

UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA U HOTELIJERSTVU

Kristijan Mihajlinović
ETO d.o.o., Opatija, Hrvatska

Sažetak

Promjene, izazovi, konkurencija na svjetskom tržištu vraćaju nas tradicionalnim osnovama poslovanja te nas svakodnevno podsjećaju da se svako poslovanje temelji na klijentima. Doba proizvoda je iza nas, nastupilo je doba usluga i umova. Stalne poslovne promjene, trend globalizacije, brojne inovacije su nezaustavljive i nemilosrdne. Danas klijenti svojom odlukom o kupnji odlučuju koja će poduzeća opstati, a koja ne. Zato je borba za svakog pojedinog klijenta i njegovu lojalnost postala toliko važna. Jedino tvrtka koja primjećuje i ispunjava želje i potrebe svakog individualnog klijenta može opstati na tržištu današnjice odnosno sutrašnjice. Rješenje koje se nameće je kvalitetan sustav upravljanja odnosom s klijentima (Customer Relationship Management - CRM). Upravljanje odnosom s klijentima je stari poslovni koncept koji danas ponovno postaje aktualan zahvaljujući tehnologiji koja ga omogućuje i podržava. U tom smislu upravljanje odnosom s klijentima, mora postati jedna od temeljnih društvenih i individualnih vrijednosti koje se njeguje, razvija i afirmira. Ono mora postati način razmišljanja i života. Poduzeća budućnosti moraju biti temeljena na znanju, kompetenciji i osobnim značajkama i vještinama managera koja će stvarati pozitivnu poduzetničku klimu unutar poduzeća i u svom okruženju, te poticati radne kolege i poslovne suradnike na kreativnost, inovativnost i timski rad.

Ključne riječi

upravljanje odnosom s klijentima, klijent, gost, zadovoljstvo, lojalnost, hotelijerstvo, prednosti, upravljanje

UVOD

Promjene, izazovi, konkurencija na svjetskom tržištu vraćaju nas tradicionalnim osnovama poslovanja te nas svakodnevno podsjećaju da se svako poslovanje temelji na klijentima. Doba proizvoda je iza nas, nastupilo je doba usluga i umova. Činjenica je da se poduzeća danas nalaze na raskrižju, da su izložena žestokoj utakmici i konkurentima koji im nastoje otkinuti svaki komadić tržišta. Stalne poslovne promjene, trend globalizacije, brojne inovacije su nezaustavljive i nemilosrdne. Danas klijenti svojom odlukom o kupnji odlučuju koja će poduzeća opstati, a koja ne. Zato je borba za svakog pojedinog klijenta i njegovu lojalnost postala toliko važna. Jedino tvrtka koja primjećuje i ispunjava želje i potrebe svakog individualnog klijenta može opstati na tržištu današnjice odnosno sutrašnjice. Rješenje koje se nameće je kvalitetan sustav upravljanja odnosom s klijentima (Customer Relationship Management - CRM). Upravljanje odnosom s klijentima je stari poslovni koncept koji danas ponovno postaje aktualan zahva-

ljujući tehnologiji koja ga omogućuje i podržava. U tom smislu upravljanje odnosom s klijentima, mora postati jedna od temeljnih društvenih i individualnih vrijednosti koje se njeguje, razvija i afirmira. Ono mora postati način razmišljanja i života. Poduzeća budućnosti moraju biti temeljena na znanju, kompetenciji i osobnim značajkama i vještinama managera koja će stvarati pozitivnu poduzetničku klimu unutar poduzeća i u svom okruženju, te poticati radne kolege i poslovne suradnike na kreativnost, inovativnost i timski rad. Da bi se osiguralo zadovoljstvo klijenata uvijek treba krenuti od prepoznavanja njihovih želja, potreba i očekivanja. Zadovoljstvo klijenata je njihova pozitivna ili negativna percepcija vrijednosti kao rezultata odnosa kvalitete i cijene. Potpuno zadovoljstvo, odnosno oduševljenje se postiže dodatnom vrijednošću. Dodane vrijednosti su konkurentne prednosti koje stvaraju veće dugoročne učinke od sniženja cijena i iznimno su važni u izgradnji lojalnosti i bliskih partnerskih odnosa s klijentima. Upravljanje odnosom s klijentima u cijelom poslovnom svijetu spada u ključne aktiv-

nosti i kao takav se i sagledava na svim razinama managementa. U hrvatskim organizacijama svijest o važnosti upravljanja odnosom s klijentima nije još na zavidnoj razini, odnosno područja upravljanja se svode na izradi nove web stranice ili implementaciji kontakta centra. U Hrvatskoj ne postoji dubinska analiza stanja, niti definirani predlošci i alati za novije i bolje oblike upravljanja odnosom s klijentima koje za rezultat ima optimiziran radni proces, zadovoljnog postojećeg gosta te razvidno širok spektar pridobivanja novoga i njegovo zadržavanje. Potrebno je naglasiti da sustav upravljanja odnosom s klijentima nije tehnologija, već poslovni koncept, tj. poslovna filozofija. Štoviše, osnova uvođenja sustava upravljanja odnosom s klijentima nije kupovina novih kompjuterskih sustava (baza podataka, softvera, web stranica) kao što su dosadašnja istraživanja pokazala, već promjena u načinu razmišljanja prvenstveno najviše rangiranih menadžera, pa do onog običnog radnika, najnižeg u hijerarhiji kompanije. Ovo je danas najveći problem firmi koje su odlučile uvesti ovaj koncept i promijeniti način dosadašnjeg poslovanja. Greška upravo tih firmi je bila potpuno negiranje postojanja "osobe" – klijenta. Zanimljivo su sve izraženiju potrebu kupca, a ta je da mu se prilazi poštujući moto: „Klijent je uvijek u pravu“.

Smisao i bit upravljanja odnosom s klijentima je uvijek stavljati svoje klijente na prvo mjesto, nastaviti ih privlačiti i zadržati one najvrednije. Razvojem informatičke tehnologije otvaraju se mogućnosti efikasnog prikupljanja i obrade velike količine podataka. Softversko rješenje upravljanja odnosom s klijentima je rješenje koje nam uvelike pomaže u tome, no ono samo po sebi ne može biti garancija uspjeha. Za uspješno upravljanje odnosom s klijentima potreban je spoj novih tehnologija, promijenjenih poslovnih procesa, informatičkih resursa i suradnje svih zaposlenih.

1. CRM U HOTELSKOJ INDUSTRIJI

1.1. DEFINICIJA CRM-a

Ne postoji definicija upravljanja odnosom s klijentima koja je sveobuhvatna. Različiti autori različito definiraju navedeni pojam. Autor će da bi lakše objasnio definicije stranih autora koristiti izvornu skraćenicu na engleskom jeziku CRM – Customer Relationship Management ili u prijevodu na hrvatski jezik „upravljanje odnosom s klijenti-

ma“. »CRM je filozofija i poslovna strategija koja uz pomoć tehnologije i poslovnog sustava ima za svrhu unaprijediti ljudske interakcije u poslovnom okruženju« /1/, «CRM je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku» /2/.

CRM se često definira kao filozofija upravljanja s kupcima. U najjednostavnijem obliku, riječ je o nizu alata, tehnika i tehnologija koje su u službi upravljanja interakcijom s kupcima i njihovog propagiranja kroz organizaciju. To je strategija poslovanja i komunikacije s klijentima čiji je cilj prikupljanje i korištenje informacija o klijentima za povećanje njihovog zadovoljstva i lojalnosti, a vlastite profitabilnosti. U praksi se često koristi i sintagma da CRM objedinjava elemente pridobivanja klijenata (customer acquisition), zadržavanja klijenata (customer retention), kvalitete usluge (service quality) i profitabilnost klijenta (profitability). Također, CRM je ključna poluga u prefokusiranju poslovne organizacije iz organizacijsko-centrične u klijento-centričnu. U tom procesu najvažniji dio je organizacija i analiziranje podataka i informacija, te je jedan od glavnih pravaca današnjeg razvoja poslovne inteligencije. Jednostavnije rečeno, CRM je proces prikupljanja podataka, analize i odgovarajućih akcija i mjerenja koji osiguravaju dugotrajan i profitabilan odnos s klijentom /3/.

1.2. CRM U HOTELIJERSTVU

Hotelska industrija doživljava rastući pritisak – s jedne strane sve zahtjevnijih gostiju, a s druge snažne konkurencije kao rezultat konsolidacije u industriji. Održavanje vitalnog poslovanja jednog hotela danas se zasniva na izgradnji lojalnosti korisnika kroz stvaranje usluga koje su jednostavne, ali i prilagođene svakom korisniku ponaosob. Sposobnost stvaranja takve okoline u hotelu određena je poznavanjem i primjenom informatičkih i komunikacijskih tehnologija (ICT) kojima se može obogatiti doživljaj korisnika kao nikada prije. Na taj način ostvaruje se osnovni cilj hotelskog poslovanja – povećanje popunjenosti, privlačenje ciljanih gostiju, stvaranje skupine stalnih gostiju i novih izvora prihoda te, uza sve to, smanjenje operativnih troškova.

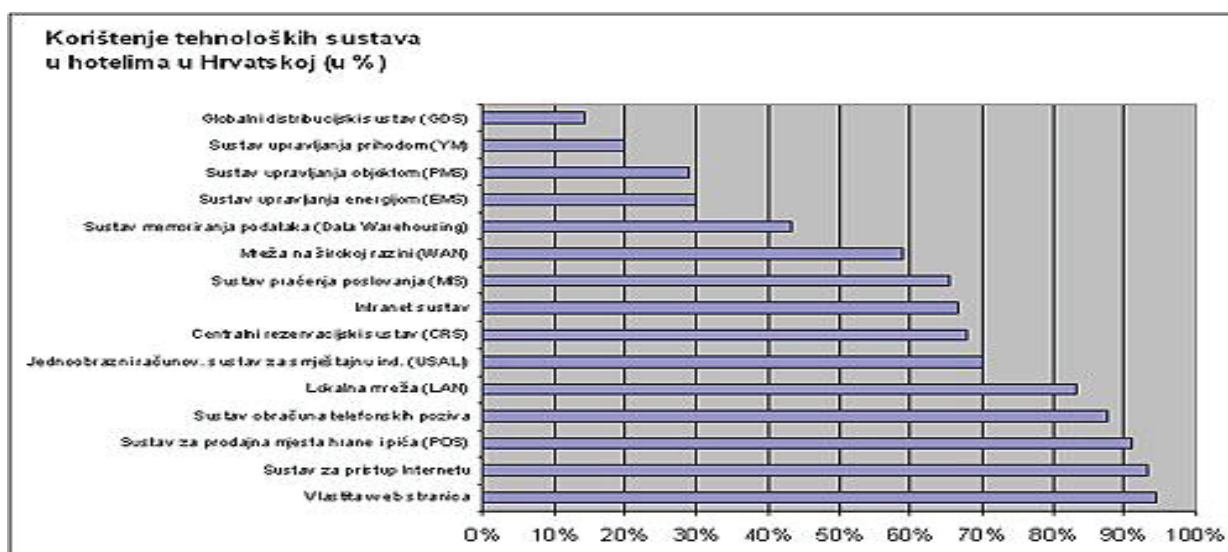
Svjetski je trend da mali i srednji hoteli u svijetu (do 1000 zaposlenih) uvode napredne tehnologije zasnovane na jednoj komunikacijskoj infrastrukturi – s ciljem postavljanja osnove za razvoj gostu prilagođenih usluga, povećanje lojalnosti korisnika i povećanje prihoda od prodaje. Za nove hotele sve to nije problem, ali postojećima često tek predstoji izazov pametne rekonstrukcije i obnove. 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 /4/. 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.

Prema istraživanju „Poslovanje hotelijerstva u Hrvatskoj 2007.“ savjetodavne tvrtke Horwath Consulting Zagreb, specijalizirane za hotelijerstvo i turizam, korištenje pojedinih tehnoloških sustava u hotelima u Hrvatskoj prilično varira. Najmanje korišteni tehnološki sustavi su globalni distribucijski sustavi (14,4%), a najčešće korištene su vlastite web stranice (94,4%). Vrlo visoko, iznad 80%, koriste se sustavi za pristup internetu (93,3%), sustavi za prodajna

mjesta hrane i pića – POS (91,1%), sustavi obračuna telefonskih poziva (87,8%) i lokalna mreža – LAN (83,3%). Srednje vrijednosti korištenja, od 30% do 70%, zauzimaju USALI (70%), centralni rezervacijski sustavi (67,8%), intranet sustavi (66,7%), sustavi praćenja poslovanja – MIS (65,6%), mreža na široj razini – WAN (58,9%), sustavi memoriranja podataka – Data Warehousing (43,3%) i sustavi upravljanja energijom – EMS (30,0%). Osim GDS-a, vrlo nisko se nalaze sustavi upravljanja objektom – PMS koje koristi samo 28,9% hotela i sustavi upravljanja prihodom – Yield Management s udjelom od samo 20%. Razlog tome je što su to složene aplikacije koje zahtijevaju najviši stupanj informatiziranosti poslovanja pa ih koriste samo „najveći“, ali isto tako one pružaju i najveće koristi u upravljanju hotelom te ih moraju koristiti oni koji žele biti „najbolji“ /5/.

Kao i u mnogim drugim područjima ICT u turizmu još nije iskoristio svoje potencijale. Hrvatski turizam ima izuzetne potencijale, te može pružiti snažan poticaj razvoju hrvatskog gospodarstva općenito. Hrvatski ICT sektor još uvijek nije dovoljno iskorišten u pružanju rješenja hrvatskom turizmu. Malobrojni hrvatski znanstvenici i istraživači te inovatori u komercijalnim aplikacijama daju rješenja koja u svijetu dožive brzu afirmaciju, a u Hrvatskoj često budu potcijenjena i neprepoznata.

Slika 1. Korištenje tehnoloških sustava u hotelima u Hrvatskoj (u %)



Izvor: <http://infotrend.hr/clanak/2009/4/tehnologija-na-svim-razinama,29,688.html/6/>

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 turističkom sektoru:

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

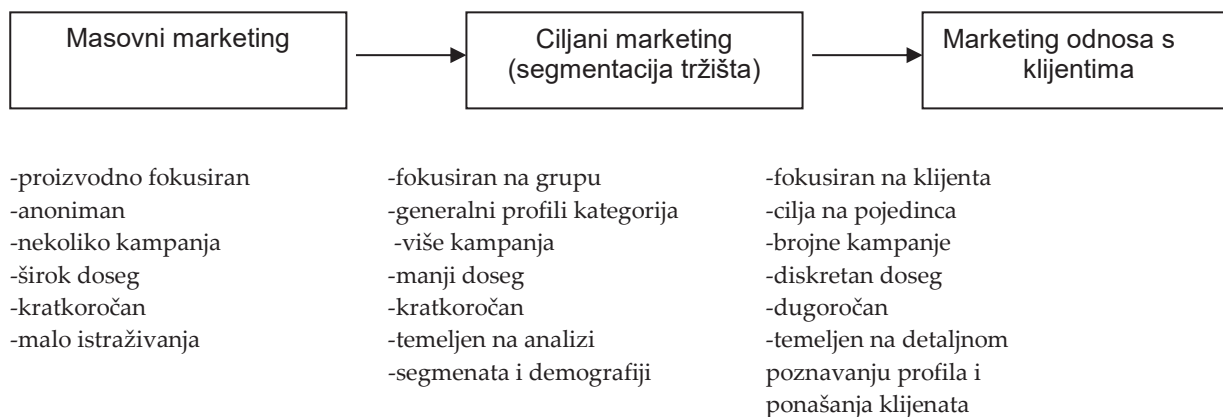
9. Nadzor pokazatelja izvedbe i izgradnja mehanizama povratne veze
10. Upravljanje poslovnim procesima i osobljem

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

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

1.3. CRM U MARKETINGU

Slika 2. Evolucija marketinga



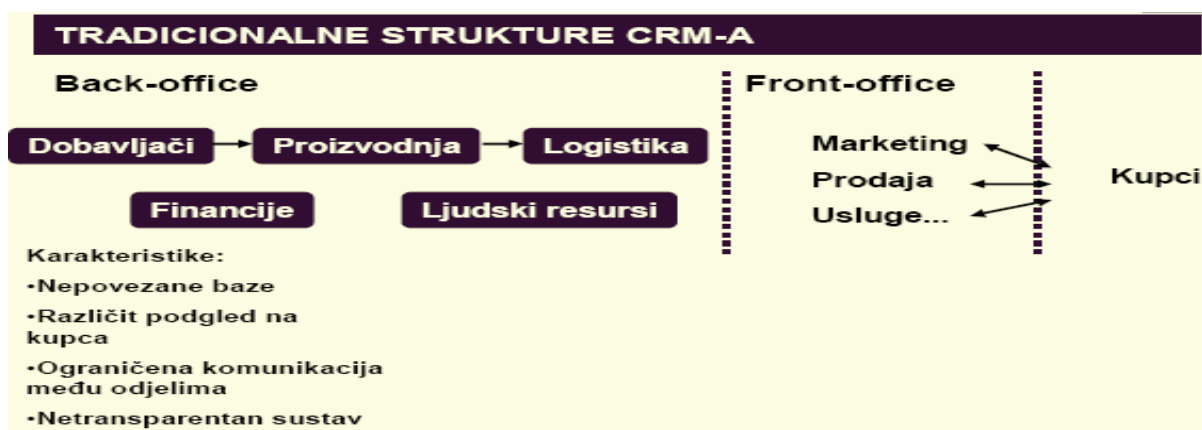
Izvor : Dyche, J. , *The CRM Handbook : A Bussines Guide to Customer Relationship Management*, Pearson Education Corporate Sales Division, USA ,2002. , str. 26 /7/

CRM je od svojih najranijih početaka obuhvaćao širok spektar djelovanja unutar tvrtke, uključujući prodajni dio, marketing, aktivnosti odjela za podršku potrošačima (engl. Customer Service – CS) povezane sa služenjem postojećim klijentima i privlačenjem novih. Dok je polje djelovanja ostalo prilično nepromjenjivo, fokusacija se kroz povijesni razvoj znatno mijenja/8/.

Prve implementacije računalnih sustava u automatizaciju internih procesa tvrtki, poput proizvodnje, nabave ili plaćanja, obilježile su šezdesete

te i sedamdesete godine. To je tržište, 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 desk», korisničkih «call centara» te terenske podrške /9/.

Slika 3. Tradicionalne strukture CRM sustava



Slika 4. Jedinstveni pogled na kupca



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

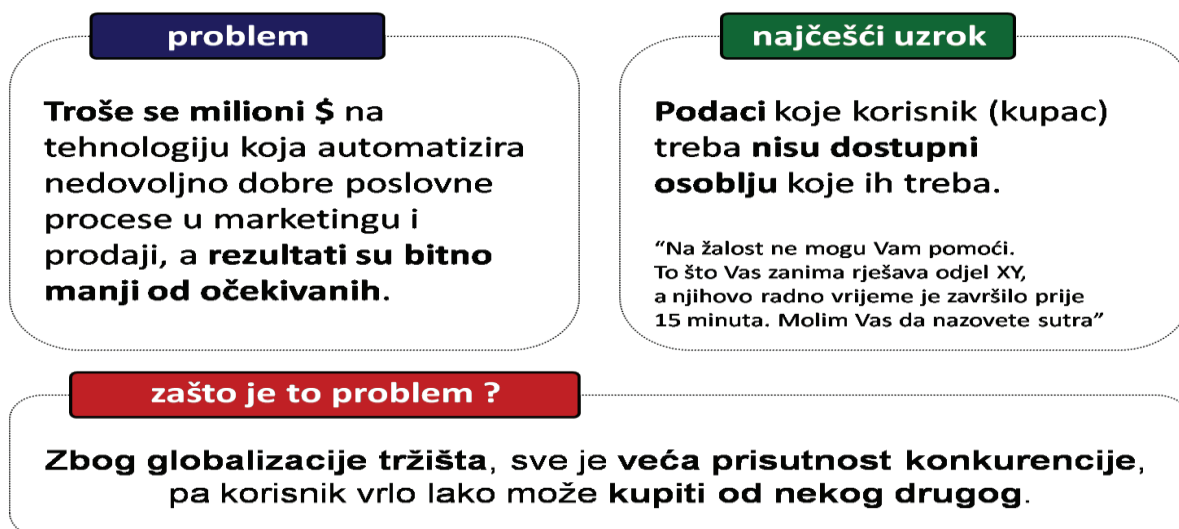
Danas je CRM neizbježan dio korporativne strategije suvremenih organizacija u čitavom svijetu. Cjelovita slika CRM-sustava je pojednostavljena, bolje se razumiju kritične komponente sustava za podršku CRM-strategiji, a raste i svijest o besmislenosti međusobnog logičkog razdvajanja određenih podsustava. Slijedom navedenog navesti ćemo samo neke od razloga uvođenja CRM-a /11/:

- 40 % klijenata godišnje koji su zadovoljni odlaze i na druga mjesta
- 98% nezadovoljnih kupaca 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
- 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

Slika 5. Najčešći uzrok i problemi poslodavca u odnosu na kupca



Izvor: Poslovna učionica

Svakako je iznimno važno reći kome je CRM kao takav posebno prihvatljiv:

- Kompanijama koje spremaju veliku količinu podataka o svojim klijentima a ujedno su im potrebe kupaca u velikom postotku diferencirane

2. RAZLOZI ZA KORIŠTENJE CRM-A

2.1. SAME INICIJATIVE KOJE VODE K CRM-U

- Povećanje lojalnosti (profitabilnih) kupaca
- Poboljšanje troškovne efikasnosti i efektivnosti marketinških aktivnosti
- Iskorištavanje mogućnosti prodaje vezanih proizvoda i usluga
- Smanjenje gubitka kupaca i slabljenja prodaje
- Prilagođavanje cijena, ponude i proizvodnih (uslužnih) komponenata specifičnim zahtjevima kupca
- Omogućavanje zasebnog kontakta s pojedinim

kupcima (personalizacija odnosa s kupcem) /12/

2.2. RAZLOZI UVOĐENJA CRM-A TE NJEGOVE AKTUALNOSTI DANAS

- Razvoj tehnologije (baze podataka, Internet, Web, inteligentni softveri, novi mobilni sustavi)
- Današnji korisnici usluga te kupci zahtijevaju personalizirani odnos sa firmom, oni žele "poznanstvo" sa firmom.
- Puno je isplativije i jeftinije zadržati postojećeg korisnika dodatnim uslugama, nego ulagati u stjecanje novoga.
- Podrška u nekim firmama (proizvođačima softvera) je postala neizdrživo skupa za samu firmu.
- Važnost informatizacije kompanija danas je neupitna (poboljšana dostupnost informaciji, trend smanjenja hijerarhijskih razina).

Slika 6. Pokazatelji pridobivanja novoga u odnosu na postojećeg kupca



Izvor: Poslovna učionica
ISSN 1333-6371

2.3. KAKVE SU POTENCIJALNE KORIS- TI OD CRM-A

- Niži troškovi pridobivanja novih kupaca
- Manja potreba za pridobivanjem novih kupaca zbog održavanja lojalnosti postojećih
- Smanjenje troškova prodaje
- Veća profitabilnost korisnika usluga
- Procjena profitabilnosti korisnika usluga
- Povećanje lojalnosti i održavanje postojećih korisnika usluga/13/

2.4. VRIJEDNOSTI KROZ I ZA KLIJEN- TA KOD IMPLEMENTACIJE CRM-A

Vrijednosti za klijenta:

- Raspoloživost za kupca – individualni pristup
- Sigurnost
- Efikasnost
- Kontrola kvalitete i praćenje usluga

Vrijednosti za firmu koja ima CRM:

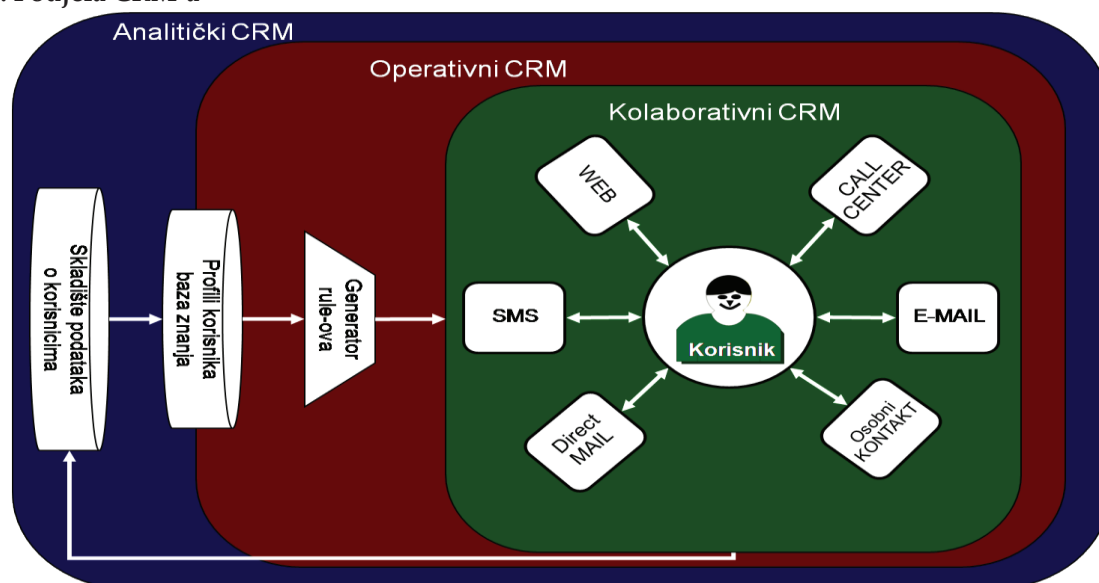
- Jasnija slika o klijentima
- Efikasnost i korisničko zadovoljstvo
- Lišavanje nepodesnih klijenata

3. PODJELA CRM-A

3.1. PODJELA CRM-A NA TRI SEG- MENTA

- **Operativni** - CRM (oCRM) – Obuhvaćaju 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 tvrtke, čime se dobiva kontrola odnosa s klijentom iz jednog izvora.
- **Analitički** - Analytical CRM (aCRM) – Ovdje spada inteligencija koja podržava CRM-strategiju kroz prikupljanje, sistematiziranje i obradu podataka te njihovu preobrazbu u informacije relevantne za upravljanje odnosa 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 kontakti centar. /14/

Slika 7. Podjela CRM-a



Izvor: Poslovna učionica

Internet euforija dodatno je poduprla CRM razvoj multiplicirajući brojna CRM rješenja.

Tako Barton Goldberg, predsjednik ISM-a, jedne od svjetskih vodećih tvrtki za istraživanje, prodaja

ju, 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» /15/.

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 /16/:

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

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

Prošle godine tržište CRM-a ostvarilo je dvadeset i dvije milijarde prihoda, što je bilo desetpostotni rast u odnosu na godinu prije. Najveći generatori CRM-prihoda su tvrtke 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/17/.

3.2. TRI BITNA I VODEĆA PRINCIPA CRM-A

Promjenom i preobražajem CRM programa u budućnosti, tri bitna i vodeća principa moraju biti ispoštovana /18/:

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 kon-

takt koji korisnik ima s tvrtkom 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 prihvatanja – 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 /19/:

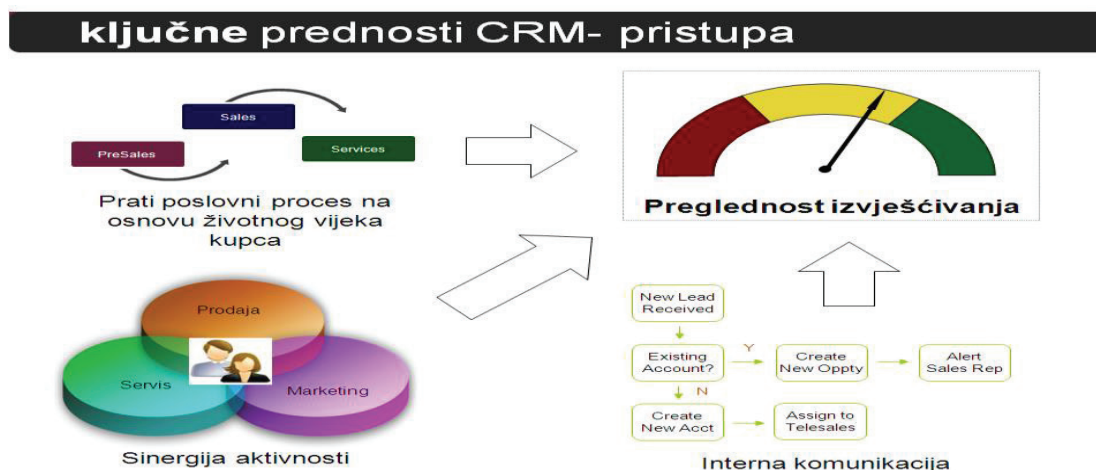
- a) **Izazvati promjenu procesa** – na pitanje zašto se nešto radi na sadašnji način, izbjegavati odgovor: zato što se oduvijek radilo tako. Slobodno analizirati postojeće procese i kontinuirano ih poboljšavati.
- b) **Inspirirati zajedničku viziju** – sliku budućnosti tvrtke koju svi mogu prihvatiti 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 tvrtkinom 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.

4. Prednosti i zadaci crm pristupa

4.1. KLJUČNE PREDNOSTI CRM PRISTUPA

Slika 8. Ključne prednosti CRM pristupa



Izvor: Poslovna učionica

4.2. GLAVNI ZADACI CRM-A KROZ UNAPREĐENJE ODNOSA S KLIJENTIMA

- 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 skoroj budućnosti
- 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
- Slušati klijenta, učiti i neprestano unapređivati i kreirati nove vrijednosti za kupca
- Dugoročno unaprijediti odnos s klijentima

ZAKLJUČAK

Što se tiče budućeg razvoja CRM-a, prije svega menadžment mora biti svjestan strateške uloge uspostavljanja dobrog odnosa s kupcima. Prodajni dio treba biti također u službi prikupljanja podataka. U marketinškom segmentu potrebna je spoznaja da vrijeme masovnog marketinga prolazi i da je vrijeme personalizacije, dok je u odjelu potpore potrošačima vrlo bitna kvalitetna povratna informacija od kupaca. U Hrvatskoj je CRM još

daleko od poslovne prakse većine poduzeća i čeka nas još dug put do unapređenja odnosa sa klijentima. U praksi samo nekoliko vodećih i najpoznatijih poduzeća posljednjih nekoliko godina ulažu značajnija sredstva u implementaciju tog sustava, prvenstveno iz financijskog sektora i područja telekomunikacija. Sustav upravljanja odnosom s klijentima ili CRM je neophodan i nezamjenjiv koncept pri upravljanju poduzećima u hotelijerstvu koji predstavlja rezultat strateškog promišljanja i snažno sredstvo menadžmenta koje mu omogućuje da točno, objektivno i pravovremeno spozna prilike i prijetnje, svoj realan položaj, uoči trendove te temeljem dobivenog znanja kao rezultat analize podataka i informacija kvalitetno usmjeri svoje poslovanje gradeći komparativne prednosti i osiguravajući opstanak i prosperitet kompanije i pri tom postižući u potpunosti zadovoljiti želje i prohtjeve svakoga klijenta

Bilješke

- Greenberg, P., „CRM at the Speed of Light“, Osborne/Mcgraw-Hill, Berkeley, California, 2001.
- Muller, J., Srića, V. : „Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005.

- /3/ Patajac, H.: «CRM u funkciji jačanja konkurentske prednosti poduzeća», *Suvremeno poduzetništvo*, God. 10., Br. 10., 2003., str. 15
- /4/ <http://infotrend.hr/clanak/2008/5/hoteli-i-primjena-integriranih-tehnologija,12,289.html>
- /5/ <http://infotrend.hr/clanak/2009/4/tehnologija-na-svim-razinama-,29,688.html>
- /6/ Ibid
- /7/ Dyche, J., „The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management”, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, 2020.
- /8/ Freeland, J.G.: *The Ultimate CRM Handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability*, Accenture, New York, 2003., str. 4.
- /9/ Ibid
- /10/<http://oliver.efos.hr/informatika/smjer/docs/IRM-7.pdf>
- /11/<http://www.cim.co.uk/mediastore/pressroom/article/s/crm.doc>
- /12/<http://oliver.efos.hr/informatika/smjer/docs/IRM-7.pdf>
- /13/ Ibid
- /14/ Gojčeta, A.: “Fokus na CRM”, *Banka*, Prilog 1., 2003., str. 41.
- /15/ Goldberg, B.J.: *CRM Automation*, Prentice Hall PTR, NJ 2002., str. 23.
- /16/ Pitarević, M.: «CRM – Customer Relationship Management», *Sedmi financijski forum i drugi*
- /17/www.klik.hr/naslovnica/tehnoklik/200204160002004.html, 16.4.2005.
- /18/ Freeland, J.G.: *The Ultimate CRM Handbook: strategies and concepts for building enduring customer loyalty and profitability*, Accenture, New York, 2003., str. 7.
- /19/ Kouzes, J.M., Posner, B.Z.: *The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1995., str.18.
7. Buble, M.: “Menadžment”, *Ekonomski fakultet Split*, 2006.
8. Chris, Cooper et al; (prevoditelji Ivan Dino Dulčić et al), “*Ekonomija turizma, načela I praksa*”, Split, Ekokon, 2008.
9. Cingula, M.; in: Buble, M. (red) et.al.: “*Strateški menadžment*”, Sinergija, Zagreb, 2005.
10. Cunningham, Michael J.: “*Customer relationship management*”, Oxford: Capstone, 2002.,
11. Čurko, K.: “*Business intelligence technology: The Croatian case*”, *Ekonomski fakultet Split*, Vol.7 No.2, 1-102, Split, 2002.
12. D. Peppers, M. Rogers, “*One to One B2B*” (Currency-Doubleday, 2001)
13. Dr. J. Anton, L. Philonenko, “*20:20 CRM - A Visionary Insight into Unique Customer Contact*”, Anton press, 2002
14. Ebner, M., Hu, A., Levitt, D., Mccrory, J., „*How to rescue CRM*”, *The McKinsey Quarterly*, 2002.
15. Ivaštinović, Lidija : “*Segmentacija klijenata*”, <http://www.skladištenje.com>, 21. 08. 2001.
16. Johnson, B.A., Ramsey, S.S.: „*Introduction: Bringing Rigor and Discipline to Creative Pursuits*”, 2006.
17. Kotler, P.: „*Upravljanje marketingom*”, Informator, Zagreb, 1988.
18. Kouzes, J.M., Posner, B.Z.: „*The Leadership Challenge: How to keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*”, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, 1995.
19. Kudyba, S., Hoptroff, R.: “*Data Mining and Business Intelligence: A Guide to Productivity*”, Idea Group Publishing, London, 2001.
20. Liautaud, B., Hammond, M.: “*e-Poslovna inteligencija*”, Prudens Consilium, Varaždin, 2006.
21. Mencer, I.: “*Strateški menadžment i poslovna politika*”, Vita-graf, Rijeka, 2003.
22. Moss, L.T., Atre, S.: “*Business Intelligence Roadmap*”, Addison-Wesley, Boston, 2003.
23. P. Weill, M.R. Vitale, “*Place to Space*”, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
24. Panian, Ž., Klepac, G.: “*Poslovna inteligencija*”, Masmedia, Zagreb, 2003.
25. Peter, J., P. I Dannelly, J., H.: „*Marketing management*”, IRWIN, Boston, 1991., str 105.
26. R. Kalakota, M. Robinson, “*e-business 2.0*” (Addison-Wesley, 2001)
27. Rasmussen, N.: “*Financial business intelligence: trends, technology, software selection and implementation*”, John Wiley and Sons, New York, 2002.
28. Seybold, P., “*The Customer Revolution*”, Crown Business - Member of the Crown Publishing Group, New York, 2001.
29. Srića, V., “*Menadžerska informatika*”, M.E.P. Consult, Zagreb, 1999.
30. Srića, V., Spremić, M.: “*Informacijskom tehnologijom do poslovnog uspjeha*”, Sinergija, Zagreb, 2000.

Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P. (ur.): “*Leksikon menadžmenta*”, Masmedia, Zagreb, 2001.
2. Baletić, Z. (ur.): “*Ekonomski leksikon*”, Leksikografski zavod „Miroslav Krleža“ i Masmedia, Zagreb, 1995.
3. Behin, Siniša : “*Upravljanje odnosom s klijentima*”, Zagreb, 2006.
4. Berc Radišić, Branka: „*Marketing u hotelijerstvu*”, Opatija, 2004.
5. Bergeron, B.: „*Essentials of CRM: a guide to customer relationship management*”, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002.
6. Bhote, K.R.: “*Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty*”, American Management Association, New York, NY, 1996.

31. Stipanović, K., „Konceptija i strategija razvoja u turizmu“, FTHM, Opatija, 2006.
32. Thompson, H., “The Customer Centred Enterprise”, McGraw-Hill, New York, 2000.
33. Vranešević, T.: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, Zagreb, 2000.
34. Weihrich, H., Koontz, H.: “Menedžment”, Mate, Zagreb, 1998.

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN HOTEL INDUSTRY

Kristijan Mihajlinović

ETO d.o.o., Opatija, Croatia

Abstract

The changes, challenges and competition in the world market are bringing us back to traditional fundamentals of business and daily remind us that each business is based on customers. Age of products is behind us. A permanent change in the trend of globalization, many innovations are unstoppable and merciless. Today clients decision on buying is decisions which companies will survive, and which do not. That is why the struggle for each individual client and his loyalty become so important. The only company that observes and fulfills the wishes and needs of each individual client can survive in the market of today and tomorrow. A solution that is imposed is a quality system Customer Relationship Management - CRM. CRM is an old business concept that is becoming topical again today thanks to the technology that it enables and supports. In this sense, customer relationship management, has become one of the fundamental social and individual values that can foster, develop and affirm. It must become a way of thinking and living. Companies of the future must be based on knowledge, competence and personal characteristics and skills of managers that will create a positive business climate within the company and in its environment, and to encourage co-workers and business associates on creativity, innovation and teamwork.

Key words

CRM – Customer Relationship Management, customer, guest, satisfaction, loyalty, hotel industry, Benefits, management