ d.d., Služba kvalitete, CRM baza podataka i MZLZ Upravitelj zračne luke Zagreb d.o.o., Služba poslovni razvoj.

U nastavku rada iznose se podaci prema metodologiji upravljanja pritužbama u Međunarodnoj zračnoj luci Zagreb d.d..

3. TRENDOWI RASTA I STABILIZIRANJA BROJA PRITUŽBI

Prikaz problematike korisničkih pritužbi obuhvaća razdoblje od 1. siječnja, 2016. godine do 30.11.2019. godine. Ovo razdoblje je posebno značajno jer se u analiziranom vremenskom razdoblju izgradio i profunkcionirao novi objekt - putnički terminal Franjo Tuđman. Slika 1 prikazuje rezultate istraživanja Službe kvalitete o trendu kretanja pritužbi za razdoblje od siječnja 2016. godine do kraja mjeseca studenog 2019. godine.

Slika 1: Trendovi rasta i stabiliziranja broja pritužbi za razdoblje 2016. – 2019. godine

Izvor: MZLZ d.d., Služba kvalitete, CRM baza podataka i MZLZ Upravitelj zračne luke Zagreb d.o.o., Služba poslovni razvoj.

U Slici 1 Stupci I, II, III i IV prikazuju udio godišnjih pritužbi (%) u odnosu na godišnji broj putnika u 2016. 2017. i 2018. i 2019. godini. U 2016. g. udio iznosi 0,011 %, (Stupac I) podrazumijeva vrijednost udjela godišnjeg broja pritužbi u odnosu na godišnji broj putnika i iznosi prosječnih 11 godišnjih pritužbi na 1000 putnika. Takve niske vrijednosti u 2016. godini rezultat su razumijevanja putnika na dotrajalost infrastrukture tadašnjeg putničkog terminala i saznanje da uskoro u realizaciju kreće novi putnički terminal sa modernijom tehnologijom i značajno većim prihvatno-otpremnim kapacitetima. Iduća godina (2017., Stupac II) prikazuje godišnji **rast od 291%**, te, prema istim kriterijima, podrazumijeva prosječnih 32 godišnjih pritužbi na 1000 putnika. Razlog ovako visokog godišnjeg porasta broja pritužbi ima dvojaki uzrok:

Prvi dio razloga je prijelaz komercijalnog putničkog prometa⁶ na novi putnički terminal i trend stalnog rasta broja putnika unutar 2017. godine. Naime, napuštanje starog terminala i početak poslovanja na novom putničkom terminalu, kod putnika, pogotovo "stalnih putnika" proizvelo je nove zahtjeve za kvalitetu poslovnih procesa, koji su do tada bili tolerirani, jer su putnici imali razumijevanje za dotrajalost starog putničkog terminala i raspolagali su

⁶ Opće zrakoplovstvo i dio operativnog teretnog (engl. *Cargo*) poslovanja nastavlja poslovanje na postojećim lokacijama bez prijenosa operativnog poslovanja na novi putnički terminal.

informacijom o skorašnjem poslovanju na novom putničkom terminalu. Prelaskom na novi putnički terminal, zahtjevi korisnika usluga se povećavaju, ne samo na pravovremene aktivnosti i operativne sposobnosti osoblja, nego su i pooštreni kriteriji za kvalitetu tehnologije prihvata i otpreme putnika i prtljage, kvalitetu i dizajn interijera, svih usluga unutar putničkog toka, eksterijera, te ljubaznost i efektivnost ukupnog osoblja.

Drugi dio razloga ovako velikog povećanja broja pritužbi u 2017. godinu, leži u dodatnoj činjenici da je veći broj putnika podrazumijevao i veći broj pritužbi.

Stupci III i IV, nadalje, prikazuju blagi pad broja pritužbi u 2018. i 2019. godini, u odnosu na 2017. godinu i iznose 0,027 i 0,026% i podrazumijeva 27 odnosno 26 godišnjih pritužbi na 1000 putnika. Uzrok stabilizacije trenda godišnjeg broja pritužbi, unatoč daljnjem rastu broja putnika po godini, leži u znatnim poboljšanjima usluga nakon što se ustalio rad na novom putničkom terminalu, harmonizaciji poslovnih procesa, poboljšanju tehnologije prihvata i otpreme zrakoplova, putnika, prtljage i tereta, te stalnim edukacijama osoblja koje radi u navedenim poslovnim procesima. Stalni trenda rasta godišnjeg broja putnika za promatrani četverogodišnji period, jasno je vidljiv u Slici 1.

Slika 2: Udio pritužbi (%) u odnosu na broj putnika za istovremeni period u 2017. i 2018. godini.

Izvor: MZLZ d.d., Služba kvalitete, CRM baza podataka i MZLZ Upravitelj zračne luke Zagreb d.o.o., Služba poslovni razvoj.

Radi boljeg razumijevanja trenda smanjenja i stabiliziranja broja pritužbi u 2018. i 2019. godini, **Grafički prikaz prikazan u Slici 2** analizira istovremeno razdoblje u 2017. i 2018. godini - razdoblje od 28.3. - do 31.12. Datum 28.3. u 2017. godini podrazumijeva datum prijelaza na novi putnički terminal. Razdoblje od 28.3.2017. do 31.12.2017. godine podrazumijeva najkritičnije razdoblje zbog gotovo utrostručenog broja pritužbi i već prethodno objašnjenih uzroka. Usporedbe radi, analizirano je istovremeno razdoblje i za 2018. godinu u cilju usporedbe broja pritužbi za oba razdoblja. Kako se vidi iz priloženih pokazatelja, za istovremeno razdoblje u 2018. godini, broj udjela pritužbi smanjen je sa 0,035% u 2017. god. na 0,027% u 2018. god. (Stupac I - 2.602.794 putnika i 912 pritužbi te Stupac II - 2.785.930 putnika i 754 pritužbi). Ovdje svakako treba naglasiti da, bez obzira na nešto veći broj putnika – broj pritužbi za navedeno razdoblje je značajno pao. Dokaz smanjenog broja pritužbi ovdje isključivo leži u poboljšanju kvalitete poslovnih procesa i prilagođavanju putnika novom konceptu poslovanja.

4. VRSTE PRITUŽBI I TRENDOWI U UKUPNOM UDJELU PRITUŽBI

Razdoblje od 28.3. do 31.12.2017. podrazumijeva kritično razdoblje u zaprimanju i obradi pritužbi te realizaciji rješenja pritužbi, s obzirom da se radi o razdoblju prijenosa operativnog poslovanja na novi putnički terminal. Iz tog razdoblja bila su prisutna dva osnovna problema s aspekta upravljanja pritužbama:

- Pojavljuje se gotovo utrostručen broj pritužbi, od kojih je značajan broj bio sa izjavama u kontekstu "ne sviđa mi se izgled, oblik, boja, prazni prostori, interijer", itd. - pritužbe koje su **zahtijevale odgovor korisnicima usluga da infrastruktura i oprema zadovoljavaju pravovremeni prihvata i otpremu putnika, prtljage, tereta, pošte i zrakoplova na vrijeme, što podrazumijeva esencijalne operacije na zračnoj luci, a ti su zahtjevi bili zadovoljeni prema propisanim regulatornim zahtjevima**, dok će se zahtjevi estetske i komercijalne prirode čim prije rješavati u skladu sa Planovima Uprave.
- Istovremeno se pristupalo tehničkom, tehnološkom rješavanju i prilagođavanju aktivnosti u operativnim procesima kao i prilagođavanju zainteresiranih strana u čijem području leže pritužbe u svrhu poboljšanja cjelokupne kvalitete usluga. Takve značajne promjene u operativnim sustavima zahtijevale su dodatni napor Službe kvalitete i Tima za upravljanje odnosima s klijentima iz Sektora komercijale i marketinga Međunarodne zračne luke Zagreb d.d. u smislu brze i točne dostave podataka o poboljšanjima operativnih procesa i pravovremenim i točnim odgovorima prema korisnicima koji su uložili pritužbe.

Slijedom takve novonastale situacije rezultiralo je izvješće udjela vrsta pritužbe za razdoblje od 28.3.-31.12.2017. godine, prikazano u Slici 3.

Slika 3: Udio pritužbi za razdoblje 28.3.-31.12.2017. godine

Izvor: MZLZ d.d., Služba kvalitete, CRM baza podataka.

Naredno razdoblje - godina 2018. i 2019. podrazumijevalo je daljnje velike zahvate na poboljšanju poslovnih procesa (ubrzavanje putničkih tokova, razvoj komercijalnih sadržaja u

novom putničkom terminalu, poboljšanja u sustavu za upravljanje prtljagom (BHS⁷), povećanje broja sjedala u zonama putničkih izlaza na let (engl. *Gates*), poboljšanja u dizajnu interijera, jezičnim korekcijama i dodavanju broja različitih putokaza u novom putničkom terminalu te na neposrednim prilazima prema novoj lokaciji putničkog terminala, reorganizaciju na infrastrukturi parkirnog sustava i mnoga druga poboljšanja. Takvi zahvati rezultirali su padom broja pritužbi usprkos stalnom trendu rasta broja putnika i promjenama u postotnom udjelu vrsta pritužbi za razdoblje 2018.- 2019., kako je prikazano u Slici 4.

Slika 4: Udio pritužbi za razdoblje 2018.- 2019. godine

Izvor: MZLZ d.d., Služba kvalitete, CRM baza podataka.

Rezultati poboljšanja ukazuju da određene vrste pritužbi **nestaju** iz udjela grupa pritužbi (Slika 3, putokazi) dok neke grupe pritužbi sa najvišim postotnim udjelima dobivaju neznatni postotak u grupi (Slika 3i 4, sjedala u putničkom terminalu, komercijalni sadržaji). Rezultati analiza pritužbi dobivaju konkretnije oblike i kristalizira se najveći postotni udjeli pojedinih grupa pritužbi (zemaljske usluge, sustav parkiranja, zrakoplovni prijevoznici, zaštitni pregled). Isto tako, broj pohvala u ukupnom udjelu pritužbi raste sa 5,40% na 9,90% i dobiva značajnije mjesto na ljestvici postotnog povećanja u ukupnom postotnom udjelu pritužbi.

Rezultati obrade, analize i nadzora pristiglih pritužbi ukazuju da u kategoriji pritužbi, korisnici usluga često predlažu ideje, različite komentare i osvrte koji odudaraju od standardne definicije pojma pritužbe prema Normi ISO 10002:2018⁸. Naime, nakon obrade pritužbi (interna istraga odgovornih osoba koja uključuje uzrok pritužbe, procjenu rizika i druge elemente upravljanja pritužbama), u više od 40% slučajeva zaključni rezultati Službe kvalitete Međunarodne zračne luke Zagreb d.d. pokazuju da pritužba težinu i karakter s kojom je korisnik započeo svoju izjavu u formi pritužbe. Međutim, i tako obrađeni korisnički osvrta ostaju u kategoriji pritužbe i pridodaju kvantitativnom broju pritužbi u određenim kategorijama

⁷ BHS – engl. *Baggage Handling System*.

⁸ Supra, Točka 1.

problema. Isto tako, ovdje treba napomenuti i pohvale, koje se izdvajaju u posebnu grupu i njihova je vrijednost izražena na visokom mjestu, kako se vidi u prikazu u Slici 4.

Dodatna pojašnjenja, stoga, zahtijevaju one kategorije problema, koje prema Slici 4 zauzimaju prva četiri mjesta u postotnom udjelu u odnosu na ukupan broj pritužbi (u ovom slučaju, izuzimaju se pohvale, jer ne podrazumijevaju probleme).

Pritužbe u sustavu parkiranja, iako zauzimaju najviše postotno mjesto u ukupnom udjelu pritužbi, često ukazuju na slabu informiranost od strane korisnika o uvjetima korištenja parkirališta zračne luke koji su jasno naznačeni na web stranici Zračne luke Franjo Tuđman⁹. Isto tako, uzrok pritužbe korisnika često leži u tome da korisnici ne čitaju upute o načinu korištenja opreme za naplatu parkiranja, uvjete za izdavanje R1 računa itd, koji su jasno naznačeni na ključnim točkama u zoni parkiranja i prostoru naplate sa mogućnošću dodatnog informiranja koji se nalazi unutar putničkog terminala. Takve pritužbe su zapravo neosnovane, te, kako je prethodno objašnjeno, ipak ostaju u kvantitativnom smislu broj u navedenoj kategoriji pritužbi i time rezultiraju visokim postotnim udjelom. Kod ovakvih problema Tim za upravljanje odnosima s korisnicima pristupa korisniku sa detaljnim objašnjenjem o korištenju sustava i time olakšavaju korisnicima korištenje sustava pri idućem dolasku u zračnu luku.

Zemaljske usluge podrazumijevaju kompleksni proces prihvata i otpreme putnika, prtljage, tereta, pošte i zrakoplova. Zahtijevaju visoke kriterije kvalitete operativnih izvedbi od zainteresiranih strana koje sudjeluju u navedenom procesu, u cilju pravovremenog pristizanja na let prema ugovornim obvezama od strane navedenih zainteresiranih strana prema zrakoplovnim prijevoznicima. Istovremeno, da bi se procesi zemaljskih usluga obavili kvalitetno i pravovremeno, putnici koji pristižu na letove u zračnu luku, osim putničkih prava - imaju i putničke obveze prema navedenim zainteresiranim stranama koji ostvaruju poslovne procese zemaljskih usluga. Ovdje nastaje problem. Čak u više od 40% slučajeva putnici kasne u dolasku u zračnu luku na prijavu za registraciju, nemaju svu potrebnu dokumentaciju za let, prekasno pristupaju prostoru za ukrcaj (engl. *Boarding Gate*) itd. Zainteresirane strane koje vrše operacije zemaljskih usluga i posluju u tim procesima u ime zrakoplovnih prijevoznika, često, prema zahtjevu zrakoplovnog prijevoznika, zbog navedenih razloga donose odluku o odbijanju putnika na let, što uzrokuje putničku pritužbu. Nadalje, putnici, ne poznavajući svoja prava, nakon podizanja prtljage, napuštaju zračnu luku i naknadno pišu pritužbe, iako postoji usluga prijave o oštećenju, krađi ili nepravovremenom dolasku prtljage u sklopu zemaljskih usluga, itd. U navedenim primjerima putničkih pritužbi, zapravo krajnja zamolba prema putniku jest, uz objašnjenje uzroka problema, da se javi zrakoplovnom prijevozniku za daljnji postupak i rješavanje problema naznačenog u pritužbi.

Zrakoplovni prijevoznici također imaju visok postotni udio u ukupnim pritužbama jer putnici često zrakoplovnog prijevoznika poistovjećuju sa "zračnom lukom", odnosno zainteresiranim stranama koji u ime zrakoplovnog prijevoznika obavljaju ugovorom određene operativne procese unutar putničkih tokova u putničkom terminalu i na stajankama za zrakoplove. Pritužbe koje se tiču kašnjenja letova, cijena usluga u putničkoj kabini, pritužbe na nepravovremenu isplatu za oštećenje ili gubitak prtljage i druge vrste pritužbi na procedure koje direktno vrši zrakoplovni prijevoznik i koje pristižu na adresu Međunarodne zračne luke Zagreb d.d., Sektor komercijale i marketinga (Tim za upravljanje odnosima s korisnicima) preusmjerava, uz objašnjenje uzroka, putnicima - pritužiteljima, da svoju pritužbu upute zrakoplovnom prijevozniku.

Zaštitni pregled podrazumijeva osjetljiv i rizični proces unutar putničkog toka u putničkom terminalu, jer zahtijeva kvalitetno realizirane zaštitne postupke prema svakom putniku pojedinačno, u cilju sprječavanja ugrožavanja leta s aspekta zaštite u putničkom prometu. Putničke pritužbe zbog oduzimanja prekoračenih volumena tekućine u ručnoj prtljazi,

⁹ Web stranice ima naziv Zračna luka Franjo Tuđman, prema Objektu - novi putnički terminal.

dodatni zaštitni pregledi koje putnici prolaze prema procjeni radnika na zaštitnom pregledu, oduzimanje stvari iz osobne prtljage koje nisu dozvoljene za ulazak u zrakoplov - putnici smatraju osnovom za pritužbu, iako je zaštitni pregled bio u skladu sa Nacionalnom i EU regulativom koja se tiče zaštite u zračnom prometu. U ovom slučaju, putnici također ne koriste naputke jasno naznačene na web stranicama zračne luke i zrakoplovnih prijevoznika koji se tiču zaštitnih pregleda putnika i obveza koje imaju kao ugovorna strana prema zrakoplovnom prijevozniku. U slučaju zaštitnih pregleda, u više od 60% zaštitni pregled je obavljen u skladu sa propisanom zaštitnom regulativom, međutim, kao i u prethodno opisanim grupacijama pritužbi, ostaju kvantitativno u statusu visokog postotnog udjela ukupnih pritužbi.

Zaključno, četiri grupacije problema u pritužbama, iako nose visoki postotni udio, nemaju težinu u smislu isplate ili naknade putniku, jer je provedenom internom istragom dokazano da je sve učinjeno od strane autoriteta zračne luke (zainteresiranih strana koji sudjeluju u poslovnim procesima na koje glase pritužbe), međutim, ostaju u klasi pritužbi i tako kvantitativno pridonose značajnom postotnom udjelu u odnosu na ukupne pritužbe. Isto tako, obrada podataka i nadzor pritužbi pokazuju jasnu međusobnu interakciju za analizirano četverogodišnje razdoblje - pritužbe koje se tiču nedostataka u poslovnim procesima u novom putničkom terminalu utječu na poboljšanje sustava ili segmenata sustava, odnosno navedena poboljšanja utječu na smanjivanje broja pritužbi u ukupnom udjelu pritužbi od strane korisnika.

5. PRITUŽBE U STATUSU NESUKLADNOSTI

Stalno uvođenje novih poslovnih aktivnosti u poboljšanju praćenja pritužbi donosi nove alate i metode rada kojima se podiže kvaliteta praćenja pritužbi i njihovo rješavanje. U 2017. godini započinje rad u CRM opremi koja kapacitetom i brojem transakcija zadovoljava nove kriterije za upravljanje nesukladnostima i pritužbama. Nadalje, početkom 2019. godine, započinje nova aktivnost - praćenje pritužbi u cilju utvrđivanja kriterija za stjecanje statusa nesukladnosti: kada, prema stručnoj procjeni, pritužba ispuni uvjete za status nesukladnosti, pritužba se obrađuje prema kriterijima obje ISO Norme: 10002:2018 i 9001:2015, što također podrazumijeva novi alat u praćenju i podizanju kvalitete poslovnih procesa u Zračnoj luci Franjo Tuđman.

Prema definiciji, nesukladnost podrazumijeva neispunjavanje zahtjeva.¹⁰ Svaka dostavljena pritužba je potencijalna nesukladnost koju Služba kvalitete prati i dostavlja odgovornoj osobi za poslovni proces unutar kojeg leži uzrok pritužbi. Odgovorna osoba¹¹ donosi odluku o daljnjem statusu zaprimljene pritužbe, dodjeljujući pritužbi status nesukladnosti ili odlučuje da pritužba ostaje u statusu pritužbe na temelju propisanih kriterija. Jedan od temeljnih kriterija prema kojima se ispituje i određuje status pritužbe je neispunjavanje zahtjeva. Odgovorna osoba određuje temeljni uzrok, procjenjuje inicijalni rizik i opisuje korektivnu aktivnost sa rokom implementacije iste. Navedeni podaci prosljeđuju se Službi kvalitete, koja nastavlja nadzor nesukladnosti sve do datuma implementacije korektivne aktivnosti. Ako odgovorna osoba odluči da pritužba ostaje u statusu pritužbe i ne dodjeljuje se korektivna aktivnost, šalje se obvezno izvješće Službi kvalitete o razlozima takvog statusa. Pritužba koja ostaje u statusu pritužbe obrađuje se prema Dokumentaciji upravljanja

¹⁰ Prema ISO 19011:2018 - Norma za provođenje audita sustava upravljanja. U širokom rasponu opsega poslovanja na zračnoj luci problem podrazumijeva neispunjavanje zahtjeva prema regulatornim, ugovornim i drugim zahtjevima, u ovisnosti o vrsti procesnog poslovanja te vrsti uzroka.

¹¹ Odgovorna osoba je u funkciji vlasnika procesa (Direktor, stručni tim) ako je uzrok pritužbi u poslovnim procesima pravnih subjekata MZLZ d.d. i MZLZ Upravitelj Zračne luke Zagreb d.d.. Za druge zainteresirane strane koje vrše poslovne procese u zračnoj luci također su određene odgovorne koje sudjeluju u obradi i upravljanju pritužbama i dostavljaju podatke Službi kvalitete MZLZ d.d.

pritužbama¹² koja je u domeni Sektora komercijale i marketinga Međunarodne zračne luke Zagreb d.d., sukladna je dokumentaciji Službe kvalitete¹³ Međunarodne zračne luke Zagreb d.d., i prati se od strane Službe kvalitete do datuma zatvaranja pritužbe.

Upravljanje pritužbama koje ostaju u statusu pritužbi i pritužbama koje dobivaju status nesukladnosti prikazano je u Slici 5.

Slika 5: Upravljanje pritužbama prema Normi ISO 10002:2018 i Normi ISO 9001:2015

Izvor: MZLZ d.d., Služba kvalitete.

Prosječni mjesečni udio pritužbi u 2019. godini koji su stekli status nesukladnosti u 2019. godini iznosi prema analizi po mjesecima od 10 do 33%, kako je prikazano u Tablici 1.

¹² Feedback/Complaint Management Procedure, Međunarodna zračna luka Zagreb, 2017., Radna uputa za upravljanje pritužbama, Međunarodna zračna luka Zagreb, 2017.

¹³ Priručnik za Integrirani sustav upravljanja, Međunarodna zračna luka Zagreb, 2019. i Postupak upravljanja rizicima, nesukladnostima i korektivnim aktivnostima, Međunarodna zračna luka Zagreb, 2018.

Tablica 2: Udio pritužbi (%) u statusu nesukladnosti po mjesecima u 2019. godine

Mjesečni periodi u 2019.	Si.	Ve.	Ož.	Tr.	Sv.	Li.	Sr.	Ko.	Ru.	Li.	St.	Pr.
Ukupan broj pritužbi	90	56	69	55	90	84	94	85	91	72	57	-
Broj pritužbi u statusu nesukladnosti	30	16	13	11	9	12	14	16	12	12	8	-
Udio pritužbi u statusu nesukladnosti (%)	33	29	19	20	10	8	15	19	13	17	14	-

Izvor: MZLZ d.d., Služba kvalitete, CRM baza podataka.

Prema vrstama korektivnih aktivnosti koje se provode, uglavnom se radi o isplati troškova korisnicima koji nisu na ispravan način koristili opremu za naplatu parkiranja ili je došlo do greške u sustavu naplate. U poslovnim procesima trgovine i ugostiteljstva gdje je korisnik zakinut u kvaliteti proizvoda, nepotpuno dostavljenom proizvodu, neopravdanom dužem čekanju na proizvod ili uslugu - uglavnom se radi o bonusu u obliku vaučera za slijedeći posjet, odnosno isplaćuje se trošak u vrijednosti oštećenja koji je nastao pri pružanju ili isporuci usluge. Isto tako, provode se dodatne edukacije i treninzi sa radnicima u cilju podizanje kvalitete komunikacije i razine kvalitete poslovnog procesa unutar kojeg je utvrđena nesukladnost. U području obavljanja poslovnih procesa zemaljskih usluga, korektivne aktivnosti podrazumijevaju obnavljanje edukacija i treninga svjesnosti u cilju kvalitetnije komunikacije s korisnicima usluga i kvalitetnijeg obavljanja poslovnih aktivnosti unutar procesa. U vrlo malim postocima u udjelu ukupnih korektivnih aktivnosti slijedeće su korektivne aktivnosti: isplata troškova korisnicima za gubitak privatnih stvari tijekom prolaza kroz putničke tokove do zrakoplova i isplate u slučaju ozljeda, ukoliko postoji dokaz da je došlo do propusta od strane izvršitelja usluge, zatim popravci na parkirnim rampama, sustavima za grijanje i hlađenje i drugim infrastrukturnim objektima zračne luke.

6. ZAKLJUČAK

Korisničke pritužbe znakovit su indikator potencijalnih slabih točaka u ukupnim poslovnim procesima koji se odvijaju u prostoru putničkog terminala, cjelokupnom području zračne luke te svih zainteresiranih strana koje vrše poslovne procese u zračnoj luci. Značajno poslovno razdoblje koje se tiče svih poslovnih procesa pa tako i upravljanja pritužbama započinje u drugom kvartalu 2017. g. kada komercijalni putnički promet nastavlja rad na novom putničkom terminalu. Dolazi do značajnog porasta broja pritužbi te promjena u strukturi pritužbi koje zahtijevaju brze promjene u pristupu prema obradi pritužbi te zahtijevaju nove metodologije rada i novu opremu. Trend rasta pritužbi, nakon 2017. godine ulazi u trend stabiliziranja, što je rezultat praćenja i poboljšanja ukupne kvalitete kompleksnih, često istovremenih poslovnih procesa u zračnoj luci. Stalno uvođenje novih poslovnih aktivnosti u poboljšanje praćenja pritužbi podrazumijeva nove alate u smislu nove opreme, metoda i metodologija rada kojima se podiže kvaliteta praćenja pritužbi i njihovo rješavanje. Provedene analize pokazuju jasnu međusobnu interakciju za analizirano četverogodišnje razdoblje - pritužbe koje se tiču nedostataka u poslovnim procesima u novom putničkom terminalu utjecali su na poboljšanje sustava ili segmenata sustava, odnosno navedena poboljšanja utjecala su na smanjivanje broja pritužbi u određenim grupama problema. Iako se nakon značajnog porasta broja pritužbi u 2017. godini trend rasta broja pritužbi u 2018. i 2019. godini stabilizirao, procjena je da, vrste, broj pritužbi i očekivanja korisnika više nikada neće imati one trendove i vrijednosti koje su bile prisutne do 2016. godine s obzirom na pojačane kriterije za kvalitetu

usluge od strane korisnika usluga i stalni trend godišnjeg rasta putničkog prometa u Zračnoj luci Franjo Tuđman. Rezultati analiza i praćenja pritužbi Službe kvalitete Međunarodne zračne luke Zagreb d.d., komplementarni su sa rezultatima ACI ASQ Programa Kvaliteta usluge zračne luke te definiraju prostor za podizanje kvalitete sveukupnih poslovnih procesa koji se odvijaju u zračnoj luci s obzirom na specifičnost pristupa problemu pritužbi prema Normi 1002:2018, Normi 9001:2015 te pripadajućoj dokumentaciji Službe kvalitete Međunarodne zračne luke Zagreb d.d.

Summary:

THE CUSTOMER COMPLAINT TRENDS AT FRANJO TUĐMAN AIRPORT

A period from March 28, 2017 to the end of 2019 is important business period for Franjo Tuđman Airport due to open the New Passenger Terminal and associated infrastructure for operations. Customer complaints are significant indicator of potential weaknesses in the overall business processes in the Passenger Terminal area, the entire airport area, and to interested parties that participate with their business processes at the airport. The changes in the structure of complaints and significant complaints growth trend, after 2017 are entering a stabilization trend, resulting from monitoring and improvements in the overall quality of complex and simultaneous airport business processes. The constant introduction of new business activities in improving of the complaint management brings new tools that improve the quality of control of complaints and their solutions. In accordance with the assessment that the complaint fulfils the conditions for a status of non-conformity, the complaint is processed according to the criteria of ISO Standards 10002:2018 and 9001:2015, which implies one of the new tools in control and improving the quality of the business process at Franjo Tuđman Airport. Although after a significant increase of number of complaints in 2017, the trend of growth in complaints number has stabilized in 2018 and 2019, it is estimated that types, the number of complaints and customer expectations will never gain those trends that had been presented until 2016. The results of the analysis and monitoring of complaints by Quality Department - International Zagreb Airport Jsc. are complementary to the results of the ACI ASQ Program and define the scope for improving the quality of overall business processes at the airport, due to specific approach to the complaint issue by Standard 1002: 2018, Standard 9001: 2015 and the related documentation of Quality Department - International Zagreb Airport Jsc.

Key words: *complaints, stabilizing trends in number of complaints, complaints in non-conformity status, improving the quality of business processes.*

7. LITERATURA

1. ISO 10002:2018.
2. ISO 9001:2015.
3. Zakon o zaštiti potrošača, NN 41/14,110/15, 14/19, na snazi od 15.2.2019.
4. ISO 19011:2018 – Norma za provođenje audita sustava upravljanja.
5. Methodology at a Glance, Objectives and Methodology, Airport Performance-Q2 2019, 2019 ACI.
6. Priručnik za Integrirani sustav upravljanja, Međunarodna zračna luka Zagreb, 2019.
7. Postupak upravljanja rizicima, nesukladnostima i korektivnim aktivnostima, MZLZ, 2018.
8. Feedback/Complaint Management Procedure, Međunarodna zračna luka Zagreb, 2017.
9. Radna uputa za upravljanje pritužbama, Međunarodna zračna luka Zagreb, 2017.
10. <https://aci.aero/customer-experience-asq/asq-participants/europe/croatia/10.1.2020>.
11. <https://aci.aero/customer-experience-asq/asq-participant/europe/croatia/zagreb-international-airport/10.1.2020>.