

Univerzitet u Beogradu

Ekonomski Fakultet

Osnovne akademske studije

Predmet: Marketing logistika

**Tema: Značaj i implikacije primene koncepta
CRM na upravljanje lancem snabdevanja u
turizmu**

Mentor:

Prof. dr Vladan Božić

Student:

Petar Petrović

255/10

U Beogradu, jun 2012. godine

SADRŽAJ

1. Umesto uvoda- strateški zaokret u upravljanju lancem snabdevanja u turizmu.....	3
2. Koncept CRM kao važan alat u turističkim lancima snabdevanja.....	5
2.1. Pojmovno određenje koncepta.....	5
2.2. Ključne komponente koncepta.....	7
2.3. Ključni koraci u implementaciji koncepta.....	10
3. Upravljanje servisom potrošača u turizmu na bazi CRM.....	12
3.1. Definisanje pojma i važnosti servisa potrošača u turizmu.....	12
3.2. Identifikacija nedostataka u servisu potrošača u turizmu.....	13
3.3. Utvrđivanje ključnih atributa servisa.....	15
3.4. Merenje satisfakcije potrošača pruženom uslugom.....	15
4. E-CRM-moderna verzija koncepta i njen značaj.....	17
4.1. Funkcije E-CRM-a.....	18
4.2. Uticaj E-CRM koncepta na lanac snabdevanja u turizmu.....	19
5. Zaključak.....	20
Ključne reči i pojmovi.....	21
Reference.....	22

1. Umesto uvoda- strateški zaokret u upravljanju lancem snabdevanja u turizmu

Tokom poslednje tri decnije došlo je do značajnog intenziviranja konkurencije unutar turističke industrije. 80-ih godina XX veka industrija turizma bila je uglavnom koordinirana od strane turističke ponude. U tom periodu nastao je bum u sektoru hotelijerstva širom sveta, prvenstveno usled postojanja pogodnog finansijskog ambijenta- globalne valute su beležile depresijaciju, dok je pristup bankarskim kreditima u Severnoj Americi i Evropi značajno olakšan (*Vogel, 2006, str. 98*). U to vreme, fokus marketinških strategija turističkih preduzeća bio je na privlačenju što većeg broja klijenata, koji bi kupili proizvod ili uslugu, putem **tradicionalnih prodajnih taktika**, kao što su transakcione predprodajne aktivnosti.

Ekonomski prosperitet tokom 90-ih godina XX veka doprineo je daljem razvoju turističke industrije, naročito usled porasta broja ljudi koji mogu da putuju u inostranstvo. Ovakva situacija rezultat je prevashodno dva događaja. Kao prvo, dolazi do deregulacije u oblasti avio industrije, a kao drugo naglo ekspandiraju nisko-tarifni avio prevoznici (engl. *Low-cost aircarriers*). Ova dva događaja učinila su da troškovi putovanja značajno budu sniženi (Božić, 2011, str. 245). Rezultanta ovih faktora dovela je do toga da marketinške, ali i integralne strategije lanca snabdevanja budu preokrenute sa taktičke na stratešku dimenziju, koja koristi veći broj modernih koncepata i alata unutar sebe, uključujući i koncept CRM (engl. *customer relationship management* ili skraćeno CRM, kako će biti korišćeno u ostatku teksta). Ideja koncepta, kao što ćemo imati priliku da detaljnije istaknemo u drugom delu rada, odnosi se ne samo na privlačenje dodatnih kupaca, već i na dugoročnu retenciju postojećih. Globalizacija i razvoj informaciono-komunikacionih tehnologija u XXI veku naterao je poslove u sferi turizma da posvete veću pažnju konceptima poput CRM-a u cilju ostvarenja svojih planova.

U svojim radovima vodeći mislilac u sferi menadžmenta u SAD, *Michael Porter* (1985), predlaže dve strategije koje vode ka realizaciji konkurentske prednosti: troškovno liderstvo i proizvodnu diferencijaciju. Obe ove strategije, međutim, postalo je teško ostvariti u turističkoj industriji, budući da je većina, ako ne svi, akteri u ovoj sferi turističkog lanca snabdevanja suočena sa istim tržišnim uslovima i poseduje sličnu informacionu tehnologiju. Stoga, oni su u mogućnosti da promene svoje troškovne strategije i da se prilagode novim tehnologijama veoma brzo, ukoliko otkriju da neki drugi biznisi ostvaruju konkurentsku prednost, bilo po osnovu troškova ili diferencijacije. Porterove dve strategije suštinski je teško održati dugoročno. Ove strategije su inače poznate kao **takmičarski-fokusirane strategije** za postizanje konkurentske prednosti (*Day i Wensley, 1988*)

Usled istaknutih manjkavosti prethodne kategorije strategija u sferi turizma, strateško refokusiranje koje sve više prožima turističke lance snabdevanja poslednjih godina odnosi se **potrošački-fokusirane strategije**. Kao primer možemo navesti Šangri-la hotele i odmarališta. Njihova poslovna deviza ističe «*ljubaznost koju isporučuju brižni ljudi*», što je aposlutno u skladu sa posvećenošću ovog ugostitelja ka pružanju prepoznatljive azijske gostoljubivosti i

usluge. Na svojoj internet prezentaciji, u okviru principa rada, čak pet od osam je orijentisano na korisnike njihovih usluga (www.shangri-la.com, pristupljeno 30/4/2012).

CRM koncept znatno je bitniji za lanac snabdevanja u turizmu, nego na primer u proizvodnoj industriji, budući da su njihovi krajnji korisnici, turisti, čija pažnja je fokusirana na kvalitet interakcija sa dobavljačima turističkih proizvoda/usluga. Uvažavajući uvodna razmatranja, logika narednih izlaganja biće sledeća: u okviru **druge tačke rada** daje se osnovna postavka i terminološka distinkcija pojma CRM i njegovih ključnih komponenti i koraka primene. **Treći deo** je posvećen upravljanju turističkim servisom potrošača na bazim koncepta CRM, dok se **u okviru poslednje celine** analizira značaj primene informacionih tehnologija i uvođenja osavremenjenog, E-CRM koncepta u turističke lance snabdevanja.

2. Koncept CRM kao važan alat u turističkim lancima snabdevanja

Nakon uvodnog razmatranja koje se odnosilo na analizu strateškog zaokreta u poslovanju turističkih lanaca snabdevanja, u ovom delu se fokusiramo na tri ključne stvari: a) određivanje suštine i obuhvatnosti pojma CRM, b) utvrđivanja relevantnih komponenti i ključnih elemenata koji čine integralni deo ovog koncepta, c) osnovne korake u koncepcijskoj implementaciji. U nastavku ove tačke, analiziramo definisane ključne zadatke.

2.1. Pojmovno određenje koncepta

Detaljnom analizom dostupne literature, usled njene brojnosti i diferenciranosti u naučnom pristupu i težištu posmatranja, može se konstatovati da tema CRM koncepta svakako dobija na popularnosti i značaju. Njena važnost je opravdana budući da je u prvom redu praksa dokazala da se radi o primenljivom i prevashodno operativnom konceptu. Opet, operativnost i suštinu ovog koncepta, različiti autori različito tumače. *Greenberg* (2001) u svom radu ističe da CRM predstavlja kompletno zaokružen sistem koji: obezbeđuje način percipiranja i ustanovljavanja iskustava pojedinačnih potrošača kako bi se stvorila osnova za izgradnju baze lojalnih potrošača; obezbeđuje kako tehnološka, tako i funkcionalna rešenja za identifikaciju, osvajanje i zadržavanje potrošača; obezbeđuje unificiranost informacija o potrošačima unutar preduzeća. *Day* i *Van den Bulte* (2002) tvrde pak da CRM predstavlja među-funkcionalni proces za postizanje aktivnog dijaloga sa potrošačima širom svih dodirnih tačaka preduzeća sa njima, dajući personalizovan tretman najvrednijim potrošačima, kako bi se povećala stopa retencije kao i efikasnost marketinških inicijativa. Jedna drugo, uopštenije tumačenje kaže da CRM predstavlja faktički vrstu stava prema zaposlenima i potrošačima, koji počiva na brojnim procesima i sistemima (*Jespersen* i *Skjott-Larsen*, 2005, str. 86). Grupa domaćih autora koja se bavi ovom tematikom, ističe važnost jasnog identifikovanja odnosa koji kompanija ostvaruje sa potrošačem. U tom kontekstu, odnose treba dobro razgraničiti, jer nije svaki odnos zasnovan na CRM-u. Tako postoji nekoliko nivoa, tj. stadijuma razvoja, od klasičnog transakcionog odnosa do dugoročnih partnerstava i relacija (*Lovreta et al.*, 2010, str.24-26). Bez obzira na nijanse različitosti ovih definicija i određenja, sve one u osnovi sugerišu da je cilj CRM koncepta anticipiranje i reagovanje na potrebe potrošača putem efektivnih i efikasnih akcija. Kao što smo već istakli, savremeni CRM razlikuje se od tradicionalnih marketinških aktivnosti. Radi se o među-funkcionalnoj filozofiji koja integriše sve poslovne funkcije unutar organizacije.

U kontekstu upravljanja lancima snabdevanja u turizmu, CRM se odnosi na načine na koje zaposleni, tehnologije i procesi individualnih članova lanca ili celokupan lanac zadovoljavaju potrošače i zadržavaju bliske veze između potrošača-klijenata i partnera. Neophodno je istaći da klijenti u ovim lancima nisu uvek i isključivo turisti. Turisti se nalaze na krajevima ovih lanaca, dok su posredni klijenti u stvari sami učesnici u lancima snabdevanja. Primera radi, hoteli su klijenti tur-operatora i obrnuto. Principi CRM-a u kontekstu upravljanja lancem snabdevanja u turizmu sastoje se iz tri kritična koncepta (*Song*, 2012, str.144):

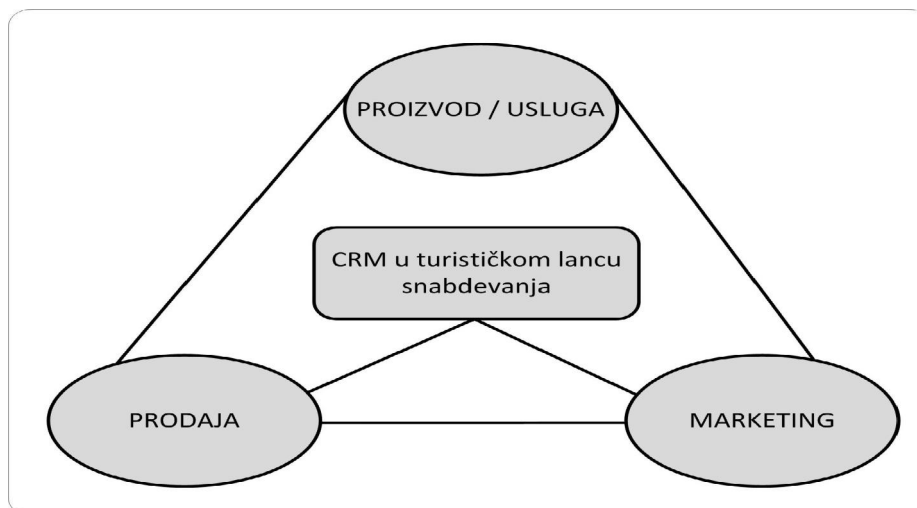
a) Proizvodni koncept. Odnosi se na pružanje visoko-kvalitetnih proizvoda/usluga koji poseduju karakteristike zahtevane od strane klijenata. U okviru ovog koncepta koristi se nešto što se naziva mapa vrednosnih zahteva potrošača (engl. *Customer value requirement map* ili *CVRM*). Ovaj metod, o kome će detaljnije biti reči u nastavku teksta, može se koristiti za identifikovanje želja i potreba potrošača.

b) Prodajni koncept. Vezuje se za razvoj novih prodajnih koncepata, koji su u saglasnosti sa upravljanjem lancem snabdevanja u turizmu. Tradicionalna prodaja fokusira se primarno na transakcione predprodajne aktivnosti sa pažnjom usmerenom na prezentaciju prodaje, odgovaranje na žalbe klijenata, zatvaranje prodajnih dogovora i potpisivanje ugovora. Jasno je da tradicionalni koncept manjka sa strateškim fokusom, a obiluje isključivo taktičkim potezima, što je njegov glavni nedostatak. Novi prodajni koncept, unutar lanaca snabdevanja u turizmu, zagovara razvoj nove prodajne orijentacije, efektivnije logistički povezane, koja usvaja kooperativno ponašanje u planiranju, evaluaciji performansi i predviđanju tražnje (Mentzer, 2004, str. 130-131).

c) Marketinški koncept. Odnosi se na efektivnije promocijne kampanje, uključujući primenu CRM-a od strane učesnika u turističkom lancu snabdevanja, kako bi se komunicirali benefiti, karakteristike i vrednosti proizvoda/usluga ka njihovim korisnicima. Marketinški koncept unutar turističkih lanaca snabdevanja takođe zahteva slobodan protok informacija između njegovih učesnika.

Na narednoj slici dat je prikaz prethodno analiziranih koncepata i njihova spona sa CRM-om u turističkim lancima snabdevanja.

Slika br.1: Principi CRM-a u lancima snabdevanja u turizmu



Izvor: Adaptirano prema Song, H., (2012). *Tourism supply chain management*. Abington: Routledge, str.144

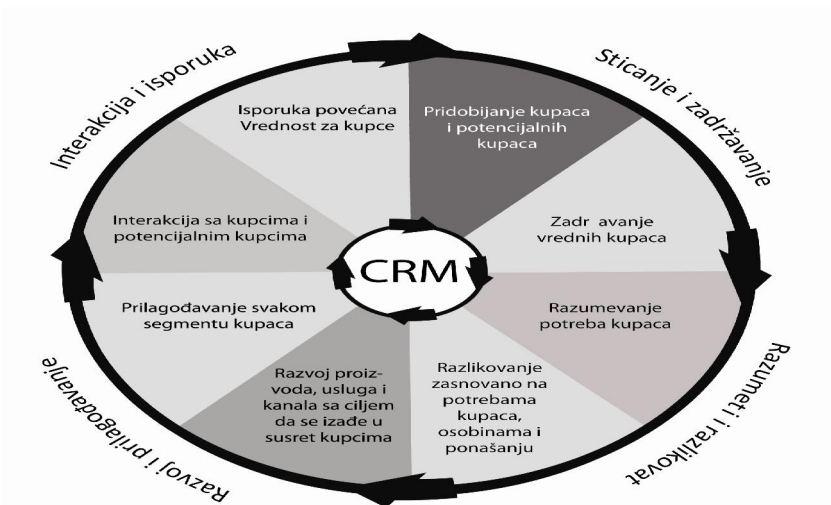
2.2. Ključni alati koncepta

Nakon definisanja samog pojma koncepta CRM, kao i suštinskih postulata na kojima se on zasniva, u ovom delu rada detaljnije ćemo obraditi neke operativne alate kojima se sam koncept koristi. Fokus naše analize biće na tri glavna alata:

- a) *CRM krug*
- b) *Vrednosna strategija lanca snabdevanja*
- c) *Mapa vrednosnih zateva potrošača*

CRM krug. Prvi put su ovaj pojam upotreбили *Nykamp* i *McEachern* (1999) kada su opisali process CRM u turističkim lancima snabdevanja. CRM krug započinje identifikovanjem i razumevanjem potreba potrošača. Nakon njihovog identifikovanja, članovi lanca snabdevanja razvijaju adekvatne, po meri kreirane proizvode/usluge, koji se moraju iskomunicirati i isporučiti postojećim i potencijalnim klijentima. Oni koji su zadovoljni proizvodima i uslugama, uslovno postaju lojalni potrošači, sa mogućnošću trajnog vezivanja za pojedine učesnike u lancima snabdevanja u turizmu. Grafička ilustracija CRM kruga, data je na narednoj slici:

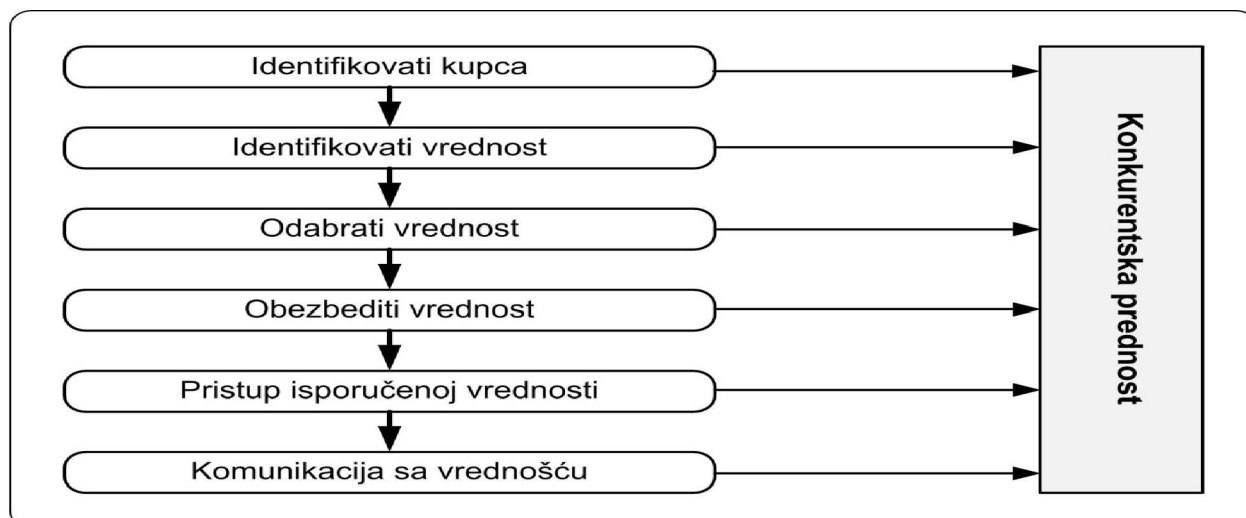
Slika br. 2: CRM krug



Izvor: Adaptirano prema Nykamp, M., McEachern, C., (1999). The CRM business cycle. *DM Review Magazine*

Vrednosna strategija lanca snabdevanja. Slično alatu CRM krug, *Mentzer* (2004), opisuje CRM kao vrednosnu strategiju lanca snabdevanja. Prema ovom autoru, cilj ovakve strategije jeste pridobijanje/očuvanje konkurentske prednosti na tržištu. Grafička ilustracija *Mentzer*-ove vrednosne strategije i njenih faza data je na narednoj slici:

Slika br. 3: Vrednosna strategija turističkog lanca snabdevanja



Izvor: Adatirano prema Mentzer, J., (2004). *Fundamentals of supply chain management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, str. 92

Kao što se na osnovu ilustracije može videti, prvi korak ka ostvarivanju konkurentske prednosti jeste identifikovanje potrošača. Kao što *Mentzer* (2004) ističe svi potrošači, tj. klijenti preduzeća nisu jednaki. Posledično, njihove potrebe i zahtevi u pogledu turističkog proizvoda takođe se razlikuju. Međunarodni luksuzni lanci hotela često privlače bogate poslovne ljude, kao i privatne turiste, čiji su nivoi prihoda, ukusi i preferencije jasno različiti od onih klijenata koji odlaze na masovne turističke destinacije i objekte. Nakon što su subjekti u turističkim lancima snabdevanja identifikovali svoje potrošače (kupce ili klijente), oni mogu naglasiti određene vrednosti u dizajnu i razvoju svojih proizvoda. Članovi turističkih lanaca snabdevanja takođe moraju da obezbede i iskomuniciraju ove vrednosti potrošačima (kako postojećim, tako i potencijalnim). Ono što je najvažnije, članovi turističkih lanaca snabdevanja moraju proceniti satisfakciju potrošača na bazi vrednosti koju kontinuirano isporučuju.

Identifikacija potrošača normalno je podstaknuta razmatranjima u lancu snabdevanja. Ilustracije radi, kada preduzetnik započinje novi turistički poduhvat, on nastoji da dizajnira i razvije svoju ponudu na bazi određenog ciljnog tržišta. Pre investiranja u zemljište za hotelski kompleks, preduzetnik sprovodi investicionu studiju izvodljivosti. Jedan aspekt ove studije jeste identifikovanje hotelskih ciljnih grupa kao i utvrđivanje nivoa tražnje za smeštajem, unutar tih grupa. Jedan od metoda za odabir klijenata u turističkom biznisu jeste *cenovna diskriminacija*. Na primer, klijenti koji koriste luksuzne turističke proizvode, poput skupocenih hotela i odmarališta, kao i oni koji putuju prvom avionskom klasom, selektuju se upravo pomenutom metodom. Međutim, jednostavna identifikacija ciljnih klijenata nije dovoljna za uspeh operacija u turističkom lancu snabdevanja. Stoga je naredni alat koji obrađujemo, mapa vrednosnih zahteva potrošača veoma koristan analitički pokazatelj, koji omogućava učesnicima u lancu, da jasno identifikuju potrošačke vrednosti.

Mapa vrednosnih zahteva potrošača. Većina međunarodnih hotelskih lanaca sprovodi *in-house* istraživanja kako bi sagledala nivo potrošačke satisfakcije proizvodima i uslugama. Istraživanja se sprovode tako što se popunjava unapred pripremljena anketa, tj. upitnik vezan za satisfakciju potrošača-klijenta. Takvi upitnici dobar su način da se razume kako potrošači posmatraju postojeće usluge hotelâ i da se identifikuju načini da se unapredi kvalitet usluge, ukoliko su klijenti nezadovoljni nekim aspektom-atributom ponude. Ipak, anketni metod daleko je od načina koji omogućava kompletnu realizaciju CRM koncepta. Potrebno je načiniti dodatne napore kako bi se identifikovali vrednosni zahtevi potrošača tokom vremena. Dubinsko istraživanje krajnjih vrednosti potrošača i njihove implikacije na budući razvoj proizvoda mogu podarzumovati visoko kompleksan proces koji zahteva pažljivu obuku zaposlenih (Mentzer, 2004). Upravo zato je važno poznavanje alata kao što je mapa vrednosnih zahteva potrošača (Woodruff i Gardial, 1996). Tipična ilustracija ove mape, data na narednoj slici, može poslužiti kao vodič za menadžere u sferi turizma prilikom sprovođenja intervjua sa klijentima. Takođe ona obezbeđuje korisne sugestije po pitanju formulacije strategije u turističkim lancima snabdevanja, kako bi se ove vrednosti isporučile.

Slika br. 4: Mapa vrednosnih zahteva potrošača

VREDNOSNI ZAHTEV	OCENA ZNAČAJA ZAHTEVA*	OCENA PERFORMANSI**				
		1	2	3	4	5
ZAHEV 1						
ZAHEV 2						
ZAHEV 3						
ZAHEV 4						
ZAHEV 5						

NAPOMENA: * Ocena značaja> kreće se od 1= osnovni do 5 = bez važnosti; Ocena performansi** 1= Odlične, 2= Dobre, 3= Zadovoljavajuće, 4= Nezadovoljavajuće, 5 = Očajne. F-ocena konkretnog biznisa, C-ocena konkurencije

Izvor: Adaptirano prema Mentzer, J., (2004). *Fundamentals of supply chain management*. Thousand Oaks, CA:Sage Publications, str. 96

Kao što se iz ilustracije može videti, mapa izgleda kao običan upitnik, ali ne treba je jednostavno distribuirati klijentima radi popunjavanja. Njenim popunjavanjem pre treba da se bavi iskusni menadžeri kompanija članica turističkog lanca snabdevanja tokom procesa intervjuisanja. U prvom redu važno je kreirati listu zahteva, za koje naši klijenti tvrde da su im najbitniji. Nakon toga, ispitivač treba da zamoli klijente da date zahteve rangiraju prema značaju, na skali od jedan do pet. Ovde je važno napomenuti da ispitanik može dati isti rang dvoma ili većem broju atributa. Nakon toga, ispitanici se mole da ocene realne performanse za pojedinačne attribute,

opet na petostepenoj skali, a na bazi prethodno definisanih vrednosnih zahteva. Nakon ovoga, klijenti se mole da ocene iste te performanse, samo konkurentskog preduzeća (pri čemu je ovde važno naglasiti o kom konkretnom konkurentu je reč).

Kao primer, navešćemo analizu, tj. kreiranje ove mape za restoran, kao jednog od učesnika u turističkom lancu snabdevanja, gde su kao ključni vrednosni zahtevi identifikovani: *ukus hrane, zdravstvena ispravnost hrane, ambijent, brzina usluge i cene*. Na bazi hipotetičkog primera, za potrebe rada, ilustrujemo kako bi izgledala popunjena jedna ovakva mapa na narednoj slici.

Slika br. 5: Hipotetički primer Mape vrednosnih zahteva potrošača

VREDNOSNI ZAHTEV	OCENA ZNAČAJA ZAHTEVA*	OCENA PERFORMANSI **				
		1	2	3	4	5
Ukus hrane	1	F	C			
Zdravstvena ispravnost hrane	2		FC			
Ambijent	3		C	F		
Brzina usluge	4	F		C		
Cene	5	C	F			

NAPOMENA: * Ocena značaja> kreće se od 1= osnovni do 5 = bez važnosti; Ocena performansi** 1= Odlične, 2= Dobre, 3= Zadovoljavajuće, 4= Nezadovoljavajuće, 5 = Očajne. F-ocena konkretnog biznisa, C-ocena konkurencije

Izvor: Konstruisano prema ideji autora rada

Rezultati kreirane mape pružaju set strateških elemenata za delovanje konkretnog biznisa u turističkom lancu snabdevanja. U konkretnom primeru, restoran ostvaruje konkurentsku prednost u pogledu ukusa hrane i brzine njene isporuke, ali ne i opšteg ambijenta i cene, poredeći sa konkurentskim restoranom. Na osnovu ovoga, menadžer objekta može preduzeti određene korektivne mere. Naravno, percepcija klijenata o ceni usluge kod konkurencije, ne mora biti tačna. Ukoliko se to dokaže kao tačno, onda je to jasan znak da konkretan restoran mora uložiti više napora u cilju bolje komunikacije vrednosti svojih proizvoda/usluga klijentima. Stoga, mapa vrednosnih zahteva potrošača pruža kako operativne tako i komunikacione elemente za delovanje učesnicima u turističkim lancima snabdevanja.

2.3. Ključni koraci u implementaciji koncepta

Pored analiziranih alata u okviru koncepta CRM, važno je definisati i osnovne korake u njegovoj primeni. Prateći logiku samog koncepta, među ključnim koracima- fazama identifikujemo sledeće (Song, 2012, str. 148-152):

- a) Kreiranje logističkog leveridža*
- b) Utvrđivanje resursnih zahteva za CRM*
- c) Segmentiranje klijenata*
- d) Predviđanje ponašanja klijenata*
- e) Procena profitabilnosti klijenata*
- f) Personalizacija komunikacije sa klijentima*

U nastavku ćemo, u najkraćim crtama, predočiti suštinu svake od faza u implementaciji CRM-a u turizmu.

Kreiranje logističkog leveridža. Uvažavajući prethodno iznetu tvrdnju da su turisti samo krajnja karika u turističkim lancima snabdevanja, kao i da kvalitet proizvoda/usluge zavisi od većeg broja provajdera, koji su i sami povezani u B2B lance, mudri menadžeri u lancima konkurentsku prednost ostvaruju putem logističkog leveridža. Ovaj pojam odnosi se na ostvarenje izuzetne i superiorne infrastrukture zasnovane na logističkim performansama, koja nakon implementacije kroz uspešnu marketinšku strategiju, kreira prepoznatljiv lanac vrednosti za potrošače (Mentzer i Williams, 2001, str.103). Ključ logističkog leveridža jeste uspostavljanje klastera usluga oko proizvoda (kao što su paket aranžmani, vazdušni transport i kružne ture) unutar lanaca snabdevanja, kako bi se konkretnom biznisu pridodala značajna prednost u odnosu na konkurenciju.

Utvrđivanje resursnih zahteva za CRM. Na bazi strategije logističkog leveridža, koja je orijetisana na potrošače-klijente, članovi lanaca snabdevanja u turizmu moraju realocirati resurse, iz sfera koje nisu interesantne klijentima, do onih koje su im bitne. Grafički prikaz ovakve realokacije dat je na narednoj slici.

Slika br. 6: Upravljanje resursima radi ostvarivanja efikasnijeg CRM-a



Izvor: Adaptirano prema Mentzer, J., (2004). *Fundamentals of supply chain management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, str. 109

Uspešan CRM unutar turističkih lanaca snabdevanja zahteva od njenih učesnika da retke resurse premeste iz kvadranta neefikasnih usluga, u kvadrant neefektivnih usluga, kako bi se unapredio nivo satisfakcije klijenata. Kvadrant u kome se nalaze izuzetne usluge ukazuje da članovi lanca snabdevanja, apsolutno izlaze u susret zahtevima klijenata, mada to ne znači da ove segmente treba nadalje zapostaviti.

Segmentiranje klijenata. Još jednom ističemo da svi klijenti nemaju podjednaku vrednost. Stoga je potrebno pronaći one koji su najvredniji i uložiti posebne napore, kako bi oni trošili što više na naše proizvode/usluge. Jednom nakon što učesnici u turističkim lancima snabdevanja, uspostave adekvatan miks, mogu se primeniti adekvatne marketinške strategije kako bi targetirali najprofitabilnije kupce i smanjili troškove. Specifičnost biznisa u turizmu, jeste korišćenje većeg broja kriterijuma kako bi se segmentacija načinila. Na primer, aviokompanije koriste učestalost letova putnika, kao indikator vrednosti potrošača, dok tur-operatori koriste nivo generisanog prihoda po glavi putnika. Segmentacija stoga još pomaže da se prilagode svojstva proizvoda, kao i da se očuvaju dugoročni odnosi sa klijentima.

Predviđanje ponašanja klijenata. Analiza prethodnog ponašanja potrošača, ukoliko je dostupna, može pomoći učesnicima u lancu da predvide buduće poteze prilikom kupovine proizvoda i/ili usluga, kao i da ocene koliko će sredstava biti potrošeno. Takva predviđanja pomažu učesnicima iz sfere turizma da prilagode cenovnu i promocionu strategiju, bez posledičnog pada tražnje za proizvodima/uslugama. Na primer, CRM sistem hotelâ *Hilton* često analizira demografske podatke o gostima, unutar programa *Hilton Honors*. Identifikovane

bihevioralne crte, pomažu u kreiranju kampanja direktne pošte, kako bi adekvatno bile planirane sezonske aktivnosti poslovnih putnika (*Wisner et al.*, 2008).

Procena profitabilnosti klijenata. Jedno od glavnih ishodišta segmentacije jeste upravo određivanje profitabilnosti klijenata. Iako je teško oceniti ovaj pokazatelj, naročito u turističkim lancima snabdevanja, to je jako važno budući da sa sobom povlači različitu alokaciju CRM resursa. Određeni klijenti možda nisu profitabilni danas, ali će biti u periodu koji predstoji. Na primer, poslovni putnici koji rezervišu avio karte putem turističke agencije, retko kupuju ostale paket-aranžmane koji postoje u ponudi agencije. Stoga, iako ovaj tip potrošača može biti tertiran kao neprofitabilan, ukoliko postoji zadovoljstvo uslugom koju pruža turistička agencija, moguće je da će ovaj tip preporučiti agenciju prijateljima ili rodbini, koji mogu kupiti neki od paket-aranžmana. Stoga je suštinski važno da biznisi u sferi turizma obrate posebnu pažnju na *dugoročnu profitabilnost potrošača*, pre nego na profitabilnost na kratak rok. Postoji veći broj modela koji se tiču egzaktno kalkulacije dugoročne profitabilnosti potrošača. Kao osnovni elementi u njima se najčešće javljaju: *nivo trenutnih kupovina*, *prosečna profitna stopa*, kao i *dugoročna kupovna moć* (*Wisner et al.*, 2008). Usled obima konkretnog rada, na ovom mestu nećemo detaljnije analizirati strukturu i kalkulaciju potrošačke profitabilnosti.

Personalizacija komunikacije sa klijentima. Budući da današnji turisti, a naročito mlađe generacije, preferiraju pogodnost internet komunikacija i transakcija, neophodno je da turističke firme personalizuju komunikaciju sa potrošačima, putem interneta i elektronske pošte, kako bi se uspostavila pozitivna veza. Efektivna komunikacija takođe pospešuje satisfakciju potrošača i povećava njihovu lojalnost. Na primer, *Cathay Pacific Airways*, aktivni korisnik CRM aplikacija, oslanja se na informacije o potrošačima, u cilju kreiranja obostrano korisnih veza. Tako, u slučaju odlaganja leta, članovi kluba *Marko Polo* ove aviokompanije, dobijaju blagovremene personalizovane poruke, kako bi adekvatno planirali svoj odlazak na aerodrom. Personalizacija takođe doprinosi kostjumizaciji komunikacije, što finalno rezultuje u većem obimu prodaje i profitabilnosti za biznise u sferi turizma.

3. Upravljanje servisom potrošača u turizmu na bazi CRM

Nakon objašnjenja osnovog pojma CRM, njegovih ključnih elemenata, kao faza u implementaciji koncepta, u ovom delu se bavimo menadžmentom servisa potrošača u turizmu, upravo baziranog na konceptu CRM.

3.1. Definisavanje pojma i važnosti servisa potrošača u turizmu

Upravljanje servisom potrošača u lancima snabdevanja podrazumeva skup različitih, ali kritično povezanih aktivnosti koje pružaju korisnost potrošačima ili optimalan nivo servisa. *Lalonde et al.* (1988), objašnjavaju da je servis potrošača proces u kome se kreira značajna dodata vrednost duž

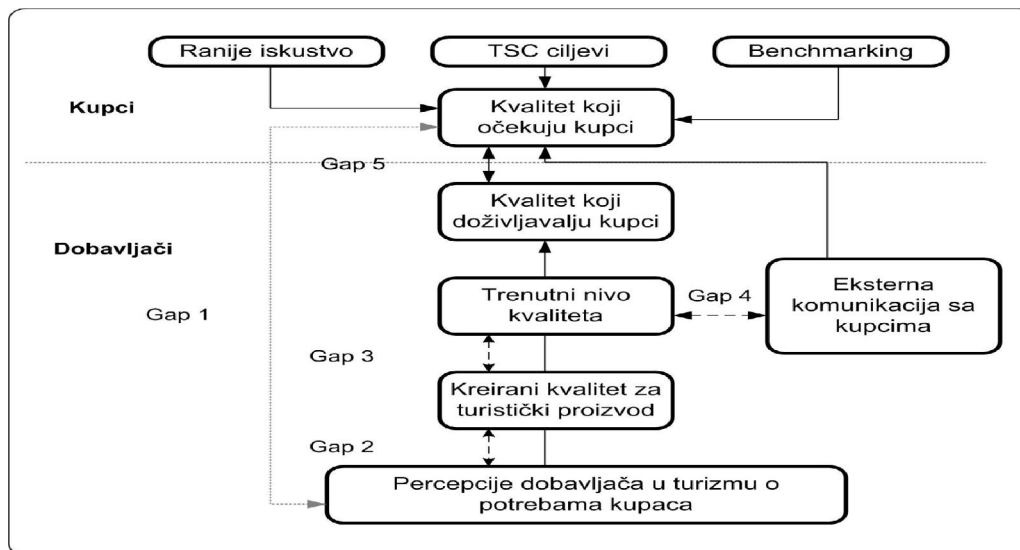
celokupnog lanca snabdevanja, na troškovno-efikasan način. *Band* (1991) definiše upravljanje servisom potrošača kao sistem u kome potrebe potrošača, njihove želje i očekivanja bivaju u potpunosti zadovoljene, pa čak i prevaziđene tokom transakcionog ciklusa, rezultujući tako u ponovnoj kupovini i dugoročnoj lojalnosti. Božić i Aćimović (2012) se pak opredeljuju da efikasan servis potrošača definišu kao spremnost proizvođača ili trgovca da pravi proizvod dostavi u pravo vreme, na pravom mesto, u adekvatnom stanju i po prihvatljivoj ceni transakcije.

Za koju god definiciju da se odlučimo, vidimo da je značaj adekvatnog upravljanja servisom potrošača veoma eksplandirao u proteklih 30 godina, naročito u sferi turizma. U početku, upravljanje servisom potrošača u turističkim aktivnostima sastojalo se od primanja i odgovaranja na lična pisma klijenata, koji su iznosili pitanja ili primedbe, vezana za putovanja ili turističke proizvode/usluge. Uspostavljanje *call* centara omogućilo je potrošačima da komuniciraju direktno, sa predstavnicima servisa, vezano za svoje molbe/želje/zahteve. Do 90-ih godina XX veka, svrha i funkcija upravljanja servisom potrošača evoluirala je iznad pukog obezbeđivanja besplatnog telefonskog broja za asistenciju u čitav set aktivnosti koje se odnose na brigu o korisnicima. Krajem 90-ih godina XX veka, *call* centri su obogaćeni čitavim setom multimedijalnih alata kako bi upravljali svakom komponentom poslovne operacije koja može uticati na satisfkaciju potrošača (*Ross*, 2004). U poslednje vreme ovi centri integrisali su modernu internet konekciju, bežične komunikacije i video signale u jedinstven sistem koji omogućava efektivnu i interaktivnu uslugu korisnicima. Takve aplikacije integrišu sve kanale komunikacije sa potrošačem u jednu platformu, tako značajno smanjujući troškove servisa potrošača. Interaktivni centri takođe obezbeđuju znanje o ponašanju potrošača kako bi pomogli personalizovanu prodaju i usluge, pritom povećavajući satisfkaciju i lojalnost potrošača.

3.2. Identifikacija nedostataka u servisu potrošača u turizmu

Identifikacija vrednosnih zahteva potrošača, njihova segmentacija, ulaganje u CRM, kao i efikasan servis potrošača, zajedno predstavljaju aktivnosti usmerene ka poboljšanju kvaliteta odnosa u lancima snabdevanja u turizmu. Kako bi se servis unapredio, nephodno je da učesnici turističkih lanaca snabdevanja razumeju nedostatke (engl. *gap*) koji postoje u odnosima između dobavljača turističkih proizvoda/usluga i potrošača unutar lanaca snabdevanja. Mogući nedostaci ilustrovani su na narednoj slici.

Slika br. 7: Očekivane naspram realnih performansi u lancima snabdevanja u turizmu



Izvor: Adaptirano prema Parasuraman, A., Zeithaml, A., Berry, L., (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of retailing*, 64 (1), str. 12-40

Potrošači i klijenti u turističkim lancima snabdevanja (bilo finalni ili posredni), formiraju svoja očekivanja u pogledu turističkih proizvoda ili usluga koje im isporučuju dobavljači, na bazi bilo prethodnog iskustva, ili kvaliteta istog ili sličnog proizvoda/usluge koju im obezbeđuje uporediva konkurentska firma. Učesnici u turističkim lancima snabdevanja ne razumeju uvek očekivanja vezana za njihove proizvode ili usluge, što vodi do nedostatka (**gapa**) 1. Na primer, u paket-aranžmanima za odmore postoje dva razloga kreiranja ovog gapa. Prvi, agent koji prodaje paket-aranžman ne uspeva jasno da prenese potrebe turista tur-operatoru, te stoga operator nije siguran o kojim se potrebama tačno radi. Drugo, budući da tur-operator ne zna tačne potrebe klijenata-potrošača nije u mogućnosti da te zahteve predoči hotelijerima niti aviotransporteru. Kako se, stoga, turisti kreću duž lanca snabdevanja ovaj nedostatak (gap) biva sve izraženiji.

Čak i kada učesnici u lancima snabdevanja tačno razumeju potrebe svojih klijenata, maloprodavci turističkih proizvoda/usluga možda neće biti u prilici da tačno interpretiraju željene karakteristike proizvoda ili usluge, kreirajući tako **gap** 2. Dalje, razlike često nastaju između onog što je zamišljeno (dizajnirano) i onog što je isporučeno (**gap** 3). To je obično posledica nedostatka koordinacije i deljenja informacija među učesnicima u turističkim lancima snabdevanja. **Gap** 4 rezultat je neefektivne komunikacije između članova u lancu i finalnih potrošača (turista). Nije iznenađujuće da je percepcija maloprodavca (putnog agenta) rezultanta inputa koji stižu od tur-operatora, kao dobavljača, pre nego originalnih turističkih očekivanja, koja se od tih inputa mogu značajno razlikovati. Tako nastaje **gap** 5. Svi ovi nedostaci (**gap**-ovi) su međusobno povezani i brzo se mogu širiti, ukoliko ne dođe do njihovog blagovremenog saniranja i otklanjanja. Krajnji rezultat su upravo: a) *nezadovoljni klijenti* (uključujući turiste, dobavljače turističkih proizvoda i maloprodavce), b) *smanjen prihod* i c) *manja baza potrošača*.

3.3. Utvrđivanje ključnih atributa servisa

Kako bi se bolje razumeli nedostaci u kvalitetu servisa potrošača, koji postoje između različitih učesnika u lancima snabdevanja, neophodno je znati koji su atributi servisa zaista bitni kada se kupuje ili koristi turistički proizvod. Uzimajući u obzir industriju turizma, prema *Zeithaml et al.* (1990) naredni atributi servisa su najvažniji:

- a) Opipljiva akitva.** Odnosi se na turističke objekte i stepen tehničke opremljenosti. Ovi atributi ulivaju poverenje potrošačima-klijentima i pružaju im osećaj pribavljanja dobrog kvaliteta.
- b) Pouzdanost.** Učesnici u turističkim lancima snabdevanja treba kontinuirano da rade na obećanjima datim klijentima. Pouzdanost servisa omogućava da se od klijenata naplati i premijum cena za turističke proizvode/usluge.
- c) Responzivnost.** Prijateljski stav i ažurna usluga kod klijenata će uvek izazvati osećaj saradnje sa sigurnim partnerom.
- d) Kompetentnost.** Turistički poslovi koji svoje delovanje baziraju na troškovnoj efektivnosti i kompetentnom servisu, uvek će biti lideri na tržištu.
- e) Srdačnost.** Ukoliko se učesnici u turističkim lancima snabdevanja ne odnose prema svojim klijentima sa poštovanjem, uvažavanjem, razumevanjem i profesionalizmom, onda će njihove klijente preuzeti konkurencija.
- f) Kredibilnost.** Lideri u pružanju servisa potrošača imaju visoke standarde u pogledu poštenja, poverljivosti i verodostojnosti.
- g) Sigurnost.** Učesnici u turističkim lancima snabdevanja, uključujući turiste često polažu veliku pažnju na sigurnost određenog turističkog proizvoda/usluge, vezanih u prvom redu za isporuku i monetarne transakcije.
- h) Dostupnost.** Odnosi se na stepen jednostavnosti sa kojim klijenti mogu kupiti određeni turistički proizvod/uslugu ili kontaktirati prodaju ili servis potrošača. Pogodnost u pogledu dostupnosti za klijente važan je faktor realizacije konkurentske prednosti na tržištu.
- i) Komunikativnost.** Efektivna komunikacija sa potrošačima je od suštinske važnosti za ostvarenje liderske pozicije na tržištu.
- j) Razumevanja klijenata-potrošača.** Isporučivanje tačno traženog proizvoda/usluge u turizmu, rezultat je dobrog razumevanja potreba klijenata i glavni stožer za jaku tržišnu poziciju.

3.4. Merenje satisfakcije potrošača pruženom uslugom

Iz prethodnih izlaganja smo mogli zaključiti da što je veći nedostatak vezan za isporučenu turističku uslugu/proizvod, to je i logično veći stepen nezadovoljstva potrošača-klijenta. Uopšteno govoreći, stepen satisfakcije potrošača može se izraziti preko sledeće formule (*Ross*, 2004):

Satisfakcija potrošača= ostvaren kvalitet / želje, potrebe i očekivanja

Ukoliko je vrednost racia veća od jedan, onda kvalitet ostvarenog servisa prevazilazi očekivanja potrošača. Ukoliko je vrednost manja od jedan, onda kvalitet pada ispod očekivanja. Konačno, u slučaju kvaliteta jednakog očekivanjima, vrednost racija je jedan.

Za razliku od klasifikacija atributa date u okviru prethodne tačke, *Fuchs i Weiermair (2003)* grupišu sve attribute servisa u tri kategorije, upravo prema kriterijumu satisfakcije potrošača na: ***bazične činioce, činioce učinka i činioce uzbuđenja.***

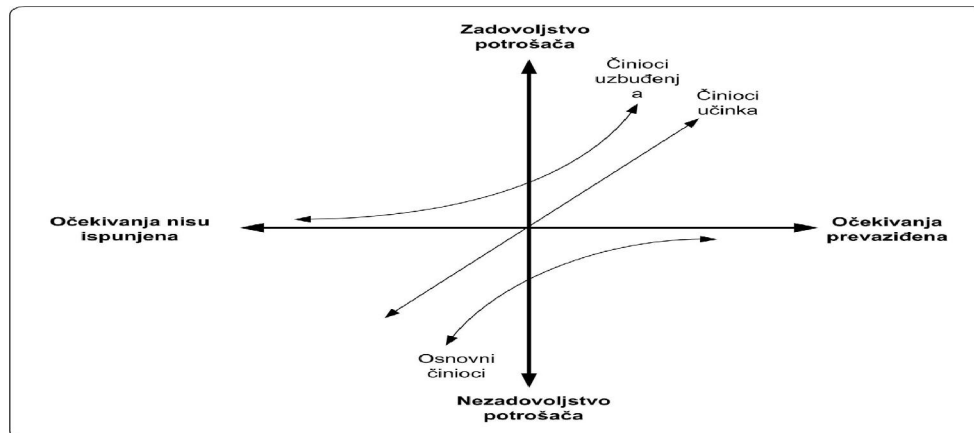
Bazični činioci predstavljaju minimalne zahteve potrošača. Oni izazivaju nezadovoljstvo, ukoliko nisu ostvareni, ali ne vode ka satisfakciji potrošača ukoliko se realizuju ili premaše. Drugim rečima, oni su neophodni ali ne i dovoljni za satisfakciju, budući da se smatraju njenim preduslovom. Osnovne komponente paket-aranžmana, kao što su šoping, razgledanje i zabava, osnovne su usluge koje turisti očekuju od tur-operatora. Njihovo izostavljanje vodi nezadovoljstvu, dok se postojanje prosto smatra prirodnim i očekivanim delom aranžmana.

Činioci učinka vode ka satisfakciji, ukoliko su ispunjeni ili prevaziđeni, a izazivaju nezadovoljstvo ukoliko nisu ostvareni. Oni stoga mogu uzrokovati i satisfakciju i razočaranje. Obično se odnose na kvalitet isporučenih usluga, kao što je broj destinacija za razgledanje i obilazak na lokaciji, kao deo paket-aranžmana, zatim kvalitet destinacija za šoping itd.

Činioci uzbuđenja povećavaju satisfakciju potrošača ukoliko postoje ali ne izazivaju nezadovoljstvo ako ih nema. Većina velikih hotelskih lanaca sada šalje naknadne upitnike putem elektronske pošte, kako bi se informisala o zadovoljstvu boravka u hotelu. Kada klijent primi takav upitnik od generalnog ili menadžera personala hotela, normalno je da će imati osećaj cenjenog gosta, time uvećavajući stepen satisfakcije hotelskom uslugom. Ako pak ovaj element izostane, mala je verovatnoća da će nivo satisfakcije usled toga biti umanjen.

Trofaktorska struktura satisfakcije potrošača data je na narednoj slici:

Slika br. 8: Trofaktorska struktura satisfakcije potrošača



Izvor: Adaptirano prema Fuchs, M., Weiermair, K., (2003). New perspectives of satisfaction research in tourism destinations. *Tourism Review*. Preuzeto 20.4.2012 sa http://www.etourism-austria.at/portal/destionmeter/documents/new_perspectives.pdf.

Slika br. 8 prikazuje uticaj analizirane tri grupe činioca (faktora) na satisfakciju potrošača. Za činioce učinka, veza između satisfakcije potrošača i ispunjenja njegovih očekivanja je tanja i simetrična, dok je u obliku unilateralne krive kako za osnovne tako i za činioce uzbuđenja. Jedna grupa činioca utiče samo na nezadovoljstvo potrošača, dok druga samo na zadovoljstvo. Veoma je važno da učesnici turističkog lanca snabdevanja indentifikuju prirodu atributa servisa kao i njen uticaj na pravac promene u satisfakciji korisnika. Naravno ovo je važno ukoliko se želi adekvatno upravljati resursima i unapređivati kvalitet servisa.

4. E-CRM-moderna verzija koncepta i njen značaj

Internet postaje sve značajniji kanal distribucije u turističkim lancima snabdevanja, koji pruža njihovim učesnicima direktne i efektivne načine komunikacije sa svojim klijentima. Internet im omogućava:

- a) Direktnu komunikaciju između turističkih dobavljača i maloprodavaca
- b) Punu informacionu razmenu između učesnika u turističkim lancima snabdevanja
- c) Troškovnu redukciju u pogledu realizacije CRM koncepta, kao rezultanta uštede u vremenu i prostoru
- d) Efektivnu i efikasnu komunikaciju sa klijentima u turističkom lancu snabdevanja
- e) Ažuran protok informacija

Učesnici lanca snabdevanja u turizmu takođe koriste internet radi povećanja dostupnih informacija o potrošačima i implementacije efektivnog CRM-a. **E-CRM** podrazumeva unapređenje bazičnog koncepta CRM i primenu postojećih tehnika za identifikaciju potrošačke

vrednosti, za njihovu segmentaciju, za povećanje satisfakcije kao i za upravljanje servisom potrošača u elektronskom okruženju (*Constantelou, 2002*).

4.1. Funkcije E-CRM-a

Savremena problematika CRM koncepta jeste uspostavljanje partnerskih veza sa potrošačima, pre nego njihovo pozicioniranje kao tržišne mete (*Stockdale, 2007*). Pojava elektronske trgovine ubrzala je realizaciju kreiranja okruženja orijentisanih na potrošače. Funkcije unapređenog E-CRM koncepta stoga dobijaju nove dimenzije i zadatke. U njih ubrajamo (*Song, 2012, str. 158-159*):

- a) *Identifikovanje potrošača putem interneta*
- b) *Podršku informacionim pretragama*
- c) *Rezervisanje i olakšavanje načina plaćanja*
- d) *Dodatnu personalizaciju komunikacije sa potrošačima*

Identifikovanje potrošača putem interneta. Ključni element uspešne CRM strategije jeste ispravna identifikacija potrošača. Pre pojave interneta, putnički agenti su se informisali o željama klijenata iz neposredne komunikacije sa njima. Takve interakcije, ne samo da su puno vremenski i finansijski zahtevne, već su takođe odlagale pribavljanje informacija i njihovo procesiranje. Internet znatno olakšava identifikaciju potrošača i njihovih potreba. Što je najvažnije omogućava potrošačima da sami upravljaju sopstvenim informacijama, otvaranjem profila i njihovom modifikacijom kada se kupovina obavi. Učesnici lanca snabdevanja u turizmu blagovremeno prikupljaju i analiziraju informacije o potrošačima i takođe pristupaju konstruisanju adekvatnih promocijskih strategija, zasnovanih na njihovim potrebama.

Podrška informacionim pretragama. Tipičan sajt putničke agencije, nudi više od štampane brošure budući da sadrži slike, video zapise i ostale informacije o paketima usluga i proizvoda za odmor. Uspostavljanje takvih sajtova kreira značajne uštede u troškovima štampe i smanjuje vreme potrebno za konsultacije sa potrošačima, koje može biti iskorišćeno za dizajniranje i unapređenje proizvoda/usluga. Dalje, to znači da potrošači ne moraju više da pribavljaju informacije o smeštaju, letu, *rent-a-car* uslugama i sl. od provajdera usluge, budući da ove informacije sami mogu proveriti na netu. Takođe na istom mestu mogu dobiti i odgovore na najčešće dileme koje se javljaju po pitanju nekih elemenata ponude.

Rezervisanje i olakšavanje načina plaćanja. Ove funkcije omogućavaju ubrzanje samog procesa prodaje, jer se sve radi automatski, putem interneta. Iako nad ovim segmentom postoji blaga averzija i bojazan korišćenja usled potencijalnog curenja poverljivih informacija, ova funkcija ima značajan potencijal za dalji razvoj transakcionih varijanti u turističkom biznisu.

Dodatna personalizacija komunikacije sa potrošačima. Komunikacija je takođe centralna komponenta dobrih odnosa sa potrošačima. Iako masovan medij, internet istovremeno obezbeđuje najbolju personalnu komunikaciju preduzeća i klijenata. On pruža mogućnosti za učesnike u lancu snabdevanja u turizmu da razviju individualne veze sa potrošačima, prilagođavanjem svojih proizvoda/usluga pojedinačnim potrebama potrošača. Takve aktivnosti su preduslov očuvanja kvalitetnih dugoročnih odnosa.

4.2. Uticaj E-CRM koncepta na lanac snabdevanja u turizmu

Učesnici u lancima snabdevanja u turizmu mogu graditi jače, ličnije veze sa svojim klijentima korišćenjem E-CRM-a, iako njegova implementacija kod mnogih učesnika zahteva i izaziva promenu organizacione strukture. Na primer svaki zaseban entitet turističkog biznisa mora da uspostavi u okviru sebe posebno odeljenje koje će upravljati *on-line* uslugama. (npr. *on-line* promocije, prodaje i upiti). Ostala odeljenja ili funkcije firme možda takođe treba da obrate pažnju na *on-line* usluge, kako bi pomogle njihovo integrisanje. U kolaborativnim turističkim lancima snabdevanja, samo jedna *on-line* servisna organizacija može biti potrebna za sve učesnike sa B2B i B2C vezama. Učesnici u lancima snabdevanja u turizmu ostvaruju veće profite na bazi dugoročnih odnosa sa potrošačima a E-CRM može konsolidovati dobre veze sa klijentima putem personalizovanih komunikacija i servisa potrošača. Pribavljanje i zadržavanje lojalnih klijenata jeste ključ konkurentnosti turističkih biznisa u globalnom okruženju.

5. Zaključak

Koncept CRM predstavlja strategijsko upravljanje ljudima, tehnologijama i procesima od strane učesnika u turističkim lancima snabdevanja kako bi se unapredile i održale profitabilne veze sa klijentima i partnerima. U kontekstu turističkog lanca snabdevanja, kvalitetan CRM podrazumeva tri analizirana koncepta- proizvodni, prodajni i marketinški.

Kvalitetna CRM praksa pomaže da se odaberu i privuku najvredniji potrošači i uspostave jake veze sa njima. U tom duhu, istakli smo izuzetno važne alate i korake primene, u koje ubrajamo: identifikaciju vrednosnih zahteva potrošača, postizanje logističkog leveridža, resursnu alokaciju, potrošačku segmentaciju, predviđanje ponašanja, utvrđivanje profitabilnosti kao i personalizaciju komunikacija sa potrošačima.

Istaknuto je da neki potrošači imaju potencijalnu, ako ne današnju vrednost. Zato je važan koncept dugoročne vrednosti potrošača. CRM koncept posebno koristi značajnu polugu u vidu efikasnog servisa potrošača, uvažavajući ključne elemente servisa. CRM pomaže da se prevaziđu nedostaci (gapovi) u realizovanim performansama atributa servisa potrošača. Takođe ovaj koncept diferencira 3 kategorije činilaca od važnog uticaja na satisfakciju potrošača.

Konačno, tehnološka unapređenja i uvođenje unapređenog koncepta CRM, u vidu E-CRM-a, omogućuju da se klijenti zaista stave u poziciju dugoročnih partnera, a ne tržišnog cilja. E-CRM pruža nove mogućnosti i poslovne funkcije za preduzeće finalno uvećavajući i unapređujući performanse celokupnog lanca snabdevanja u turizmu.

Ključne reči i pojmovi

- 1. Lanac snabdevanja u turizmu**
- 2, Tur-operatori**
- 3. Agenti prodaje**
- 4. Turističke agencije**
- 5. Koncept CRM**
- 6. Prodajni koncept**
- 7. Proizvodni koncept**
- 8. Marketinški concept**
- 9. CRM krug**
- 10. Mapa vrednosnih zahteva potrošača**
- 11. Logistički leveridž**
- 12. Segmentacija potrošača**
- 13. Profitabilnost potrošača**
- 14. Servis potrošača**
- 15. Servisni nedostaci-gap-ovi**
- 16. Atributi servisa**
- 17. Satisfakcija potrošača**
- 18. E-CRM**

Reference

1. Band, W., (1991). *Creating value for customers: designing and implementing a total corporate strategy*. New York: John Wiley & Sons.
2. Božić, V., (2011). *Ekonomija saobraćaja*. 2. izdanje, Beograd: CIDEKOF.
3. Božić, V., Aćimović, S., (2012). *Marketing logistika*. 4. Izdanje, Beograd: CIDEKOF.
4. Constantelou, A., (2002). Emerging trends in customer relation management using ICT: The travel industry, STAR issue report, No. 22. Athens, Greece: National Technical University of Athens.
5. Day, G., Van den Bulte, C., (2002). Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance. Neobjavljen rukopis, The Wharton School, Philadelphia, PA.
6. Day, G., Wensley, R., (1988). Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of marketing*, 52, str. 1-19.
7. Fuchs, M., Weiermair, K., (2003). New perspectives of satisfaction research in tourism destinations. *Tourism Review*. Preuzeto 20.4.2012 sa http://www.etourism-austria.at/portal/destionmeter/documents/new_perspectives.pdf.
8. Greenberg, P., (2001). *CRM at the speed of light: Capturing and keeping customers in Internet real time*. Emeryville, CA: McGraw-Hill.
9. Jespersen, B., Skjott-Larsen, T., (2005). *Supply chain management in theory and practice*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press
10. La Londe, B., Cooper, M., Noordewier, G., (1988). *Customer service: A management perspective*. Chicago: Council of Logistics Management.
11. Lovreta, S., Petković, G., Berman, B., Veljković, S., Crnčević, J., Bogetić, Z., (2010). *Menadžment odnosa sa potrošačima*. 1. Izdanje, Beograd: CIDEKOF i Data Status.
12. Mentzer, J., (2004). *Fundamentals of supply chain management*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
13. Mentzer, J., Williams, L., (2001). The role of logistic leverage in marketing strategy. *Journal of Marketing Channels*. 8 (3/4), str. 29-47.
14. Nykamp, M., McEachern, C., (1999). The CRM business cycle. *DM Review Magazine*.
15. Parasuraman, A., Zeithaml, A., Berry, L., (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of retailing*, 64 (1), str. 12-40.

16. Porter, M., (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
17. Ross, D., (2004). *Distribution: Planning and control: Managing in the era of supply chain management*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
18. Song, H., (2012). *Tourism supply chain management*. Abington: Routledge.
19. Stockdale, R., (2007). Managing customer relationships in the self-service environment of e-tourism, *Journal of vacation marketing*, 13(3), str. 205-219.
20. Vogel, H., (2006). *Travel industry economics- A guide for financial analysis*. Oxford: Oxford University Press.
21. Wisner, D., Tan, K., Leong, G., (2008). *Principals of supply chain management: A balanced approach*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
22. Woodruff, R., Gardial, S., (1996). *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Cambridge: MA: Blackwell Business.
23. Zeithaml, A., Bitner, J., Gremler, D., (2006). *Service marketing: Integrating customer focus across the firm* (4th Ed.). New York: McGraw- Hill Education.

Internet izvori

24. Lanac hotela Shangri- La, internet sajt, www.shangri-la.com, pristupljeno 30/4/2012.

