

Борис Миловић

Факултет за спорт,
Универзитет Унион Београд,
Србија

✉ boris.milovic@gmail.com

УПРАВЉАЊЕ ОДНОСИМА СА КУПЦИМА КАО ПРЕДУСЛОВ УСПЕХА У МОДЕРНОМ ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AS A PREREQUISITE FOR SUCCESS IN MODERN HOSPITALITY INDUSTRY

Резиме: *За разлику од анонимног масовног тржишта оријентисаног на понуду услуга гостима, тржиште оријентисано на госта карактеришу блиски односи између гостију и хотелске организације. Фокус хотелских организација у данашњем времену је више на ретенцији, односно задржавању постојећих купаца, него на привлачењу нових. Управљање односима са корисницима (Customer Relationship Management – CRM) је пословна стратегија која омогућава хотелским организацијама да разумеју, предвиде и одговоре на потребе гостију. Полазећи од чињенице да гости постају све осетљивији на цене, мање одани бренду и софистициранији, CRM постаје стратегијска потреба за привлачење и повећавање броја гостију. Успешне хотелске организације се труде да ухвате информације при свакој могућој додирној тачки са купцем. Те додирне тачке укључују куповину аранжмана и услуга, контакте са продајним особљем, позиве у вези с услугама и подршком, посете на мрежи, анкете о задовољству, кредитне и платежне интеракције, студије истраживања тржишта – сваки контакт између купца и хотелске организације. Напредак информационо-комуникационих технологија омогућио је и развој електронских односа са купцима (eCRM) као пословне стратегије која је са веб-технологијама способна да омогући хотелима да ангажују госте у снажан, персонализован и обострано користан интерактивни однос, и самим тим, повећавајући профитабилност и ефикасност продаје.*

Кључне речи: CRM, eCRM, хотели, нове технологије.

ЈЕЛ класификација: D29, M12, M31.

Summary: *Unlike the anonymous mass markets oriented on offering services to the guests, market oriented on the guests is characterized by close relationships between guests and hotel organization. Hotel organizations today are more focused on retention of the existing customers than attracting new ones. Customer relationship management (CRM) is a business strategy that allows hotel organizations to understand, predict and respond to the needs of guests. Starting from a fact that guests are becoming more sensitive to price, less brand loyal and more sophisticated, CRM becomes a strategic need for attracting and increasing the number of guests. Successful hotel organizations are trying to acquire information from every possible contact point with a guest. These contact points include purchase of arrangements and services, contacts with sales staff, calls related to service and support, online visits, surveys about satisfaction, credit and payment interactions, studies of market research – every contact between guest and hotel organization. Development of information communication technologies has allowed the development of electronic relations with customers (eCRM) as a business strategy that, with the use of web technologies, allows hotels to engage guests into strong, personalized and mutually beneficial interactive relationship, thus increasing the profitability and sales efficiency.*

Key words: CRM, eCRM, hotels, new technology.

JEL classification: D29, M12, M31.

1. УВОД

Динамично пословно окружење у коме послују савремене хотелијерске организације, усмерава њихово пословање ка побољшању услуга крајњим корисницима, као и ка унапређивању квалитета пословних процеса. Излазећи у сусрет таквим изазовима многе

хотелијерске организације почињу да примењују стратегију управљања односима са корисницима. Управљање односима са корисницима у основи је фокусирано на пословне стратегије које имају за циљ да повећају задовољство и лојалност клијената, нудећи више могућности корисницима и прилагођене услуге за свакога. Customer Relationship Management (CRM), или управљање односима са корисницима, дефинише се као стратегија пословања и комуникације са корисницима чији је циљ прикупљање информација о корисницима које се користе за повећање задовољства, лојалности и задржавања корисника, како би однос са њима био дужи и профитабилнији (Milović 2011). CRM се користи за персонализовање појединачних искустава које ће индивидуалном кориснику дати осећај да је у потпуности збринут, што отвара нове маркетиншке могућности на основу склоности и историје клијената. CRM у идеалном случају омогућава организацијама да прилагоде своје производе и услуге сваком клијенту, односно да потпуно изађу у сусрет жељама и очекивањима клијента. Повећање глобалне конкуренције и транспарентности између добављача и цена учинило је да су корисници све захтевнији и мобилнији између фирми. Резултат наведеног је да квалитет услуга сам по себи више није довољан да се повећа лојалност клијената и понове куповине (Sigala 2008). Квалитетне информације о властитим корисницима, њиховим навикама као и услугама које користе – али и брзи одговор на њихове жеље – могу донети предност у односу на конкуренцију. Познавање корисника и препознавање њихових потреба омогућује много квалитетније услуге које се могу понудити, чиме се повећава могућност прихода, кроз повећан број услуга које хотелске организације могу пружити кориснику.

Хотелима који инвестирају у одговарајући CRM софтвер он омогућава да разумеју, предвиде и одговоре на потребе гостију на начин који доноси праву вредност њима, као и гостима. CRM систем је у могућности да помогне организацију продаје и маркетиншких активности ради повећане ефикасности и ефективности. Ова пословна стратегија, уколико се успешно имплементира, помаже хотелима да се диференцирају од конкуренције и самим тим повећају своју конкурентну предност на тржишту.

2. ПРИМЕНА CRM КОНЦЕПТА У ХОТЕЛСКОЈ ИНДУСТРИЈИ

Још од деведесетих година прошлог века установљено је да суштина персонализованог односа са купцима, односно гостима, лежи у самим купцима и информацијама које организација поседује о њима. Хотелске организације које желе да свој успех граде на односу са купцима морају да уложе значајна средства у пословне процесе, опрему, обуку запослених итд. Имајући у виду ове трошкове, хотелска организација мора да се запита до које мере је неопходо излазити у сусрет специфичним жељама сваког госта, као и да ли је потребно сваком госту посветити једнаку пажњу. Одговор на ова и слична питања у вези са профитабилним и непрофитабилним гостима одређује будући успех или неуспех хотелске организације. Успешна хотелска организација је она која створи персонализован однос са својим гостима, што имплицира питање како да хотел створи такву персонализацију. Имплементација CRM стратегије омогућава хотелима да прилагоде боравак лојалних гостију као и да направе посебне стопе лојалности за госте који ће наставити да троше своје квалитетно време и новац у хотелу. Ова чињеница је пресудна зато што гости памте хотеле који им дају персонализовану бригу. Такође, пословна стратегија стављена на своје место са CRM-ом, заједно са употребом најновије технологије, омогућава хотелу праћење задовољства гостију стварајући близак однос са њима.

Превасходни разлози за имплементацију CRM система укључују остваривање већег прихода и профитабилност, ј повећано задовољство гостију, поједностављене процесе и ниже трошкове, као и бољи увид и доношење одлука (Russo 2011):

Повећање прихода и профитабилности. CRM систем би требало да донесе повећани приход захваљујући томе што омогућава хотелима да што боље разумеју и услуже своје госте. Повећање прихода може доћи из различитих извора, укључујући унапређену бригу и придобијање потенцијалних гостију, боље перформансе унакрсне продаје и супериорније задржавање гостију. Добијање бољег увида у жеље и очекивања својих гостију, може такође водити ка развоју примамљивије понуде и бољих цена.

Повећање задовољства гостију. CRM софтвер је пословна апликација дизајнирана да помогне организацијама да изграде односе са својим гостима. Ако се спроведе на прави начин, CRM води до поузданијег сусретања са потребама гостију и унапређивања нивоа сатисфакције. Ово се манифестује у виду већих стопа њиховог задржавања. CRM омогућава да се прати свака интеракција коју хотел има са својим клијентом. Особље хотела може лако приступити овим информацијама, тако да сви запослени у хотелу у сваком тренутку знају шта се дешава са одређеним клијентом.

Једноставнији процеси и смањење трошкова. База података корисничких контаката и продајних и маркетиншких активности у центру CRM система помаже да се смањи копирање информација и губљење драгоценог времена особља хотела. Аутоматизација продајне снаге помаже продајним тимовима да ефикасно прате постојеће госте као и потенцијалне, доносећи краће продајне циклусе и веће стопе освајања гостију. Аутоматизација маркетинга може да унапреди маркетиншке активности, смањујући напор потребан да се креира, имплементира и прегледа кампања. Извештавање менаџменту је такође ефикасније.

Тачнији увид и лакше доношење одлука. Сталним прикупљањем и анализирањем корисничких података, заједно са детаљима маркетиншких кампања и продајних активности, CRM може да помогне да се добију увиди потребни за управљање дугорочним успехом. Овај систем омогућава прецизније маркетиншке комуникације, боље одлуке везане за цене, примамљивије нове пројекте и понуде услуга, унапређене продајне процесе и ефикасније одлуке везане за ресурсе.

3. РАЗВИЈАЊЕ ЛОЈАЛНОСТИ И СТВАРАЊЕ ЗАДОВОЉСТВА ГОСТИЈУ ХОТЕЛА

Customer Relationship Management, како је истакнуто, може се дефинисати као стратегија пословања и комуникације са гостима, чији је циљ прикупљање информација о купцу које се користе за повећање задовољства и лојалности гостију хотела, како би однос са њима био бољи, дужи и профитабилнији. Сам термин „управљање односима са корисницима“ је постао уобичајен када је овај концепт почео да се користи да ослика бројне различите могућности (Luck and Lancaster 2003). Да би се стварно постигла профитабилност примене CRM приступа и техника маркетинга, базе података захтевају велики обим информација којима се лако приступа и које су анализирани. Све информације треба да буду складиштене и процесуиране у базу података хотела, што омогућава да се сваки гост идентификује у архиви и да буде препознат преко он-лајн детаља његове претходне посете.

С обзиром на то да гости постају све осетљивији на цене, мање одани бренду и софистициранији, CRM постаје стратегијска потреба за привлачење и повећавање броја гостију. Политика односа са корисницима не може се гледати само као додаток постојећем пословању, него захтева добро осмишљене стратегије да се ефикасно повећа корисничка лојалност. Одржив однос је могуће изградити само на овај начин (Stockdale 2007). Да би повећали профитабилност и оданост гостију, у данашње време хотели се требају фокусирати на имплементацију CRM стратегије, чији је задатак да се пронађу, прикупе и сачувају праве информације, валидују и шире кроз целу организацију и онда се искоришћавају на свим организационим нивоима за стварање личног и јединственог искуства госта (Sigala 2005). Гости много више воде рачуна о хотелима који их нису заборавили, односно који су им пружали пријатан боравак у прошлости. Чести путници као и повремени туристи ће се највероватније вратити хотелима који их нису заборавили. Проблем је у томе што је јако тешко за госте да објасне шта све желе у персонализованом боравку. Особље треба бити вешто и марљиво, налазећи информације из ћаскања са гостима или из њихових жалби, и спремно на пријатно изненађење госта када то он најмање очекује.

Употреба CRM апликација усмерена на стварање пословне стратегије је одличан начин да се повећа лојалност клијената и омогући њихово задржавање. Персонализовањем боравка госта, хотел може да се осигура да ће се гости изнова враћати једноставним памћењем: које је њихово омиљено пиће, јастук, боја или било која друга преферирана занимљивост.

Постоје две врсте гостију које су интересантне за хотеле: они који су претходно посетили хотел и они који нису (Pike et al 2011). У хотелској индустрији евентуално се долази

до питања који су гости постали примарни за фокус CRM. Пословни корисници често путују и „хигх-енд“ услуга им је веома важна у хотелима у којима одседају. Хотели су често безлични за пословне муштерије, па је важно да се они осећају удобно и, што је више могуће, као код своје куће. Сазнавање њихових потреба резултује већим бројем боравака и захтева за хотел. CRM је важан за бележење персонализованих преференција пословних корисника са циљем да им се обезбеди најбољи могући боравак.

Почетна тачка за истраживање профила госта и стварање ефикасне базе података је моделовање информационих токова који се одвијају у хотелу на основу четири важна аспекта (Minghetti 2003):

1. Ко пружа информације?
2. Када је информација добијена?
3. Како је информација прикупљена и пренета?
4. Каква врста информације би требало да буде прикупљена?

Према начину на који су прикупљене, према истом извору, три основне категорије информација могу се препознати:

- *директне информације*, информације које су потребне да се заврши процес резервације (име, адреса, тип собе, дужина боравка, број кредитне картице...);
- *спонтане информације*, информације које особље хотела добија директно од гостију, као што су личне преференције и захтеви;
- *информације о понашањима*, информације које систем снима аутоматски или које особље хотела добија посматрањем понашања гостију.

Прикупљање спонтаних информација и података о понашању гостију, као и њихова размена између различитих одељења хотела, треба да буде спроведено веома опрезно да би се испоштовала правила приватности.

Што су софистицираније информације које су прикупљене, то треба да буду комплекснији алати и ИТ апликације који се имплементирају, а такође је веома важна константна обука запослених, као и мотивација.

С освртом на ове три категорије, долази се до закључка да се информације о гостима могу такође поделити на (Minghetti 2003):

- *Персоналне информације*: име, пол, контакт детаљи, националност, знање језика, пословна адреса, средства плаћања... Ово укључује и директне информације као и спонтане податке.
- *Информације о свим аспектима боравка у хотелу*: типови резервација, тип собе, дужина боравка, тип рум-сервиса, коришћење сервиса за храну и пиће и других хотелских сервиса... Ове информације садрже директне, спонтане, као и податке о понашањима гостију.
- *Жалбе и мишљења гостију*: о стандардима квалитета услуга у хотелу, као и учинку особља. Ове информације могу бити прикупљене током боравка или пред одјављивањем, помоћу одштампаних формулара или онлајн упитника. Употреба упитника омогућава хотелима да унапреде квалитет услуга, задовољство гостију, развију нове капацитете и избегну грешке (Ip et al. 2010).

Ефикасно профилисање гостију је срж индивидуалне (један на један) комуникације хотела. Основа оваквог приступа је прикупљање релевантних информација о гостима и њиховом понашању. Идентификовање елемената података који треба да се преузму и задрже представља велику тактичку одлуку у CRM иницијативи хотела. Дилема се јавља између прикупљања превише података и прикупљања недовољно података да би се било шта корисно урадило са њима. Повезани проблеми укључују основану забринутост гостију о потенцијалном кршењу њихове приватности. Неки од кључних елемената који се разматрају при дефинисању профила укључују (Rahimi 2008):

- адресе и телефонске бројеве,
- методе плаћања,
- историју посета,
- мере рангирања које указују на вредност бренда,

- састав породице госта,
- коментари,
- историја кореспонденције.

Контакт са потенцијалним гостима се може остваривати на више начина (Wilhite 2010). Стварање присутности на великим друштвеним мрежама (Facebook, Twiter, Flickr, итд.) и спонзорисање група које живе близу, један је од начина за налажење гостију. Наведено повећава свест о хотелу онима који ће бити у тој области. Ако је створено позитивно мишљење, друштвена мрежа ће такође вршити промоцију.

Такође, хотели треба да се прикључе друштвеним мрежама које су намењене за туристе. Корисничке групе базиране на туризму имају неколико намена. Оне пружају отворени форум компанијама које нуде pROIзводе и услуге повезане са корисничком групом. TourNCare, Tripatini и GoAbroad су примери друштвених мрежа ексклузивно намењених за туристе и путнике. Маркетинг у овим групама допире до гостију који су се већ идентификовали као заинтересовани за туризам.

Следећи начин је коришћење контактних форми који упућују на хотел. Интернет корисници се ретко одричу својих личних информација за маркетиншке сврхе, мада коришћење само-усмерених корисничких контактних форми захтева размену таквих информација. Ово може обухватити кориснике који се пријављују за мејлинг листу а заузврат добијају попусте, или укуцавањем својих контактних информација добијају шансу да освоје награду. Наведене мејлинг листе даље могу бити коришћене за маркетиншке кампање усмерене ка жељеним корисницима.

CRM се може унапређивати користећи персонализацију. Персонализација омогућава корисницима да направе своје персоналне, прилагођене, туристичке доживљаје. Наиме, омогућено је гостима да формирају цене, односно укупне трошкове својих путовања, а може се омогућити да потенцијални гости искроје своја путовања по сопственој жељи, уместо да купују стандардне пакете. Персонализација повећава корисничка емоционална улагања у доживљај, често побољшавајући њихова мишљења о томе као и о пружаоцу услуга.

Стварање понављајућег пословања, односно поновног гостовања, веома је битно за хотелску индустрију. Оно се може постићи на више начина. Један од тих начина је награђивање лојалности гостију. Награђивање подразумева да се корисницима омогућавају привилегије и награде за поновно коришћење услуга хотела. Награде за лојалност повећавају везаност госта за хотел, а самим тим и повећавају понављајуће пословање. Препоруке од стране пријатеља и родбине имају већи утицај од било какве рекламе. Награђивање препорука доноси нове кориснике по ниској цени. Ако су препоруке везане за програме лојалности, такође помаже враћању корисника који су вршили препоруке. Инвестирање у дугорочни однос путем пропусница такође повећава понављајуће пословање. Ако је, на пример, куповина дводневне пропуснице само мало јефтинија од појединачне посете, потенцијални гости ће је купити. Сезонске или годишње пропуснице терају кориснике да понављају своје доласке да би добили више за свој новац. Хотели треба да охрабре продају сезонских пропусница са попустима на услуге или додатну појединачну карту.

У погледу профитабилности гости треба да се разликују, пошто су неки много драгоценији од других за хотеле. Није довољно да се одреди ко су чести гости, већ такође ко су најдрагоценији. Са циљем да повећају импресивност програма честих гостију, хотелијери треба да одреде конкурентније елементе индивидуалних предности које су цењене од стране гостију и које не могу бити лако имитиране од стране конкуренције. Програми честих гостију такође треба да буду фокусирани на пружање предности, да би се изградили дугорочни односи са гостима. Хотелијери треба да имају знање о гостим, анализирајући информације сакривене у компјутерски базираним програмима честих гостију, у покушају да се боље персонализују услуге за чланове програма. Уместо давања стандардних економских предности, хотели треба да пруже гостима лично признање (омиљени тип јастука, погодности у купатилу за жене, корошћење сауне...) на основу личних информација које су прикупљене унапред (Ni et al. 2011). Давање попушта редовним гостима може да повећа лојалност, али гости који увек резервишу собе по скромним ценама, које генеришу мали профит, могу представљати губљење маркетиншког времена и велики трошак. Решење лежи у чињеници да се пронађу гости који резервишу смештај који доноси највећи профит и који користе високопрофитне услуге, као што су ресторани, рум-сервис, као и продавницу сувенира. Хотели треба да унапреде своје

CRM програме како би искористили предност технолошких алата који могу помоћи да се изврши диференцијација корисника, као и да усмере програме на оне драгоцене и профитабилне госте.

4. ПРИМЕНА ИНФОРМАЦИОНО-КОМУНИКАЦИОНИХ ТЕХНОЛОГИЈА У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

Путем интернета хотелске организације у данашње време имају, као што су то некада и трговци у продавницама имали, стални увид у кретање понуде и у понашање гостију. Развој интернета и информационо-технолошких технологија је омогућио развој електронских односа са купцима eCRM (Electronic Customer Relationship Management). Према су могућности концепта eCRM велике, врло су значајни и изазови са којима се сусрећу хотелске организације које покушавају да уз помоћ тог канала изграде дугорочне односе са својим гостима. У идеалном случају, eCRM омогућава хотелским организацијама да прилагоде своје pROIзводе и услуге сваком купцу. eCRM може да се користи за персонализовање „један на један“ искуства које ће индивидуалном купцу дати осећај да је у потпуности збринут, што отвара нове маркетиншке могућности на основу склоности и историје купаца. Развојем пословних апликација на интернету, eCRM је побољшао организацијске могућности пружањем приступа својим купцима, тј. од тог момента корисницима, и добављачима преко веба. Са појавом интернета и уз стално унапређивање технологија, CRM је ушао у нову еру развоја. Из перспективе CRM (Mendoza et al. 2007), интернет је средство за интеракцију са купцем, које доноси низ предности за организацију. Стварање и одржавање лојалности захтева да компанија разуме да је интернет кориснички оријентисано окружење, где би корисник требало да се сматра мање као мета а више као партнер (Stockdale 2007). Интернет смањује трошкове, проширује опсег тржишта и повећава квалитет услуга. Он такође повећава вредност односа са купцима на одређеним нивоима, као што су приступ, практичност и ниска цена.

eCRM контексту интернет дистрибуције и маркетинга у хотелијерству, је пословна стратегија подржана веб-технолозијама која омогућава хотелима да ангажују госте у снажан, персонализован и обострано користан интерактивни однос, и самим тим, повећавајући профитабилност и ефикасност продаје. eCRM је најновија техника коју компаније користе да повећају и унапреде своје маркетиншке способности и могућности. Интегрисањем технолошких и маркетиншких елемената, eCRM покрива све аспекте корисничког он-лајн искуства кроз читав трансакциони циклус односно: пре куповине, током куповине и после куповине (Alhaiou et al 2009).

У циљу конкурентности, хотелијери треба да теже ка додавању вредности у својој понуди на веб-сајтовима хотела. Пружање карактеристика као што су резервације и модификације резервација, праћење историје трансакција, омогућавање одређеног нивоа персонализације и разумевање специфичних потреба и преференција гостију, унапређује вредност коју гости добијају, што повећава лојалност (Hamid et al 2011). Информационо-комуникационе технологије (ICT) обезбеђују платформу којом хотели сакупљају информације о корисницима. Многи угоститељски веб-сајтови позивају кориснике да се региструју и назначе своја интересовања, на основу којих менаџери хотела могу да креирају персонализоване услуге и pROIзводе и повећају задовољство корисника (Ip et al. 2010). Развојем интернета повећане су могућности за раст хотелске индустрије. Менаџери хотела су данас потпуно свесни погодности које интернет као средство оглашавања доноси за њихов посао, и у складу са тим, они су мотивисани да створе већу свест о свом хотелу, са циљем добијања више онлајн резервација. Хотели треба да развију снажну eCRM стратегију из разлога што ће се комуникација са великим бројем клијената углавном одвијати путем интернета. Менаџери хотела треба да знају како да успоставе узајамно користан интерактивни однос са гостом.

ICT трендови у хотелској индустрији побољшавају се из дана у дан. Развој информационо-комуникационих технологија драматично је променио начин на који корисници комуницирају и траже информације као и сам начин куповине услуга и сервиса (Ip et al 2010). Онлајн маркетинг је практично обновио туристичку индустрију. Традиционални систем резервисања хотела је промењен под утицајем интернета. Као резултат, потенцијални гости могу лако да упореде себе и њихове цене различитих хотела. Даље, ту је и напредак у компјутерској графичкој и веб-сликама које менаџери хотела користе да прикажу слике хотела.

На овај начин гости могу да користе виртуелне обиласке да би што боље видели ентеријер и екстеријер хотела, и самим тим створили слику о томе шта их очекује када посете хотел. Такође је постало веома лако за клијенте да добију информације о хотелским собама, ценама, погодностима и промоцијама. Хотели рангирају интернет као средство које омогућава потенцијалним гостима да пронађу информације о њима и мотивишу госте да евентуално направе резервацију у хотелу.

Веома је битна свест о оптимизацији сајтова хотела за веб-претраживаче (search engine). Сваки путник или туриста користи веб-претраживач да добије информације о месту где иде. Хотел менаџери треба да фокусирају велике количине времена и ресурса на овај вид интернет саобраћаја. Због овога, менаџери треба да праве стратегије које ће им помоћи да повећају своју присутност на претраживачима. Веб-претраживачи константно мењају правила рангирања веб-сајтова на интернету, тако да је кључно за менаџере да остану у току са трендовима оптимизације веб-претраживача.

Када хотел има ефикасан сајт који је оптимизован за веб-претраживач, ту се јавља повећавање броја резервација, корисничке лојалности и добар повраћај инвестиција (ROI). Успешна имплементација одабраног система за управљање односима са купцима је неопходна за успех савременог пословања. За успешну имплементацију је потребна ефективна методологија управљања пројектима која ће омогућити минимализацију ризика и трошкова и утицати на већи повраћај инвестиције (ROI) и тако обезбедити максималну сатисфакцију купаца. Процена ROI за CRM системе је корисна када постоје одређена улагања у неке CRM апликације као што је аутоматизација продаје (*SFA – Sales Force Automatization*) у системима процене ефикасности или редукције трошкова (Payne 2005). Такође, са присутношћу на интернету, штеди се време особља хотела са аутоматизованим процесима на сајту као што су испуњавање основних информација о гостима, упитници, распореди конференцијских просторија и остале информације које се могу прикупити са сајта. Штавише, лакше је за особље да прикупе контакт детаље гостију који ће охрабрити њихов повратак кроз редовне блогове, билтене, чланство у онлајн заједници, промоције итд.

Сајт хотела или присутност на интернету омогућава менаџерима да лако дођу и да остану у контакту са потенцијалним и сталним гостима на личној основи. Данас се веб-технологије лако савладавају од стране менаџера свих хотела. Кроз присутност на интернету, хотелски менаџери веома лако користе фундаменталне маркетиншке принципе угоститељства, како би повећали репутацију хотела на интернету као и ван њега. Ефикасно управљани, веб-сајтови могу бити најбољи медијум за стварање односа са клијентима, стварање брэнда хотела, задржавање гостију и охрабривање поновних долазака постојећих гостију хотела.

Сајт хотела треба да пружи све потребне информације гостима, укључујући спецификације соба и услуге које се нуде. Ако се сајт ажурира редовно, посетилац може пронаћи најновије информације о хотелу. Обично хотели имају мапе улица на сајту тако да потенцијални гости могу лакше да нађу хотел. Такође, на сајту ће се налазити разне слике хотела, укључујући слике соба као и осталих просторија хотела. Сlike ће омогућити госту да створи представу о томе како хотел изгледа. Неки сајтови хотела имају и виртуелне обиласке, нпр. видео који представља хотел кроз хол, ходнике и собе. Резервације се могу одрадити онлајн што је често много брже и јефтиније. Веб-сајт хотела може да појача и повећа резервисање са онлајн системом резервација. Овај систем ће повећати продају. Исплати се инвестирати у сајт хотела и имплементирање онлајн система резервација.

5. НЕКЕ ОД ПРЕДНОСТИ УПОТРЕБЕ CRM У ХОТЕЛИЈЕРСТВУ

CRM је, као што је назначено, континуалан пословни процес на свим организационим нивоима усмерен ка проналажењу и задржавању гостију. У основи, CRM је синтеза пословних процеса, људских ресурса и софтвера. Квалитет такве синтезе омогућиће успостављање јаким механизма управљања односом са гостима чији ће резултати бити: задовољство гостију квалитетном сарадњом, а такво задовољство резултираће њиховом лојалношћу, лојалност ће спречити одлазак гостију код конкуренције. Купци су највреднија „имовина“ којом организација „располаже“, а цела мудрост стратегије CRM садржана је у две речи: дугорочни и профитабилни односи. Савремене информационе комуникационе технологије омогућавају

хотелским организацијама да упознају лојалне госте и пружи им специјалне поклоне, као нпр. слање цвећа жени, рођенданске честитке или поклони за децу, једноставно памтећи како се гости осећају у вези са онима који су посебни у њиховим животима (Nikolis 2009). Технологија такође пружа хотелу способност да пружи рекламе гостима одређеног животног доба, који можда имају или немају децу, да би им пружили персонализоване информације које се темеље на основу тога са киме гости иду на одмор.

Са примарним фокусом на персонализоване потребе гостију а не на финансије, маркетинг или продају, CRM омогућава хотелима да максимизирају профитабилност стварајући лојалне муштерије, унапређујући кориснички сервис и побољшавајући задржавање гостију. Што је више гостију који понављају своје боравке због односа који су створили са тим хотелом кроз CRM имплементацију, то је већи степен профитабилности за те хотеле.

Пажња усмерена на преференције клијената и на ствари које им се не свиђају омогућава да боравак у хотелу буде пријатан, и имплементација CRM апликација у технологију хотела ствара унапређени приступ персонализовању боравка гостију. Када се прате ствари које гост воли или не воли, хотел је у стању да пружи најудобнији боравак, и постаје пријатно место за све госте да се врате изнова. Повећавање лојалности корисника је веома важно за модерне хотеле, и CRM пружа везу односа између хотела и гостију са циљем да се госту пружи квалитетно искуство.

Важно је да се разуме да је CRM начин да се води хотел, а не само алат који се користи при вођењу хотела (Nikolis 2009). Иако је технологија коришћена у организовању корисничких података, CRM је стратегија у коју целокупно особље хотела треба да буде укључено приликом имплементације, индивидуално и комплетно.

CRM значи различите ствари за организације у хотелском сектору. У позиционирању на тржишту, хотели треба да се такмиче и да развијају свој бренд да би придобили и задржали госте, и ово захтева флексибилност софтверских капацитета са циљем да се што брже одговори на захтеве у конкурентном тржишту и променљивим условима у индустрији.

Предност CRM-а у хотелима јесте то да је у центар пословних процеса стављен клијент који је постао незаменљиви део „живих“ процеса кроз које компанија постиже велику конкурентну предност. CRM пружа ефикасно и мерљиво привлачење нових гостију и промовише лојалност и сатисфакцију. Поред тога што повећава сатисфакцију и задржавање гостију, најчешће предности CRM имплементације у хотелској односно угоститељској индустрији су (Ivanovic et al. 2011):

- интеграција маркетинга и процеса у хотелском пословању,
- планирање и организација циљних кампања,
- привлачење нових гостију и задржавање старих, лојалних гостију,
- транспарентно извештавање,
- унапређивање ефикасности на основи маркетинга односа и продаје,
- смањење трошкова продаје и маркетинга,
- унапређивање пословних процеса и продуктивности,
- снимање свих контаката са гостима у било ком сегменту,
- способност да се дефинише тип и сегментују контакти,
- историјски записи интеракције са сваким гостом,
- отворен приступ и доследна размена информација у компанији,
- анализа конкуренције и улазак на нова тржишта.

CRM софтвер нуди могућност да се смање дистрибуциони трошкови, да се очува бренд и интегритет цене. CRM софтвер треба да омогући интегрисане и синхронизоване перформансе преко свих канала, укључујући кол центар, обрачун и администрацију, продају и маркетинг, управљање брендом, контролу инвентара и канале за управљање односима са партнерима унутар система. CRM софтвер ће поједноставити и пружити унапређивање процеса у оперативним, аналитичким и колаборативним сервисима за хотеле. Могуће је да се управља степеном детаља у аутоматизацији и интеграцији и да се прилагоди својим пословним активностима.

CRM софтвер, поред наведеног, такође треба да омогући сигурну размену информација унутар CRM система хотела. Као што је важно информисати госте, исто тако одговорност хотелијера је да информације о гостима буду сигурне (Luck and Lancaster 2003). Информације

унутар система треба да буду сигурне и приступачне, захваљујући високо скалабилном систему овлашћења. У одређивању приступа информацијама на сајту, хотелски менаџери су у могућности да заштите ресурсе сходно прилици и да поставе информационе ресурсе за дељење на основу организационих потреба. У сваком систему постоји функционалност прегледа токова информација. Такви сервиси система треба да препознају било какве промене у информацијама, приступу и активностима њиховог дељења. Преглед токова информација може се видети у било којем тренутку са циљем разматрања и извештавања.

Раст у употреби и-мејл порука је један од најзначајнијих развоја у пословној комуникацији у задњих четврт века. Широко прихватање и-мејлова је дубоко утицало на друштво и на трговину, мењајући како појединци остварују интеракције међусобно и како пословање врши интеракције са корисницима (O'Connor 2008). Важно је да се пошаље права и-мејл порука одговарајућем госту у право време, све то са циљем да се унапреди искуство гостију.

Помоћу CRM система могу се измерити резултати електронских маркетиншких кампања и знање о томе колико прихода је генерисано од стране сваког и-мејла и кампање. Више ће се сазнати о преференцијама гостију и њиховим куповним навикама и моћи ће да се добију повратне информације из анкета о задовољству гостију. Најважније је да ће моћи да се квантификују ове информације у бројевима и приходу.

Повраћај CRM инвестиција (ROI) је углавном видљива корист на дуже стазе, кроз напредак у компанијиним стратегијским циљевима. Данашњи економски проблеми су узроковали да се компаније фокусирају на финансијске мере и краткорочне резултате. Краткорочни ROI је тешко мерљив у новцу и непосредне користи везују организацију за кориснички оријентисану стратегију (Emperger 2004). Један од повраћаја, који се лако препознаје, је уштеда у трошковима слања поште, пошто се проценат неиспоручених делова углавном знатно смањује. Треба да се обрати пажња да се не помешају користи CRM програма и ROI. Веома је важно да се одреде мере перформанси у раној фази CRM пројекта, или још боље пре почетка пројекта, да би се добио јасан увид у успех CRM пројекта. Хотел не може да приушти трошкове неулагања у CRM систем. Можда ће уштедети новац, међутим, конкуренција преузима тржиште, како уводи CRM и добија велику конкурентну предност. Самим тим CRM приступ постаје неопходност да би компанија могла да опстане у хотелској индустрији.

Коришћење CRM софтвера за хотеле може бити драгоцену средство које омогућава да се прилагоде специјални програми, промоције и услуге за госте. Остајући у комуникацији са својим гостима, хотели могу да добију боље разумевање њихових преференција. Прикупљање података има велику вредност у одлучивању смештаја за одређене туристичке групе или појединачне госте. CRM алати такође омогућавају да се циљају специфични гости или туристичке групе. Диференцијација између појединаца пружа прилагођенији приступ маркетиншким напорима, а подаци и ти маркетиншки напори могу да се покlope у циљу корелисаног приступа. Углавном се CRM програм за хотеле користи да се прикупе подаци о гостима и да се затим те информације искористе за рекламирање ка одређеном типу гостију на основу трансакција и лојалности. Коришћење интерактивних алата за извештавање пружа увид у операције хотела. Поклапање маркетиншких материјала и информација о гостима са одређеним алатима, може да направи велику разлику на утицај који рекламни материјал има на госта.

Дугорочни резултати имплементације CRM-а на сатисфакцију гостију показују да ова имплементација у форми прикупљања информација за персонализацију сервиса, коришћење маркетиншких планова усмерених ка индивидуалним гостима, побољшавање услуга гостима и подршку и коришћење ИТ за пружање више услуга у хотелу, повећава сатисфакцију гостију, лојалност и њихову ретенцију што води ка увећаној профитабилности и максимизирању повраћаја.

Додатна брига о гостима, подржана кроз интегрисане профиле и активности праћења гостију, води ка повећаној лојалности. Крај одседања у хотелу је посебно важан, пошто тај део остаје у сећању госта. Ово не значи да процес пријављивања у хотел нема важност, али гост препознаје да ли постоји побољшање током његовог боравка.

6. ПОТРЕБА УВОЂЕЊА CRM СИСТЕМА У ХОТЕЛСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Перцепција многих хотела је да је имплементација CRM-а у најмању руку, проблематична. Стварање и одржавање висококвалитетне корисничке базе захтева велике инвестиције, а користи нису загарантоване. Неопходна промена организационе стратегије представља велики изазов, јер људи тешко мењају своје навике.

CRM на нивоу хотела је веома изазован, али је такође веома проблематичан, јер се у угоститељству користи такозвана „кварљива“ роба (односно роба са роком трајања) и постоји потреба да се управља снабдевањем и захтевима са сигурним инстинктом. Хотелска индустрија ужива лак приступ подацима, али фали јој транспарентност тих података, квалитет и анализа. Приступ подацима кроз различите додирне тачке са гостима је ограничен. Када се једном пријави у хотел, гост се сусреће са вишеструким додирним тачкама као што су рецепција, ресторан и продавница сувенира. Сви они чувају своје појединачне и независне корисничке податке.

Увођењем решења CRM, које би могло да подразумева доста времена и трошкова, могу се остварити многе потенцијалне користи. Највећа корист може да буде развијање бољих односа са постојећим гостима што може довести до (Buttle 2009):

- повећања продаје путем бољег искоришћења времена, а због предвиђања потреба на основу историјских трендова;
- ефикаснијег идентификовања потреба разумевањем специфичних захтева гостију;
- унакрсне продаје других pROИзвода наглашавајући и сугеришући на алтернативе или побољшања;
- ефикасно циљане маркетиншке комуникације на посебне потребе госта;
- више личног приступа и развоја нових или побољшаних pROИзвода и услуга у циљу освајања;
- више послова у будућности, побољшаног задовољства купаца и задржавања истих што би дало добру репутацију на тржишту које је у порасту, повећану „вредност“ из постојећих купаца и смањење трошкова у вези са пратећим и „сервисирањем“ истих;
- повећање укупне ефикасности и смањење укупних трошкова продаје.

Када хотелска организација почиње да брине о својим постојећим гостима ефикасно, напори могу бити концентрисани на проналажење нових гостију и ширење сопственог тржишта. Што хотелска организација више зна о својим гостима, лакше је да се идентификују нове могућности и повећа сопствена база гостима. Чак и са годинама акумулираним знањем, увек има простора за побољшање. Потребе гостију се мењају током времена и технологија може да омогући сазнање више о гостима и да обезбеди да свако у организацији може да искористи ове информације.

Велики ланци хотела су годинама привлачили путнике са CRM алатима фокусираним углавном на програме лојалности или награда. CRM програми помажу хотелима и одмаралиштима да одреде који гости посећују исте угоститељске брендове редовно. Ти редовни гости добијају бодове које скупљају и који се касније могу заменити за награду – најчешће попусти на продужени боравак или будуће резервације. Међутим, постоји растућа свест да такви програми можда и нису тако корисни за хотел, односно за госте, како се некад мислило. Мана је, изгледа, не то што су CRM програми награда подбацили, него да такви програми нису били потпуно развијени.

Често су одлуке и имплементација за CRM систем руковођене као стандардна процедура без одређених брига и истраживања. Недовољно истраживање ће водити ка неквалификованим одлукама и празнинама између потреба хотела и купљеног CRM софтвера. Сам софтвер не може да изгради однос са гостима унутар хотела. Технологија неће сама водити промену, него кориснички оријентисана култура може бити подржана и ојачана одговарајућим CRM системом. Али CRM треба основну ИТ инфраструктуру и технолошка посвећеност је ретко виђена у овој индустрији. Интеграција између седишта и индивидуалних хотела је ретка, али и тада се требају користити одређени мануелни кораци да би се разменили и користили подаци. Хотели су фокусирани на операције, и радије ће инвестирати у нове капацитете него у софистицирани ИТ систем.

Генерални проблем CRM-а у хотелској индустрији је празнина између прикупљања, анализе и излаза података. Ове празнине поједностављују функционалност CRM система на једноставне алате за прикупљање и складиштење података. Кампање се покрећу на нивоима хотела, без детаљне анализе информација. Гости добијају бројне маркетиншке материјале од различитих хотела једног истог ланца, као и од различитих одељења у оквиру хотела.

Прикупљање и унос података могу да буду велики проблем на операционом нивоу хотела. Постоје два главна узрока за неефикасност података. То су недостајући или нетачни подаци. Најбоље време да се узму подаци у хотелском окружењу је приликом пријављивања госта, међутим гост жели да заврши ову процедуру што је брже могуће, тако да углавном гости не пруже потпуне информације о себи, осим оних основних. Такође, велико ограничење је нетачно унесен податак, које даље компликује анализу података. Поред тога, ствара се лоша слика о хотелу када се директне маркетиншке кампање шаљу госту, а садрже штампарске грешке у имену или адреси. Детаљан стандард за улазне податке треба да буде дефинисан да би се избегле овакве грешке.

7. ЗАКЉУЧАК

Хотелске организације имају могућност да постигну маркетиншки успех тако што ће бити у току са системом за управљање садржајем и иновативним технологијама применљивим за индустрију и планирање за сваки аспект електронског пословања. Дobar однос са гостима је основа пословног успеха хотелских организација, па је основа ове стратегије развијање таквих односа. Правилно схватање шта је CRM захтева уочавање да је то више стратегија него процес. CRM не представља израду система или технологије, него градњу што приснијих односа са својим гостима. CRM би требало да се фокусира на градњу лојалности гостију и увећање профита током времена, кроз добро усаглашење пословних процеса са потребама госта. Правилно разумевање CRM стратегије захтева спознају да она представља мултидисциплинарни приступ унапређивања пословања кроз праћење и одржавање односа са гостима. О CRM-у треба размишљати као о ставу, односу, а не као о технологији, која, узгред, представља само алат који омогућава постизање правог односа са купцима. Тај однос је кључни фактор успеха стратегије CRM и без правог односа са гостом никаква супериорна технологија не може помоћи.

Позната је чињеница да је задржавање постојећих клијената много јефтиније него стицање нових, тако да маркетинг план за хотеле треба да узме ову чињеницу под разматрање и да се усмери на сталне госте, односно на госте који редовно одседају у хотелу, као и на једнократне госте, да би се унапредила лојалност. Хотелске организације треба да уложе много труда и напора да се оптимизују сајт хотела, имплементација веб-могућности, као што је систем за управљање садржајем, је неопходна. CRM стратегија за хотеле и угоститељство усмерена је на повећавање понављајућег фактора гостију и клијената, али уједно се фокусира и на привлачење нових гостију. CRM систем треба да помогне управљање базом података гостију хотела. Важно је знати ко одседа у хотелу, колико често и када, због стратегија лојалности и задржавања клијената. Ако правилно имплементира, CRM такође може да претвори (редовне) госте у промотере услуга хотела. Када се узму у обзир велика конкуренција и дискрециона цена у хотелијерству, CRM је неопходан.

Примена CRM-а у хотелској индустрији заједно са задовољним и лојалним гостима омогућава: повећане стопе задржавања гостију, повећан приход и профитабилност, смањење интерних трошкова, смањење маркетиншких трошкова, побољшање корисничког сервиса, стварање позитивне репутације хотела, повећање тржишне вредности хотела, побољшање маркетиншких метода, унапређивање пословних процеса, боље разумевање захтева гостију, већу продуктивност запослених и заштиту маркетиншких инвестиција са максимизованим повраћајима. Све ове користи које CRM пружа хотелцима могу бити извор дугорочне и одрживе конкурентне предности.

ЛИТЕРАТУРА

- Alhaiou, Talhat; Zahir Irani and Maged Ali.** 2009. „The relationship between eCRM implementation and eLoyalty at different adoption stages of transaction cycle: A conceptual framework and hypothesis“. *European and Mediterranean Conference on Information Systems 2009 (EMCIS2009) July 13–14, 2009*. Crowne Plaza Hotel, Izmir.
- Buttle, Francis.** 2009. „Introduction to customer relationship management“. In Buttle, Francis *Customer Relationship Management*, 1–25. Oxford: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier.
- Emperger, Wolfgang.** 2004. *Customer Relationship Management in the Hospitality Industry*. London: Henley Management College.
- Hamid, Noor Raihan Ab; Aw Yoke Cheng and Romiza Md Nor Akhir.** 2011. „Dimensions of E-CRM: An Empirical Study on Hotels' Web Sites“. *IBIMA Publishing Journal of Southeast Asian Research*, vol. 2011.
- Higgins, John K.** 2010. *CRM and the Hospitality Sector: It's All About Value*. Acces. 16.02.2012. <http://www.CRMbuyer.com/story/69184.html>.
- IP, Crystal; Rob Law and Hee Lee.** 2010. „A Review of Website Evaluation Studies in the Tourism and Hospitality Fields from 1996 to 2009“. *International Journal of Tourism Research* 13, 234–265.
- IP, Crystal; Rosanna Leung and Rob Law.** 2010. „Progress and Development of Information and Communication Technologies in Hospitality“. *International Journal of Contemporary management*.
- Ivanovic, Slobodan; Kresimir Mikinac and Luka Perman.** 2011. „CRM development in hospitality companies for the purpose of increasing the competitiveness in the tourist market“. *UTMS Journal of Economics* 2, 59–68.
- Luck, Diana and Geoff Lancaster.** 2003. „E-CRM: customer relationship marketing in the hotel industry“. *Managerial Auditing Journal* 18/3, 213–231.
- Mendoza, Luis E.; Alejandro Marius, María Perez and Anna C. Griman.** 2007. „Critical success factors for customer relationship management strategy“. *Information and Software Technology*, 913–945.
- Milović, Boris.** 2011. „Razlike CRM i eCRM poslovne strategije“ (Differences between CRM and eCRM business strategy). *Infoteh – Jahorina*, vol. 10, ref. E-IV-15, 720–724.
- Minghetti, Valeria.** 2003. „Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system“. *Journal of Information Technology & Tourism*, vol. 6, 141–152.
- Ni, Shanshan, Wilco Chan and Eric Shum.** 2011. „A study of hotel frequent-guest programs: Benefits and costs“. *Journal of Vacation Marketing* 2011, 315–327.
- Nikolis, Nick.** 2009. „Why hotels need effective customer relationship management CRM implementation“. Accessed 16. 02. 2012. <http://www.articlesbase.com/management-articles/why-hotels-need-effective-customer-relationship-management-crm-implementations-823149.html>.
- O'Connor, Peter.** 2008. „E-Mail Marketing by International Hotel Chains: An Industry-Practices Update“. *Cornell Hospitality Quarterly* 2008 49, 42–52.
- Payne, Adrian.** 2005. *Handbook of CRM, Achieving Excellence in Customer Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann is an imprint off Elsevier Linacre House.
- Pike, Steven; Samantha Murdy and Ian Lings.** 2011. „Visitor Relationship Orientation of Destination Marketing Organizations“. *Journal of Travel Research* 50(4), 443–453.
- Rahimi, Roya.** 2008. „Feasibility Study of Application and Implimentation of Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry“. *Luleå: Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences*.
- Ramanathan, Usha and Ramakrishnan Ramanathan.** 2011. „Guests' perceptions on factors influencing customer loyalty“. *International Journal of Contemporary management* vol. 23, no. 1, 7–25.
- Softwareshortlist.** 2011. *Top reasons for buying a CRM*. Accessed 25. 01. 2012. <http://www.softwareshortlist.com/crm/crm-selection/top-reasons-for-buying-a-crm>.
- Sigala, Marianna.** 2005. „Integrating customer relationship management in hotel operations: managerial and operational implications“. *Hospitality Management* 24, 391–413.
- Sigala, Marianna.** 2008. „Service quality and customer relationship management: interrelationships and implications“. *Managing Service Quality, Vol 18*, Editortal.
- Stockdale, Rosemary.** 2007. „Managing customer relationships in the self-service environment of e-tourism“. *Journal of Vacation Marketing*, vol. 13, no. 3, 205–219.
- Wilhite, Tamara.** 2010. *How to Achieve CRM in Tourism*. Accessed 29. 01. 2012. http://www.ehow.com/how_6663821_achieve-crm-tourism.html.
- Xotels.** 2011. *Hotel CRM*. Accessed 29. 01. 2012. <http://www.xotels.com/en/hotel-crm>.