

# CRM i benefiti njegovog uvođenja u hotelsku industriju

---

**Matić, Zlatko**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:815988>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-22**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS

**ZLATKO MATIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**CRM (Customer-relationship management) i benefiti njegovog  
uvođenja u hotelsku industriju**

**Zagreb, 2019**

MEĐUNARODNO SVEUČILIŠTE LIBERTAS

**ZLATKO MATIĆ**

**ZAVRŠNI RAD**

**CRM (Customer-relationship management) i benefiti njegovog  
uvođenja u hotelsku industriju**

**Kandidat: Zlatko Matić**

**Mentor: doc.dr.sc. Andreja Rudančić**

**Kolegij: Upravljanje ljudskim resursima**

**Zagreb, Ožujak 2019**

## SADRŽAJ

<b>1.UVOD</b> .....	<b>4</b>
<b>2.POJAM I ULOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU I TURIZMU</b> .....	<b>8</b>
2.1. Razvoj elemenata informacijsko komunikacijskih sustava .....	8
2.2. Strateški značaj informacijsko komunikacijske tehnologije.....	10
2.3. Koncept ekonomije informacija.....	11
2.4. Povijest razvoja informacijsko komunikacijskih sustava u poslovanju .....	12
2.5. Infrastrukturne postavke informacijsko komunikacijskog sustava.....	13
2.6. Sustavi ovlaštenja korištenjem informacijsko komunikacijskom infrastrukturom .	14
2.7. Digitalizacija u suvremenoj hotelskoj industriji – prednosni presjek.....	16
<b>3. ZNAČAJ I ULOGA CRM SUSTAVA</b> .....	<b>18</b>
3.1. Pojmovne značajke CRM-a.....	21
3.2. Interferentni učinak informacijske i komunikacijske tehnologije na organizacijsko poslovanje hotela .....	23
3.3. Upravljanja životnim ciklusom klijenta u hotelskom poslovanju .....	26
3.4. Detekcija nedostataka CRM tehnologije na tržištu i koncipiranje kovanice CMR..	29
3.5. Izazovi strateške rekonstrukcije i obnove ICT-a u hotelskoj industriji.....	32
3.5.1. <i>CRM u hotelskom marketingu</i> .....	33
3.5.2. <i>Inicijative u hotelskoj industriji koje vode ka konceptualizaciji optimiziranog CRM-a</i> .....	36
3.6. Važnost razumijevanja segmentarne prirode CRM-a.....	38
3.7. Primjena loyalty marketinga u CRM-u hotelske kuće .....	43
3.8. Učinak content marketinga na upravljanje odnosima s klijentima hotela .....	46
<b>4. ANALIZA CRM SUSTAVA NA PRIMJERU HOTELSKE KUĆE AMINESS</b> .....	<b>48</b>
4.1. Temeljne vrijednosti CRM-a u hotelskim kućama i mogućnosti njene evaluacije mjernim instrumentima.....	48
4.1.1. <i>Mogućnost evaluacije zadovoljstva hotelskih konzumenata usluga upotrebom mjernih instrumenata</i> .....	49
4.1.2. <i>Mjerenje profitabilnosti konzumenata hotelskih usluga</i> .....	51
4.2.CRM na primjeru hotelske kuće Aminess .....	54
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>58</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>60</b>
<b>POPIS SLIKA</b> .....	<b>63</b>

## 1.UVOD

Na tržištu Republike Hrvatske danas postoji nekoliko značajnih davatelja usluge za upravljanje odnosima s korisnicima (Customer Relationship Management – CRM), koji su namijenjeni hotelskom poslovanju. Upravljanje hotelskim poslovanjem predstavlja sustavan pristup praćenja i realizacije poslovnih prilika. Implementaciji CRM-a može se pristupiti dvama pristupima – revolucionarnim i evolutivnim, pri čemu revolucionarni pristup radi neposredno po isporuci, dok je evolutivni pristup rješenje u vidu metode korak po korak. Velike hotelske kuće uvidjele su ekonomsku vrijednosti i također nude navedene vrste usluga u suradnji sa svojim poslovnim partnerima. Prodaja hotelskih smještajnih kapaciteta kao najvažniji segment hotelskog poslovanja, kroz CRM osigurava transparentan i konzistentan rad. Korisnik je središnji dio CRM modula prodaje smještajnih hotelskih usluga čija osnovna funkcionalnost je upravljanje korisnicima, upravljanje hotelskim poslovanjem, prepoznavanje potrebe korisnika i svim aktivnostima prodaje smještajnih kapaciteta.

CRM sustavi namijenjeni su organizacijama, koje imaju potrebu za upravljanjem komunikacijom sa svojim klijentima u svrhu poboljšavanja zadovoljstva korisnika i korisničkog iskustva, praćenje i planiranje poslovnih rezultata, te usmjeravanje ciljanih kampanja s novim ponudama proizvoda i usluga, usmjerene korisnicima.

Upravljanje odnosima s klijentima podrazumijeva anticipaciju potreba tzv. potrošača budućnosti. U globaliziranom okviru turizma, s „gostom budućnosti“ kao centralnom figurom, kojemu nije dovoljna samo inovacija, već i cijeli novi koncept proizvoda i odnosa prema hotelskoj usluzi. Koncept optimiziranog CRM-a kao ciljne podrške hotelskom poslovanju, koji je razvijen u proteklih nekoliko godina, danas postaje sve aktualniji: potrebno je razvijati i održavati dugoročne odnose s pojedinačnim klijentima, tijekom njihovog ukupnog životnog ciklusa.

Prodajni proces u CRM-u predstavlja prodajnu priliku, koja se sastoji od više prodajnih faza, a svaka faza se sastoji od jedne ili više aktivnosti. U svakoj fazi provodi se niz aktivnosti kroz koje se fizički realizira prodajna prilika. Prodajna prilika služi za praćenje prodajnih

aktivnosti kroz razne faze prodajnog procesa čime se stvara uvid u prodajni proces prije nego što se prodaja hotelske usluge zaključi.

Usporedba CRM sustava u hotelskim kućama, ukazuje na trendove implementacije pristupa upravljanja odnosima s korisnicima, pri čemu su isti snažno usmjereni na strategiju i planove same hotelske kuće, te oblikovanje UX (user experience) optimiziranog modela, jer se pokazalo da tzv. gost budućnosti ne pristaje na ništa manje od savršenog, pa se stoga CRM sustavi koncipiraju u smjeru predikcije potreba potencijalnih gostiju i potom davanja tehnološki optimiziranog odgovora na iste.

Upotreba CRM sustava u hotelskom poslovanju korelirana je većim stupnjem zadovoljstva konzumenata hotelske usluge, ali i pojavnosti brojnih ostalih prednosti hotelskog poslovanja, od toga da sve aktivnosti ostaju zabilježene kao što su telefonski pozivi, sastanci, elektronička pošta, kao i planiranje akvizicija, nadogradnji usluga, produljenje ugovornih obveza i planiranje financijskih priljeva od korisnika, praćenje rada pojedinog djelatnika ili tima prodaje, mogućnost praćenja troškova i praćenje resursa i vremena koji se troše na korisnika postaje transparentno i jednostavno.

Svrha istraživanja je prikazati razvoj CRM sustava hotelskog poslovanja u Hrvatskoj.

U ovom radu se kroz kronološki prikaz utjecaja razvoja CRM-a na konceptualizaciju gosta budućnosti, prikazala uvjetovanost promjena u poslovanju poduzeća CRM činiteljima. Također je preko značenja novih funkcionalnosti za krajnje korisnike, promatranih kroz prizmu „novih potrošača“ odnosno „potrošača budućnosti“, istražuje novi koncept hotelskog upravljanja odnosa sa gostima, kojima je sustav personaliziranih digitalnih proizvoda usluga i namijenjen.

Teoretska znanja i činjenice će poslužiti za daljnju provedbu istraživanja i pronalaženje ključnih čimbenika utjecaja na stvaranje konkurentne prednosti sustava poslovanja usmjerenih ka zadovoljenju potreba gostiju budućnosti putem strateški upotrebljivanih procesa CRM-a.

Glavni cilj istraživanja jest istražiti korisničko iskustvo korisnika i kooperanata, te na temelju rezultata analize oblikovati model i preporuke za unaprjeđenje CRM-a i ostvarenje boljih poslovnih rezultata u hotelskoj industriji. Cilj istraživanja jest prikazati životni ciklus izrade jednog takvog CRM sustava, mogućnosti njegove prilagodbe internim potrebama djelatnika u

svrhu boljeg korisničkog iskustva, te istražiti utjecaj kolaborativnog CRM-a, tj. sustava koji osigurava interakciju s vanjskim subjektima kao što su konzumenti hotelskih usluga, posrednici (digitalne platforme i turističke agencije) i partneri.

Autori Josip Muller i Velimir Srića u svojoj knjizi „Upravljanje odnosa sa klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, fokusiraju se na utvrđivanje stanja u hrvatskom gospodarstvu što se tiče koncepta upravljanja odnosa sa klijentom, a temeljeno na prikladnim empirijskim istraživanjima.

U knjizi su iznesena 2 istraživanja. Prvo istraživanje je provedeno je na hrvatskim potrošačima na reprezentativnom uzorku, a cilj je bio prikazati koliko su korisnici spremni za pružanje podataka za svrhu obavještanja o njima interesantnim uslugama, te koliko su potrošači zadovoljni odnosom koji im se pruža.

Drugo istraživanje je provedeno je na uzorku od 200 IT menagera velikih hrvatskih firmi tvrtki, a u svrhu da se dobije zaključak koliko tvrtki koristi CRM sustave i koliko je koncept prihvaćen.

Rezultatima ovih istraživanja izneseno je viđenje upotrebe CRM-a na hrvatskom tržištu.

Buttle u svojoj knjizi „Customer Relationship Management Concepts and Technologies“, opisuje mogućnosti implementacije CRM-a kroz marketing, prodaju i uslugu a u cilju postizanja ciljeva organizacije. Također, ukazuje na važnost životnog vijeka kupca te akviziciju i zadržavanje kupaca. CRM obilježavaju tri sastavnice: strategija, marketing i informatička tehnologija. Menadžment (planiranje, organiziranje, kontroliranje, vođenje) omogućuje međusobnu interakciju spomenutih sastavnica, kako bi se u konačnici postigao cilj: zadovoljan klijent uz što niže troškove.

Autorica Vučemilović u članku pod naslovom „Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima“ detektira stalne promjene na tržištu kao one koje uvjetuju promjene u marketinškim strategijama koje poduzeća usvajaju i primjenjuju. Upravljanje odnosom s kupcima ili korisnicima jedna je od strategija koje se primjenjuju kako bi se povećala lojalnost postojećih kupaca kroz zadovoljenje njihovih potreba. U tu svrhu se putem sofisticiranih tehnoloških rješenja objedinjuju svi podatci o kupcima na jednom mjestu, te se na temelju tih podataka rade analize s ciljem boljeg zadovoljenja potreba kupaca. Kako se radi o velikim ulaganjima treba dobro procijeniti koliko je takva strategija prikladna za djelatnost poduzeća. Osim toga, ako se poduzeće odluči za primjenu i uvođenje strategije upravljanja odnosa s kupcima, treba

voditi računa o privatnosti kupaca kako se ne bi polučili negativni efekti. Upravljanje odnosom s kupcima treba biti dio cjelokupnog upravljanja kvalitetom na svim razinama u poduzeću kako organizacijskim tako i upravljačkim. Ukoliko svi zaposleni ne usvoje nove načine razmišljanja i djelovanja, teško se može uspješno implementirati upravljanje odnosom s kupcima.

Recentne su publikacije ukazale na korelaciju zadovoljstva korisničkog iskustva i optimizirane arhitekture CRM-a. Budući da je optimalna arhitektura CRM-a korisnicima nevidljiva, odnosno korisnici najčešće iste nisu niti svjesni, mjerljivost uspješnosti primijenjenog CRM-a kod korisnika može se mjeriti isključivo putem njihova zadovoljstva, dok se u odnosu na hotelsku kuću, može mjeriti u odnosu na ostvarenje poslovnih rezultata, odnosno strateški ostvarenih ciljeva.

Slijedom navedenog, očekivani rezultati istraživanja imali bi za predstaviti prikaz trenutne arhitekture informacijskog CRM sustava, te mogućnosti nadogradnje novim značajkama, ovisno o potrebama hotelske kuće i korisnika usluge.

U radu će biti istraženi i načini, na koje današnje hotelske kuće koriste informacijsko-komunikacijske tehnologije u cilju boljeg razumijevanja korisničkog iskustva, te izgradnju arhitekture CRM-a. Potonje će biti istraženo u smislu analize stupnja zadovoljstva uslijed korištenja proizvodima i uslugama, koje CRM u korisnicima izaziva.

Cilj je prikazati odnos djelatnika i korisnika prema razvoju novih informacijskih sustava, njihovu mogućnost prilagodbe promjenama i benefitima koje CRM donosi svim sudionicima. Egzaktan definiranim upitnikom i napravljenim analizama istraživanja doći će se do odgovora kako izraditi CRM, promatrajući isti iz perspektive korisnika.



## **2. POJAM I ULOGA INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE U HOTELIJERSTVU I TURIZMU**

Aktualno doba uvelike je virtualizirano, te stoga nosi naziv informacijsko doba. Informatička revolucija perpetuum je razvoja i primjene informacijskih tehnologija. Mnoštvo konkurenata na digitalnom hotelijerskom i uopće turističkom tržištu, dovelo je do ubrzanog razvoja cjelokupne hotelske industrije. Informacijske tehnologije postaju još jedan atribut koji mijenja ekonomsku stvarnost i postaje središte djelokruga uspješnih hotelijerskih dionika.. Hotelske kuće su s obzirom na intenzivnu konkurenciju i natjecanje na tržištu pozvani na stalan proces stvaranja i implementacija informacijskih inovacija kako bi uopće uspjeli preživjeti u dinamičnom okruženju.

### **2.1. Razvoj elemenata informacijsko komunikacijskih sustava**

Razvojem sposobnosti zapisivanja i tumačenja simbola koji prikazuju određene obavijesti i znanje, koje se time pokušava sačuvati za naraštaje koji tek dolaze, stvarani su uvjeti za brži i kvalitetniji razvoj ljudskih sposobnosti, umijeća i vještina. Daljnji razvoj tehnike i tehnologije zapisivanja simbola, s obzirom na kvalitetu zapisa, brzinu zapisivanja te mogućnost njihovog čuvanja, očuvanja, organizirane pohrane i ponovnog korištenja, stvorio je uvjete za pojavu brojnih znanstvenih revolucija, odnosno brže postizanje kvalitetnih i široko primjenjivih novih spoznaja. Središte svih zbivanja bili su i još uvijek jesu, podaci i informacije kao osnova za stvaranje novih, učinkovitih i primjenjivih znanja.<sup>1</sup>

'Informacija' kao koncept ima mnoštvo značenja, od svakodnevnih pa do tehničkih uporaba. Općenito govoreći, koncept informacije je usko povezan sa značenjem ograničenja, upravljanja podataka, znanja, mentalnog podražaja, uzroka i razjašnjenja. Pojavom interneta, a posebno WWW-a 1995., informacija postaje doktrinarna kategorija te strateško sredstvo u izvršavanju postavljenih ciljeva i zadaća.

Tek brzim razvojem komunikacijskih tehnologija i sredstava koja su omogućila brzi i pouzdani prijenos velike količine obavijesti, informacija i izvjesnica, njihovu organiziranu

---

<sup>1</sup>Akrap, G.:Informacijske strategije i oblikovanje javnog znanja,Izvorni znanstveni članak 2009., str.77 <https://hrcak.srce.hr/80639> (pristup 21.01.),

pohranu (ali i naknadno korištenje), obavijest dobiva na važnosti, postaje dostupnija, brže se pribavlja i obrađuje. Vrijeme od zahtjeva za obaviješću do konačnog proizvoda (izvjesnice) bitno je skraćen u odnosu na ranija razdoblja.<sup>2</sup>

Informacija je svaki uređen skup podataka koja nema svojstvo materijalne prirode ali se iskazuje kao pojava koja se upotrebom ne troši nego oplemenjuje i kao takva postaje strateški resurs poslovnih korporacija. Informacije se prezentiraju u raznim formama: slovčanim, brojčanim, slikovnim, tonskim i drugim prepoznatljivim oblicima kojima se može upravljati informacijsko komunikacijskim resursima. Iz tako iskazane pojmovne određenosti proizlazi da je, razmjena i prijenos podataka i informacija između dva ili više subjekata u okviru jednog ili više sustava temeljna zadaća svakog komunikacijskog sustava konkretne poslovne korporacije. Gledano u tom kontekstu, komunikacije su kanali ili putevi kojima se pristupa ili po kojima se kreću podaci i informacije u jednom ili više smjerova između ovlaštenih korisnika-sudionika u određenom komunikacijskom prostoru. Također, poslovne korporacije same uređuju odnosi između korisnika komunikacijskog sustava svoje poslovne korporacija, te sustaviziraju aktivnosti i događaji koji su zajedno s informacijama predmet međusobnog komuniciranja. Informacijska funkcija, zapravo, objedinjava i usklađuje djelatnosti sektora organizacije, informatike i komunikacija čiji je zajednički resurs informacija pa se uz dobru organizaciju te funkcije, koja čini uniju tih sustava, osigurava realna pretpostavka da upravljački sustav može dobro i djelotvorno funkcionirati.

Kako, uprava (engl. management) donosi poslovne odluke najčešće na osnovi informacija dobivenih iz info-sustava poduzeća ili okruženja., derivira se i mjesto i uloga komunikacijskog sustava u funkciji upravljanja poslovnih korporacija. Donešene odluke su također informacije upravljačkog sustava asocijacije koje se trebaju sustavno pratiti. Odluke donešene uz pomoć komunikacijskog sustava poslovne korporacije, predstavljaju njezinu snažnu neophodno pokretačku snagu kako bi ista udovoljila brojnim standardima današnjeg informacijskog doba.<sup>3</sup>

S obzirom na suvremena komunikacijska sredstva, zahvaljujući kojima danas nema prostornih i vremenskih granica u komunikaciji, sve više se može primijetiti medijska utrka za brzinom i

---

<sup>2</sup> Grbavac, J., Popović, G., Grbavac, V.: Mjesto i uloga komunikacijskih sustava u funkciji upravljanja poslovnih korporacija, Informatol 44, 2011., str.40

<sup>3</sup> Ibidem str..41

točnošću objavljivanja informacija. To je potaknuto ne samo brzinom protoka informacija i činjenicom da gotovo ne postoje vremenske i prostorne granice, nego i brojnošću i širokim izborom izvora informacija te raznolikošću medija na kojima one mogu biti objavljene<sup>4</sup>

## **2.2. Strateški značaj informacijsko komunikacijske tehnologije**

Informacijsko-komunikacijska tehnologija, koja se temelji na mikroelektronici, važan je rezultat znanstveno-tehnološkog napretka i jedan od glavnih elemenata razvoja cjelokupnog društva u drugoj polovici 20. Stoljeća. Podaci i njihova kontekstualizacija, te pretvorba u informacije, razumijevanje i znanje su kao osnova kognitivnog procesa nužan uvjet da određena društva, institucije, te konačno i pojedinci, oblikuju svoj odnos spram realnog svijeta i pritom prihvaćaju svoje odluke. Zato su uvijek tijesno povezani uz moć .<sup>5</sup>

U konstruktivističkom duhu može se tako reći da je realnost svijeta koji nas okružuje društveno i kulturno određena, no svakako bi bez prikupljanja, prijenosa i obrade podataka (pritom mislimo na njihov analogni i digitalni oblik) bila bitno ograničenija odnosno kvalitativno drugačija. Jednako tako može se pretpostaviti i da je cijeli svijet uistinu realan, onoliko koliko ga u skladu s prikupljenim društvenim uzorcima i osobnom predispozicijom poimamo kao takvog. Zato što kao pojedinci u svom odnosu spram poimanja okoline nismo potpuno slobodni i neovisni, podaci i informacije su uvijek bili jedan od glavnih temelja pri ostvarivanju društvene moći.

Strateški učinci djelovanja komunikacijskog sustava očekuju se na području odlučivanja, upravljanja, distribucije i korištenja informacija. Ako znamo da je informacija osnovni resurs na osnovi kojeg rukovodne strukture donose odluke, tada je jasno da u tom pravcu treba usmjeriti glavninu djelovanja komunikacijskog sustava. Obrada informacija i njihova prilagodba dostupnosti u opsegu, obliku i roku konkretnom rukovoditelju bit će od posebne važnosti za donošenje valjanih odluka.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Cikoja, I.: Weblog - novi komunikacijski izazov, MEDAINELI znanstveni časopis, 2010.,str. 168 <https://hrcak.srce.hr/55359> (pristupljeno 22.01.)

<sup>5</sup> Mayer-Schönberger, Viktor □ Gernot Brodnig (2001.) Information Power: International Affairs in the Cyber Age. Harvard: Harvard University., cit. u : Svete, U.:Strateški značaj informacijsko komunikacijske tehnologije u suvremenom međunarodnom okolišu,2006., str.101

<sup>6</sup> Grbavac, J., Popović, G., Grbavac, V.: Mjesto i uloga komunikacijskih sustava u funkciji upravljanja poslovnih korporacija, Informatol 44, 2011., str.49

Uz postojeću bazu podataka koju treba stalno ažurirati i održavati, nužno je kreirati i nove baze kao što su baze potreba i baze znanja. Baze potreba su sistematizirane prema zahtjevu radnog mjesta kojem su namijenjene informacije iz jednog ili više resora unutar ili izvan poslovnog sustava

### **2.3. Koncept ekonomije informacija**

Schumpeterovo<sup>7</sup> rano vrsno djelo “Teorija ekonomskog razvoja” (1911.) raskinulo je s tradicionalnom statičkom analizom svojega vremena naglašavajući važnost poduzetnika ili inovatora, osobe koja uvodi nove kombinacije u obliku novih proizvoda ili metoda organizacije. Inovacije rezultiraju privremenom abnormalnom inovacijskom dobiti koju s vremenom smanjuju imitatori. Schumpeterova vizija kapitalizma kao dinamičkog procesa nadahnula je novu generaciju teoretičara rasta, kao što je Paul Romer sa Stanforda, koji su razvili schumpeterovsku teoriju poticane inovacije ne bi li dopunili tradicionalniju neoklasičnu teoriju rasta. Suvremena tumačenja schumpeterovske vizije naglašava posebne ekonomske probleme uključene u ekonomiju informacija.

Informacija je suštinski drukčije dobro od normalnih dobara. S obzirom na to da je informaciju skupo proizvesti, ali jeftino ponovno proizvesti, na tržištima informacija javljaju se teški nesupjesi tržišta. Razmotri li se proizvodnja softverskog programa kao što je Windows XP. Za razvoj ovog programa bilo je potrebno nekoliko godina i Microsoft je potrošio preko 1 milijarde dolara. S druge strane, moguće je kupiti ilegalnu piratsku kopiju za 5 dolara. Ista pojava javlja se u izdavaštvu, farmaceutskoj i zabavnoj industriji te drugim područjima u kojima se dobra uvelike sastoje od informacija. U svakom od ovih područja istraživanje i razvoj proizvoda može biti mukotrpan proces koji traje godinama, no jednom kad je rad zapisan na papiru, računalu ili čvrstom disku, druga ga osoba može reproducirati.

---

<sup>7</sup> J.A. Schumpeter studirao je u Beču, gdje je 1906. godine stekao doktorat iz ekonomije. Nakon studija otišao je na specijalizaciju u Veliku Britaniju gdje je 1907. upoznao britanskog ekonomista Alfreda Narshalla, koji je na njega ostavio snažan dojam. Nakon povratka u domovinu, radio je kao profesor političke ekonomije u Černovcima, Grazu i Bonnu naposljetku, ne sveučilištu Harvard u SAD-u. Autor je više djela, a u doktrinama istraživanja naročito se bavio pitanjima gospodarskog razvoja, što ga je učinilo vrlo poznatim u svijetu znanosti., cit. u : Povijest, biblioteka Jutarnjeg lista, 15. knjiga (Kolonijalna carstva i imperijalizam 1871. – 1914

Nemogućnost poduzeća da osvoji ukupnu novčanu vrijednost svojih izuma naziva se neprisvojivost.<sup>8</sup>

## **2.4. Povijest razvoja informacijsko komunikacijskih sustava u poslovanju**

Današnji informatički svijet nemoguće je zamisliti bez informacijsko komunikacijskih sustava jer ukupna količina kreiranog sadržaja koju je potrebno razmijeniti, bez upotrebe istih gotovo nemjerljiva. Sustavi koji omogućavaju razmjenu podataka su u neprestanom razvoju već nekoliko desetljeća te se sastoje od različitih vrsta opreme koji su prošli dug put razvoja.

Društvo i tehnologija svojim posebnostima određuju kulturu neke epohe, nekoga prostora i naroda koji ga nastanjuje. Suvremenost je primarno određena informacijsko-komunikacijskom tehnologijom (ICT) pa se i društvo često naziva informacijskim društvom, a kultura kulturom informacijskog doba. U takvim je okolnostima teško pronaći životni prostor kao i djelatnost nezahvaćene ICT-om.<sup>9</sup>

Gotovo polovica svih uspjeha produktivnosti u današnjoj ekonomiji pripada informacijskim i komunikacijskim tehnologijama. Zahvaljujući stvaranju inovativnih visoko vrijednih proizvoda i usluga baziranih na informacijskim i komunikacijskim tehnologijama, omogućena su poboljšanja u poslovnim procesima u gotovo svim sektorima ekonomije.

Sektori s najvećom primjenom informacijske i komunikacijske tehnologije su proizvodnja, auto industrija, avioindustrija, farmaceutska industrija, medicinska oprema, prehrambena industrija, kao i financije, mediji i maloprodaja. Koristi koje tvrtke imaju kao rezultat povećane upotrebe informacijske i komunikacijske tehnologije uključuju brži razvoj proizvoda, smanjenje troškova, brže i pouzdanije transakcije, bolji odnos sa korisnicima i dobavljačima, poboljšanje usluga i podrške korisnicima i proširenje mogućnosti suradnje.<sup>10</sup>

Današnje računalne mreže predstavljaju jezgru modernih komunikacija s obzirom da su moderni aspekti javnih telekomunikacijskih/podatkovnih mreža računalno kontrolirane. Opseg razvoja komunikacija i razmjene podataka značajno se povećao i ovakav informacijski

---

<sup>8</sup> Samuelson, P., Nordhaus, W.: Ekonomija, Mate, 2008., str. 194

<sup>9</sup> Šundalić, A., Mesarić, J., Pavić, Ž.: Suvremeni seljak i informacijska tehnologija, Ekonomski vjesnik, No. 1, 2010., str. 50

<sup>10</sup> [http://projects.unizg.hr/fp7/informacijske\\_i\\_komunikacijske\\_tehnologije](http://projects.unizg.hr/fp7/informacijske_i_komunikacijske_tehnologije) (pristup 22.1.2019)

ali i gospodarski razvoj ne bi bio ostvariv bez progresivnog razvoja naprednih mreža koje bi to podržavale. Računalne mreže i tehnologije potrebne za spajanje sustava i komuniciranje unutar istog i dalje usmjerava industriju hardware-a /software-a jer su širenje i potreba za razvojem informacijsko komunikacijskih mreža u direktnoj ovisnosti s rastućim brojem korisnika iz godine u godinu.

S napretkom umrežavanja, otvorila se mogućnost stvaranja vrlo naprednih informacijsko komunikacijskih sustava koji su među prvima prihvatile tvrtke koje su zbog svoje same veličine ili rasprostranjenosti imale potrebu za sustavom koji bi na jedan prihvatljiv, jednostavan i siguran način ostvarile bolju kontrolu nad svojim poslovanjem i resursima.

Korisnički info sustavi u organizacijama raznih vrsta i veličina transformiraju svoje računarske resurse iz pretežno centraliziranog u distribuirani komunikacijski sustav gotovo na svim razinama. Ova nova paradigma, u biti definira ulogu velikih kompjutora unutar velikih poslovnih asocijacija kao i njihovu integraciju na nacionalnoj razini. To je, zapravo kombinacija performansi, fleksibilnost i korisničko-prijateljski odnos s malim autonomnim korisnicima od osnovnih operacija/obrada do usluga vezanih za središnji komunikacijski sustav glavnog računala. Prednost ovakve organizacije komunikacijskih resursa leži u širokoj dosljednosti u upravljanju podacima, distribuciji informacija, sustavnoj arhitekturi, načinu umrežavanja okruženja i stvaranju novih vrijednosti koji proizlaze iz ovakvog organizacijskog modela upravljanja informacijskim i komunikacijskim resursima.<sup>11</sup>

## **2.5. Infrastrukturne postavke informacijsko komunikacijskog sustava**

Postavke modernih poslovnih informacijsko komunikacijskih sustava možemo promatrati kroz prizmu standardnih postavki informatičko komunikacijskih sustava i to prema fizičkoj topologiji. Dakle ti sustavi koriste već postojeću mrežnu infrastrukturu, a svoj sustav poslovanja mogu postaviti na vlastite ili na outsourcane poslužitelje. Odabir načina postavljanja ovisi isključivo o tvrtki, njenim financijskim i tehničkim mogućnostima te

---

<sup>11</sup> Grbavac, J., Grbavac, V., Popović, G.: Konceptijska struktura hrvatskog modela globalnog komunikacijskog sustava, Informatologija, Vol.43, 2010, str.126

potrebom za sigurnošću te da li posjeduju vlastiti program (software) ili koriste neki od postojećih koji se uklapa u njihov način rada. U pravilu, veliki poslovni subjekti kao i subjekti koji zahtijevaju visoku sigurnost u pravilu koriste svoje poslužitelje i programe za rad. Tvrtke koje imaju svoje programe za rad obično imaju jasnu želju i viziju što žele postići te koji su im uvjeti potrebni kako bi ostvarile maksimum poslovanja.

Složenost upravljačke funkcije nameće potrebu iznalaženja optimalnih rješenja u sustavima organizacije, informatizacije i komunikacije cjelokupnog poslovnog subjekta i njegova okružja. Međusobna povezanost tih sustava, unatoč podjele istih na zasebne organizacijske cjeline, jasno se očituje u pogledu definicija kojima se daje opisna forma, a značenje ovih temeljnih pojmova očituje se i u korištenja zajedničkih kadrovskih, programskih i informacijskih resursa konkretne poslovne korporacije, iako brojni analitičari podjednako vrijednuju doprinos svakog od navedenih sustava u upravljačkoj funkciji poslovnih korporacija. Također, stoji činjenica da uz najbolju organizaciju i suvremenu obradu informacija bez kvalitetnog i bonitentnog komunikacijskog sustava za prikupljanje, obradu pohranjivanje i distribuciju relevantni informacije iste nebi bile dostupne upravljačkim strukturama poslovnih korporacija za donošenje poslovnih odluka. Kako komunikacijski sustavi svoju djelotvornost mogu iskazati u okviru svoje poslovne informacijske funkcije, zato je neophodno potrebno dati i prikaz iste kroz strukturu, zadaću i resursa iste u okviru poslovnih korporacija. Iz tih razloga, brojne uprava hotelskih kuća uz već tradicionalno temeljne resurse kao što su kapitala, znanja i sposobnosti za donošenje valjanih odluka ističu i potrebu interakcije istih s komunikacijskim sustavom poslovnih korporacija.<sup>12</sup>

## **2.6. Sustavi ovlaštenja korištenjem informacijsko komunikacijskom infrastrukturom**

Razvoj komunikacijskih mreža na lokalnom, nacionalnom, a posebno svjetskom komunikacijskom prostoru(Internet) porušio je sve klasične sustave zaštite informacija i komunikacija.

---

<sup>12</sup> Grbavac, J., Popović, G., Grbavac, V.: Mjesto i uloga komunikacijskih sustava u funkciji upravljanja poslovnih korporacija, Informatol44, 2011., str.42

Paralelno s tim razvijaju se i sustavi ovlaštenja korištenja informacija, gdje se bez konkretnog odobrenja onemogućava pristup informacijama i podacima koji imaju status “zaštićeno”. Tako, prema organizacijskom propisu jedne poslovne korporacije ovlaštenja se dodjeljuju na način, kako slijedi:

- Predsjednik uprave (glavni direktor) - pregledi podataka svih podsustava.
- Članovi uprave - pregledi podataka vezanih za resor (podsustav) kojim rukovode.
- Direktor Funkcije marketinga - istraživanje tržišta izgrađenog prostora, ugovaranje i praćenje prodaje, praćenje tržišnih programa, praćenje investitorskih programa, financijsko poslovanje, kalkulacije i ponude, uredsko poslovanje (“Office Vision”),
- Direktor Funkcije za ekonomske i financijske poslove - izvršenje planova, pokazatelji poslovanja, sve financijske aplikacije, sve knjigovodstvene aplikacije, sve kadrovske aplikacije, praćenje žiro računa i likvidnosti, uredsko poslovanje,
- Direktor Funkcije za teh. proiz. poslove - izvješća iz svih aplikacija vezanih za funkciju, izvješća iz svih aplikacija vezanih za razvoj i izvršenje planova poslovanja, uredsko poslovanje.
- Direktor Funkcije za turizam - hotelsko ugostiteljsko poslovanje, izvješća iz svih aplikacija vezanih za funkciju, uredsko poslovanje,
- Direktor Informacijske funkcije - Pregled svih korisničkih šifri (user-a), izvješća iz poslovanja Društva po svim podsustavima, pregled informatičke opreme i razvoja programa, šifarski sustav , projekti organizacije, uredsko poslovanje,
- Direktor Funkcije za kadrovske i opće poslove - sve kadrovske aplikacije, izvješća iz svih drugih aplikacija vezanih za poslovanje funkcije, uredsko poslovanje.

Organizacijski ustroj informatičkih podsustava načinjen je u skladu s organizacijskim ustrojem jednog konkretnog poslovnog sustava. Takav pristup omogućuje adekvatnu i preciznu zaštitu svih podataka i informacija, te dodijelu ovlaštenja za njihovu uporabu. Nadležnost za uporabu podataka i dodijelu ovlaštenja korisnicima informacijskog podsustava koji pokriva poslovanje određene funkcije imaju direktori funkcija. Sektor informatike ima obvezu provedbe fizičke i logičke zaštite informacijske i komunikacijske sklopovske opreme tj. strojne opreme, te programa, podataka i informacija tj. programske podrške. Ovlaštenja za



rad na samom sustavu (sustavni poslovi,(kreiranje novih programskih rješenja itd.) imaju samo djelatnici Informacijskog centra. Razine ovlaštenja definirane su u samom sustavu (računalu), a dodjela ovlaštenja pojedinom djelatniku definirana je sistematizacijom radnih mjesta. Aplikacije razvijene u Informacijskom centru izrađene su za konkretnog korisnika. Za svaki pojedini program, grupe podataka i informacija kreiraju se tzv. autorizacijske liste u kojima se točno specificiraju korisničke šifre koje ih mogu koristiti i kako ih koristiti (pregled i/ ili ažuriranje i/ili brisanje). Daljnja se sigurnost postiže tako da se korisnik prilikom prijave za rad na računalu ulaznom procedurom upisa korisničke šifre (user) i zaporke (password) automatski usmjerava samo na rad s aplikacijama za koje je ovlašten. Zaštita od neovlaštene uporabe PC računala ugrađena je u samom računalu. Organizacija ovlaštenja i zaštita bazirana je na postojećem stanju informatizacije poslovne korporacije (društva) Sasvim je razumljivo da je bilo kakvom promjenom u stanju informatizacije i kompletnosti same informacijske opreme i ona podložna adekvatnoj promjeni.<sup>13</sup>

## **2.7. Digitalizacija u suvremenoj hotelskoj industriji – prednosni presjek**

Pravilno primijenjene informacijske tehnologije izuzetan su benefit poslovanja hotelskih kuća, obzirom na svoju prednosnu odrednicu da mogu poslužiti bolje razmjenjivati informacije i resurse između vlastitih odjela i između sebe i partnerskog hotela, turističkih zajednica, turističkih agencija i specijaliziranih turističkih vodiča. Međutim, nisu sve informacijske tehnologije kapacibilne ostvariti opisanu prednosnicu u hotelskom poslovanju, već samo one standardizirane kvalitetom i nadograđene potrebama konkretne hotelske kuće. Naime, moguće su situacije kada turist želi rezervirati smještaj u partnerskom hotelu čiji su kapaciteti zauzeti. Upravo tada informacijske tehnologije mogu odigrati ključnu ulogu. Naime, hotel partner može poslati upit drugom hotelu u vezi rezerviranja smještaja za turistu kojeg on ne može primiti. Također, turist se prvo može obratiti turističkoj zajednici koja pomoću umreženih informacijskih tehnologija može kontaktirati hotel. U današnje vrijeme svi hoteli koriste informacijske tehnologije, no pitanje je u kolikoj mjeri ih koriste za umrežavanje sa svojim partnerima i koliki je doprinos takvih informacijskih tehnologija samom poslovanju.

---

<sup>13</sup> Grbavac, J., Popović, G., Grbavac, V.: Mjesto i uloga komunikacijskih sustava u funkciji upravljanja poslovnih korporacija, Informatol br 44,2011., str.42

Prednosna odrednica digitalizacije u turizmu, čini kada su u pitanju turističke destinacije, iste dostupnijima i ugodnijima za informacijskih tehnologija boravak kako posjetiteljima tako i lokalnom stanovništvu putem interaktivnih usluga povezujući sve lokalne organizacije na način da pruže usluge prilagođene potrošačima u stvarnom vremenu te koriste centralizirane podatke radi bolje koorninacije. <sup>14</sup>

Na takav način uz primjenu informacijskih tehnologija u suvremenom turizmu moguće je plasirati jedinstven i integriran proizvod koji će potrošači prepoznati na globalnom tržištu. Primjena informacijskih tehnologija, naročito interneta dovodi do brojnih prednosti kako za ponudu turizma tako i za potražnju. Prednosti interneta počele su se implementirati u turizmu u zadnja dva desetljeća, a njihov rast ovisiti će o širenju informacijsko komunikacijskih tehnologija. <sup>15</sup>

Primjena informacijskih tehnologija u suvremenom turizmu i hotelijerstvu, generator je otvorenosti i transparentnosti, te prevladavanje ograničenja geografske udaljenosti.

---

<sup>14</sup> Xiang Z. Et al.; Information and Communication Technologies in Tourism 2014. ; str. 556

<sup>15</sup> Grbavac, J., Popović, G., Grbavac, V.: Mjesto i uloga komunikacijskih sustava u funkciji upravljanja poslovnih korporacija, Informatol br 44,2011., str.42

### 3. ZNAČAJ I ULOGA CRM SUSTAVA

U današnjoj poslovnoj okolini na hotelsku kuću je potrebno gledati kao sustav koji je u neprestanoj interakciji sa svojom okolinom i čiji lanac vrijednosti je samo jedan dio ukupnog lanca vrijednosti u kojem sudjeluju i dobavljači i posjetitelji hotelske kuće. Svaka je hotelska kuća uključena u upravljanje odnosima s klijentima, a CRM označava bliskost s klijentima, odnosno kontrolu interakcije s klijentima. CRM nije samo stvar marketinga, nego hotelske kuće u cjelini.<sup>16</sup>

Turistički i hotelski posjetitelji danas žele jednostavnost, te personalizirane usluge ponuđene „iz prve ruke“, odnosno potencijalni gosti više i ne žele pretraživati određene destinacije i usluge, već žele da su im proizvodi i usluge na dohvat ruke u okviru news feed. Istraživanje Euromonitor International vezano uz potrošačke trendove pokazuje kako potrošači koji žele kupiti nove proizvode, preuzimaju sve više aplikacija i u većoj mjeri koriste pogodnosti društvenih mreža. Upravo je navedeni podatak ključ za implementaciju dobrog CRM-a u hotelske kuće, kako bi se potencijalni potrošači mogli locirati, a onda implementacijom social media u CRM pravovremeno odgovoriti na potrebe potrošača.

U skladu sa navedenim smatra se da potencijalne klijente treba maksimalno uvažiti dostupnošću proizvoda online i preko društvenih mreža poput Facebooka i Tweetera. Bitno je da hotelska kuća reagira na zahtjeve potrošača. Potencijalni gosti također žele komunicirati s hotelskom kućom, jer žele utjecati na usluge te imati pristup informacijama preko interneta i društvenih mreža jer su one uvijek i svuda dostupne.<sup>17</sup> Nije se moguće oduprijeti zahtjevu klijenata preko društvenih mreža te je takav oblik interakcije hotelske kuće s klijentima ključan. Sa stajališta medija društvenim mrežama treba pristupiti strateški, treba imati plan, odlučiti što se želi staviti na društvene mreže te odrediti vrstu komunikacije i cilj.

Hotelske kuće ne uvode CRM zbog sebe nego da bi bile profitabilnije i konkurentnije, a klijenti zadovoljniji. O CRM-u se počelo govoriti osamdesetih godina prošloga stoljeća jer su počele shvaćati da nemaju pristup usmjeren na korisnike, a tehnologije su im u tome uvelike pomogle.

---

<sup>16</sup>Baldigara, T. Et al.; Contribution to E-tourism Demand Modelling (Online) Informatol 46(4); 2013.; str. 343

<sup>17</sup> interni podaci konzultantske tvrtke A.T. Kearney, preuzeto sa [www.worldtobacco.co.uk](http://www.worldtobacco.co.uk) (pristup 22.01.2019.)

Brzina dolaska do potencijalnih gostiju postaje ključna komponenta poslovanja hotelskih kuća. Uspostavom elemenata strategije upravljanja odnosa s klijentima omogućeno je kontinuirano praćenje reakcija klijenata i generiranje smjernica za promjene i daljnje akcije, kao i generiranje informacija potrebnih za što efikasnije i efektivnije poslovanje. Značajniji razvoj upravljanja odnosima s klijentima prepoznaje se početkom 1990-tih, a prisutnost objavljenih radova u znanstvenim bazama podataka potvrđuje aktualnost CRM-a. Najznačajniji broj radova objavljen je u razdoblju od 2002.-2009.godine. Početne rasprave, usmjerene su na konceptualne osnove CRM-a, da bi se nakon toga pristupilo istraživanjima komponenata CRM-a i analiziranju pozicija klijenata unutar istog, posebice u smislu lojalnosti i zadovoljstva klijenata, odnosno oživotvorenju koncepta klijenta budućnosti.

Započinje razdoblje u kojem se autori okreću upravljanju znanjem u funkciji upravljanja odnosima s klijentima.

Počine razdoblje kada se prepoznaju tri vrste znanja koja imaju značajnu ulogu u interakciji između klijenata i organizacije. To su znanja o klijentima, njihove želje i potrebe, zatim znanje za klijente i treće, znanje klijenata o proizvodima i uslugama. Suvremenog potrošača proizvoda i usluga nije moguće prevariti agresivnim marketinškim kampanjama. Moderni „novi potrošač“ (New Customer) je neusporedivo inteligentniji, obrazovaniji i informiraniji nego što su to kupci bili ranije. Kupca je moguće osvojiti, ali ga je vrlo teško zadržati.

Cijeli novi koncept odnosa je kada su u pitanju digitalni mediji uvelike poduprti konceptom pod nazivom CRM. CRM ima skroz drugačiji pristup. Njegova svrha je dati odgovore na pitanja korisnika, dati mu rješenje problema, educirati ga i pomoći mu u izboru. U prvom planu nije proizvod, već korisnik, i sadržaj koji njega zanima, te koji se, što je ključno pomoću društvenih mreža sa njim komunicira.

Buttle<sup>18</sup> u svojoj knjizi opisuje mogućnosti implementacije CRM-a kroz prodaju i uslugu, a u cilju postizanja ciljeva organizacije. Također, ukazuje na važnost životnog vijeka kupca te akviziciju i zadržavanje kupaca. CRM obilježavaju tri sastavnice: strategija, marketing i informatička tehnologija. Menadžment (planiranje, organiziranje, kontroliranje, vođenje) omogućuje međusobnu interakciju spomenutih sastavnica, kako bi se u konačnici postigao cilj: zadovoljan klijent uz što niže troškove. Kako ističe Duane, tijekom godina su se razvijali razni modeli za upravljanje odnosima s klijentima. Modeli su konstruirani na osnovi

---

<sup>18</sup> Buttle, F.: Customer Relationship Management Concepts and Technologies, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 113

teoretskih i praktičnih istraživanja iz kojih su proizašli rezultati primjenjivi na subjekte gospodarske djelatnosti koja je bila podloga za istraživanje.

Autori uglavnom kreću od istraživanja strateških pozicija i sve snažnijeg razvoja informatičke tehnologije koja je u funkciji stalnih promjena i poboljšanja poslovnih procesa, te u konačnici, pružanja usluga klijentima. Svi oni na neki način uključuju klijenta, zaposlenike svih razina, tehnološka dostignuća, organizacijsku strukturu i organizacijsku kulturu, a svi su suglasni da su jedan od temeljnih čimbenika CRM-a upravo informacijske i komunikacijske tehnologije, te nove marketinške tehnike i alati usmjerene na kupca, poznate pod sintagmom content marketinga, kako je to i objašnjeno.

U svom poslovanju, poslovni subjekti raspolažu brojnim podacima i informacijama, pitanje je koje podatke i na koji način iskoristiti kako bi se utjecalo na poboljšanje kvalitete usluge. Jedan od bitnih zadataka današnjeg poslovanja je razumjeti klijente, prepoznati njihove potrebe i želje, ispuniti iste te pri tome pokušati nadmašiti klijentova očekivanja. Koliko god sam pružatelj usluge ima utjecaja na kvalitetu, kvaliteta ovisi i o spremnosti klijenta za kupnju nekog proizvoda ili usluge te trenutnoj potrebi za uslugom. Pitanje koje se postavlja je na koji način mjeriti kvalitetu te kako koristiti elemente kvalitete za poboljšanje poslovanja. Postojeće se analize velikim dijelom kreću u okvirima mjerenja kvalitete uz pomoć alata mjerenja zadovoljstva klijenata koji daje jasnu sliku što klijenti misle o proizvodima i uslugama, zaposlenicima i cjelokupnoj instituciji s kojom su u poslovnom odnosu. Klijenti će tražiti one usluge koje će im pružiti najviše koristi uz najmanje troškove. Sve je prisutnije traženje i dodatnih elemenata koji će njihov osjećaj zadovoljstva povećati i pružiti dugoročnu sigurnost u korištenu uslugu. Treba uskladiti ono što klijent želi i ono što tvrtka može pružiti u očekivanom vremenu iz čega rezultira i zadovoljstvo klijenta.

Implementacijom suvremenih informacijskih tehnologija u područje hotelskih aktivnosti ostvaruje se napredak. Neki od osnovnih motiva za primjenu informacijskih tehnologija u hotelskom poslovanju su: poboljšanje kvalitete usluga, smanjenje troškova poslovanja, povećanje isplativosti ulaganja u razvoj novih usluga, proširenje dostupnosti usluga, unapređenje upravljačkih kompetencija unutar hotelske kuće.

Praćenjem suvremenih tokova poslovanja, informatizacija postaje jedan od prioriteta poslovanja koji omogućuju postizanje kvalitetnije hotelske usluge. Tijekom godina IT je postala glavni oslonac u hotelskom poslu. Bez sudjelovanja IT-a nije moguće odraditi brojne funkcije posla u realnom vremenu na zadovoljstvo zainteresiranih strana. U svom poslovanju,

hotelske se kuće orijentiraju se gostima, pokušavaju aktivno slušati potrebe i želje gostiju i u konačnici, dizajnirati uslugu po mjeri gosta. Isto dovodi do kontinuirane potrebe za upravljanjem hotelskim uslugama. Oblikovanje hotelskih usluga možemo definirati kao aktivnost planiranja i organiziranja ljudi, infrastrukture, komunikacije i materijalnih komponenata hotelskih usluga, u cilju poboljšanja njene kvalitete. Istovremeno, podrazumijeva interakciju davatelja hotelskih usluga i korisnika hotelskih usluga, te iskustva korisnika hotelskih usluga. Tehnologija Big Data korisna je za pružanje specifičnih profila gostiju iz CRM hotelskih informacija.<sup>19</sup>

### **3.1. Pojmovne značajke CRM-a**

CRM je u osnovi korištenje upravljanja odnosna sa klijentima kako bi usmjerili marketinške tehnike tvrtke u najučinkovitiji smjer za ostvarenje najveće dobiti. Tvrtke koje se odluče koristiti CRM pomno prikupljaju relevantne informacije o svojim klijentima i njihovim potrebama, a zatim analiziraju te podatke za razvoj CRM strateških planova koji su usmjereni na skupine kupaca koji imaju najveću vjerojatnost odgovora. CRM strateški plan ne samo da može uštedjeti novac na inače prekomjernim troškovima poslovanja, koji idu uzalud kad nisu pravilno usmjereni, ali također može povećati zadovoljstvo kupaca osobnijim pristupom. Svaki posao koji ima izravan kontakt sa kupcima može imati koristi od CRM-a.

Vrste podataka koji se koriste u CRM-u uvelike se razlikuju od poduzeća do poduzeća. Neke tvrtke žele pohraniti određene osobne podatke o svojim klijentima, kao što su veličina obitelji, dob i zanimanje za učinkovito donošenje svoje strategije CRM-a. Druge tvrtke samo održavaju baze podataka nedavnih kupnji svojih klijenata i servisne informacije za uporabu u CRM-u. Međutim, kombinacija oba pristupa je vjerojatno najbolji izbor da biste dobili najviše koristi od CRM-a.

Oni koji koriste CRM za komunikaciju putem e-maila mogu koristiti svoje baze podataka da bi ostvarili učinkovitiji e-mail kontakt sa svojim korisnicima. Follow up e-mail programi su jedan vid CRM strategije koji omogućuje da provjeru zadovoljstva klijenta i njegove trenutne potrebe, a podsjeća kupca da ste vi uz njega prilikom njegove sljedeće

---

<sup>19</sup> Talón-Ballester, P. Et al.; Using big data from Customer Relationship Management information systems to determine the client profile in the hotel sector; Tourism Management Volume 68, October 2018; str 187

kupnje. Ukoliko tvrtka ima veliku količinu posla, ti procesi obično mogu biti automatizirani upotrebom CRM softvera, i ujedno štedi novce za druge poslove.

Upotreba CRM-a za izravnu poštu je vjerojatno najisplativiji način za implementiranje marketinške kampanje direktne pošte. Korištenje baze podataka CRM-a, omogućit će da se pošalju informacije samo klijentima na koje će to vrlo vjerojatno i utjecati. To može uštedjeti novac tvrtke jer CRM omogućuje odabrati na koga usmjeriti svoje strateške planove kako bi dobili optimalne rezultate.

Tu su i razne druge koristi koje proizlaze iz upotrebe CRM-a i podataka pohranjenih u tim programima. Analizirajući svoje podatke o kupcima može se vidjeti gdje su propuštene prilike. CRM rješenja su samo ograničena maštom. Softver CRM-a čuva informacije, automatizira neke od procesa, pa čak i dosta toga analiziraju umjesto samog korisnika programa. Sve što poduzeća moraju učiniti je odlučiti gdje je CRM primjenjiv u njihovom poslovanju.

Može se zaključiti da je:<sup>20</sup>

- 1) Upravljanje odnosima s klijentima je u fokusu organizacija koje djeluju u uvjetima globalizacije tržišta.
- 2) Stavljanjem klijenata u centar zbivanja, mjereći uspjeh kroz zadovoljstvo i druge stavove klijenata, moguće je odrediti metrike za poduzimanje pravodobnih reakcija u skladu sa zahtjevima klijenata i samim tim uključivanje klijenata u oblikovanje pojedinačnih usluga.
- 3) Koncept upravljanja odnosima s klijentima proaktivnog je karaktera, utemeljen na brojnim informacijama i znanju korisnika i pružatelja usluga. Sveobuhvatna sistematizacija dosadašnjih spoznaja u području upravljanja odnosima s klijentima daje mogućnost za daljnju primjenu i istraživanje, na teoretskim osnovama, praktične primjene koncepta u različitim djelatnostima nacionalnog gospodarstva.

---

<sup>20</sup> Severović, K. et al; Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga; 2011.; str. 120.

### **3.2. Interferentni učinak informacijske i komunikacijske tehnologije na organizacijsko poslovanje hotela**

Jedan od najizrazitijih društvenih procesa koji u današnje vrijeme znatno mijenja svijet, jest pitanje uzročno-posljedičnih sinergijskih utjecaja virtualne komunikacije i Interneta na suvremeno društvo. Komunikacija, suvremeno društvo, virtualnost, virtualna realnost, virtualno društvo, elektronička i tehnološka kultura, informatika, informacijska znanost i informacijska tehnologija, internet, virtualna komunikacija, virtualni organizacijski sistemi... predstavljaju novi tehnološki, znanstveni, kulturološki i društveni kompleks koji revolucionarno mijenja suvremenu povijest ljudskoga društva. Paradigma informacijskih tehnologija utječe na suvremeno informacijsko i postinformacijsko društvo, u kojima je dominantan faktor proizvodnja znanja i umijeća, kao temeljni nositelj razvoja postinformacijskog društva i društva općenito.<sup>21</sup>

Virtualizacija je danas neizbježna činjenica u suvremenom poslovnome svijetu. Virtualizacija se javlja kao posljedica primjene novih znanja i tehnologija i upravo je ona čimbenik koji suvremenim poduzećima omogućuje ekstra profite. Moderna poduzeća sve više svoje fizičko postojanje zamjenjuju virtualnom, što im pomaže da svladaju takve prepreke kao što je zemljopisna udaljenost. Da bi se danas moglo uspješno poslovati, bitno je imati pristup svjetskom tržištu informacija, razmjenjivati saznanja i podatke na svim poljima i prilagoditi se svjetskim standardima koji diktiraju uvođenje modernih dostignuća informacijske i komunikacijske tehnologije koji omogućuju virtualno poslovanje.<sup>22</sup>

Posljedica je virtualizacije nastanak virtualnih poduzeća, a kada je o hotelskoj industriji riječ ključna posljedica virtualizacije jest nastanak digitalnih platformi za booking. Raspadanjem klasičnih organizacijskih struktura hotelskih organizacija i njihovom ponovnom kreacijom primjenom informacijske i komunikacijske tehnologije dolazi do snižavanja troškova i povećanja djelotvornosti ili proizvodnosti.<sup>23</sup> Hotelske kuće se tako mogu koristiti intelektualnim resursima širom svijeta, ona mogu postići fleksibilnost u poslovanju preko dinamičnih struktura i ugovorenih aranžmana, mogu se baviti projektima i problemima koji su

---

<sup>21</sup> Munitić, A., Jeličić, A.: Hipotetične uzročno – posljedične veze i krugovi povratnog djelovanja razvoja virtualnog svijeta, interneta i tehnologije, izvorni znanstveni članak, Naše more, Znanstveni časopis za more i pomorstvo, Vol.55 No.1, 2008., str. 47

<sup>22</sup> Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B.: Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, Ekonomski pregled, 53 (9 – 10), 2002., str. 947

<sup>23</sup> Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B.: Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, Ekonomski pregled, 53 (9 – 10), 2002., str. 948



prije bili nezamislivi, jer su prelazili njihove mogućnosti, mogu doći na svjetsko tržište i smanjiti troškove u odnosu na uobičajene načine poslovanja. Hoteli diljem svijeta sve više koriste virtualne alate, integrirajući ih u svoje strategije upravljanja odnosima s klijentima (CRM) kako bi angažirali klijente. Korištenje digitalnih platformi kao primjerice agoda.com ili booking.com, kao i stranica za društveno umrežavanje i pregledavanje, kao što je TripAdvisor, postalo je sveprisutno, a hoteli ulažu velike sume novca u angažiranje klijenata putem digitalnih platformi, ali i društvenih medija. Međutim, postoji određeni stupanj skepticizma o tome kako te tehnologije mogu pomoći u stvaranju vrijednosti<sup>24</sup>.

Postojeće tradicionalne organizacije, uključujući i one hotelske, suočavaju se sa sve većim pritiskom da postanu fleksibilnije i spremne na promjene.<sup>25</sup>

Globalizacija, nepostojanje jasnih organizacijskih granica, fokusiranje na komplementarne osnovne aktivnosti i resurse, uz alokaciju ostalih zadataka karakteristike su suvremenog načina poslovanja. Nestajanje hijerarhijskih organizacijskih karakteristika, ravnopravnost sudionika i geografska disperzija poslovnih aktivnosti još su neki od aspekata koji obilježavaju suvremene organizacije, uključujući i one hotelske. Znanje i intelektualni kapital predstavljaju kritične resurse poslovanja, a upotreba informacijske i komunikacijske tehnologije način je na koji se danas obavlja usuglašavanje poslovnih aktivnosti. Svi su ti trendovi doveli do nastanka virtualnih organizacija, kako ih neki autori nazivaju.<sup>26</sup>

Globalizacija ekonomije, deregulacija gospodarstva, brze i duboke tehnološke promjene, samo su neki od bitnih čimbenika koji permanentno utječu na ekonomiju kako na globalnoj razini, tako i na razini država ali i na mikrorazini organizacija, utječući na njihovu virtualizaciju.

U skladu s navedenim, također se i management hotelskih organizacija suočava s brojnim izazovima u iznimno složenoj i neizvjesnoj okolini, a pri čemu treba dati efikasne i efektivne odgovore i osigurati zaposlenost i fleksibilnost. Adaptibilnost postaje svojstvo inherentno različitim oblicima poslovanja, a jedan od oblika prilagođavanja je i virtualizacija poslovanja. Virtualizacija poslovanja predstavlja danas predstavlja široko prihvaćeni koncept, u kojem manageri nastoje iznaći nove oblike za postizanje i održanje konkurentskih prednosti. Kako bi

---

<sup>24</sup> Garrido-Moreno, A.; The missing link: Creating value with Social Media use in hotels; International Journal of Hospitality Management Volume 75, September 2018; str.94

<sup>25</sup> Malhotra, A., Majchrzak A., Rosen B., „Leading Virtual Teams“, Academy of Management Perspectives, str. 60-70

<sup>26</sup> Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B.: Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, Ekonomski pregled, 53 (9 – 10), 2002., str. 950

se omogućio uvid u virtualni management, nužne pretpostavke njegova postojanja, njegova svojstva, nužno je razumjeti uzročno-posljedični razvoj tehnologije i managementa te nastanak virtualne ekonomije. Globalizacija, razvitak informacijske tehnologije, revolucija interneta, nematerijalna imovina, intelektualni kapital, organizacija koja uči uz nužnost postizanja poslovne izvrsnosti, ključni su uzroci virtualizacije. U skladu s tim utjecajima neminovno se događa transformacija organizacijskih struktura, od klasičnih organizacijskih struktura, prema prijelaznim, do suvremenih organizacijskih struktura, obilježenih virtualizacijom.<sup>27</sup>

Konzument hotelskih proizvoda i usluga budućnosti, u današnje doba nije ograničen na reklame i one hotelske kuće, koje mu žele prodati smještaj i/ili popratne usluge. U skladu sa potrošačkim trendovima, kako su uvodno iznijeti, gost današnjice izuzetno je informiran i impulzivan, iz čega je moguće zaključiti dvije stvari. U prvom redu, nepostojanje granica je prvi aspekt hotelske industrije današnjice, jer turist današnjice ne cijeni više lokalno ili nacionalno, već na globalnom nivou, te u drugom redu: šansu da poslovno korespondiraju sa tako spremnim potrošačem imat će samo oni hotelski ponuđači, koji su sposobni približiti se takvom klijentu na dohvat ruke.<sup>28</sup> U navedenom približavanju osnovni je alat umrežavanje i CRM hotelskih poduzeća, o kojem će biti govora u narednom poglavlju.

Umrežavanje predstavlja relativno nov način organiziranja poslovanja i poslovne suradnje koji omogućuje bolji pristup resursima te povećava fleksibilnost, brzinu i kvalitetu poslovanja. U kombinaciji s virtualizacijom gdje je fizička nazočnost zamijenjena virtualnom, umrežavanje omogućuje prekoračenje svih donedavnih ograničenja, poput geografske razdvojenosti i različitih vremenskih zona. Sve do nedavno, jedini način za proširenje poslovanja lanca hotelskih kuća bio je proširenje kapaciteta, zapošljavanje novih ljudi te kupnja novih nekretnina, za ubrzanje obavljanja poslovnih procesa. Međutim umrežavanje i globalizacija pružaju brojne i kompleksne mogućnosti stjecanja i kombiniranja poslovnih resursa. Danas lanci hotelskih kuća mogu privremeno unajmiti dodatno osoblje ili zakupiti neki drugi smještajni objekt za djelomično ili ukupno obavljanje poslovnih aktivnosti, mogu ujedinjavati svoje resurse s resursima drugih hotelskih kuća u obliku partnerstva i strateških saveza ili se mogu umrežavati i sudjelovati u dizajniranju sasvim novih poslovnih identiteta. Na taj način nastaju novi poslovni modeli i subjekti virtualne ekonomije, kao što su mrežne i

---

<sup>27</sup> Ivančić, M: Virtualni management, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2011., str.5

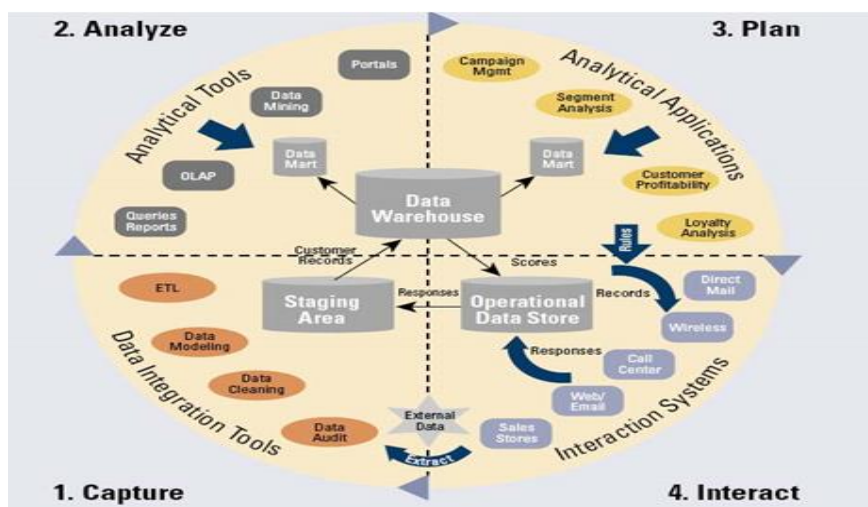
<sup>28</sup> Sukhu, A. Et al.; Satisfaction and positive emotions: A comparison of the influence of hotel guests' beliefs and attitudes on their satisfaction and emotions; International Journal of Hospitality Management Volume 77, January 2019, str 51

virtualne organizacije poslovanja te virtualne organizacije. Poduzeća mogu koristiti i usluge vanjskih savjetnika i na taj način doći do neophodnog intelektualnog kapitala.<sup>29</sup>

### 3.3. Upravljanja životnim ciklusom klijenta u hotelskom poslovanju

Upravljanje klijentima omogućava upravljanje životnim ciklusom klijenta od samog otkrivanja potencijalnog klijenta, te praćenja aktivnosti kroz razne poslovne procese. Sustavno se evidentiraju i prate svi zahtjevi i aktivnosti klijenta, bilo da se radi o reklamacijama, upitima, primjedbama ili pohvalama. Menadžerima je pružena mogućnost provjere kvalitete obrade svakog zahtjeva. Moderni novi potrošač (New Customer) je neusporedivo inteligentniji, obrazovaniji i informiraniji nego što su to kupci bili ranije. Klijenta je moguće osvojiti, ali ga je vrlo teško zadržati. CRM koncept, koji je razvijen sredinom 90-tih godina prošlog stoljeća, danas postaje sve aktualniji: potrebno je razvijati i održavati dugoročne odnose s pojedinačnim kupcima (Segment-of-One) tokom njegovog ukupnog životnog ciklusa<sup>30</sup>.

Slika 1 Životni ciklus informacija o klijentu



Izvor: Eckerson, W.W.; Development Techniques for Creating Analytic Applications; str 129

<sup>29</sup> Kolaković, M.:Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu, god.3, str. 1200

<sup>30</sup> <http://www.tmc.hr/usluge/crm.asp> (pristup 31.1.2019)

Upravljanje prodajom fokusirano je na prodajno osoblje, ali i na sve druge djelatnike koji sudjeluju u prodajnom procesu. Prati se prodajno osoblje u dinamici identifikacije odgovornosti za obradu prodajne prigode, te omogućava pronalaženje i sustavnu obradu svake prodajne prigode kroz odabranu prodajnu metodologiju. Prodajne aktivnosti ima smisla podržati na način kojim se klijentu osigurava jednostavan pristup do informacija kako bi bio učinkovitiji u radu.<sup>31</sup>

Upravljanje marketingom je namijenjeno svim organizacijskim jedinicama hotelske kuće koje sudjeluju u planiranju, provođenju i analizi marketinških programa i kampanja. Predstavlja alat za oblikovanje kampanje, izradu ponovno iskoristivih ponuda ili anketa, grafičku segmentaciju postojećih i potencijalnih hotelskih klijenata, izvršavanje ciljanih programa, terensku prodaju, terensku podršku, e-mail i fax, upravljanje povratnim informacijama od kupca te mjerenje, analizu i poboljšanja. Dinamika posla u marketingu zahtijeva brz odaziv i dobro svladavanje velike količine podataka. Dobrom informatičkom podrškom može se znatno pojednostaviti rad i povećati učinkovitost.

Pomoću prodajnih prilika prate se svi podaci bitni za prodajni proces, kome prodajemo (korisnik), što prodajemo (usluga), tko prodaje (odgovorna osoba), kako prodajemo (prodajni proces), gdje smo u prodajnom procesu (prodajna faza), što smo sve napravili i što planiramo napraviti (aktivnosti). Analizom navedenih podataka moguće je pratiti sve aktivnosti prodaje, odnosno upravljati prodajom. Jednostavan način kreiranja prodajne prilike u CRM-u omogućava prikaz korisnika u kojem se evidentira: status prodajne prilike, tip prodajne prilike, naziv prodajne prilike, korisnik, opis prodajne prilike, metodologija prodaje, prodajna faza, vjerojatnost dobivanja prodajne prilike (u %), hitnost (za korisnika), naplaćene jednokratne naknade, fiksni mjesečni prihod, kanal prodaje, dobivene / izgubljene prodajne prilike, dobivena prodajna prilika razlog, izgubljeno razlog prodajna prilika, korisnik odlazi / korisnika odustao, preporuka, datum otvaranja / zatvaranja prodajne prilike i odgovorna osoba<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Eckerson, W.W.; Development Techniques for Creating Analytic Applications; str 129

<sup>32</sup> Brodarić, B.; Kustura, B.; Rautner, B; Upravljanje prodajom putem CRM-a, strana 4

Za vrijeme krize i gospodarskog grča mnogi se menadžeri pitaju kako najbolje iskoristiti vlastite resurse. Jedan od odgovora je korištenjem CRM sustava za upravljanje odnosima kako sa postojećim klijentima tako i sa potencijalnim kupcima. Bez obzira radi li se o proizvodu ili usluzi svako poduzeće treba imati jasnu strategiju kako pristupiti (potencijalnom) klijentu i kako ostvariti željene rezultate. Na tržištu su na raspolaganju različiti CRM alati ili bolje rečeno CRM poslovni sustavi, koji bi trebali podržati strategiju u odnosu s kupcima, zato se ovdje navode neki argumenti zašto se njima poslužiti.

Slika 2 CRM poslovni sustav



Izvor:<http://www.poslovnih.hr/vijesti/ovo-su-razlozi-zasto-vam-treba-crm-poslovni-sustav-202598.aspx> ( pristup 2.2.2019)

CRM može koristiti svakom unutar hotelske kuće, uključujući prodaju, marketing, financije, planiranje, upravljanje resursa, proizvodnju, razvoj, istraživanje, logistiku i dr. Učinkovita komunikacija - povezivanje i koordiniranje odjela međusobno jedan je od argumenata zašto koristiti CRM. Primjeren je za svaku hotelsku kuću i organizaciju uopće, bez obzira na veličinu, međutim za sve je karakteristično da je u centru događanja korisnik, t.j. potencijalni gost i informacije o njemu. Jedan od razloga zašto koristiti CRM je imati sve podatke o

hotelskom klijentu uređene na jednom mjestu. Tako uređene podatke moguće je kvalitetno pretraživati, obrađivati, segmentirati, analizirati i sl. što ih čini spremne za svakodnevne poslovne izazove. Cjelokupnu sliku i status hotelskog klijenta moguće je sagledati samo ako u svakom trenutku postoje vidljive sve aktivnosti vezane za njega, kako protekle tako i otvorene planirane aktivnosti.

Arhitektura CRM rješenja zasnovana je na servisu, kojem se pristupa putem web sučelja sa zaštićenim individualnim korisničkim pristupom. Prednost je pristup informacijama od bilo kuda i bilo kad, što omogućava obavljanje poslova izvan ureda, na poslovnom putu ili drugdje. No, moguća su posebna ograničenja vanjskog pristupa ukoliko se to od ponuđača zatraži. Unazad posljednjih nekoliko godina, ponuđači CRM-a omogućuju pristup sustavu i putem pametnih telefona. Mnogi menadžeri novčani tok i strategiju poslovanja planiraju organizacijom vlastitih tablica ili kroz računovodstveni program (ERP), međutim takvim pristupom obično nemaju cjelovit pogled na trenutno poslovno stanje i otvorene potencijale. CRM sustav nudi cjelovit pogled i upravljanje poslovnim prilikama za meke faze poslovanja, sve od upita do realizacije, što omogućava detaljnije planiranje prihoda. Za uspješno poslovanje teorija ekonomije kaže da prodajni lijevak mora biti popunjen do te mjere, da se na osnovu njega očekuje određen postotak poslovne realizacije. CRM tu igra važnu ulogu kako bi pokazao realnu sliku trenutnog poslovanja i dao realniju procjenu uspješnosti. Kako bi potaknuli brzo i učinkovito obavljanje svakodnevnih "taskova" zaposleni međusobno dodjeljuju zadatke putem zajedničkog sučelja i dolaze do prave informacije u pravo vrijeme vezano za klijenta.<sup>33</sup>

### **3.4. Detekcija nedostataka CRM tehnologije na tržištu i koncipiranje kovanice CMR**

Uslijed sve veće primjene CRM ideologije na tržištu, počeli su na vidjelo izlaziti i pojedini nedostaci. Kako bi se ti nedostaci otklonili, sve se više organizacija priklanja drugoj generaciji CRM-a, a to je CMR.<sup>34</sup> Naime, ideja CMR-a<sup>35</sup> je da potrošač sam definira svoje

---

<sup>33</sup> <http://www.poslovni.hr/vijesti/ovo-su-razlozi-zasto-vam-treba-crm-poslovni-sustav-202598.aspx> ( pristup 2.2.2019)

<sup>34</sup> Vrdoljak,L.; Modeliranje usluga u semantički svjesnom CMR-okružju; 2011.; str.12

<sup>35</sup> Customer Managed Relationship

potrebe i predstavi ih pružatelju usluga te se zatim pregovaračkim mehanizmima usklađuju potrebe potrošača s mogućnostima pružatelja usluga.

U vrijeme Interneta i društvenih mreža, kada se bilježi gotovo svaki čovjekov korak, potez mišem i pritisak na tipku računala, potrošači s razlogom postaju skeptični prema bilo kome tko pokušava čuvati dodatne podatke o njima, njihovim navikama, željama i sl.<sup>36</sup>. Također, nedostatak ovakve poslovne strategije je u tome što se još uvijek potrošači pokušavaju od strane pružatelja usluga rasporediti u kalupe postojećih usluga uz minimalne prilagodbe pojedinim zahtjevima samih potrošača. Naime, zahtjevi potrošača prema pružateljima usluga neprestano rastu te se pojavila potreba za uvođenjem novog koncepta u interakciji potrošača i pružatelja usluga na tržištu, kojim bi pružatelji usluga prepustili veću autonomiju potrošačima u konceptualnom modeliranju samih usluga. Korak naprijed u strategiji odnosa s potrošačima predstavljen je kroz koncept CMR, te je ovaj okvir primijenjiv također i u hotelskom poslovanju.

Dolazi do odmaka od stava da pružatelj usluge zna što je najbolje za njegove potrošače, a ide se prema strategiji da potrošač zna što želi i voljan je platiti to što želi pod vlastitim uvjetima<sup>37</sup>. CRM se u tom dijelu pokazao bezuspješnim jer potrošači ne žele da se njima upravlja, već žele sami upravljati, odnosno određivati kada, gdje i kako će poslovati s pružateljima usluga. Neuspjeh CRM-a se pokazao u tri ključna pogleda<sup>38</sup>:

- Pružatelji usluga rijetko pokušavaju promotriti komunikaciju s potrošačem iz neutralne perspektive, pritom zanemarujući potrošačev pogled na cijeli poslovni proces. Potrošač se mora osjećati dijelom logičnog procesa kako bi nastalo povjerenje prema pružatelju usluge.
- Velika količina informacija koju potrošač o sebi daje pružatelju usluge podiže i razinu očekivanja po pitanju kvalitete usluge. Tvrtke, odnosno pružatelji uslugarijetko posvete resurse optimalnoj procjeni podataka o potrošačima, propuštajući priliku za poboljšanje usluge, bilo u fazi razvoja proizvoda, unaprjeđenja poslovnih procesa, ciljane prodaje ili operativnog upravljanja. Posao se mora temeljiti na kvalitetnoj analizi.

---

<sup>36</sup> Baker, S. The Numerati. Houghton Mifflin, New York, SAD, 2009;str.23

<sup>37</sup> Moutinho, L. Futurecast in Consumer (Mis)behaviour. 10th International Conference on Telecommunications (ConTEL), IEEE, Zagreb (2009); str 5

<sup>38</sup> Call Centre Helper Magazine. <http://www.callcentrehelper.com/cmrcustomer-managed-relationships-93.htm> (pristup 12.02.2019)

- Tehnologija se koristi kako bi se smanjili troškovi i usmjerena je ka skupinama potrošača koje predstavljaju malu vrijednost za pružatelja usluga. Tehnologija mora omogućiti samoposluživanje i postaviti potrošača u upravljačku poziciju bez obzira na tip potrošača. Govoreći o nedostacima CRM-a, zapravo se sinkrono može govoriti o prednostima CRM-a kao sofisticacije CRM-a i daljnjem koraku ka zbiljskom uvažavanju potrošača budućnosti, bez tzv ukalupljanja svojstvenog CRM-u. Jedna od slabih strana koncepta CRM je orijentiranost transakcijama umjesto stvaranju odnosa s potrošačem koji će biti dugoročno obostrano koristan. Takvim pristupom se iz analize izostavljaju podaci o potrošaču koje je malo teže kvantificirati, a koji bi kvalitetnije opisali samog potrošača.

Pružateljima usluge je potreban pristup koji će omogućiti prikupljanje svih informacija o potrošaču koje bi u konačnici mogle doprinijeti kvalitetnijem donošenju odluka te stvaranju proizvoda i usluga koje bi istovremeno stvorile pozitivno iskustvo kod potrošača (engl. customer experience, CX) te zaradu za pružatelja usluge. Takav pristup bi stvorio tržište koje se temelji na društveno-kulturalnom i poslovnom kontekstu, a koristila bi se istraživanja za prikupljanje širokog spektra podataka umjesto dosadašnjih preciznih mjerenja kod kojih je izostajala uzročno-posljedična veza. Takav pristup je poznat pod imenom customer experience management (CEM).<sup>39</sup>CEM je proces strateškog upravljanja iskustvom potrošača u odnosu s pružateljem usluge ili proizvoda te je zato s aspekta orijentiranosti potrošaču uklopiv u CRM koncept.

CEM-pristup se razvio iz potrebe tvrtki da dobiju povratnu informaciju od potrošača o njihovom zadovoljstvu pruženom uslugom, te djeluju prema toj povratnoj informaciji u svrhu podizanja kvalitete usluge. Među prvim oblicima prikupljanja povratnih informacija se pojavio kod tvrtki koje svoje usluge i proizvode nude putem online zajednica (engl. online community). Takve tvrtke su razvile tzv. OCE-model (engl. Online Community Experience).<sup>40</sup> Taj model se zasniva na analizi stavova i osjećaja članova zajednice, a kao takav se može konceptualno preslikati i na druga područja, primjerice telekomunikacije.

---

<sup>39</sup> Schmitt B. Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers. John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, SAD, 2003.;str.54

<sup>40</sup> Nambisan, P., Watt, J.H. Managing customer experiences in online product communities. Journal of Business Research, 2010;str.122



### 3.5. Izazovi strateške rekonstrukcije i obnove ICT-a u hotelskoj industriji

Svjetski je trend da mali i srednji hoteli u svijetu (do 1000 zaposlenih) uvode napredne tehnologije zasnovane na jednoj komunikacijskoj infrastrukturi, s ciljem postavljanja osnove za razvoj gostu prilagođenih usluga, povećanje lojalnosti korisnika i povećanje prihoda od prodaje. Za nove hotele sve to nije problem, ali postojećima često tek predstoji izazov pametne rekonstrukcije i obnove, što je bio slučaj i sa hotelskom kućom Aminess prilikom njene rekonstrukcije poslovanja iz Laguna Novigrad. U suprotnom, prijeti im ostanak u pozadini razvoja industrije. Ulaganjem u ICT hoteli dobivaju ne samo nove vrste usluga i mogućnosti dodatne zarade nego i mogućnosti povećanja kategorije, a time i cijene<sup>41</sup>.

Tehnologije koje se koriste u hotelima primjenjuju se za različite poslovne funkcije, komunikacije, pružanje usluge gostu i za same goste. Obim korištenja različitih tehnologija razlikuje se od hotela do hotela, a glavni čimbenici koji utječu na odabir računalnog rješenja za informatizaciju poslovanja su cijena nabave opreme, veličina i imidž hotela. ICT je postao potpora mnogim kritičnim funkcijama u turizmu i ugostiteljstvu, te je doprinio njihovoj značajnoj inovaciji. Tako se uz pomoć ICT-a obavljaju sljedeći poslovi u hotelskoj industriji:

42

1. Izravni kontakt s klijentima: rezervacije, prijave/odjave, plaćanje
2. Uredski poslovi: računovodstvo, platni spiskovi, upravljanje kadrovima, marketing
3. Zabava i usluge za klijente
4. Komunikacija s kupcima i partnerima
5. Istraživanje tržišta i industrijska špijunaža
6. Reakcija i upravljanje neočekivanim događajima
7. Fleksibilno i dinamično određivanje cijena kroz upravljanje prihodima
8. Diferencijalizacija i personalizacija proizvoda
9. Nadzor pokazatelja izvedbe i izgradnja mehanizama povratne veze

---

<sup>41</sup> <http://www.infotrend.hr/clanak/2008/5/hoteli-i-primjenaintegriranih-tehnologija,12,289.html> ; (pristup3.2.2019)

<sup>42</sup> Mihajlinović, K.; Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu; Media, culture and public relations, 6, 2015, 2, str 161

## 10. Upravljanje poslovnim procesima i osobljem

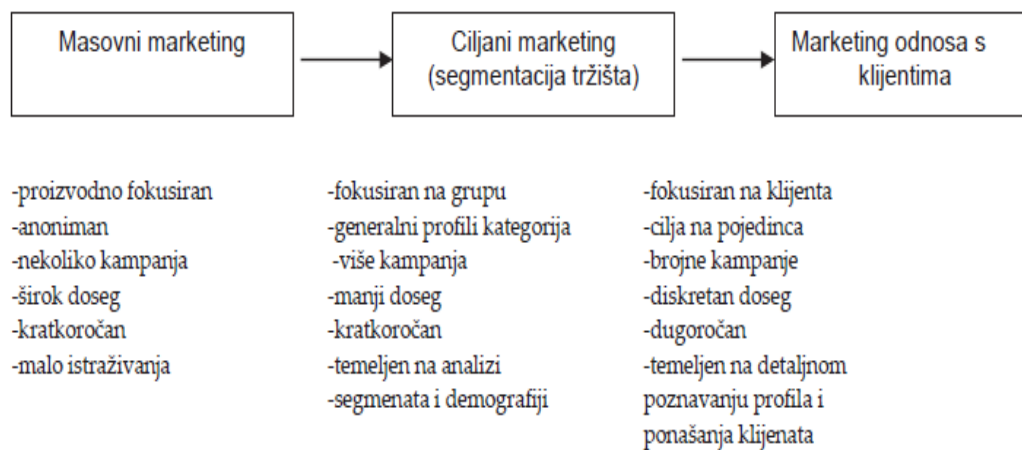
Zbog navedenih integracijskih struktura, kao posljedice globalizacijskih procesa, u hotelsku industriju posljednjih dvadeset godina ulazi krupni kapital, i on je uveliko uticao na omasovljenje njenog prometa. Svjetsko hotelijersko tržište danas je veliki izazov za brojne različite asocijacije koje na taj način osiguravaju pozitivan financijski rezultat.

Putnik današnjice u sve složenijim uvjetima hotelijerske ponude traži zagarantiranu kvalitetu po principu "vrijednost za novac", te uvijek prepoznaje hotel koji ima prepoznatljivu kvalitetu.

### 3.5.1. CRM u hotelskom marketingu

CRM je od svojih najranijih početaka obuhvaćao širok spektar djelovanja unutar organizacije, uključujući i onih hotelskih, te se odnosio na prodajni dio, marketing, aktivnosti odjela za podršku potrošačima (engl. Customer Service – CS) povezane sa služenjem postojećim klijentima i privlačenjem novih. Dok je područje djelovanja ostalo prilično nepromjenjivo, fokusacija se kroz povijesni razvoj znatno mijenja<sup>43</sup>, a što pokazuje i slika 3.

Slika 3 Evolutivni aspekti marketinga



Izvor: Dyche, J. , The CRM Handbook : A Bussines Guide to Customer Relationship Menagement, Pearson Education Corporate Sales Division, USA ,2002. , str. 26

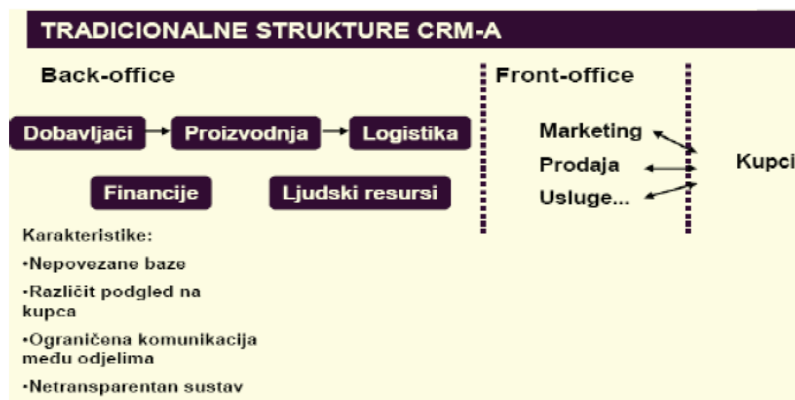
Prve implementacije računalnih sustava u automatizaciju internih procesa tvrtki, poput proizvodnje, nabave ili plaćanja, obilježile su šezdesete i sedamdesete godine. To je tržište,

<sup>43</sup> Freeland, J.G.: The Ultimate CRM Handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability, Accenture, New York; 2003., str. 4.

poznato i kao Enterprise Resource Planning (ERP), 1998. godine dostizalo gotovo 15 milijardi dolara. Sredinom osamdesetih javljaju se softverska rješenja s namjenom izravne podrške odnosima s korisnicima. Svrstavani su u dvije kategorije: Sales Force Automation (SFA) i Customer Service and Support (CSS). SFA softver je obavljao funkcije vezane uz prodaju i marketing, a CSS se bavio poslijeprodajnom podrškom, poput help deska, korisničkih call centara, te terenske podrške<sup>44</sup>.

Na slici 4. predočene su tradicionalne strukture CRM sustava

Slika 4 Tradicionalne strukture CRM sustava

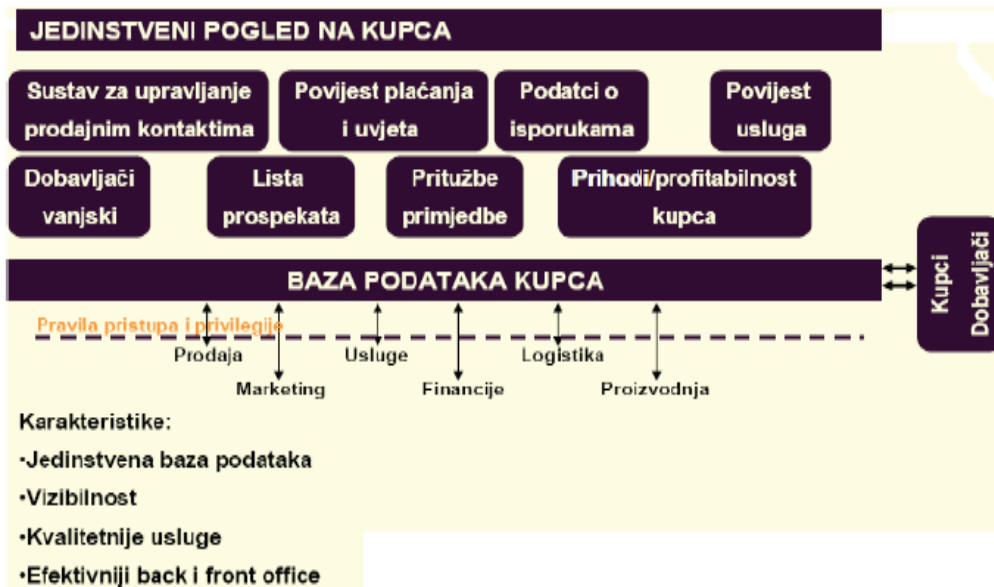


Izvor: Mihajlinović, K.; Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu; Media, culture and public relations, 6, 2015, 2, str 162

<sup>44</sup> Freeland, J.G.: The Ultimate CRM Handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability, Accenture, New York; 2003., str. 5

Na slici 5. Predočena je današnja aktualizirana konceptualizacija CRM-a u hotelijerstvu.

**Slika 5 Jedinstveni pogled na kupca**



Izvor: <http://oliver.efos.hr/informatika/smjer/docs/IRM-7.pdf/10/> (pristup 03.02.2019)

Danas je CRM neizbježan dio korporativne strategije osuvremenjenih hotelskih, kao i uopće organizacija u čitavom svijetu.

Cjelovita slika CRM-sustava je pojednostavljena, bolje se razumiju kritične komponente sustava za podršku CRM-strategiji, a raste i svijest o besmislenosti međusobnog logičkog razdvajanja određenih podsustava. Slijedom navedenog navode se neki od razloga uvođenja CRM-a u hotelsko poslovanje: <sup>45</sup>

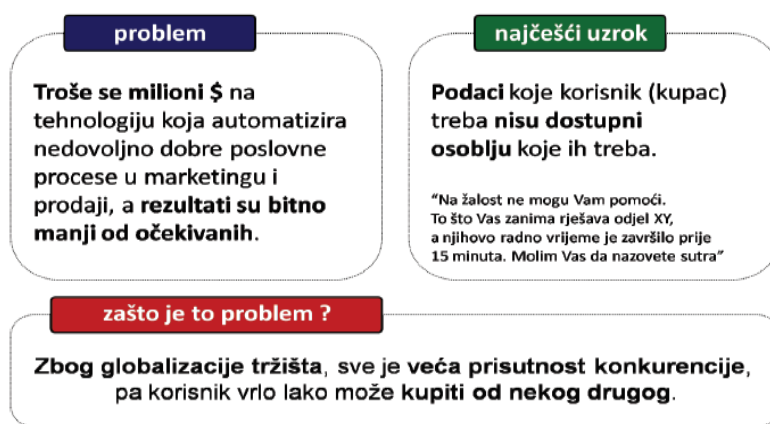
- 40 % klijenata godišnje koji su zadovoljni odlaze i na druga mjesta
- 98% nezadovoljnih klijenata nikad se ne žali već jednostavno odlazi na druga mjesta
- Vjerojatnost za ponovnu kupovinu od strane klijenata koji su ograničeno zadovoljni 6 puta je manja od vjerojatnosti za kupnju od strane klijenata koji su se izrazili kao potpuno zadovoljni
- Zadržavanje samo 5% lojalnih kupaca može udvostručiti profit

<sup>45</sup> <http://www.cim.co.uk/mediastore/pressroom/articles/crm.doc>; (pristup 3.2.2019)

- Troškovi pridobivanja novih kupaca mogu biti 5 i puta viši od troškova zadržavanja postojećih klijenata
- Ispunjenje kratkoročnih marketinških ciljeva kao što je popunjavanje zaliha troškovno je zahtjevnije od održavanja dobrih odnosa s kupcima baziranim na razumijevanju tko su naši klijenti i koje su njihove stvarne potrebe.

Na slici 6. predstavljeni su najčešći uzrok i problemi poslodavca u odnosu na kupca

Slika 6 Najčešći uzrok i problemi poslodavca u odnosu na kupca



Izvor: [www.poslovnaucionica.hr](http://www.poslovnaucionica.hr)

Svakako je iznimno važno istaknuti da je CRM kao takav posebno prihvatljiv onim hotelskim kućama, koje spremaju veliku količinu podataka o svojim klijentima, a ujedno su im potrebe klijenata u velikom postotku diferencirane.

### 3.5.2. Inicijative u hotelskoj industriji koje vode ka konceptualizaciji optimiziranog CRM-a

Razlozi za korištenje CRM-a imaju mnogostruka ishodišta, a neka od spomenutih su sljedeća:

- Povećanje lojalnosti (profitabilnih) hotelskih klijenata
- Poboljšanje troškovne efikasnosti i efektivnosti marketinških aktivnosti
- Iskorištavanje mogućnosti prodaje vezanih proizvoda i usluga

<sup>46</sup> <http://oliver.efos.hr/informatika/smjer/docs/IRM-7.pdf>; (pristup 5.2.2019)

- Smanjenje gubitka klijenata i slabljenja prodaje
- Prilagođavanje cijena, ponude i proizvodnih (uslužnih) komponenata specifičnim zahtjevima klijenata
- Omogućavanje zasebnog kontakta s pojedinim klijentima (personalizacija odnosa s klijentom)

Na slici 7. predočeni su pokazatelji pridobivanja novoga u odnosu na postojećeg klijenta

Slika 7 Pokazatelji pridobivanja novoga u odnosu na postojećeg klijenta



Izvor: [www.poslovnaucionica.hr](http://www.poslovnaucionica.hr)

Razlozi uvođenja CRM-a, te njegove aktualnosti danas, mnogostruke su etiologije. Tako je moguće govoriti o razvoju tehnologije (baza podataka, Internetu, Webu, inteligentnim softverima, novim mobilnim sustavima). Ujedno današnji korisnici usluga, te klijenti zahtijevaju personalizirani odnos sa hotelskom kućom, oni žele "poznanstvo" sa hotelskom kućom. Kako je i na slici 7. grafički predočeno, vidljivo je i da je isplativije i jeftinije zadržati postojećeg korisnika dodatnim uslugama, nego ulagati u stjecanje novoga. Prisutan je također i financijski faktor, pa je tako tehnička podrška u pojedinim sustavima informacijskog poslovanja, postala neizdrživo skupa za samu hotelsku kuću. Važnost informatizacije u hotelskoj industriji u današnje vrijeme stoga postaje neupitna, u smislu poboljšane dostupnosti informaciji, kao i trenda smanjenja hijerarhijskih razina.

Implementi CRM-a hotelskoj kući donose mnogostruke potencijalne koristi:<sup>47</sup>

<sup>47</sup> <http://oliver.efos.hr/informatika/smjer/docs/IRM-7.pdf>; 5.2.2019

- Niži troškovi pridobivanja novih klijenata
- Manja potreba za pridobivanjem novih klijenata zbog održavanja lojalnosti postojećih
- Smanjenje troškova prodaje
- Veća profitabilnost korisnika usluga
- Procjena profitabilnosti korisnika usluga
- Povećanje lojalnosti i održavanje postojećih korisnika usluga

### **3.6. Važnost razumijevanja segmentarne prirode CRM-a**

Implementacija CRM-a u hotelskim kućama za klijente donosi mnogostruke vrijednosti:

Raspoloživost za klijenta – individualni pristup, Sigurnost, Efikasnost, Kontrola kvalitete i praćenje usluga, Jasnija slika o klijentima, Efikasnost i korisničko zadovoljstvo i Lišavanje nepodesnih klijenata.

Trojedina priroda CRM-a odnosi se na operativni, analitički, te kolaborativni dio.

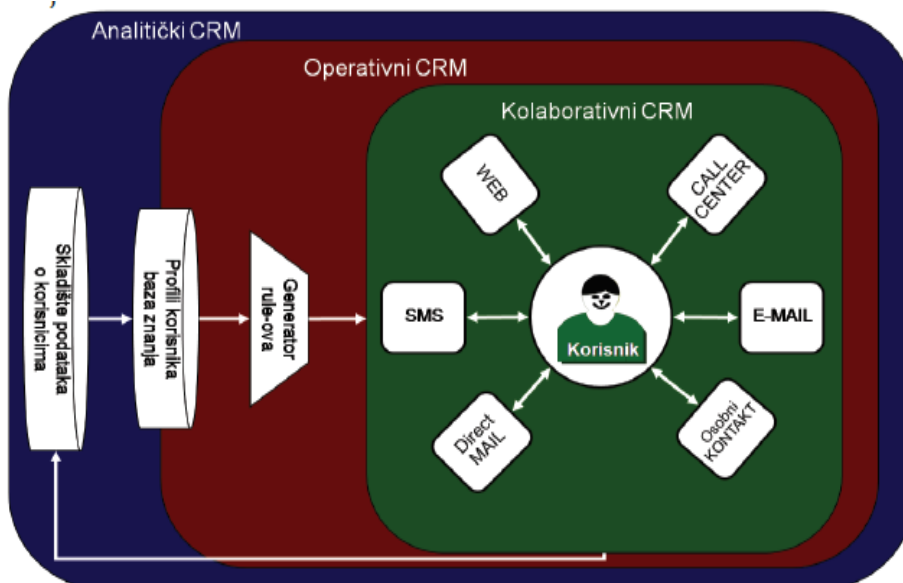
Operativni - CRM (oCRM) obuhvaća aplikacije s kojima se CRM najčešće poistovjećuje.

Radi se o tzv. front office aplikacijama koje obuhvaćaju funkcionalnosti prodaje, marketinga i korisničke službe. Ukratko, integracija s drugim informacijskim sustavima hotelske kuće, čime se dobiva kontrola odnosa s klijentom iz jednog izvora.

Analitički - Analytical CRM (aCRM) – odnosi se na inteligenciju, koja podržava CRM strategiju kroz prikupljanje, sistematiziranje i obradu podataka te njihovu preobrazbu u informacije relevantne za upravljanje odnosom s korisnicima. Ukratko, obavlja uloge prikupljanja, skladištenja, ekstrakcije, procesiranja, interpretacije i izvještavanja o podacima o klijentima

Kolaborativni - Collaborative CRM (cCRM). Implementacija kontakt centar tehnologija, integriranih s Internetom, podloga je suvremenom CRM-u. Ukratko, uključuje upravljanje odnosom s partnerima i dobavljačima kroz kontaktni centar.

Slika 8 Podjela CRM-a



Izvor: [www.poslovnaucionica.hr](http://www.poslovnaucionica.hr)

Internet euforija dodatno je poduprla CRM razvoj multiplicirajući brojna CRM rješenja. Tako Barton Goldberg, predsjednik ISM-a, jedne od svjetskih vodećih tvrtki za istraživanje, prodaju, analizu i CRM konzultaciju tvrdi: „Kada bismo ostavili Internet po strani, CRM bi danas bio puno manje u središtu našeg zbivanja, no s Internetom je prinos rastu CRM-a gotovo pedeset postotan“. <sup>48</sup>

Aberdeen Group iz Bostona, koja je u svojoj prognozi za 2002. predvidjela rast ulaganja u CRM projekte od 38 %, prepoznaje pet glavnih grupa CRM ciljeva i potreba : <sup>49</sup>

1. Automatizacija zadataka i poslova prodaje
2. Potpora klijentima – kupcima i servisne akcije
3. Informacije i pomoć
4. Upravljanje servisnim uslugama
5. Marketinška automatizacija

<sup>48</sup> Goldberg, B.J.: CRM Automation, Prentice Hall PTR, NJ 2012., str. 23

<sup>49</sup> Pitarević, M.: „CRM – Customer Relationship Management“, Sedmi financijski forum i drugi; 2011.; str.12



Potražnja za softverom CRM raste unatoč krizi svjetske informatičke industrije, zaključak je tvrtke za istraživanje tržišta Gartner Dataquest. Tijekom 2015 godine prihodi od CRM aplikacija dosegli su ukupan iznos veći od dvadeset i pet milijardi, a do 2016. godine taj je iznos bio veći od četrdeset i pet milijardi dolara.

Najveći generatori CRM-prihoda su organizacije srednje veličine i mali poduzetnici. Gartner predviđa zasićenje tržišta softvera CRM u sljedećih nekoliko godina, što će dovesti do relativnog pada cijena i snažnijeg natjecanja među proizvođačima<sup>50</sup>.

Principi CRM-a sadržani u njegovoj trojedinosti arhitekture su sljedeći: <sup>51</sup>

1. Korisnikovo iskustvo je esencijalno u kreiranju marke i njegove vrijednosti – pametni logotipi, zarazni stihovi i pjesmice te pamtljivi propagandni program mogu igrati vrlo veliku ulogu u generiranju spoznaje o postojanju, ali oni su samo jedan dio jednadžbe vezane uz marku proizvoda. Snaga marke i vrijednost same marke, zbroj su svih iskustava koje korisnik ima s tvrtkom i svim njenim proizvodima i uslugama.

2. Korisnikova predodžba treba pomoći u određivanju odnosa s korisnikom – svaki kontakt koji korisnik ima s organizacijom pridonosi njegovoj percepciji tvrtke i utječe na smanjenje ili povećanje njegove ekonomske vrijednosti za tvrtku.

3. CRM program treba biti napravljen pragmatično, kako bi se smanjili financijski rizik i rizik prihvaćanja – nema smisla u implementaciji najnovijih softverskih paketa s puno mogućnosti ili služenja korisnika po svaku cijenu, ako ne postoji razumijevanje što korisnik stvarno želi i potrebuje.

Bitnije je naučiti kako primijeniti nove mogućnosti koje su potrebne za program s reduciranim investicijama ili kako smanjiti financijski rizik s inovativnim poslovnim strukturama te kako povećati sposobnost predviđanja i varijacije operativnih troškova.

Menadžment budućnosti koji želi osigurati da upravljanje odnosima s klijentom bude uspješno mora uključiti i svoju osobnost u svakodnevne aktivnosti i držati se nekih od već prepoznatih principa koji pomažu u provedbi CRM-a, ali i motivaciji djelatnika : <sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> <http://oliver.efos.hr/informatika/smjer/docs/IRM-7.pdf>; 6.2.2019

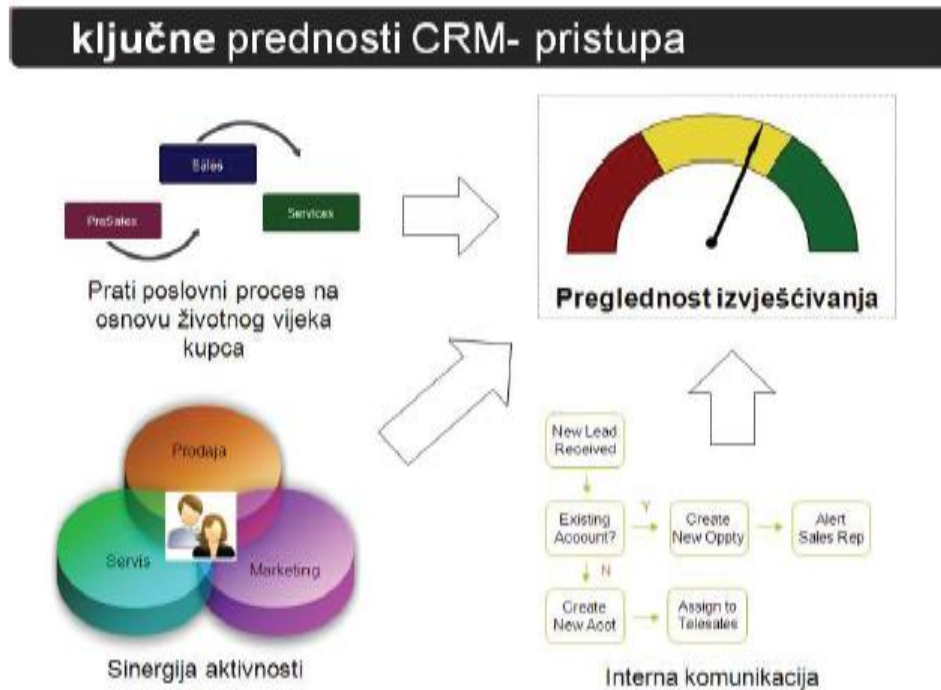
<sup>51</sup> Freeland, J.G.: The Ultimate CRM Handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability, Accenture, New York, 2013., str. 7.

<sup>52</sup> Kouzes, J.M., Posner, B.Z.: The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 2005.; str.18.

- a) Izazvati promjenu procesa – na pitanje zašto se nešto radi na sadašnji način, izbjegavati odgovor: zato što se oduvijek radilo tako. Slobodno analizirati postojeće procese i kontinuirano ih poboljšavati.
- b) Inspirirati zajedničku viziju – sliku budućnosti tvrtke koju svi mogu prihvatiti i integrirati u nju svoju osobnu viziju. Menadžment mora osigurati da se svatko osjeća dijelom tima i važnim kotačićem za provedbu te vizije. Zajednička vizija je snažan alat za zadržavanje i motivaciju najboljih djelatnika.
- c) Omogućiti djelovanje i ostalima – osim spuštanja akcije na lokalnu razinu, to uključuje i edukaciju ljudi oko sebe i pružanje znanja po potrebi. To je svakako motivacijski faktor, s obzirom da brza i efikasna usluga korisniku izaziva veće zadovoljstvo djelatnika.
- d) Moduliranje načina rada – menadžment budućnosti živi i diše zajedno s organizacijskom vizijom svaki dan pa tako i donosi nove module ponašanja i načina rada – interakcijom s korisnicima razumijevajući njihove potrebe, interakcijom s djelatnicima svaki dan razumijevajući i njihove potrebe i osiguranjem da su poslovni moduli prilagođeni korisniku.
- e) Ohrabrivanje – menadžer budućnosti mora imati meko srce. Mora imati visoke zahtjeve što se tiče izvedbe djelatnika, ali istovremeno treba znati prepoznati trenutak za nagrađivanje ili podršku podređenom. Djelatnici koji se osjećaju vrednovanim, prenose to i na korisnika.

Ključne moguće prednosti, koje organizacija s pravilno razvijena sva tri aspekta CRM-a ostvaruje prikazane su na slici 9.

Slika 9 Ključne prednosti CRM-a



Izvor: [www.poslovnaucionica.hr](http://www.poslovnaucionica.hr)

Glavni zadaci CRM-a kroz unaprijeđenje odnosa s klijentima, očituju se u sljedećim ključnim točkama:<sup>53</sup>

- a) Prikupiti značajan fond informacija o tome što klijenti žele i usporediti s onim što mi mislimo da oni žele i trebaju, što trebaju danas a što bi mogli trebati u skorjoj budućnosti
- b) Iskomunicirati s klijentima potrebne informacije i podijeliti ih s drugim zaposlenima u svojem i drugim poslovnim funkcijama i neposrednim izvršiteljima te iste te podatke analizirati
- c) Slušati klijenta, učiti i neprestano unapređivati i kreirati nove vrijednosti za kupca
- d) Dugoročno unaprijediti odnos s klijentima

<sup>53</sup> Mihajlinović, K.; op.cit.; 2015.; str.170

### 3.7. Primjena loyalty marketinga u CRM-u hotelske kuće

Loyalty marketing je marketinški pristup baziran na strateškom marketingu u kojem se poduzeće fokusira na rast i zadržavanje postojećih klijenata kroz razne poticaje. Branding, marketing hotelske usluge i loyalty marketing čine dio namjere klijenata- subjektivna procjena od strane klijenta da li kupiti neku marku ili ne temeljena na kombinaciji vrijednosti koje su primili od svake od tih marketinških disciplina. Loyalty marketing postoji već mnogo godina ali njegovo priznanje kao snažan alat u funkciji marketinga i oglašavanja došlo je sredinom 1990-tih godina.

Programi lojalnosti prošli su dug put od papirića na koje su se udarali pečati nakon svake kupovine, preko discount kartica koje su služile za ostvarivanje unapred određenih popusta, da bi se danas zahvaljujući razvoju tehnologije došlo do znatno naprednijih rešenja koja nude mnogo više kako organizaciji, uključujući i onoj hotelskoj, koja program organizira tako i konzumentima hotelske usluge.

Nezavisno od oblika u kome se javljaju, loyalty programi napravljeni su sa inicijalnim ciljem da povećaju broj ponovnih kupovina u sektorima sa velikom konkurencijom, vodeći pritom računa da vrednost samog brenda ne opada u očima potrošača. Stoga ne čudi činjenica da velike B2C kompanije – lanci restorana brze hrane, fashion retaileri, veliki prodajni lanci, hoteli i avio kompanije koje drže do svog imidža gotovo po pravilu imaju ustaljen loyalty program kao sastavni dio svoje marketing strategije.

Međutim, na našim prostorima se nedovoljno govori o potencijalu povezivanja programa lojalnosti sa društvenim mrežama kao i o mogućnostima upotrebe programa lojalnosti u svrhu CRM-a, organiziranog načina za automatizirano prikupljanje, organizaciju i analizu podataka u cilju zadržavanja klijenata i razumijevanja njihovih navika.

Vezano za pitanje kako se loyalty program koristi za CRM, uslijed nedostatka adekvatnih automatiziranih CRM rješenja, lokalne B2C (Business to consumer companies) kompanije uglavnom troše velike količine novca na učestala istraživanja tržišta na osnovu kojih se definiraju ciljne grupe i donose analitički zaključci o navikama potrošača. Navedeni pristup je donekle razumljiv jer lokalne organizacije, kao i manje hotelske kuće, najčešće nemaju tehničkih niti kadrovskih resursa za ozbiljnije inhouse bavljenje CRM-om.

Pristup CRM-u u mnogome pokazuje stupanj razvijenosti određene organizacije, uključujući i one hotelske. Primjera radi, neki od najvećih CRM klijenata u hotelijerstvu, dobrim dijelom zasnivaju razvoj svog poslovanja na analizi kupovnih navika svojih klijenata i na personaliziranoj ponudi na osnovu podataka dobijenih putem CRM sistema, a taj pristup očigledno daje rezultate. Hotelske kuće, koje posluju u visoko-konkurentnom okruženju, znaju da je izuzetno skupo doći do novog klijenta, ali i da je potencijalna cijena njegovog gubitka još drastičnija te je stoga nakon akvizicije klijenta podjednako bitno razumeti njegove potrebe i ponuditi mu personaliziranu uslugu skrojenu u skladu sa njegovim unikatnim profilom i kupovnim navikama.

„U prosijeku, organizacijama se javlja svega 4% nezadovoljnih klijenata. Preostalih 96% jednostavno ode, a 91% njih se nikada ne vrati“<sup>54</sup>

Zanimljivo je pratiti razmišljanje hotelskih organizacija, koje imaju razvijenu CRM kulturu. One znaju da je dovođenje klijenta tek početak, jer je nakon toga potrebno razumijeti koje usluge klijent kupuje, koje suplementarne usluge koristi, koliko u prosijeku novca troši, kada najčešće kupuje, kao i čitav niz drugih pitanja. Krajnji cilj je razumijeti navike putnika, ponuditi im personaliziranu uslugu, stvoriti kod njih osjećaj pripadnosti i nagraditi ih za njihovu lojalnost sa ciljem da ti isti ljudi postanu ambasadori datog brenda hotela.

Najčešći alat u loyalty programima su kartice za klijente. Današnja loyalty kartica može biti skrojena prema potrebama konzumenta usluge:

1) Kartica može biti takozvana „balance kartica“ (može se dopunjavati novcem i kupovati u objektima organizacije ili putem weba). Nepersonalizirane balance kartice sa unaprijed dopunjenim iznosom se također mogu upotrijebiti kao poklon kartice.

2) Mogu se sakupljati bodovi, koje korisnici mogu koristiti za kupovinu njihovih usluga ili zamijeniti za poklone iz nagradne ponude. Evo i jedne dodatne ideje: poeni se mogu koristiti i za igranje facebook igara i aplikacija na webu hotelske kuće, kao dodatni stimulans.

---

<sup>54</sup>Newell-Legner,R „Understanding customers“, [http://ww2.glance.net/wp-content/uploads/2015/07/Counting-the-customer\\_-\\_Glance\\_eBook-4.pdf](http://ww2.glance.net/wp-content/uploads/2015/07/Counting-the-customer_-_Glance_eBook-4.pdf); (pristup 12.2.2019)

3) Cross-platform mogućnost: card, web, mobile. Loyalty program koji je prisutan kroz karticu, web i mobile rešenja za uvid u poene naručivanje poklona i kroz mobile aplikaciju. Govori se o općoj dostupnosti, što je danas veoma važno.

4) Sama kartica može donositi popust i poene također u drugim objektima izvan hotelske kuće. Ključni trenutak za hotelsku kuću je brojnost sudionika u lojalni programu. Postoji jedna dobra filozofija koje se mnoge organizacije često ne pridržavaju, a to je da je bolje imati 20 novih korisnika koji kupuju 2% više nego jednog koji kupuje 10% više. Za loyalty programe masovnost je dakle veoma bitna i u njoj leži njihova snaga koja organizacijama otvara dodatne mogućnosti. Jedna od njih je recimo mogućnost co-brandinga loyalty kartice s određenom bankom, pri čemu loyalty kartica postaje sredstvo plaćanja koje ljudi koriste za razne vrste plaćanja, te ona drugim rečima postaje deo njihovog života. Ovako organizacija dobiva mnogo, ali i sam korisnik (u vidu poena i različitih pogodnosti). Ovo je, što bi se reklo, win-win situacija.

Bitno je također spomenuti da se kroz loyalty program lako mogu promovirati nove usluge u hotelu, a vjerojatno da nema boljeg i strožeg suca od lojalnih klijenata, koji poznaju određenu organizaciju u dušu i znaju što mogu očekivati. Oni ljudi koji najviše koriste usluge određene hotelske kuće, imaju u pravilu najviše prava ponešto reći. Potrošač je nemilosrdan, a jednostavno u ljudskoj prirodi je da svaki čovek voli da ga se pita za mišljenje. Potrebno je dakle imati viziju i hrabrost za inovaciju, ali je također veoma bitno aktivno oslušivati što potrošači žele, kako bi vizija hotelske kuće bila pravilno usmjerena. Na pitanje da li je lojalni program prava stvar za hotelsko poslovanje nema jednodimenzionalnog odgovora. Loyalty program nije priča za sebe, potrebno ga je integrirati u poslovanje. Ovi programi omogućuju hotelskim kućama da lakše sagledaju svoju ciljnu grupu, navike svojih klijenata i da ta saznanja prenesu na druge komunikacijske kanale. Istovremeno, korisnicima se u vidu nagrada i sakupljenih bodova pruža dodatna vrijednost, koju mogu iskoristiti po svom nađenju. Hotelske kuće mogu povećati svoje prihode čak do 100%, tako što će zadržati samo dodatnih 5% svojih klijenata.

### **3.8. Učinak content marketinga na upravljanje odnosima s klijentima hotela**

Upravljanje odnosima s klijentima hotela uključuje poboljšanje komunikacije s potencijalnim konzumentima hotelske ponude, s ciljem boljeg razumijevanja njihovih želja i potreba kako bi se utjecalo na njihovo ponašanje, što u krajnjem slučaju treba rezultirati lakšim pridobivanjem novih i zadržavanjem postojećih klijentima, izgradnjom lojalnosti i povećanjem profitabilnosti klijenta.

Korelativne značajke CRM-a i content marketinga svoju rezultantu ostvaruju kroz ponudu prave usluge pravom klijentu, u pravo vrijeme i kroz pravi kanal. Zbog ovih razloga je izgradnja kvalitetnih odnosa između hotelske kuće i posjetitelja ključan čimbenik uspjeha i preživljavanja hotelske kuće.<sup>55</sup>

Za CRM su hotelskim kućama potrebne kvalitetne i detaljne informacije o svim aspektima ovih odnosa. U ovu svrhu razvijena su skladišta podataka koja predstavljaju jezgru sustava upravljanja odnosima s kupcima. Razvojem Interneta i internetskih portala razvio se i koncept korporacijskih portala, koji trebaju omogućiti korištenje interno i eksterno pohranjenih informacija i pružiti korisnicima jedinstveno sučelje prema podacima koji su im potrebni za donošenje kvalitetnih poslovnih odluka.

Hotelska kuća mora odrediti jasnu strategiju CRM-a i postaviti konkretne poslovne ciljeve i prioritete, osigurati podršku vrhovnog menadžmenta, aktivno uključiti ključne interesno-utjecajne skupine i fokusirati se na upravljanje organizacijskim promjenama od samog početka implementacije. Ovo sve mora biti napravljeno prije kretanja u implementaciju same CRM tehnologije. CRM je skup alata za upravljanje poslovanja i odnosima sa klijentima, koje je važno i ključno u konverziji strategije marketinga, jer od kvalitete interakcije prodajnog i marketing osoblja ovisi kvaliteta odnosa s klijentom.<sup>56</sup> Omogućava praćenje rada sa klijentima, pisanje ponuda, ugovora ili narudžbi. Korištenje CRM-a omogućava jednostavnije praćenje rada svih djelatnika, a ubrzava rad sa klijentima. Najveća prednost se odnosi na potpunu povezanost klijenta sa svim procesima koji se vode.

---

<sup>55</sup> <https://galvintech.com/why-a-crm-is-critical-for-your-content-marketing-strategy/> ; (pristup 12.2.2019)

<sup>56</sup> <https://galvintech.com/why-a-crm-is-critical-for-your-content-marketing-strategy/> ; (pristup 12.2.2019)

CRM je proces ili metodologija kojom se hotelske kuće koriste kako bi naučila više o željama, potrebama i ponašanju klijenata, u svrhu izgradnje čvršćega međusobnog odnosa. Iako postoji mnogo tehnoloških komponenti CRM-a, koje su međuostalim arhitekturno i prikazane u prethodnim poglavljima, pogrešno je razmišljati o CRM-u kao o primarno tehnološkom terminu. Korisnije je shvatiti CRM kao proces koji pomaže približiti mnoštvo informacija o klijentima prodaji, marketinškoj učinkovitosti i trendovima. Zbog konkurentnog poslovnog okruženja uspješna CRM strategija ne može se implementirati samo instaliranjem i integriranjem softverskog paketa. U strategiju se uključuje obrazovanje zaposlenika, modifikacija poslovnih procesa koji se baziraju na potrebama potrošača te adaptiranje IT sustava i korištenje IT usluga kako bi se kompaniji omogućilo da slijedi svoju CRM strategiju.<sup>57</sup>

CRM je postao neizostavan dio svake uspješne implementacije digitalnog marketinga. Osigurava učinkovito i mjerljivo pridobivanje novih klijenata, te pospješuje vjernost i zadovoljstvo postojećih. Ključno pitanje opstanka hotelske kuće u kompleksnoj i turbulentnoj poslovnoj okolini, koja je sve više digitalna je posjedovanje informacija i sposobnosti njihove obrade, kako bi hotelska kuća mogla anticipirati i adekvatno odgovoriti na promjene u okolini i kako bi ovladala njenom kompleksnošću. Današnji putnici zahtijevaju fleksibilnost, dostupnost, kreativnost i povoljne cijene, a ovo se može osigurati upotrebom informacijskih tehnologija za otkrivanje želja i upravljanje odnosima s klijentima- Visokovrijedni, lojalni, zadovoljni, stalni i profitabilni klijenti su ključno zajedničko obilježje profitabilnih hotelskih kuća. Osnova svakog rješenja CRM sustava u hotelskoj kući je jedinstven pogled na klijenta. Svi podaci o klijentu su na jednom mjestu, a prikupljaju se i nadograđuju na organiziran način. Osnovna funkcionalnost CRM sustava u content marketingu je upravljanje kontaktima i aktivnostima klijentima, na mreži. Ova funkcionalnost omogućava da se evidentira svaka interakcija s klijentom, čime se povećava učinkovitost komunikacije i suradnje s njim, a unutar hotelske kuće se osigurava mogućnost praćenja događaja vezanih za pojedinog klijenta. Pristup rješenju na konkretnoj hotelskoj kući, bit će analiziran u narednom poglavlju.

---

<sup>57</sup> <https://galvintech.com/why-a-crm-is-critical-for-your-content-marketing-strategy> ; (pristup 12.2.2019)



## **4. ANALIZA CRM SUSTAVA NA PRIMJERU HOTELSKE KUĆE AMINESS**

Sve više globalizirano tržište hotelijerskih usluga u Hrvatskoj, trudeći se zadržati postojeći, ili osvojiti nove tržišne udjele, sve više spoznaju ulogu i značenje vlastite baze klijenata, kao naivaznijeg resursa s kojim raspolažu. Nažalost, ta spoznaja ne prenosi se uvijek na odgovarajući način i u samu praksu. Razlozi tome jesu višestruki, često puta utemeljeni i u nedostatku znanja i odgovarajućih kadrova, međutim u sve više situacija to je posljedica nepoznavanja same biti filozofije i procesa upravljanja klijentima. Unatoč raspoloživim vrhunskim tehnološkim rješenjima, koja se na tržištu nude već duže vrijeme i koja neupitno predstavljaju važan element suvremenog upravljanja višestrukim odnosima, mnoge hotelske kuće ne ostvaruju maksimalne učinke, posebice u području ostvarenja potpunog zadovoljstva izabrenih skupina klijenata. To upućuje na činjenicu da sama tehnologija nikako nije i jedino područje o kojem treba voditi računa u planiranju i implementaciji strategije upravljanja vlastitim klijentima.

Cilj ovog poglavlja jest detektirati bitne vrijednosti CRM-a u hotelskoj kući Aminess, koja se u prijelomnoj 2015. marketinški i organizacijski reorganizirala, mijenjajući pritom i softverske, kao i uopće tehnološke komponente poslovanja, a konačno i svoj imidž, pa i naziv. Od po mnogim parametrima stagnante Lagune Novigrad unutar jedne godine ova je hotelska kuća postala Aminess. Pored detekcije bitnih vrijednosti CRM-a u hotelskoj kući Aminess, bitno je i ekstrahirati komponente za njihovo mjerenje, koje će se potom na primarno istraživačkom nivou testirati.

Nadalje, cilj je kroz case study analitiku iznijeti prednosti i nedostatke CRM strategije hotelske kuće Aminess, do kojih podataka je autor mogao doći bez ograničenja.

### **4.1. Temeljne vrijednosti CRM-a u hotelskim kućama i mogućnosti njene evaluacije mjernim instrumentima**

Hotelska kuća stječe nove klijente ili zadržava postojeće kroz ponudu inovativnih proizvoda/usluga i pružanjem raznih pogodnosti, koje je diferenciraju od konkurencije. Pružanjem usluge i podrške klijentima, te kreiranjem pogodnosti kupovine stvara se

vrijednost za klijenta, čime se povećava profitabilnost postojećih korisnika kroz smanjenje troškova. Što je klijent zadovoljniji, to je veća mogućnost da će on postati vjeran određenom proizvodu, usluzi ili marki i uvijek će joj se iznova vraćati. Dugoročno, to stvara pravu vrijednost i za hotelsku kuću i pozitivno utječe na cjelokupnu uspješnost poslovanja.

U modernom hotelijerskom marketingu mjerenje, tj. metrika predstavlja izuzetno moćan alat u poslovanju svakog hotelijerskog subjekta. Ako hotelska kuća prati i kontrolira cjelokupni logistički proces metrika, i upravlja istim, ona može na vrijeme uočiti problem, uzrok problema i rješenje istog. Metrike omogućavaju lakše i kvalitetnije praćenje uspješnosti i učinkovitosti poslovanja kao i svih negativnih aspekata određene hotelske kuće.

Zadatak metrika je osigurati adekvatnu bazu pomoću koje se mogu ocjenjivati relevantnosti dobivenih i prezentiranih podataka kao i ocjenjivanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja kroz praćenje ostvarivanja postavljenih poslovnih ciljeva. Nisu sva mjerila marketinga podobna za sve poslovne subjekte različitih djelatnosti. Ona primjerice, nisu jednaka za proizvodne i uslužne poslovne subjekte, niti za velike i male poslovne subjekte. Zato marketinški izvršitelji u hotelijerskim subjektima trebaju odabrati ona mjerila koja su im najpodobnija i objektivno moguća za kontinuirano praćenje i koja se ovisno o objektivnim ograničenjima mogu koristiti.<sup>58</sup>

#### *4.1.1. Mogućnost evaluacije zadovoljstva hotelskih konzumenata usluga upotrebom mjernih instrumenata*

U centru zanimanja hotelijerskog subjekta zadovoljavanje je potreba potrošača koja se iskazuje na tržištu. Bez obzira čije se potrebe zadovoljavaju, hotelijerski subjekt je zainteresiran spoznati razinu ostvarenog zadovoljstva isporučenim proizvodima ili uslugama. Zadovoljstvo potrošača je mjerilo kojim se mjeri je li isporučeni proizvod ili usluga ispunio očekivanja potrošača ili nije. S obzirom da se posluje u konkurentskom okruženju, hotelijerskom subjektu, veoma je važno zadržati postojeće kupce kao i pridobiti nove, stoga je mjerenje zadovoljstva kupaca neizostavno.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Kalinić, T.: Marketing u upravljanju poduzetničkim projektom na poslovnom slučaju; 2013. ;str. 33.

<sup>59</sup> Meler, M., Grbac, B. ;Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.; 2010.; str. 279.

Uzimajući u obzir da je zadovoljstvo potrošača u svojoj osnovi psihološko stanje, velika se pozornost pridaje njegovom kvantificiranju. Zadovoljstvo potrošača je apstraktna veličina koja varira od osobe do osobe i različito se iskazuje ovisno o vrsti proizvoda ili usluga. Na zadovoljstvo kupca utječu unutarnji čimbenici, kao što su motivacija, stavovi, znanja, ali i vanjski čimbenici, kao što su status u društvu, kultura, utjecaj obitelji. Različiti autori sugeriraju različite pristupe mjerenju zadovoljstva potrošača, pa tako su Berry i Brodeur razvili model koji su nazvali Quality Value, kojim se zadovoljstvo mjeri u devet kategorije, dok Parasuraman, Zeithaml i Berry utvrđivanju zadovoljstva pristupaju mjerenjem razlike između očekivanog zadovoljstva i ostvarenog zadovoljstva.

Hotelijskim subjektima je jako bitno mjerenje zadovoljstva potrošača po pitanju njihovih proizvoda i usluga i u tu svrhu nužno je izraditi instrument istraživanja, te provedbom istraživanja na terenu različitim metodama prikupiti informacije (intervju, fokus grupe, upitnici). Jedna od najčešćih metoda je upravo anketa. Pri njenoj izradi vodi se računa da su pitanja tako postavljena da analiza njegovih odgovora osigurava temelj za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka. U mjerenju zadovoljstva potrošača traže se informacije o udjelu potrošača u ukupnom broju:<sup>60</sup>

- koji drže da kupljena usluga (ili proizvod) ima osobine/karakteristike iznad onih koje su specificirane
- koji će kupljenu uslugu (ili proizvod) preporučiti drugima
- koji su spremni odustati ne pronađu uslugu ili proizvod koji preferiraju

Prikupljenim podacima poslovni subjekt dolazi do informacija što je potrebno poduzeti da se poveća zadovoljstvo potrošača i u kojim područjima, tj. radi li se o kvaliteti, cijeni, ili nekim drugim osobinama proizvoda.<sup>61</sup>

Zadovoljstvo kupaca se općenito temelji na podacima iz anketa i iskazuje kao ocjena. Unutar organizacije, stope zadovoljstva kupaca mogu imati moćne učinke. One usredotočuju zaposlenike na važnost ispunjenja očekivanja kupaca. Nadalje, kada ove ocjene potonu, upozoravaju na probleme koji mogu utjecati na prodaju i profitabilnost. Jedna druga važna metrika vezana uz zadovoljstvo je volja da se preporuča. Kada je kupac zadovoljan proizvodom i uslugom, mogao bi ga preporučiti prijateljima, rođacima i kolegama. Ovo bi se moglo pokazati kao moćna marketinška prednost. Podaci o zadovoljstvu kupaca su među

---

<sup>60</sup> Ibidem.; str. 279.

<sup>61</sup> Ibidem ; str. 280.

najčešće prikupljenim pokazateljima percepcije na tržištu. Njihova je glavna svrha dvostrana:

62

- Unutar organizacija, prikupljanje, analiza i diseminacija tih podataka odašilje poruku važnosti skrbi za kupca i jamstvo da će imati pozitivno iskustvo s proizvodima i uslugama kompanije.
- Iako podatci o prodaji ili tržišnom udjelu mogu ukazati na to u kojoj mjeri je tvrtka uspješna trenutačno, zadovoljstvo je možda najbolji pokazatelj koliko je vjerojatno da će kupci dobara i usluga te tvrtke kupovati i u budućnosti. Veći dio istraživanja se usredotočio na odnos između zadovoljstva kupaca i zadržavanja kupaca.

#### *4.1.2. Mjerenje profitabilnosti konzumenata hotelskih usluga*

Suvremeni trendovi u marketingu ukazuju kako se marketing transformira iz masovnog u tzv. mikromarketing, usmjeravajući se na pojedince i njihove zasebne potrebe, želje, običaje, uvjerenja i ponašanje. Suvremena informacijska tehnologija može stvoriti i solidnu osnovu za razvitak takvih odnosa. No, ono što je konstata jest činjenica da je razumijevanje potrošača prvi kritički korak u rekonceptualizaciji onoga što marketing jest i što bi trebao biti. Danas se zato sve više govori o tome da hotelske kuće trebaju mjeriti profitabilnost svojih potrošača, a ne profitabilnost svojih usluga.<sup>63</sup>

Postavlja se pitanje optimalnog načina detekcije je li određena hotelska kuća uspješna ili nije. Uobičajeni bi način bio promotriti neto dobit poslovanja. Uzevši u obzir da su kompanije složene od projekata i tržišta, pojedinačna se područja mogu ocjenjivati na temelju toga, koliko se uspješno pridodaju korporativnoj neto dobiti. No, nisu svi projekti jednake veličine, pri čemu je jedan način prilagodbe veličini podjela dobiti prihodom od prodaje. Omjer koji se dobiva za rezultat u ovoj operaciji je povrat na prodaju (ROS), što predstavlja postotak prodajnih prohoda koji se „vrate“ kompaniji kao neto dobit, nakon što se oduzmu svi troškovi vezani uz aktivnost.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup>Ibidem; str.281

<sup>63</sup>Ibidem; str.281

<sup>64</sup>Ibidem; str.282

Neto dobit mjeri temeljnu profitabilnost poslovanja. Ona se dobiva oduzimanjem troškova aktivnosti od prihoda aktivnosti. Glavni problem proizlazi iz složenijih poslovnih aktivnosti kada se režijski troškovi moraju preraspodijeliti po različitim odjelima u kompaniji. Gotovo po definiciji, režijski troškovi su troškovi koji se ne mogu izravno vezati uz bilo koji proizvod ili odjel. Klasičan bi primjer bio trošak kadrova u sjedištu tvrtke.<sup>65</sup>

Za izračun neto dobiti za poslovnu jedinicu, potrebno je oduzeti sve troškove, uključujući i pravedni udjel ukupnih porativnih općih troškova, od bruto prihoda (Slika 9).

Slika 10 Jednostavni pogled na poslovanje – prihodi i troškovi

Prihodi od prodaje tvrtke			
Ukupni varijabilni troškovi	Fiksni troškovi specifični za proizvod	Opći režijski troškovi	<b>NETO DOBIT POSLOVANJA</b>

$$\text{Neto dobit (\$)} = \text{Prihodi od prodaje (\$)} - \text{Ukupni troškovi (\$)}$$

Izvor: Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J.; Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, 2014.; str. 342.

Kao što je prikazano na slici 9, vidimo da je neto dobit poslovanja jednostavno izračunati oduzimanjem ukupnih troškova od prihoda prodaje. Također, temeljem istih pokazatelja lako se izračunavaju i neki drugi pokazatelji financijske uspješnosti kao što su povrat na prodaju (ROS) i EBITDA.<sup>66</sup>

Povrat na prodaju (ROS): Neto dobit kao postotak prihoda od prodaje:

$$\text{ROS (\%)} = \frac{\text{EBITDA (\$)} - \text{Otplata kamate (\$)} - \text{Zaračunati porez (\$)} - \text{Troškovi deprecijacije i amortizacije (\$)}}{\text{Neto dobit (\$)}}$$

Zarada prije kamata, poreza, disprecijacije i amortizacije (EBITDA) vrlo je popularno mjerilo financijskog rezultata. Koristi se kako bi se ocjenila „operativna“ dobit poslovanja. Ona predstavlja grub način izračuna toga koliko novca neki poslovni subjekt ostvaruje te se stoga katkad čak naziva „operativni novčani tijek“. Ovo mjerilo može biti korisno zato što uklanja čimbenike koji mijenjaju perspektivu rezultata ovisno o računovodstvenim i financijskim

<sup>65</sup>Ibidem; str.282

<sup>66</sup>Ibidem; str.343

politikama poslovanja. Pristalice tvrde kako ono umanjuje sposobnost uprave da promijeni prikazanu dobit time što će odabrati ova ili ona računovodstvena pravila te ovaj ili onaj način financijske podrške za kompaniju. Ova metrika ne uračunava rashode vezane uz odluke poput one kako financirati poslovanje (zaduženjem ili dioničkim kapitalom) te ona koja se tiče odabira duljine razdoblja tijekom kojeg treba amortizirati fiksnu imovinu. EBITDA je obično bliža stvarnom tijeku novca, nego što je NOPAT. EBITDA se može izračunati zbrajanjem troškova kamata, deprecijacije i amortizacije i bilo kakvog poreza koji se mora platiti. Iako je teoretski moguće izračunati dobit za bilo koju organizacijsku jedinicu, poput onih koji se odnose na određeni proizvod ili regiju, često se na ove kalkulacije sumnja u svjetlu potrebe da se preraspodjele opći troškovi. Iz razloga što oni nisu uredno razvrstani, njihova preraspodjela (alokacija) na odjele ili proizvodne linije kompanije katkad može biti više umjetnost, nego znanost. Za povrat na prodaju, važno je imati na umu da „zdrava“ brojka ovisi o djelatnosti i kapitalnom intezitetu (iznos imovine na svaki dolar ostvarene prodaje). Povrat na prodaju je sličan marži (%), osim što ROS ubraja opće te ostale fiksne troškove koji često ostanu zanemareni kada se izračunava marža (%), ili kontribucijska marža (%).<sup>67</sup>

Poznato je kako je posao marketinških izvršitelja zadržati najvrednije potrošače. No, kako odrediti vrijednost potrošača posebno je pitanje. Kada se jednom zna tko su potrošači hotelijerskog subjekta i kada se razumiju njihove želje, prestaje se uzalud bacati novac na marketing namijenjen onima koji nisu zainteresirani za proizvode i usluge te hotelske kuće. Na taj će se način zaustaviti promocijske kampanje za stjecanje novih potrošača koji će koštati znatno više negoli se može zaraditi prodajom promotivnih proizvoda. S druge strane, hotelskoj kući će biti poznato koje su dodatne usluge potrebne njegovim najvrijednijim i najuspješnijim potrošačima.<sup>68</sup>

Izračunavanje profitabilnosti potrošača je u svojoj osnovi vrlo jednostavno, jer se ono svodi na izračunavanje razlike između ukupnih prihoda ostvarenih od potrošača i ukupnih troškova uloženi u potrošača u određenom vremenskom razdoblju. Profitabilnost potrošača treba dati odgovor u koje se potrošače isplati ulagati, bez obzira je li riječ o njihovom privlačenju ili zadržavanju. Nije dobro govoriti o prosječnoj profitabilnosti potrošača neke hotelske kuće, već treba identificirati one koji su profitabilni i one koji su neprofitabilni. Poprilično je sigurno kako hotelske kuće troše čak 70% svojih marketinških proračuna na privlačenje novih

---

<sup>67</sup>Ibidem; str. 344

<sup>68</sup>Ibidem; str. 345

potrošača, dok se 90% njihovih prihoda potječe od postojećih potrošača. Općenito, hotelske kuće, trebaju činiti kombinirane napore kod privlačenja novih potrošača, kod povećanja prodaje po potrošaču, kao i kod smanjenja troškova kroz unaprjeđenje poslovnog procesa i na kraju kod unaprjeđenja odnosa s potrošačima, a time i vrijednosti potrošača. Činjenica jest da je razumijevanje potrošača prvi kritički korak u rekonceptualizaciji onoga što hotelski marketing jest i što bi trebao biti.

Previše subjekata u hotelskoj industriji troši više vremena na mjerenje profitabilnosti proizvoda, negoli na mjerenje profitabilnosti konzumenata ponude. Jedini profitni centar je hotelski konzument, zato se može reći kako bi marketing odjel za proizvodnju hotelskih konzumenata, trebao biti cilj svakog subjekta u hotelijerskoj branši.<sup>69</sup>

## **4.2. CRM na primjeru hotelske kuće Aminess**

Upravljanje odnosima s klijentima na primjeru hotelske kuće Aminess, vremenski je široko postavljen okvir analize, obzirom da je Aminess, odnosno tada njen prednik Laguna Novigrad, još davne 2007. godine započela s uvođenjem CRM-a. Primjena CRM-a u Laguni Novigrad u počela je s kreiranjem baze podataka i analizom stečenog znanja. Na temelju tako stečenih informacija, urađena je identifikacija ciljnih klijenata i kreiran program za uspostavljanje odnosa s njima. Tako odabranu strategiju pratila je i mjerila njezinu uspješnost.

70

Laguna Novigrad je do 2007. godine i uvođenja prvih verzija CRM-a, u svakidašnjem poslovanju koristio čitav niz informacijskih sustava. Prije uvođenja novih sustava koristili su dva sustava za rad s korisnicima, TIS (Telekomunikacijski informacijski sustav) i KTKU (Kreditirane telekomunikacijske usluge). Osnovni problem tih sustava bio je nedostatak integracije oba sustava, zbog kojeg su podaci o korisnicima više puta unošeni u sustav, a, postojala su i ograničenja u vidu podrške drugim prodajnim kanalima (partneri, web-prodaja, kontakt centar). Nakon što se više puta kroz nadogradnju postojećih sustava pokušalo riješiti navedene probleme, prilikom rebrendiranja ove hotelske kuće u danas prepoznatljivo ime

---

<sup>69</sup>Ibidem; str.346

<sup>70</sup>George, S., Weimerskirch, A., Total Quality Management: strategies and techniques proven at today's most successful companies, John Wiley&Sons, Inc., New York; 2004.; str. 39.

Aminess, odlučeno je implementirati potpuno nove informacijske sustave koji će staviti naglasak na integraciju svih poslovnih aplikacija i smjestiti konzumenta hotelske usluge u središte sustava. Tim pristupom trebalo je ostvariti ciljeve rebrendirane hotelske kuće koji su obuhvaćali opstanak na tržištu i ostvarenje profita kroz rast i razvoj poslovanja.

Uviđajući presudnu važnost korisnika, u hotelskoj kući Aminess započela je implementacija najsuvremenijih softverskih CRM rješenja u tom trenutku, osigurati realizaciju zahtjeva i želja korisnika usluga ove hotelske kuće u što kraćem roku.

Uvođenje CRM sustava za cilj je imalo osigurati stjecanje novih korisnika, povećati profitabilnosti postojećih korisnika i zadržati profitabilne korisnike.

Ključni cilj implementacije CRM-a u okviru hotelske kuće Aminess bio je objedinjavanje svih podataka o gostu na jednom mjestu, kako bi ih se moglo kvalitetno pretraživati, obrađivati, segmentirati i analizirati. Implementacijom CRM-a ostvareni su i daljnji ciljevi u vidu prikupljanja podataka, tako da se svi podaci skupljaju na unificiran način. Također su ostvareni i ciljevi analitike, tako što je omogućeno brže i lakše donošenje zaključaka iz različitih izvještaja. Ostvarenje cilja gosta u fokusu, značilo je da su unificirani podatci dostupni svim korisnicima što olakšava suradnju unutar organizacije te unapređuje odnos i komunikaciju prema gostu.

Ciljevi implementacije CRM-a bili su i povećanje prihoda, odnosno ukupno poboljšanje rezultata poslovanja.

Aktualizirani implementi CRM-a u hotelskoj kući Aminess, sa svim sastavnim softverskim komponentama ostvareni su tijekom 2017. godine, te se samo uvođenje CRM-a odvijalo kroz tri modula i to uvođenje arhitekture sustava CRM, kontakti centar u direktnoj prodaji (CIC), te program vjernosti Ami'+.

Njihovi zajednički ključni benefiti mogu se podijeliti na benefit za goste, benefit dodatnih analitika, te benefit za odjel prodaje i marketinga.

Benefiti za gosta su tako bili: friendly pristup (osjećaj važnosti) – obraćanje gostima imenom i prezimenom, ciljano obraćanje gostu, skraćeno vrijeme do dolaska informacija koje gosta zanimaju i zaštićenost privatnih podataka o klijentima (GDPR)



Benefiti dodatnih analitika bili su: Razna analitička izvješća, automatizacija poslovnog procesa, kontinuirano praćenje rezultata prodaje i poboljšanje efikasnosti i usluge kontaktnog centra

Benefit za odjel prodaje i marketinga sadržan je u sljedećim sastavnicama: omogućeno je povezivanje cjelokupne korespondencije s gostom uz njegov profil u CRM-u, Objedinjene su sve izvršene rezervacije te boravci na jednom mjestu, pogled gosta 360, smanjeno vrijeme reakcije na upit klijenata, obrada informacija u realnom vremenu, kvalitetnije razumijevanje aktivnosti gostiju prema segmentaciji i targetiranju, povećavanje baze kvalitetnih kontakata i kvalitetno upravljanje odnosom s gostom

U naravi prikaz kontakta gosta omogućio je sljedeće pojedinosti: Pregled svih osobnih podataka na jednom mjestu, Općenito podatci o gostu, interesi, Pregled detalja o loyalty članstvu, Grupiranu potrošnju prema određenom definiranom nadgrupama (npr. gourmet, wellness, sport...), Lista svih rezervacija koje je gost ostvario i Lista svih ponuda poslanih prema gostu iz Phobsa.

Trenutno stanje CRM-a je 876.652 kontakata.

Sustav za automatizaciju marketinških procesa u okviru hotelske kuće Aminess i njenog CRM-a zove se Sales Manago i on omogućava sljedeće: naprednu segmentaciju korisnika ovisno o interesima, Analizu ponašanja gostiju prema newsletterima i web pregledniku, kontakti imaju mogućnost ažuriranja svojih profila odnosno informacija koje ih zanimaju, kvalitetnija i lakša usklađenost s GDPR pravilima i pop-up poruke na webu.

Nakon integracije sa CRM-om biti će moguće sljedeće: Prikaz personaliziranog sadržaja na web stranici te automatizirano slanje personaliziranog sadržaja newslettera i push notifikacije putem korisnikovog web preglednika.

Kada je u pitanju primjena loyalty marketinga u okviru CRM-a hotelske kuće Aminess, isti je primijenjen na portalu za goste, te se očituje u sljedećim pojedinostima: Omogućeno je online pristupanje programu vjernosti, Praćenje vlastitog profila, Ažuriranje svih osobnih podataka i Svi podaci vidljivi su i na 360 pogledu gosta unutar CRM-a, uključujući one financijske prirode.

Aktualno stanje iz veljače 2019, pokazuje da je trenutno aktivno 646 člana; Standardnih 632 i Premium 14. Ova rezultanta primjene loyalty marketinga pokazuje daljnju mogućnost poboljšanja rezultata, naročito ima li se u vidu da u okviru CRM-a postoje podaci o preko 876.000,00 korisnika.

Na slici 11. dan je prikaz Aminess loyalty kartica.

Slika 11 Prikaz Aminess loyalty kartica



Izvor: interna dokumentacija hotelske kuće Aminess

Građenje odnosa s korisnikom je imalo tri faze koje su obuhvaćale analiziranje kupovnih navika korisnika i uslužnih kanala, koje korisnik preferira, te razvoj personaliziranog odnosa s korisnikom. Na temelju tako prikupljenih informacija napravljena je kategorizacija korisnika, uključujući i onih loyalty, a koja rezultanta kada je u pitanju hotelska kuća Aminess, pokazuje potencijal daljnjeg rasta.

## 5. ZAKLJUČAK

Uspješan CRM sadržan je u jednako vrijednom trokutu sastavljenom od ljudi, procesa i tehnologije. Kada su u pitanju ljudi, ovdje se misli na interni marketing i imperativa otvorenosti i podrške prema CRM-u, od svakog zaposlenika, neovisno o poziciji na kojoj radili. Procesni aspekt znači da svi procesi u trebaju biti oblikovani na način da budu u službi pružanja bolje usluge korisnicima. Tehnologija je kada je u pitanju CRM platno na kojem se ostvaruju svi ciljevi, te ona znači da organizacija treba izabrati prikladnu tehnologiju kojom će postići svoje crm ciljeve.

Sržna okosnica uspješnog poslovanja u hotelskoj industriji, sadržana je u dobrim s postojećim korisnicima i partnerima. Kako bi se njima, a i novim potencijalnim korisnicima, pružila kvalitetna usluga treba ih dobro razumjeti i poznavati te tako graditi dugotrajne veze. Upravo to je poslovna filozofija modernih hotelskih kuća, a u njenom uspješnom provođenju koriste se alati CRM-a. CRM povezuje zaposlenike, klijente, procese i tehnologiju u jedinstven sustav, a dokazao se kao jedna od glavnih prednosti na sve konkurentnijem hotelskom tržištu. Benefiti implementacije CRM-a u hotelskoj industriji vidljivi su kroz činjenicu da je riječ o rješenju, koje je prilagođeno potrebama klijenta, te podiže produktivnost i time smanjuje troškove, a povećava prihode, skraćuje prodajni ciklus, te omogućuje poboljšanje zadovoljstva korisnika što doprinosi smanjenju troškova i donosi veće prihode. Moguć pristup putem web sučelja, mobilnih i tablet aplikacija ili putem Outlooka daljnja je prednost. Sustav čini posao u hotelskoj industriji učinkovitijim i produktivnijim, pomaže vam značajno povećati prihode.

Sveopća digitalizacija poslovanja utjecala je i na daljnji razvoj CRM-a i implementaciju osuvremenjenog sustava u okviru hotelske kuće Aminess. Poboljšano rješenje CRM-a hotelskoj kući Aminess imalo je za ciljeve poboljšati prodaju, osigurati izvrsnu podršku korisnicima, efikasnije planirati prodaju, analizirati poslovne rezultate, uštedjeti vrijeme i novac.

Rezultanta CRM implemenata u hotelskoj kući Aminess je zadovoljavajuća, no metrika pokazuje daljnje mogućnosti razvoja. Daljnji ciljevi implementacije CRM-a su povećati profitabilnosti hotelske kuće, privući strateški važne korisnike na novim tržištima, povećati stopu zadržanih klijenata, konceptualizirati potrebe korisnika hotelskih usluga u cilju daljnjeg

razvoja programa lojalnosti, poboljšati komunikaciju s korisnicima i pružiti im prave informacije u njima prihvatljivom vremenu.

## POPIS LITERATURE

1. Akrap, G.: Informacijske strategije i oblikovanje javnog znanja, Izvorni znanstveni članak, 2009.
2. Baldigara, T. Et al.; Contribution to E-tourism Demand Modelling (Online) Informatol 46(4); 2013.
3. Brodarić, B.; Kustura, B.; Rautner, B; Upravljanje prodajom putem CRM-a, 2014.
4. Buttle, F.: Customer Relationship Management Concepts and Technologies, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford
5. Cikoja, I.: Weblog - novi komunikacijski izazov, MEDAINELI znanstveni časopis, 2010.
6. Eckerson, W.W.; Development Techniques for Creating Analytic Applications; 2010.
7. Freeland, J.G.: The Ultimate CRM Handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability, Accenture, New York; 2003.
8. George, S., Weimerskirch, A., Total Quality Management: strategies and techniques proven at today's most successful companies, John Wiley & Sons, Inc., New York; 2004.
9. Goldberg, B.J.: CRM Automation, Prentice Hall PTR, NJ 2012.
10. Garrido-Moreno, A.; The missing link: Creating value with Social Media use in hotels; International Journal of Hospitality Management Volume 75, September 2018.
11. Grbavac, J., Popović, G., Grbavac, V.: Mjesto i uloga komunikacijskih sustava u funkciji upravljanja poslovnih korporacija, Informatol 44, 2011.
12. Grbavac, J., Grbavac, V., Popović, G.: Konceptijska struktura hrvatskog modela globalnog komunikacijskog sustava, Informatologija, Vol.43, 2010
13. Ivančić, M.: Virtualni management, Sveučilište Jurja Dobrile, Pula, 2011.
14. Kouzes, J.M., Posner, B.Z.: The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 2005.;

15. Kolaković, M., Kovačević, B., Sisek, B.: Utjecaj teorija poduzeća na suvremene pristupe organizaciji poduzeća, *Ekonomski pregled*, 53 (9 – 10) , 2002.
16. Kolaković, M.: Novi poslovni modeli u virtualnoj ekonomiji i njihov utjecaj na promjene u transportnoj logistici i upravljanju lancem opskrbe, *Zbornik ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, god.3; 2013.
17. Kalinić, T.: Marketing u upravljanju poduzetničkim projektom na poslovnom slučaju; 2013.
18. Meler, M., Grbac, B. ;Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka.; 2010.
19. Malhotra, A., Majchrzak A., Rosen B., „Leading Virtual Teams“, *Academy of Management Perspectives*, 2012.
20. Mihajlinović, K.; Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu; *Media, culture and public relations*, 6, 2015, 2
21. Nambisan, P., Watt, J.H. Managing customer experiences in online product communities. *Journal of Business Research*, 2010
22. Moutinho, L. Futurecast in Consumer (Mis)behaviour. 10th International Conference on Telecommunications (ConTEL), IEEE, Zagreb; 2009.
23. Munitić, A., Jeličić, A.:Hipotetične uzročno – posljedične veze i krugovi povratnog djelovanja razvoja virtualnog svijeta, interneta i tehnologije, izvorni znanstveni članak, *Naše more*, Znanstveni časopis za more i pomorstvo, Vol.55 No.1, 2008.
24. Pitarević, M.: „CRM – Customer Relationship Management“, *Sedmi financijski forum i drugi*; 2011.
25. *Povijest*, biblioteka *Jutarnjeg lista*, 15. knjiga (Kolonijalna carstva i imperijalizam 1871. – 1914
26. Samuelson,P., Nordhaus, W.: *Ekonomija*, Mate, 2008.
27. Schmitt B. Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers. John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey, SAD, 2003.
28. Severović, K. et al; Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga; 2011.

29. Sukhu, A. Et al.; Satisfaction and positive emotions: A comparison of the influence of hotel guests' beliefs and attitudes on their satisfaction and emotions; International Journal of Hospitality Management Volume 77, January 2019
30. Svete, U.:Strateški značaj informacijsko komunikacijske tehnologije u suvremenom međunarodnom okolišu,2006.
31. Šundalić, A., Mesarić, J., Pavić, Ž.: Suvremeni seljak i informacijska tehnologija, Ekonomski vjesnik, No.1, 2010.
32. Talón-Ballester, P. et al.; Using big data from Customer Relationship Management information systems to determine the client profile in the hotel sector; Tourism Management Volume 68, October 2018
33. Vrdoljak,L.; Modeliranje usluga u semantički svjesnom CMR-okružju; 2011.
34. Xiang Z. Et al.; Information and Communication Technologies in Tourism 2014. ; str. 556

#### INTERNET IZVORI:

1. [http://projects.unizg.hr/fp7/informacijske\\_i\\_komunikacijske\\_tehnologije](http://projects.unizg.hr/fp7/informacijske_i_komunikacijske_tehnologije) (22.1.2019)
2. <http://www.poslovnih.hr/vijesti/ovo-su-razlozi-zasto-vam-treba-crm-poslovni-sustav-202598.aspx> (2.2.2019)
3. <http://www.infotrend.hr/clanak/2008/5/hoteli-i-primjenaintegriranih-tehnologija,12,289.html> ; (3.2.2019)
4. <http://www.cim.co.uk/mediastore/pressroom/articles/crm.doc>; (3.2.2019)
5. <http://oliver.efos.hr/informatika/smjer/docs/IRM-7.pdf>; (5.2.2019)
6. <https://galvintech.com/why-a-crm-is-critical-for-your-content-marketing-strategy/> ; (12.2.2019)
7. Call Centre Helper Magazine. <http://www.callcentrehelper.com/cmrcustomer-managed-relationships-93.htm> (12.02.2019.)

8. Newell-Legner,R „Understanding customers“, [http://ww2.glance.net/wp-content/uploads/2015/07/Counting-the-customer\\_-Glance\\_eBook-4.pdf](http://ww2.glance.net/wp-content/uploads/2015/07/Counting-the-customer_-Glance_eBook-4.pdf); (12.2.2019)

## **POPIS SLIKA:**

Slika 1 Životni ciklus informacija o klijentu.....	26
Slika 2 CRM poslovni sustav .....	28
Slika 3 Evolutivni aspekti marketinga .....	33
Slika 4 Tradicionalne strukture CRM sustava.....	34
Slika 5 Jedinstveni pogled na kupca .....	35
Slika 6 Najčešći uzrok i problemi poslodavca u odnosu na kupca .....	36
Slika 7 Pokazatelji pridobivanja novoga u odnosu na postojećeg klijenta .....	37
Slika 8 Podjela CRM-a.....	39
Slika 9 Ključne prednosti CRM-a .....	42
Slika 10 Jednostavni pogled na poslovanje – prihodi i troškovi .....	52
Slika 11 Prikaz Aminess loyalty kartica .....	57