CRM U HOTELSKOJ INDUSTRIJI: MOGUĆNOSTI PRIMJENE U MALIM HOTELIMA U SPLITSKO DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

Anđelić, Marko

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:015180

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU

EKONOMSKI FAKULTET

DIPLOMSKI RAD

CRM U HOTELSKOJ INDUSTRIJI: MOGUĆNOSTI PRIMJENE U MALIM HOTELIMA U SPLITSKO DALMATINSKOJ ŽUPANIJI

Mentor: prof.dr.sc. Biljana Crnjak-Karanović

Student: Marko Anđelić

Broj indeksa: 2160552

Split, svibanj 2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD 4

1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA 4

1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA 8

1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA 9

1.4. METODE ISTRAŽIVANJA 10

1.5 DOPRINOS ISTRAŽIVANJA 10

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S GOSTIMA 11

2.1. POJAVA I POJMOVNO ODREĐENJE CRM-A 11

2.2. INTEGRACIJA CRM-A U POSLOVANJE 16

2.2.1. NUŽNOST CRM-A KROZ PREDNOSTI I NEDOSTATKE **16**

2.2.2. PLAN UVOĐENJA CRM-A U POSLOVANJE **20**

2.2.3. STRATEŠKI OKVIR CRM ALATA **23**

2.3. CRM TEHNOLOGIJA – IT U FUNKCIJI CRM-A 26

2.3.1. STRATEŠKI, ANALITIČKI I KOLABORATIVNI CRM **26**

2.3.2. PRIMJER PROTEL-A U HOTELIJERSTVU **30**

2.4. UTJECAJ CRM-A NA ZADOVOLJSTVO, PROFIT I VJERNOST 31

2.4.1. ZADOVOLJSTVO I VJERNOST U POSLOVANJU **31**

2.4.2. PROFIT I CRM **36**

3. RAZVOJ HOTELIJERSTVA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA U HOTELIMA 41

3.1. POVIJESNI RAZVOJ HOTELIJERSTVA 41

3.2. VRSTE HOTELA I NJIHOVA KATEGORIZACIJA U HRVATSKOJ 44

3.2.1. VRSTE HOTELA **44**

3.2.2. KATEGORIZACIJA HOTELA U HRVATSKOJ **45**

3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA I ZNAČAJKE POSLOVANJA ... 46

3.3.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MALIH HOTELA **48**

3.3.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SREDNJIH HOTELA 49
3.3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VELIKIH HOTELA 52
3.4. MALI HOTELI I RAZVOJ OMH (OBITELJSKI I MALI HOTELI) U HRVATSKOJ 56
3.5. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA MALIH HOTELA 58
4. PRIMJENA CRM-A U MALIM HOTELIMA: ANALIZA SITUACIJE 61
4.1. KOMPJUTERIZACIJA KOD MALIH HOTELA 61
4.2. CRM U MALIM HOTELIMA 64
4.3. IMPLEMENTACIJA CRM-A U MALI HOTEL: MOGUĆNOSTI I ZAMKE 66
5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 71
5.1. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA 71
5.2. DUBINSKI INTERVJU I ODGOVORI NA ISTRAŽIVAČKA PITANJA 72
5.3. MOGUĆNOSTI PRIMJENE CRM-A U MALIM HOTELIMA 83
6. ZAKLJUČAK 86
SAŽETAK 88
SUMMARY 89
POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA 90
POPIS LITERATURE 91
ČLANCI I STRUČNI RADOVI 91
KNJIGE 93
WEB STRANICE I POWERPOINT PREZENTACIJE 94

1. UVOD

1.1. PROBLEM I PREDMET ISTRAŽIVANJA

Marketing krajem prošlog i početkom novog stoljeća doživljava prave promjene u svojoj strukturi. Te se promjene odnose na micanju fokusa sa privlačenja kupaca i stavljanju fokusa na njihovo zadržavanje, prilagođava se pojedincu, a masovni marketing odlazi u prošlost. Pojavljuje se nov, dosad nepoznat pojam u marketingu, mikromarketing koji se usmjerava na pojedince i njihove želje i potrebe.[1] Ovakva promjena suštine marketinga može pronaći uzrok u tržištu koje se iz korijena promijenilo sve većom upotrebom tehnologije u cjelovitom poslovanju određenog poduzeća, sve većoj informiranosti ljudi o svim mogućnostima i konkurentima na tržištu. Takav trend, trend globalizacije, podsjeća da se svako poslovanje temelji na klijentima i da zadržavanje istih je korijen svakog uspješnog poslovanja.[2] Zadržavanje postojećeg korisnika se pokazalo korisnije za poduzeće od privlačenja novih potencijalnih korisnika. U prilog tome i govore podaci da zadržavanje korisnika košta poduzeće 4 do 5 puta manje od privlačenja novog, a nemjerljiva je prednost i pozitivne usmene predaje zadovoljnog korisnika o dobrom proizvodu.[3] Takozvana defanzivna strategija poslovanja zadržavanja kupaca, koja mijenja ofanzivnu strategiju privlačenja novih kupaca, svoje temelje ima u ciljnom marketingu u kojem se tržište precizno segmentira i u kojem se odvajaju oni kupci koji su najisplativiji poduzeću.

Pojavom world wide weba 1994. dešavaju se drastične promjene u mogućnosti poslovanja svih poduzeća. Internet je počeo pružati mogućnosti dotada nepoznate vlasnicima i direktorima raznih poduzeća i otvorio je vrata novom pristupu poslovanju koji je dotada, u nedostatku tehnoloških prednosti, bio nepoznanica. Po načelu "Internet mijenja sve"[4] otvarale su se nove marketinške, mogućnosti komunikacije sa korisnicima usluga, ali se i otvorila mogućnost efikasnijeg korištenja ciljnog marketinga na temelju informacija o korisnicima do kojih će se lakše dolaziti putem različitih izvora informacija. Pojavljuju se mogućnosti stvaranja softvera sa bazom podataka o korisnicima koje širom otvaraju vrata uvođenju CRM-

[1] Meler, M., Dukić B., (2007), Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 30.
[2] Mihajlinović, K., (2015) Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu, Media culture and public relations, svez. 6 izd. 2, str. 161.
[3] Meler, M., Dukić B. (2007), prema Vranešević, T., (2000.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, str. 183.
[4] Meler, M., Dukić B., op.cit., str. 98.

a (Customer Relationship Management). CRM je cjelovita tržišna filozofija poslovanja usmjerenog kupcu (customer- centric economy) koja fokus stavlja na efikasno i uspješno djelovanje u tržišnom okruženju.[5] Razvoj CRM-a je tekao u 4 faze: u početnoj fazi podatci o korisnicima su se prikupljali i obrađivali ručno. Tada se prvi put javila potreba za tehnološkim usavršavanjem i poboljšanjem u upravljanju odnosa prema korisnicima. U idućoj fazi pojavljuje se tehnologija, a podaci o korisnicima se ubacuju u postojeću bazu podataka. Nakon pojave tehnologije i prvih informatičkih baza podataka u idućoj fazi se tim podacima počelo upravljati na ispravan način. Na temelju tih podataka pristupa se korisnicima i komunicira sa istima putem telefona ili interneta. Dobivanjem povratnih informacija stvaraju se još potpunije baze podataka sa svim karakteristikama korisnika, posebno prilikom procesa kupovanja, koje bi mogle biti korisne kod stvaranja ponovnog interaktivnog odnosa na relaciji poduzeće- korisnik. Konačno, u posljednjoj 4. fazi, dolazi do uvođenja CRM programa čija fleksibilnost omogućava konstantno praćenje korisnika i registriranje promjena korisnikovih preferencija. CRM program omogućava pristup informacijama o svim korisnicima i poslovnim partnerima, a sve u cilju većeg zadovoljstva korisnika te minimalizacije troškova uz veću efikasnost.[6] Uvođenjem CRM-a se vraća doba predindustrijske revolucije i odnosa "121" (one- to-one) odnosa proizvođača i kupca u kojem se kupac nastoji osvojiti i zadržati.[7] Makar je CRM, laički rečeno, složena tehnologija koja zahtjeva softvere teške stotine milijuna eura to samo po sebi nije dovoljno da se ova "tehnologija" i uspješno provede. Time se samo stvara jedna velika količina podataka o određenom subjektu, puno podataka složenih po nekakvom baznom principu. Tada tek slijede, uz prodaju, i one pred i post prodajne aktivnosti, u kojima se nastoji pridobiti korisnik na duže vrijeme i stvoriti *loyalty* sustav kojim se koristi marketing odnosa u točki dodira s potrošačima.[8]

Provedba CRM-a u praksi jest složena i zahtjeva mnoštvo analiza i preduvjeta kako bi se ista mogla uopće provesti. Prije samog početka implementiranja CRM-a u poslovanje subjekta potrebno je odrediti što se implementiranjem želi postići. U literaturi se najčešće spominje G-SPOT plan[9] čija slova predstavljaju skraćenice za ciljeve, strategije, planove, pojedinačne ciljeve i taktike koji se žele postići. Nakon što se odredi taj početni plan potrebno je

[5] Šerić, N., & Luetić, A., (2016), Suvremena logistika: Upravljanje logistikom u poslovanju poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, str. 130.
[6] Stefanou, C. i Sarmaniotis, C. i Stafyla, A., (2003), CRM and customer centric knowledge management: an empirical research, Business Process Management Journal, vol. 9, iss. 5, p. 624.
[7] Meler, M., Dukić B., op. cit., str. 159.
[8] Dukić, B. & Gale, V., (2015), Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, Ekonomski vjesnik, br. 2, str. 584.
[9] Šerić, N., & Luetić, A., op. cit., str. 139.

identificirati potrošače prema kojim će se djelovati, one statistički značajne potrošače koji mogu pridonijeti rastu gospodarskog subjekta. Najjednostavnije rečeno, potrebno je primijeniti Paretovo pravilo i odrediti kojih 20% potrošača/klijenata tvori 80% prihoda/dobiti.

Data mining (rudarenje podataka) jest idući korak koji se radi u implementaciji CRM-a. Prikupljanje podataka o određenom potrošaču je složen proces unutar CRM-a koji iziskuje mnoštvo vremena, truda i znanja kako bi se proveo. Prema analizama na rudarenje podataka se u prosjeku potroši 60 do 70% ukupnog vremena implementacije CRM-a u gospodarskom subjektu.[10] Proces rudarenja podataka se sastoji od početnog definiranja podataka koji se žele sakupiti, sakupljanja mnoštva podataka koji se poslije obrađuju te, prema određenim varijablama, izdvajaju one najbitnije. Kroz te varijable se dobije uvid u potrošača koji je ciljani segment ovoga istraživanja i tek onda slijedi kreiranje usluge prema novostečenim informacijama i praćenje učinka istih.[11] Do podataka se može dolaziti istraživanjem na terenu (primarni podaci) i istraživanjem za stolom (sekundarni podaci), ovisno o mogućnostima gospodarskog subjekta, financijskim i vremenskim. Do sekundarnih podataka je lako doći no relevantnost izvora te zastarjelost podataka predstavlja zamku ovakvog skupljanja podataka jer, kako se tržište mijenja, mijenjaju se i preferencije određenih potrošača. Direktnim komuniciranjem, putem telefona ili interneta, dolazi se do relevantnih i ažurnijih podataka, nego u prvom slučaju. Anketnim upitnikom dolazi se do podataka koji omogućuju pravilnu primjenu odabranih CRM alata.[12]

Diferencijacija usluge je sljedeći i ključni korak ispravne provedbe CRM-a. U ovom dijelu top potrošači gospodarskog subjekta dobivaju različitu uslugu, posebno prilagođenu njima, koja će zadovoljiti sve njihove potrebe i osigurati ono čemu cijeli ovaj proces i teži, zadovoljstvu kupca i stvaranju lojalnosti.[13] Zadovoljstvo kupca jest glavni preduvjet koji se mora osigurati kako bi gospodarski subjekt stvorio lojalnost sa istim. Zadovoljan kupac je kupac koji se vraća iz godine u godinu, koristi iste, ali prilagođene usluge nauštrub različitih konkurenata, što i jest definicija lojalnosti. Mjerenje zadovoljstva kupca iziskuje brojna istraživanja na terenu putem anketnih upitnika te analize i prilagođavanje usluge nakon

[10] Kumar, V., & Reinartz, W., (2006), Customer relationship management- A Databased Approach, John Wiley & Sons, inc., p. 194.
[11] Ibid., p. 194.
[12] Šerić, N., & Luetić, A., op. cit., str. 137.
[13] Meler, M., Dukić B., op. cit., str. 180.

dobivenih povratnih informacija.[14] Zadovoljstvo potrošača u suštini jest jedan od najznačajnijih ciljeva CRM-a. Same koristi od provođenja istraživanja o zadovoljstvu potrošača se ogledaju kako u tome što se zadržava kupac već i u tome što se kroz njihove stavove dobivaju povratne informacije o proizvodu i njegovoj kvaliteti te se uočava koji se dio poslovanja treba poboljšati.[15] Zadovoljan kupac vodi lojalnom kupcu. Prema Robu Smithu (1998) lojalnost se definira kao toliko snažan osjećaj privrženosti prema određenom gospodarskom subjektu da su svi ostali konkurenti automatski isključeni iz mogućnosti odabira.[16] Prema Griffinu (1995) lojalnost se očituje kroz emocionalnu povezanost sa gospodarskim subjektom zbog kvalitete proizvoda ili nekog drugog razloga, ali i kroz naviku korištenja određenog proizvoda.[17] Krajnji doseg jest istinska vjernost u kojem potrošači isključivo koriste usluge istog pružatelja usluga.[18]

Uvođenje CRM-a u poslovanje donosi brojne prednosti gospodarskom subjektu u odnosu na onog konkurenta koji ovaj model ne koristi, a uvođenje CRM-a u hotelsko poslovanje postalo je nužnost svakog hotelijera. Hotel je ugostiteljski objekt određene kategorije koji ima primarnu namjenu smještaja, a sekundarnu namjenu pružanja dodatnih usluga koje mogu, ali i ne moraju biti uključeni u cijenu poput doručka ili prijevoza.[19] I kod usluga smještaja i kod popratnih usluga hotelijer ima mogućnost primjene ovih alata. Kod smještaja, kroz povratne informacije gosta koji je već bio u hotelu, hotelijer može dobiti informacije poput zadovoljstva po pitanju kvalitete kreveta, pogleda, internog uređenja, nedostataka unutar same sobe, ali također i informacije vezano za popratne usluge koje se nude poput već spomenute kvalitete jela, saune ili bazena. Te se informacije bitne za daljnji napredak, poboljšanje same usluge i stvaranje vjernosti korisnika usluge. Dobivši povratne informacije, stvara se baza podataka o gostu, uz već postojeću, demografsku, a zatim slijedi poboljšanje usluge i prodajni proces ponovnog privlačenja toga gosta komunikacijom putem telefona, *maila,* društvene mreže ili nekim drugim načinom.

Hotelijerstvo je, od samih početaka pojave CRM-a, bilo idealno područje njegove primjene u praksi zbog bezgranične mogućnosti konstantnog unapređivanja usluge i komunikacije. No,

[14] Kos, A., Trstenjak, M., Kralj, A., Zadovoljstvo kupca- kako ga mjeriti?, Stručni rad, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec, str. 3.
[15] Ibid., str. 3.
[16] Smith, R., (1998) prema Meler, M., Dukić B., op. cit., str. 117
[17] Griffin, J., (1995) prema Shoemaker, S., & Lewis, R., (1999), Customer loyalty: the future of hospitality marketing, Hospitality management 18 (199), p. 349.
[18] Meler, M., Dukić B., op. cit., str. 117.
[19] Cerović, Z., (2003), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 74.

za izgradnju kvalitetne baze podataka, potrebno je izdvojiti znatna sredstva. Istraživanja pokazuju da ugradnja kvalitetnog softvera, sa lako čitljivom i upotrebljivom bazom podataka, mogu koštati i više milijuna dolara. Također, softver predstavlja tek 20% ukupnih troškova primjene CRM-a (bez obrazovanja kadrova, prodajne aktivnosti, post prodajne aktivnosti, cijene poboljšanja usluga i td...) .[20] Zbog toga, uvođenje CRM-a u hotelijerstvu je, za sada, zadaća velikih, kapitalom potkovanih, hotela i hotelskih lanaca. Holiday Inn je jedan od njih koji je, uvođenjem potrebnih alata u komunikaciji sa gostima, višestruko mijenjao svoju temeljnu uslugu. Tako je, na temelju povratnih informacija, uveo program "Bez izlike" gdje nudi besprijekornu čistoću, dobru uslugu, ispunjavanje svih ispunjivih želja, a ne bude li sve ispunjeno nude povrat novca. Fairfax hotel se diferencira od konkurenata ponudom osobnog batlera 24 sata, višejezičnu radnu skupinu, novine svakoj sobi svako jutro, „nepotrebni“ luksuz poput telefona u kupaonici, košaru za rublje ili čokoladice na jastuku. Ovime su osigurali povrat od čak 60% gostiju.[21]

Mali hoteli (do 100 kreveta) i srednji hoteli (do 300 kreveta) i dalje, u najvećoj mjeri, podatke i povratne informacije dobivaju putem web stranica (94% hotela ima vlastitu web stranicu) , a tek 43% hotela imaju program za pohranu tih podataka ili povratnih informacija.[22]

Glavni problem ovog rada je prikazati mogućnost primjene CRM tehnologije u poslovanju malih hotela. Pod mogućnost primjene misli se na znanje ispitanika o CRM tehnologiji, alatima koji se koriste u istoj, financijskim aspektom koji uvođenje već spomenute tehnologije nosi sa sobom.

1.2. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Cilj istraživanja proizlazi iz već navedene problematike u prethodnom dijelu rada. Istraživanje je provedeno putem namjernog uzorka na uzorku poznavatelja nekoliko manjih hotela na području Splitsko-dalmatinske županije metodom dubinskog intervjua sa predstavnicima tih hotela. Kroz odgovore na pitanja u intervjuu u radu se analizira situacija u 5 malih hotela u Splitsko-dalmatinskoj županiji i prikazati trenutno stanje koje vlada po pitanju CRM-a. Kroz

[20] Meler, M., Dukić B., (2007), prema Rajola, F., (2003), Customer Relationship Management- Organizational and Technological Perspectives, Springer- Verlag- Berlin- Heidelberg, p. 33.
[21] Leonard L. Berry (2002) Relationship Marketing of services- Perspectives from 1983 and 2000, Journal of relationship marketing, 1:1, p. 61.
[22] Mihajlinović, K., op. cit., str. 163.

te odgovore utvrdilo se što se trenutno čini u tim hotelima kako bi gost bio zadovoljan i kako bi se stvorila lojalnost na relaciji hotel- gost. Saznalo se kakva je razina znanja na ovom specijaliziranom tržištu o poslovnoj strategiji CRM-a, kakvo je mišljenje o mogućnosti implementacije CRM-a u vlastiti hotel, ali i hotele slične kategorije u blizini te smatraju li predstavnici hotela, na temelju vlastitih znanja, ali i dobivenih informacija od strane autora ovog rada, da je proces CRM-a nužan u njihovom poslovanju.

1.3. ISTRAŽIVAČKA PITANJA

S obzirom na prikazani problem u prvom dijelu rada, tražili su se odgovori na sljedeća istraživačka pitanja (IP):

IP1: Kakva je razina informiranosti predstavnika manjih hotela o poslovnoj strategiji CRM-a?

Kroz ovo istraživačko pitanje autor je stekao uvid o razumijevanju pojma CRM-a i što bi on predstavljao za hotelsko poslovanje. Također se saznalo kakvo je znanje predstavnika malih hotela o mogućim prednostima, ali i poteškoćama implementacije u hotelsko poslovanje.

IP2: Kakav značaj manjim hotelijerima predstavlja zadovoljstvo gostiju i, vodeći se time, nastoje li izgraditi njihovu vjernost?

Kroz ovo pitanje, koje je izravno povezano sa glavnim motivom uvođenja CRM-a, autor je nastojao dobiti uvid u ponašanje hotelskih zaposlenika prema njihovim gostima, doći do informacija o načinima kojima hotel pristupa gostima kada su u hotelu, komunikaciji sa njima kada odu iz hotela, te saznati na koje se načine pokušavaju vratiti gosti u hotel. Također, kroz ovo pitanje rad je prikazao ima li manji hotel ikakvu evidenciju, bazu podataka, o svojim gostima, također jako bitnom dijelu CRM-a, a bez koje je mnogo teže izgraditi odnos lojalnosti.

IP3: Da li predstavnici manjih hotela vjeruju u dugoročnu isplativost CRM-a? Pitanje isplativosti CRM-a će jasno iskristalizirati trenutačno razmišljanje predstavnika manjih hotela o CRM-u. Ovo pitanje je uslijedilo kada predstavnik ima sve bitne informacije o istom, do kojih je došao ili sam ili preko autora rada. Odgovori na ovo pitanje su dali uvid o izgledima primjene CRM-a u malim hotelima u Splitsko-dalmatinskoj županiji.

IP4: Da li predstavnici malih hotela pokazuju interes za promjenama u svom uspostavljenom poslovnom procesu?

Posljednjim istraživačkim pitanjem došlo se do uvida u zadovoljstvo hotelijera trenutačnim stanjem i imaju li hotelijeri ikakve želje da se nešto promijeni u poslovanju.

1.4. METODE ISTRAŽIVANJA

Za potrebe istraživanja korišteni su podaci iz primarnih i sekundarnih izvora. Sekundarni podaci prikupljeni su iz znanstvenih i stručnih radova, knjiga i pretragom interneta. Istraživanje na terenu provedeno je na namjernom uzorku poznavatelja u malim hotelima na području Splitsko-dalmatinske županije putem dubinskih intervjua sa nekoliko predstavnika hotela. Pitanja za provođenje intervjua autor je sam oblikovao, a dijelom i preuzeo ili modificirao iz stručne literature. U teorijskom dijelu rada definiraju se slijedeće metode:

- metoda analize- postupak raščlanjivanja složenih misaonih tvorevina na jednostavnije sastavne dijelove, koje će se u radu koristiti za analizu funkcionalnosti provedbe CRM-a u praksi
- metoda sinteze- postupak spajanja jednostavnih misaonih tvorevina u složene, povezujući ih u jedinstvenu cjelinu na temelju koje će se utvrditi mogućnost primjene CRM alata u manjim hotelima
- metoda deskripcije- postupak opisivanja činjenica te empirijsko potvrđivanje njihovih odnosa, koje je bitno za interpretaciju dobivenih rezultata
- komparativna metoda- uspoređivanje istih ili srodnih činjenica, pojava procesa i odnosa, te utvrđivanje njihove sličnosti i razlike u ponašanju gdje će se uspoređivati način korištenja CRM-a na primjeru malih hotela
- metoda indukcije- donošenje zaključaka o općem sudu na temelju pojedinačnih činjenica, odnosno utvrđivanje važnosti primjene CRM-a u poslovanju
- metoda dedukcije- donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda

1.5 DOPRINOS ISTRAŽIVANJA

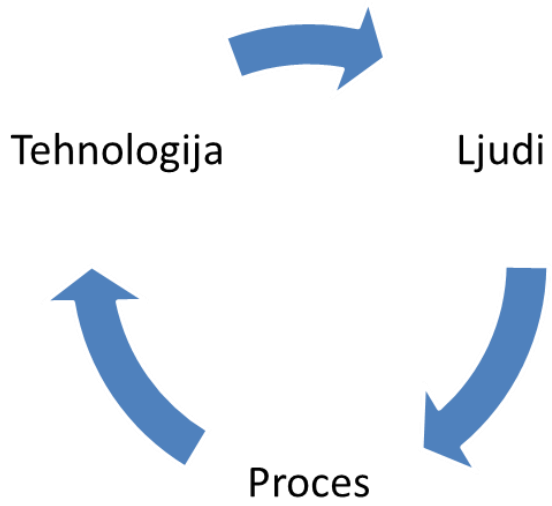
Istraživanje, koje je provedeno u manjim hotelima Splitsko-dalmatinske županije, dalo je prvenstveno aplikativne doprinose. Glavni doprinos se odnosi na prikaz situacije u malim hotelima po pitanju CRM-a na području Splitsko-dalmatinske županije. Nadalje, došlo se do novih spoznaja o tome što manji hoteli zapravo čine po pitanju odnosa sa gostima, zadovoljenju osnovnih i dodatnih potreba te stvaranju lojalnosti prema tim gostima i u kojim područjima postoji mjesto za napredak.

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S GOSTIMA

2.1. POJAVA I POJMOVNO ODREĐENJE CRM-A

CRM je strategija koja se koristi kako bi se saznalo više o potrebama i ponašanju potrošača u cilju razvijanja jačih odnosa sa njima.[23] CRM se temelji na formiranju baza podataka o potrošačima u kojima se nalaze svi relevantni podatci koje određeni ponuditelj usluga može upotrijebiti kako bi potrošača ponovno privukao i pokušao izgraditi odnos sa njim sa ciljem postizanja vjernosti potrošača i povećanog profita svojega obrta. Zaključno, CRM je strategija koja se temelji na suradnji ljudi, procesa i tehnologije.[24]

Slika 1: Customer Relationship Management (CRM)



Izvor: (Prilagođeno prema) Chen, I.J., Popovich K., (2003), Understanding customer relationship marketing (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, vol. 9 iss. 5, p. 672.

Proces koji dovodi do pojave CRM-a je bio dug i temeljio se na brojnim promjenama i tehnološkim naprecima koji su doveli do istoga. Još 60-ih godina prošlog stoljeća počele su se pojavljivati naznake izravnog marketinga usmjerenog isključivo određenom potrošaču. Te su naznake bile pojave izravne pošte te izravnog oglašavanja što je 80-ih dovelo do izravnog marketinga. Već tada su se počele pojavljivati prve baze podataka no, uz tehnološke nedostatke toga doba, još uvijek nisu bile dostatne da stvore velike financijske pomake u poslovanju. One-to-one je bio idući korak koji je doveo do znatnog pomaka u odnosu sa

[23] Meler, M., Dukić B., op. cit., str.71.
[24] Chen, I.J., Popovich K., (2003), Understanding customer relationship marketing (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, vol. 9 iss. 5., p.672.

potrošačem. One-to-one marketing se, uz usporedbu sa masovnim marketingom, bazirao na individualnog kupca, međusobnu interakciju, na postizanje dodatnog profita kroz zadržavanje kupca te kreiranje tržišne ponude po mjeri.[25] Posljedično to je dovelo do pojave lojalnog marketinga kojem je cilj bio postići vjernost potrošača.

Marketing odnosa i suradnje se prvi put spominje još 1983. u članku nazvanim isto tako. Marketing odnosa služi uspostavljanju, održavanju i popravljanju odnosa sa potrošačima i svim ostalim dionicima koji sudjeluju u procesu prodaje te jednaku važnost pridaje već postojećim potrošačima kao i onim koji će to tek postati.[26] Osnovne razlike između transakcijskog marketinga, koji je nekad bio zastupljen, i novo pridošlog marketinga odnosa jasno je vidljiv u tablici 1.

Tablica 1: Usporedba transakcijskog marketinga i marketinga odnosa

TRANSAKCIJSKI MARKETING	MARKETING ODNOSA
Važniji proizvod od kupca	Zadržavanje kupca i komunikacija s njim
Kvaliteta usluge manje bitna	Orijentacija na kvalitetu usluge
Kratkoročna briga, nekomuniciranje s kupcima	Dugoročna briga
Zadovoljenje kupčevih potreba manje bitno	Svjesnost važnosti post kupovnog ponašanja
Veća osjetljivost na cijenu	Manja osjetljivost na cijenu
Kvaliteta isključivo briga proizvođača	Dobivanje i značajnost povratnih informacija

Izvor: izrada autora, prema Meler, M., Dukić B., (2007), Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str.71.

Prava eksplozija interneta dogodila se 90-ih godina. U to vrijeme broj korisnika je planuo i, u područjima gdje je bilo mogućnosti korištenja interneta, gotovo su ga svi i koristili. Postao je dostupan svima. Tada se stvara i World Wide Web i internetski preglednici pomoću kojih internet iz običnog sredstva komunikacije prerasta u nepobitnu revolucionarnu tehnologiju. U SAD- u je već do početka 21. stoljeća broj korisnika prešao 1 milijardu. [27]

Počele su se pokretati internetske tvrtke, takozvani dot-comovi, najviše od strane putničkih agencija poput Expedije, Travelocitya i Pricelinea.com koji su velikim koracima počeli preuzimati funkciju posrednika hotela. To je natjeralo hotele da preispitaju način na koje uslužuju svoja tržišta. Tako je došlo do pojave gospodarstva temeljenog na internetu gdje su se tvrtke izvještile u prikupljanju informacija o klijentima i poslovnim partnerima. Posljedično, to je dovelo do individualiziranja proizvoda i usluga određenim klijentima.

[25] Meler, M., Dukić B., op. cit., str. 141.
[26] Berry, L., (2013), op. cit., str. 61.
[27] Kotler, P., Bowen. J. T., Makens, J. C., (2006), Marketing u ugostiteljstvu, turizmu i hotelijerstvu, 4. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb , str. 686.

Mnogi hotelijeri, koji su tada bili u korak s vremenom, na ovaj način su razvili svoju konkurentsku prednost imajući razumijevanje za svakog individualnog klijenta i razvijajući marketinške ponude koje odgovaraju njihovim željama.[28]

Ovakav razvoj tehnologije doveo je do novog pojma, CRM-a, odnosno upravljanja odnosom s gostima putem baza podataka o istim tim gostima dobivenih putem skladištenja različitih informacija o njima. CRM kao pojam se spominje već 1991. godine, a tada se definirao kao nastavak već postojećeg marketinga odnosa no uz mnogo kompleksniji i sofisticiraniji pristup koji se dobiva uvođenjem tehnologija odnosno softvera koji to omogućavaju. [29] Pravi početak CRM softver se pripisuje Tomu Siebelu koji je utemeljio kompaniju Siebel System Inc. 1993. godine.[30] Te godine se i pojam CRM-a ustalio i počeo koristiti na globalnoj razini.

Nakon pojave kompanije Toma Siebela i njegovog CRM softvera razvoj CRM-a se ubrzao idućih nekoliko godina i ubrzo prerastao u neizostavan dio poslovanja svih većih subjekata na tržištu, u raznim granama poslovanja. Razvoj CRM-a može se prikazati u 4 različite faze:[31]

U prvoj fazi CRM je postojao bez pomoći informacijske tehnologije tj. podaci su se bilježili ručno i obrađivali bez informacijske tehnologije. To su bile jednostavne informacije poput pohvala ili pokuda potrošača te njihovim stavovima o poslovanju subjekta.

U drugoj fazi se pojavljuje informacijska tehnologija no bila je dosta jednostavna i temeljila se na pozivima 1 na 1 putem telefona ili fax poštom. Ova faza se događala oko 1998. godine kada su se podaci o potrošačima i dalje prikupljali ručno, a zapisivali su se u tabličnim kalkulatorima, a kod većih poduzeća i u prvim programskim aplikacijama. Tako su se tvorile baze podataka koje su se analizirale pomoću statističkih paketa.

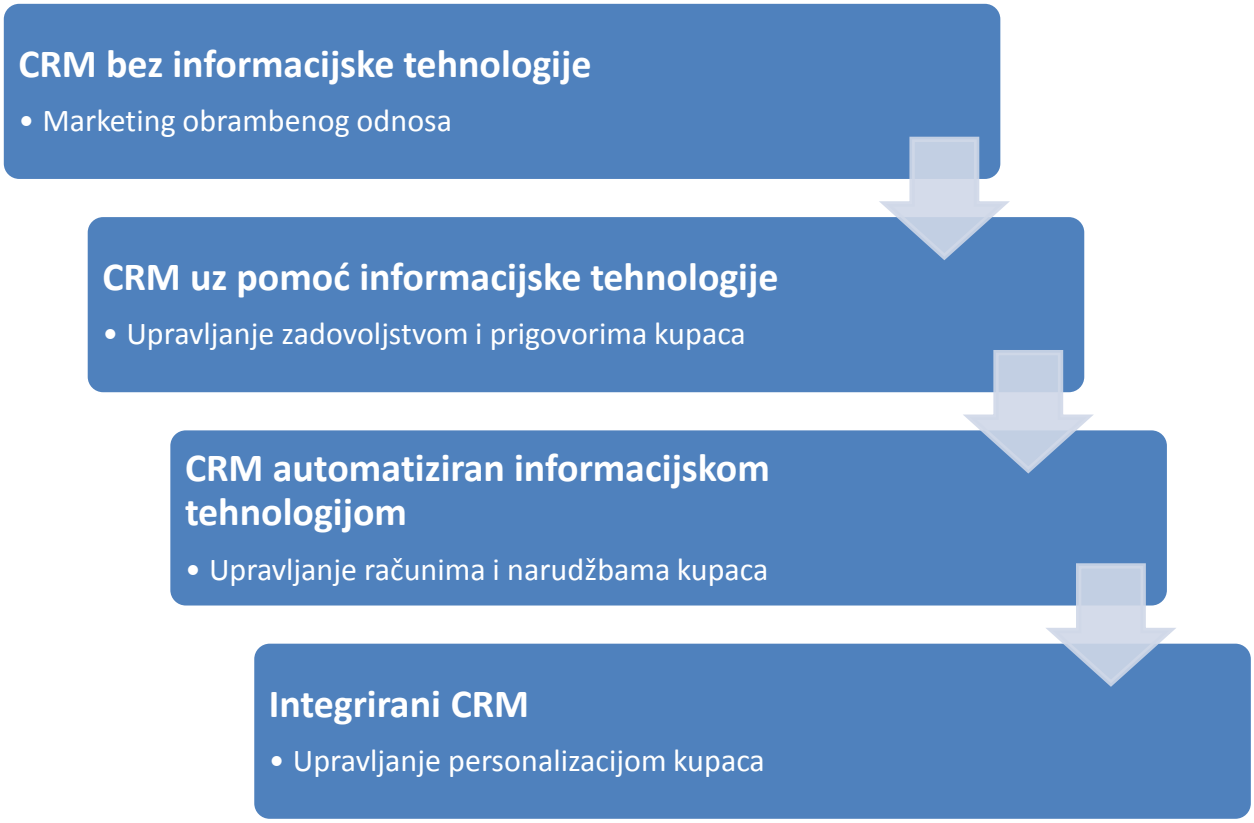
U idućoj fazi CRM je automatiziran informacijskom tehnologijom i sa potrošačem se komunicira putem integracije računala i telefona gdje računalo izbacuje broj, a telefon zove te se počinju koristiti sustavi koji koriste internet kao infrastrukturu gdje se temeljem web tehnologije osigurava pristup serveru iz bilo kojeg dijela svijeta po povoljnim cijenama.

[28] Ibid., str. 688.
[29] Chen, I.J., Popovich K., op. cit., p. 676.
[30] Meler, M., Dukić B., (2007), prema Buttle, F., (2004), Customer Relationship Management- Concept and Tools, Elsevier- Butterworth- Heinemann, Burlington, p. 4.
[31] Stefanou, C. i Sarmaniotis, C. i Stafyla, A., op. cit., p. 624.

U posljednjoj fazi CRM je potpuno digitaliziran i sustavima ERP-a II (Enterprise Resource Planning), CRM/SCM (Supply Chain Management) ili DSS (Document Security Systems) uspijeva upravljati personalizacijom potrošača.

Prikaz faza daje se na slici 2.

Slika 2: Faze razvoja CRM-a



Izvor: (prilagođeno prema) Meler, M., Dukić B., (2007), Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 158.

Pojava CRM-a počela je osnivanjem tvrtke Siebel System Inc. koja je bila logičan nastavak već davno započetog procesa širenja interneta na globalnoj razini, korištenja tog istog interneta u nove svrhe, od strane internetskih tvrtki najčešće u posredničke svrhe, i razvoja novih softvera . Od pojave prvog CRM softvera konstantno su se dešavali napreci u industriji tehnologije što je bio potreban korak kako bi se sva poduzeća, posebno hotelska koja svoje poslovanje temelje na komunikaciji sa gostima, držala u korak sa novom poslovnom okolinom i tržištem koje je postalo promjenjivije nego ikada. Razvoj CRM-a bio je potaknut novim pojmom u to doba, globalizacijom. Globalizacija se definira kao pomicanje ljudske

suradnje preko nacionalnih granica. Sa strane tehnologije, globalizacija je omogućila smanjivanje svijeta kako prostorno, tako i vremenski s implikacijama na kvalitativni i kvantitativni razvoj.[32] Globalizacijom, konkurencija na tržištu postala je veća nego ikada, a u hotelskoj industriji borba za gostima nikada neizvjesnija. Posljedično, povećanjem konkurencije, pojavljuju se i neki novi trendovi poput lake dostupnosti informacija, smanjenog obujma vremena, demografskih promjena, rastućeg individualizma i netolerancije na lošu uslugu odnosno kvalitetu te usluge,[33] sve je manje povratka u već viđenu destinaciju, razvija se smještaj prilagođen ukusima potrošača te se pojavljuju sasvim novi, alternativni tipovi putovanja gdje se turist želi razlikovati od ostalih i traži od davatelja usluga da mu to omogući.[34] CRM alat, uz dobru provedbu, uvelike je pomogao da se tržište ugostiteljstva, ali i drugih grana, prilagodi ovim promjenama.

Za CRM, u mnoštvu današnje literature koja se bavi tom problematikom, može se pronaći veliki broj definicija koji bi ovaj alat objasnio. Neki smatraju CRM isključivo kao alat odnosno softver za prikupljanje podataka o potrošačima, kreiranje baze podataka i iskorištavanje tih informacija u svrhu poboljšanja prodaje i profita. Tako Batterley smatra da je CRM tek tehnološka infrastruktura koja se sastoji od hardvera i softvera pomoću kojih se upravlja potrošačima.

Drugi smatraju CRM isključivo kao alat koji stavlja fokus na kupca dok se zanemaruju sve ostale stvari potrebne za realizaciju ovog projekta, od zaposlenika, ostalih dionika ili tehnologije. Tako Imhoff, Loftis i Geiger kažu da je CRM tek upravljanje odnosom s potrošačima koji se mora razvijati, napredovati i ostati povoljan čitavo vrijeme.[35] Praktična i točna definicija je kombinacija ova 2 gledišta CRM-a uz bitan dodatak dvije riječi: proces odnosno filozofija.

Najjednostavnije rečeno, CRM je filozofija upravljanja sa kupcima, strategija poslovanja i komunikacije s klijentima čiji je cilj prikupljanje i korištenje informacija o klijentima za povećanje njihovog zadovoljstva i lojalnosti, a vlastite profitabilnosti.[36]

CRM (Customer Relationship Management) znači sljedeće:

[32] Zdirić, I., Pavača, M., Roso, D., (2010) Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Stručni rad, Osijek, Ekonomski fakultet, str. 504.
[33] Dragnić, D., Autorizirana predavanja, Upravljanje odnosima s kupcima- 1 (pristupljeno 08.02.2019.g.)
[34] Gržinić, J., Bevanda, V., (2014), Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma Dr Mijo Mirković, Pula, str. 15.
[35] Meler, M., Dukić B., op.cit., str. 162.
[36] Mihajlinović, K., op.cit., str. 162.

C odnosno customer (korisnik na hrvatskom jeziku) predstavlja ključnu osobu poduzeću i kojoj to isto poduzeće mora poznavati njegove potrebe, stavove, preferencije, ponašanje i neke druge relevantne karakteristike koje će pomoći u budućoj suradnji sa istim;

R odnosno relationship (odnos na hrvatskom jeziku) predstavlja stvaranje dugoročnog odnosa između korisnika i poduzeća koji će pomoći da to poduzeće dugo opstane na tržištu;

M odnosno management predstavljaju upravljački proces koji će te odnose, između poduzeća i korisnika, usmjeravati u obostrano. Tu spada i upravljanje marketingom, proizvodnjom, ljudskim resursima, uslugama, prodajom, istraživanjem i razvojem.

2.2. INTEGRACIJA CRM-A U POSLOVANJE

2.2.1. NUŽNOST CRM-A KROZ PREDNOSTI I NEDOSTATKE

Upravljanje odnosima s kupcima je danas postalo nužnost uslijed promjene tržišta i sve većeg rasta konkurencije. Informacije o kupcima, kreiranje baze podataka o njima, konstantna komunikacija i poboljšanje usluga na njihovu inicijativu je postalo mnogo važnije od promotivnih radnji privlačenja novih klijenata, ponajviše u troškovnom smislu. Prema Mihajlinović[37] čak 40% klijenata godišnje, koji su bili zadovoljni uslugom, odlaze na druga mjesta, 98% kupaca usluga, koji su bili nezadovoljni uslugom, se ne žali već jednostavno ode i više se ne vrati, vjerojatnost da klijent koji je tek ograničeno zadovoljan ponovno koristi uslugu je 6 puta manja od onog koji je bio u potpunosti zadovoljan, zadržavanje samo 5% lojalnih kupaca može udvostručiti profit, troškovi pridobivanja novih kupaca mogu biti i do 5 puta veći od troškova zadržavanja starih te marketinški troškovi privlačenja novih kupaca će gotovo uvijek biti veći od onih troškova poboljšanja usluge na konstataciju starih klijenata i truda da se isti zadrže.

Prije uvođenja CRM-a poduzeće razmatra sve prednosti i nedostatke provedbe ove vrste alata u svome poduzeću. Implementacija CRM-a poduzeću bi donijela prednosti, kako strategijske, tako i operativne prirode:

Strategijske prednosti:

- **Segmentacija kupaca-** klasifikacija kupaca prema sličnim ili istim informacijama u pojedine kategorije. To omogućuje poduzećima da istoj kategoriji kupaca pristupe

[37] Ibid., str. 165.

istim personaliziranim uslugama. Ovo je jedna od najvažnijih prednosti CRM-a jer omogućuje poduzeću raspolaganje resursima i kadrovima na učinkovit način i primjenu strategije na planiranu nišu kupaca.

- **Vrijednost potrošača-** glavna konkurencijska prednost na tržištu se postiže povećavanjem vrijednosti kupca što primjena CRM-a omogućuje. Razumijevanjem potrošača dolazi se do zaključka da svaki potrošač preferira ponovno korištenje usluge ili proizvoda, ukoliko je zadovoljan njime, nego isprobavanje neisprobanog što poduzeću može donijeti manje troškove i veći profit. Svako poduzeće, prema Paretovom pravilu, ima 20% najvrjednijih potrošača i njima se treba posvetiti.[38]
- **Zadovoljstvo kupaca-** CRM pomaže kako bi se, koristeći stečene informacije o gostu, povećalo njihovo zadovoljstvo uslugama te kako bi se istim tim potrošačima pristupilo na jedinstven način. 93% managera misli da je zadovoljstvo kupaca najvažniji faktor poslovanja te da će zadovoljan kupac i njegova namjera korištenja usluga biti 6 puta veća od običnog potrošača. Također, samo 5% kupaca koji su zadržani udvostručiti će profit (Woodside and Trappey, 1996)[39].
- **Vjernost potrošača i njihov povratak-** stvaranje vjernog potrošača pomaže poduzeću da taj isti potrošač ponovno koristi ponuđenu uslugu, da usmenom predajom širi dobre glasine od tim uslugama i da bude manje cjenovno osjetljiv (može prihvatiti povećanje cijene). To može povećati profit poduzeća od 25% do 75% , samo zadržavajući mali broj potrošača odnosno stvarajući lojalan odnos sa tim malim brojem.

Operativne prednosti:

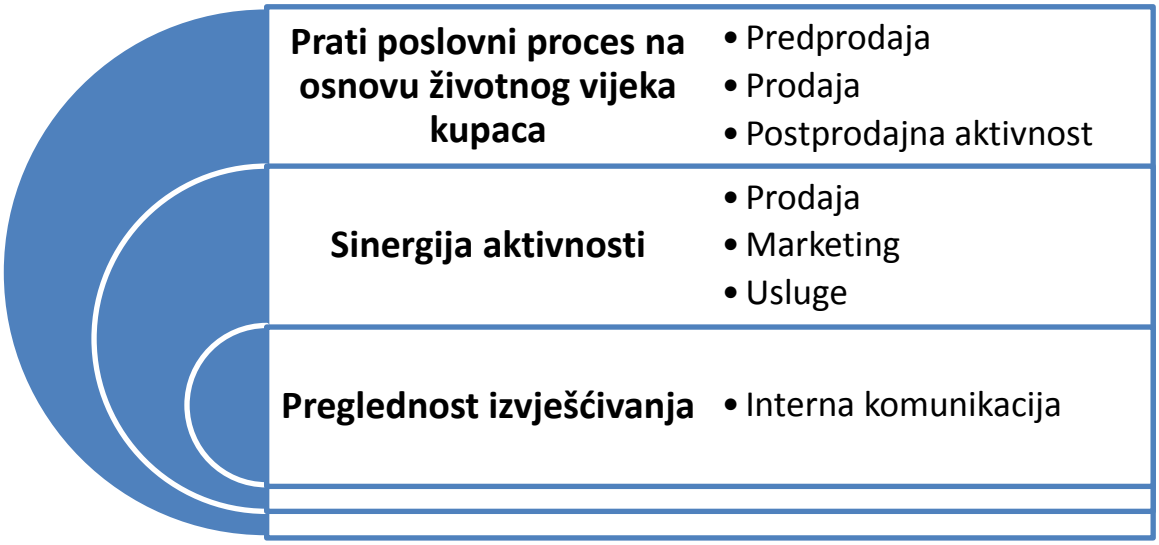
- **Efektivna marketing strategija-** primjenom CRM-a poduzeće ima bolji pristup potrošačima, a time i kreiranju povoljnije marketing strategije zbog boljeg fokusa na te potrošače. Detaljni profili kupaca omogućuju poduzeću otkrivanje potencijalnog tržišta i kreiranje ponude sukladno tome te praćenje marketinških aktivnosti i uviđanje potrebnih promjena u budućim zadacima. Također, mogu se identificirati oni potrošači koje poduzeće više ne želi opsluživati. (Ryals i Knox, 2001)[40].

[38] Mu, B., Xiao, M., Gebray, Y., (2015), Impementation and Benefits od CRM in Hotel Industry: A comparative study of Clarion Collection hotel and Scandic hotel in Vasteras, The School of Business, Society and Engineering, p. 12.
[39] Woodside A. G., Trappey, R.J., (1996.) prema Mu, B., Xiao, M., Gebray, Y., op.cit., p. 13.
[40] Ryals, L., Knox, S., (2001) prema Mu, B., Xiao, M., Gebray, Y., op. cit., p. 14.

- **Poboljšana usluga potrošačima-** praćenje komentara o vlastitim uslugama te skupljanjem informacija o potrošaču omogućuje se poboljšanje usluge te personaliziranje ponude prema navedenim informacijama. Također, ta poboljšana usluga može doći i prije nego je zatraži sam korisnik što će povećati njegovo zadovoljstvo.
- **Povećanje efektivnosti prodaje-** CRM evidentira informacije, informacije o konkurentima, ponudama, proizvodima, sve se nalazi u bazi podataka o povećanju efektivnosti prodaje. Također, kroz bazu se može saznati povijest kupnji potrošača. To omogućuje poduzeću da sumira sve informacije i kreira ciljanu marketing ponudu. Također, korištenje ovih baza podataka poduzeću omogućuje da potrošaču nudi još nekakve dodatne usluge koje nemaju neke veze s onim što je koristio dosad, ali su se analizom informacija pokazale bitnima potrošaču.
- **Poboljšanje radne efektivnosti-** imajući sve informacije u jednom programu, jednoj bazi podataka, omogućuje se lagani pristup istima te reduciranje vremena potrebnog za marketinške ciljeve poduzeća. To dovodi do reduciranja vremena poslovanja koje se bavi pristupom kupcu te povećanje radne efektivnosti zaposlenika i menadžera poduzeća.[41]

Na sljedećoj slici (vidjeti sliku 3) ukratko se prikazuju sve navedene prednosti CRM alata i ključne prednosti pri uvođenju u poduzeće:

Slika 3: Prednosti CRM-a



Izvor: (prilagođeno prema) Mihajlinović, K., (2015) Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu, Media culture and public relations, svez. 6 izd. 2, str. 169.

[41] Mu, B., Xiao, M., Gebray, Y., op. cit., p. 15

Uz brojne prednosti koje CRM alat donosi svakom poduzeću ono nosi i svoje određene nedostatke odnosno poteškoće koje se mogu javiti pri uvođenju, što se u nastavku objašnjava.[42]

- Manjak vještine, ponajviše tehnološke, za njegovo uvođenje. To znači da brojna poduzeća nisu dorasla svojom tehnološkom infrastrukturom kako bi mogla ugraditi samo softver te primijeniti ovaj alat. Također, pod manjak vještine, spada i vještina zaposlenih u tom poduzeću koji su najčešće nedovoljno istrenirani za dug proces implementacije CRM-a u poslovanje;
- Problem investicije je logičan problem koji se nameće zbog toga što troškovi uvođenja CRM-a u poslovanje mogu premašiti više milijunski iznos samo na godišnjoj razini i malo je poduzeća koja su spremna toliko izdvojiti. U taj iznos spadaju tehnološki troškovi, troškovi održavanja kao i troškovi treninga osoblja;
- Problemi sa kvalitetom i kvantitetom podataka;
- Samo znanje o ovom alatu, pogotovo starijih menadžera, koji su najčešće skeptični do onog trenutka kada podaci prikupljeni ovim alatom ne počnu davati rezultate. Problem je što su rezultati, strogo proizašli uvođenjem CRM-a, teško mjerljivi zbog toga što dodatni profit ne mora nužno doći zbog toga, a sami rezultati dolaze tek nekoliko godina nakon uvođenja;
- Manjak suradnje top menadžmenta sa ostatkom zaposlenih u poduzeću te manjak vodstva. CRM provedba mnogo zavisi od komunikacije i suradnje čitave piramide zaposlenika, od samog dna i običnog radnika pa sve do vrha i onih koji sve to financiraju. Bez potrebne suradnje i znanja o potrebi za tom istom suradnjom provedba je u startu osuđena na neuspjeh.

Kao što je navedeno u mogućim nedostacima, CRM nosi određene rizike zbog svoje kompleksnosti i financijskih izdataka koji najčešće premašuju planirane izdatke za nove projekte. Znanje i tehnologija potrebna za uvođenje ovog alata nekada bude neplanirano zahtjevna za određeno poduzeće. Bez obzira na to CRM ima mnogo više prednosti i ukoliko ga poduzeće uspješno provede od njegovog uvođenja pa sve do potpune implementacije u rad poduzeća, profit će se višestruko povećati uz mnogo manje troškove na druge aktivnosti, poput marketinških, a broj lojalnih korisnika usluga će rasti iz godine u godinu.

[42] Payne, A., (2005), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. (E-book) Elsevier, dostupno na: http://testa.roberta.free.fr/My%20Books/Mainframe/jcl%20cobol%20tutorials/Handbook%20of%20CRM.pdf , p. 336

Osim prednosti i nedostataka, važno je spomenuti i nekoliko zabluda koje se javljaju pri spomenu CRM alata:[43]

- CRM softver će sam po sebi poboljšati poslovanje poduzeća- CRM je mnogo kompleksniji od običnog informatičkog alata i potrebno je i znanja i vremena kako bi se uspješno proveo;
- Potpuna orijentacija poduzeća na zadržavanje postojećih potrošača, potpuno zanemarivši dovođenje novih u svoj gospodarski subjekt;
- Duge veze između potrošača i gospodarskog subjekta su uvijek profitabilnije od kraćih (vrijednost potrošača pada kada dosegne graničnu korisnost te je isplativija samo do tog trenutka);
- Zadovoljni potrošači su uvijek lojalniji (nije pronađena veza između lojalnosti i zadovoljnog potrošača);
- Poduzeća se u potpunosti moraju okrenuti najprofitabilnijim potrošačima što je dijelom točno no ne smiju se ni zanemariti oni manje profitabilni;
- Programi lojalnosti uvijek će povećati lojalnost potrošača- Zbog velike konkurencije na tržištu na mnoge potrošače nikakvi programi lojalnosti ne djeluju kako bi ostali vjerni već žele isprobati nešto novo;
- Internetom se najlakše postiže lojalnost- licem u lice pristup ima mnogo bolji učinak.

Ukoliko gospodarski subjekt izbjegne navedene zablude i pogreške pri shvaćanju CRM alata ima veću šansu da provedba istog u poduzeće bude uspješna. Također, shvaćajući sve rizike koje ovaj alat nosi sa sobom, biti će oprezniji kada se odluče za provedbu istog.

2.2.2. PLAN UVOĐENJA CRM-A U POSLOVANJE

Prilikom uvođenja i provedbe CRM-a u poslovanje poduzeće treba slijediti svojevrsne "mantre":[44]

- Trebaju postojati visokovrijedni i niskovrijedni potrošači. Obje kategorije zahtijevaju visoku razinu usluga no kod visokovrijednih potrošača ona se održava bez povećanja troškova dok niskovrijedni plaćaju višu razinu usluge;
- Potrošači su isključivo strateška "imovina" i bitni su onoliko koliko donose profita;

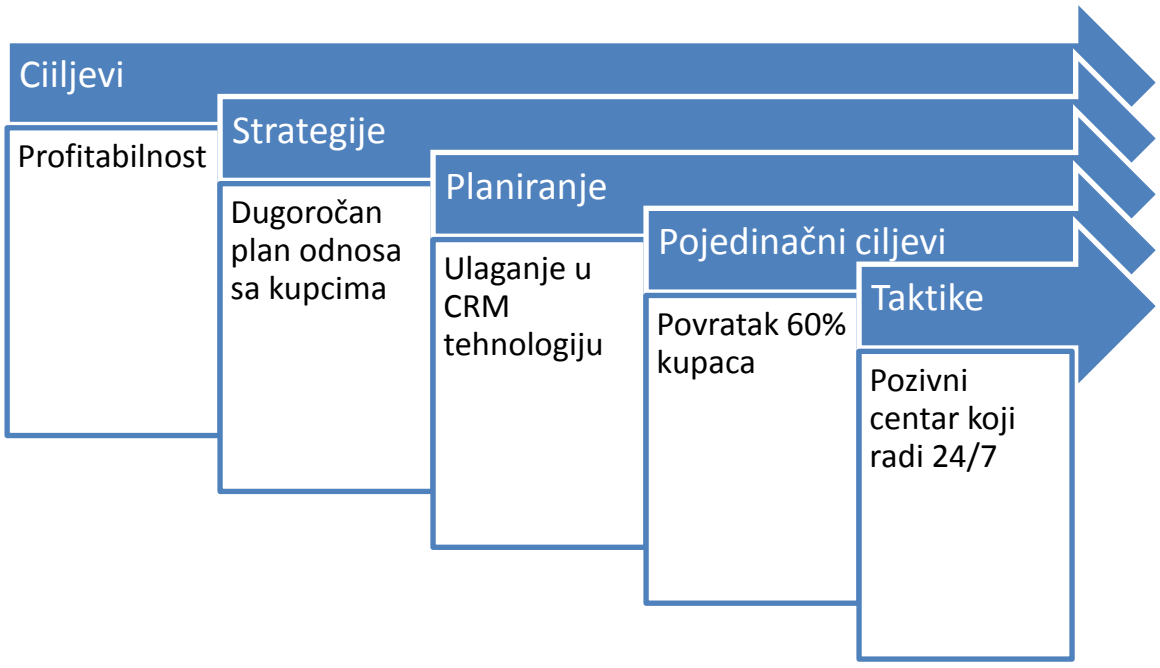
[43] Verhoef, P. C., Langerak, F., (2002) Eleven misconceptions about customer relationship management, Business Strategy Review, vol. 13 iss.. 4, p. 70

[44] Meler, M., Dukić B., (2007), prema Vaidya, M.S.: CRM implemetations- Are We Moving in the Right Lane?, CRM Today, http://www.crm2day.com

- Marketing odnosno tehnologija se koristi za kontakt sa potrošačem i izgrađivanjem odnosa vjernosti sa istim;
- Treba postojati pogled na sve dionike koji sudjeluju u procesu provedbe CRM-a (*front office* koji se bavi prodajom, Internet sigurnošću, *back office* koji se bavi proizvodnjom, distribucijom i financiranjem, administracijom i td...);
- Isporuka personaliziranih usluga koje proizlaze iz detaljnih znanja o potrošačima;
- Sve upite i eventualne probleme potrošača potrebno je rješavati pri prvom upitu;
- Potrebno je koristiti alate vezane za poslovnu inteligenciju;
- Mjerenje tekuće vrijednosti potrošača te koristiti njihovo iskustvo.

Nakon navedenih mantri potrebne za provedbu CRM-a poduzeće mora pristupiti nekakvom planu, cilju koji mora biti postavljen kako bi ovaj alat imao svoju svrhu i potrebnu strategiju provedbe. G-SPOT plan je primjer takvog plana (vidjeti sliku 4).

Slika 4: G-SPOT plan



Izvor: (prilagođeno prema) Meler, M., Dukić B., (2007), Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 179.

G-SPOT plan predstavlja skraćenicu za glavne ciljeve (Goals), strategije (Strategies), planove (Plans), pojedinačne ciljeve (Objectives) i taktike (Tactics).

Ciljevi svakog poduzeća mogu biti različiti, ali nekakav najčešći cilj koji se pojavljuje u ovakvom planu jest profitabilnost odnosno povećanje profita. Strategije mogu biti oblikovanje inovativnih proizvoda, uspostavljanje dugoročnih međuodnosa sa potrošačima ili fokusiranje na međunarodno tržište. Kako bi se provela strategija potrebno je imati planove koji su dio G-SPOT plana. Plan je akcija potrebna za realizaciju strategije. Tako se angažiranjem tehničko-tehnoloških stručnjaka mogu postići inovativni proizvodi, ili, planom odnosa sa javnošću se može postići fokus na međunarodno tržište. Također, planiranjem mjerenja zadovoljstva potrošača se mogu popraviti odnosi sa potrošačima. Pojedinačni ciljevi su četvrti korak provedbe ovog plana. To su pod ciljevi glavnog cilja strategije kao npr. zadržavanje 60% postojećih potrošača. Taktikama se dolazi do načina ostvarivanja pojedinačnih ciljeva.[45]

Osim G-SPOT plana, potrebne su 4 glavne akcije gospodarskog subjekta kako bi se uspješno proveo CRM, a što se u nastavku navodi i pojašnjava.[46]

1. Identifikacija potrošača - U ovom, prvom koraku, subjekt izabire one potrošače koji su strateški značajni i one koji mogu pridonijeti većem uspjehu tog subjekta. Subjekt, nakon što izdvoji takve potrošače, nastoji zadovoljiti njihove individualizirane potrebe i razvija personalizirane usluge. Zbog toga je neophodno da postoji određena baza podataka u kojoj će se nalaziti svi potrebni podaci o starim i novim potrošačima, njeno konstantno ažuriranje te, analizom njihovih profila, odrediti tko je prioritetni potrošač, a tko ne;
2. Diferencijacija usluge- To znači da različiti potrošači dobivaju različitu razinu usluge, ovisno o njihovoj vrijednosti za gospodarski subjekt. Razlučivanje važnih od nevažnih potrošača dobiva se analizom prodajnih podataka ili na temelju izračuna očekivane doživotne vrijednosti za svakog potrošača;
3. Interakcija s potrošačima- Ovaj je dio jako bitan zbog toga što se međusobni odnosi sa potrošačima mogu odvijati jedino ukoliko postoji komunikacija sa istima u kojima potrošači iznose svoje potrebe, percepcije i želje. Interakcija s gospodarskim subjektom povećava očekivanja potrošača u odnosu na korištene usluge kao i na kvalitetu međusobnih odnosa;
4. Prilagodba proizvoda, usluga i komunikacije- Prilagodba se provodi u svrhu osiguravanja zadovoljstva potrošača. Ona zahtjeva od gospodarskog subjekta da svoj proizvod prilagodi na način da bude jedinstven za svakog potrošača ponaosob i time poveća zadovoljstvo potrošača.

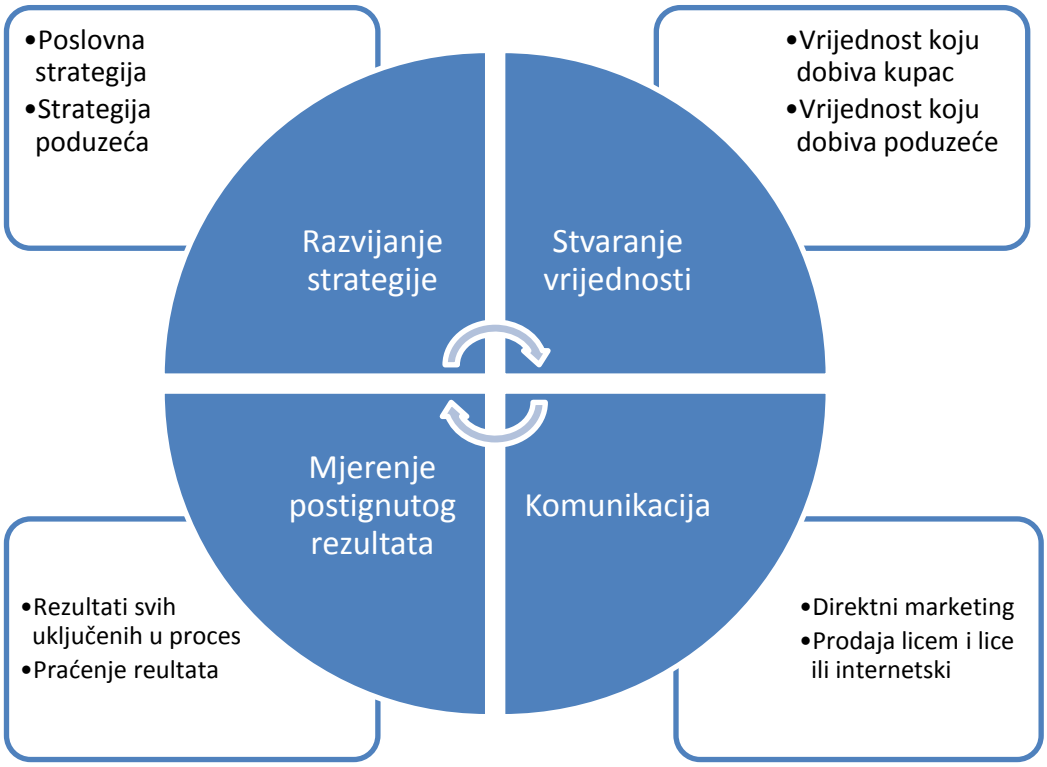
[45] Ibid., str. 179.

[46] Berndt, A., Herbst, F., Roux, L., (2005), Implementing a customer relationship management programme in an emerging market, Journal of Global Business and Technology, vol. 1 no. 2, p. 84.

2.2.3. STRATEŠKI OKVIR CRM ALATA

CRM alat funkcionira kao visoko sofisticiran stroj u kojemu svaki dionik ima svoju ulogu. Ta uloga se očituje u onoj ljudskoj (komunikacija, prodaja, interakcija) i onoj tehnološkoj koja pomaže pri segmentiranju kupaca, analizama rezultata i olakšava upotrebu marketinga. Na slici 5 detaljnije je pojašnjeno strateško funkcioniranje CRM alata.

Slika 5: Strateški okvir CRM-a



Izvor: (prilagođeno prema) Payne, A., (2005), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. (E-book) Elsevier, p. 31.

Razvijanje strategije je prvi korak provedbe CRM alata u poduzeću. Ovo je ujedno i najvažniji korak zbog toga što predstavlja okosnicu provedbe ostala 4 koraka o kojima će biti riječ i objašnjava glavne ciljeve koje poduzeće namjerava postići sa uvođenjem CRM-a. U prvom koraku potrebno je razgraditi strategiju za poslovanje, ali i za kupce. Strategija za poslovanje je dio kojeg određuje top menadžment i dio koji zacrtava buduće kretanje poslovanja poduzeća. Pod strategijom za poslovanje misli se i na marketing, financije, ljudske resurse i sve operacije potrebne kako bi se dosegao nekakav krajnji cilj. Strategija za kupce je druga polovica ovog prvog koraka, a bavi se određivanjem prioritetnih potrošača, kao i onih koji su manje prioritetni. U današnjem tržištu poduzeće ne može opstati orijentirajući se na

sve potrošače. Ovim dijelom bavi se odjel marketinga, a podjelu na bitne i manje bitne potrošače postiže segmentacijom tržišta[47].

Opća definicija segmentacije tržišta kaže da je segmentacija razdioba tržišta na skupine potrošača koje vezuju određene zajedničke značajke, odnosno koje pokazuju stanovite sličnosti u svom ponašanju.[48] U ovom slučaju segmentacija bi bila razdioba tržišta odnosno potrošača na prioritetne i one manje prioritetne. Kriterij može biti svakojaki: najčešće polazište je profitabilnost koju donose poduzeću, no segmentacija može biti provedena i po demografskom načelu s obzirom na kakve klijente poduzeće cilja, mjestu stanovanja, psihološkom profilu ili vjernosti koju prikazuju prema poduzeću.

Stvaranje vrijednosti za kupca i dobivanje vrijednosti od kupca je idući korak provedbe CRM-a. Ovaj se korak sastoji od 3 dijela: izračun vrijednosti koje poduzeće može dati svojim potrošačima, vrijednost koju poduzeće može primiti od svojih potrošača i maksimalizacija vrijednosti potrošača kroz dugu suradnju sa gospodarskim subjektom. Vrijednost koju subjekt daje svom potrošaču se najviše očituje u kvaliteti usluge i proizvoda koji primi potrošač te određenim pogodnostima koje dobije kao bonus. Vrijednost koju subjekt prima se očituje u ponovnom korištenju usluga istog subjekta te postizanja vjernosti u međuodnosu potrošač i subjekt. Maksimalizacija vrijednosti potrošača pristiže ako je prvi korak napravljen dobro i ako je vrijednost dana potrošaču zadovoljila sve njegove potrebe.

Komunikacija je onaj najbitniji, operativni dio uvođenja CRM-a. U ovom dijelu odvija se sva pred-prodajna, prodajna i post-prodajna komunikacija sa potencijalnim potrošačima. U ovom dijelu poduzeće mora osigurati besprijekornu komunikaciju sa potrošačima u kojima će osigurati pozitivno iskustvo subjekta sa druge strane i dobiti potrebnu sliku i profil tog istog subjekta kojem će prodavati određeni proizvod. Ta komunikacija se može odvijati putem različitih kanala poput interneta, telefona, direktnog *maila* ili izravne prodaje na vrata koju neki gospodarski subjekti uobičavaju činiti zbog boljeg učinka[49].

Proces informatičkog menadžmenta je idući korak u procesu u kojem skupljaju i sabiru sve potrebne informacije o klijentima dobivene putem već navedenih kanala. Tako se stvara određeni profil o potrošaču pomoću kojeg određeni gospodarski subjekt ima mogućnost potpunog personaliziranja usluge i poboljšanja iskustva tog istog potrošača proizvodom

[47] Payne, A., op. cit., p. 34.
[48] Ibid., p. 34.
[49] Ibid., p. 35.

načinjenim samo za njega. Stvaranje ovakvog profila zahtjeva veliki napor i suradnju svih dijelova poduzeća, od *front* do *back officea* i korištenje svih raspoloživih alata za analizu kako bi podatci bili što točniji i reprezentativniji. Ti podatci tvore već spomenutu bazu podataka koja je i najkompleksniji i najskuplji dio uvođenja CRM-a i što je veća time je i bolja za gospodarskog subjekta. Također, jako je bitno da se kontinuirano ažurira jer se preferencije potrošača mijenjaju brzo.

U posljednjem koraku strategijskog okvira CRM-a iznose se rezultati koje je CRM donio poduzeću te se sagledava vrijednost potrošača, zaposlenih, dionika i sagledavaju se područja gdje se može uštediti i dodatno profitirati. U ovom dijelu se uvode metrike za mjerenje uspješnosti provedbe CRM-a.[50]

Osim strategijskog okvira kod uvođenja CRM-a i akcija koje idu sa njim valja spomenuti i radnje koje će pouspješiti realizaciju ovog alata, a nisu usko vezane za njega :

Benchmarking je proces mjerenja i uspoređivanja kompanijinih operacija, proizvoda i usluga s najboljima, bilo unutar kompanijina područja djelovanja ili izvan njega. U ovom egzaktnom slučaju, benchmarking se može koristiti kako bi poduzeće ili gospodarski subjekt koji uvodi CRM sagledao druge, konkurentne, subjekte koji su već proveli uvođenje CRM-a i kako bi vidio rezultate koje postižu na tržištu koje je približno jednako njihovom. Može se provesti interni benchmarking (SWOT analiza vlastitog poduzeća), ali i onaj korisniji u ovom slučaju, eksterni, gdje se poduzeće uspoređuje sa konkurentima i time dobiva mnogo bolje rezultate za eventualna poboljšanja koja može postići u odnosu na njih kod provedbe CRM-a.

Trening osoblja- Mnoga poduzeća, koja se odluče na uvođenje CRM-a, nemaju adekvatno, istrenirano osoblje koje će moći ići uz korak sa onim što zahtjeva ovaj alat. Ta zahtijevanja idu od tehnoloških napora koji su jedinstveni, ali i do komunikacijskih koji su također esencijalni za uspješnu provedbu. Trening osoblja zahtjeva , također, velike izdatke, no bez adekvatnog osoblja na svim poljima, od *top* menadžmenta, preko *middle* pa sve do *low* menadžmenta i njihove međusobne suradnje u kojima svi posjeduju potrebno znanje o CRM-u gospodarski subjekt neće profilirati investicijom u softver i alate CRM-a.

[50] Ibid., p. 36.

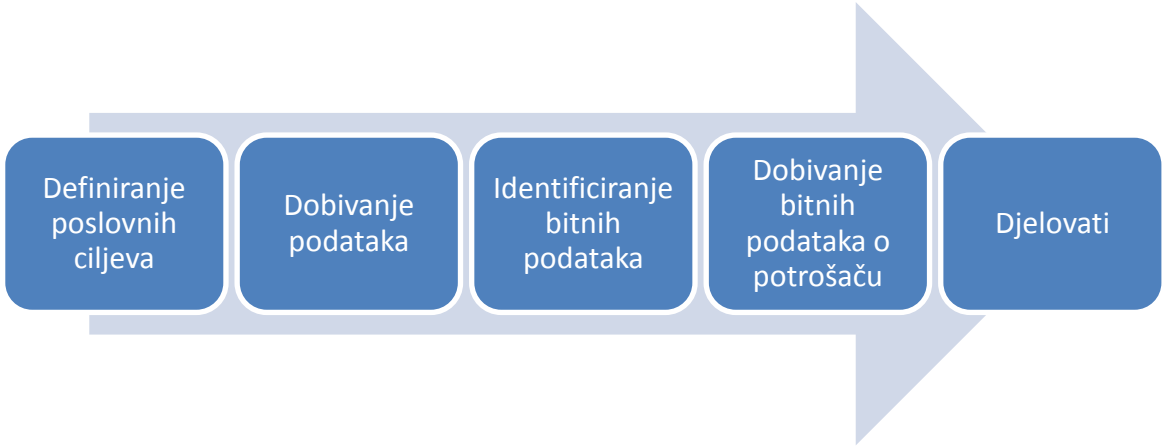
2.3. CRM TEHNOLOGIJA – IT U FUNKCIJI CRM-A

2.3.1. STRATEŠKI, ANALITIČKI I KOLABORATIVNI CRM

Informatička tehnologija je oduvijek bila prepoznata kao katalizator radikalne promjene u poslovanju nekog poduzeća. Te promjene se mogu očitovati u odnosu sa klijentima, odnosu sa zaposlenicima, ali i svim ostalim dionicima bitnim za poduzeće. CRM tehnologija je primjer takve tehnologije. CRM aplikacije maksimalno iskorištavaju tehnološke inovacije i sakupljaju razne informacije o klijentima, bitne i nebitne, razlučuju ih i pospremaju u bazu podataka koja im pomaže da stvore nekakav model o potrošaču, njegovim ponašanjima, njegovim preferencama, komuniciraju s njime i na temelju tih informacija kreiraju proizvod ili uslugu koji će biti personaliziran određenom potrošaču. Pomoću CRM tehnologije gospodarski subjekt dobiva pogled na kompletnu potrošačku bazu.[51] Kod CRM tehnologije bitna su 2 pojma: Data mining i Data warehouse

Data mining- Rudarenje podataka je neizostavan dio poslovanja svih poduzeća. Informacije o klijentima, proizvodu, transakcijama i tržištu su bitne zbog pozicioniranja na tržištu. U kontekstu CRM-a, rudarenje podataka može pomoći kako bi se smanjio odljev klijenata na način da rano identificira te potrošače koji imaju veću šansu da napuste poduzeće, rudarenje može pomoći kako bi se povećala profitabilnost potrošača identificirajući one koji imaju potencijal da donose veći profit subjektu i tako da reduciraju marketinške troškove bacajući fokus na mnogo selektivnije tržište od prijašnjeg.[52] Na idućem grafikonu može se vidjeti proces rudarenja podataka:

Grafikon 1: Proces rudarenja podataka



Izvor: (prilagođeno prema) Kumar, V., & Reinartz, W., (2006), Customer relationship management- A Databased Approach, John Wiley & Sons, inc., p. 194.

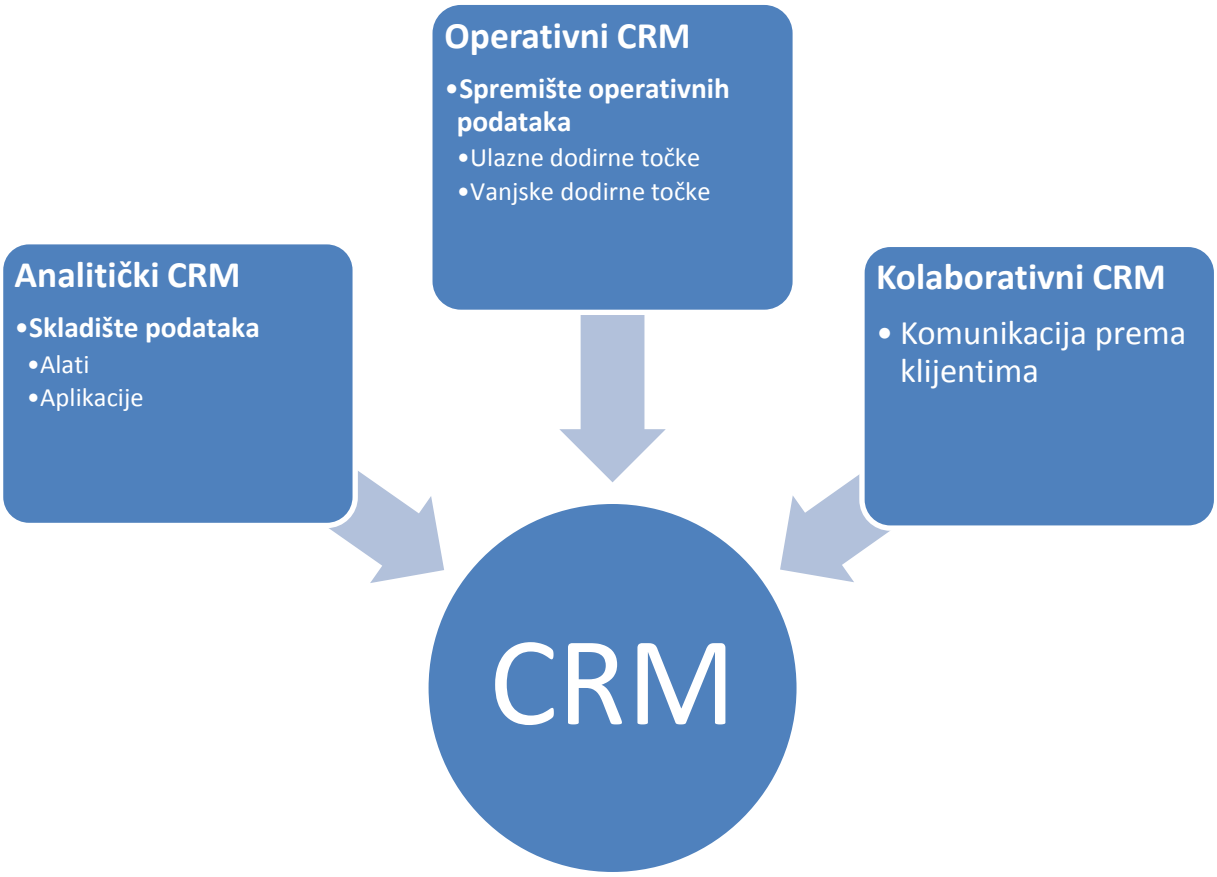
[51] Chen, I.J., Popovich K., op. cit., p. 677.
[52] Kumar, V., & Reinartz, W., (2006), Customer relationship management- A Databased Approach, John Wiley & Sons, inc., p. 193.

Data warehouse- Skladište podataka je alat za upravljanje informacijskom tehnologijom koji donositeljima poslovnih odluka omogućuje trenutni pristup informacijama prikupljanjem "otoka podataka o klijentima" u cijeloj organizaciji kombiniranjem svih baza podataka iz operativnih sustava kao što su ljudski resursi, sustavi za prodaju i obradu transakcija, financijski, inventarni, nabavni i marketinški sustavi. Konkretno, skladišta podataka izdvajaju, čiste, transformiraju i upravljaju velikim količinama podataka iz više, heterogenih sustava, stvarajući povijesni zapis svih interakcija s klijentima. Stalno širenje znanja o klijentima smanjuje potrebu za tradicionalnim marketinškim istraživačkim alatima kao što su ankete i fokus grupe. Tehnologija skladištenja podataka čini CRM mogućim jer objedinjuje, korelira i pretvara korisničke podatke u inteligenciju kupca koja se može koristiti za bolje razumijevanje ponašanja kupaca. Podaci o klijentima uključuju sve aktivnosti prodaje, promocije i usluge korisnicima. Prednosti posjedovanja ovakvog skladišta podataka su:[53]

- točan i brži pristup informacijama radi lakšeg odgovaranja na pitanja korisnika;
- kvaliteta podataka i filtriranje kako bi se uklonili loši i dvostruki podaci;
- brzo izvlačenje i manipuliranje podatcima za analizu profitabilnosti, profiliranja klijenata i modeliranje zadržavanja;
- napredni alati za konsolidaciju podataka i analizu podataka za lakše sažimanje, kao i detaljna izvješća;
- izračun ukupne sadašnje vrijednosti i procjena buduće vrijednosti svakog kupca.

[53] Chen, I.J., Popovich K., op. cit., p. 678.

Slika 6: Tehnička arhitektura CRM-a



Izvor: (prilagođeno prema) Goddhue, D. L., Wixom, B. H., Watson, H. J., (2002) Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way, University of Minnesota, MIS Auderly Excecutive, vol. 1 no. 2, p. 81.

Kao što je vidljivo na slici 6, CRM arhitektura se sastoji od 2 bitne komponente: operativnog i analitičkog dijela. Postoji još i kolaborativna komponenta.

Operativni CRM- Operativni CRM se bavi kreiranjem informacija, tj. unosom podataka u informacijski sustav preko aplikacija za praćenje/nadziranje klijenata. Pomoću ovih informacija može se postići automatsko upravljanje marketingom, prodajom, ali i komunikacijom sa potrošačima.[54] Cilj operativnog CRM-a je integrirati ljude, procese i tehnologije gledajući iz potrošačke perspektive i njihovih očekivanja.[55] Kao što je na slici vidljivo, operativni dio CRM-a služi kako bi pohranjivao podatke putem svih dodirnih točka u vezi uključujući web, pozivne centre, trgovine i bankomate. Trenutni podaci mogu se održavati u spremištu operativnih podataka koje podržava operativne aplikacije, kao što su e-

[54] Vasilijev, S., Milovac, (2010) N. I., Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) iz perspektive marketinga i informatičkih tehnologija, časopis za društvene i prirodne nauke, Svarog 1, str. 152.
[55] Meler, M., Dukić B., op. cit., str. 190.

pošta, izravna pošta, telemarketing i korisnička podrška. Kako podaci postaju stariji, prosljeđuju se iz skladišta operativnih podataka u skladište podataka.[56]

Analitički CRM- Analitički CRM je najkompleksniji od sve 3 komponente u CRM sustavu, a služi kako bi kroz detaljne analize mnoštva podataka zasnovane na ekspertnim znanjima, kreirao sliku o svakom pojedinačnom klijentu, njegovim potrebama i željama, a sve u cilju razvoja jačih međusobnih veza.[57]U analitički CRM spadaju strategije i alati koji omogućavaju donošenje odluka usmjerenih potrošaču. Tu spadaju *business intelligence* sustavi ili alati za rudarenje podataka. Ova komponenta CRM-a bi trebala pružiti dubinski pogled na vlastitog potrošača makar se to kod mnogih poslodavaca ne shvaća i samo se traga za profitom.[58] Pomoću analitičkog CRM-a se odvajaju profitabilni od manje profitabilnih kupaca. Kao što je vidljivo na slici, ovaj dio CRM-a obično održava povijesne podatke koji podržavaju generičke aplikacije, kao što su izvješćivanje, upiti, *online* analitička obrada (OLAP) i rudarenje podataka, kao i specifične aplikacije, kao što su upravljanje kampanjama, analiza odljeva, naglašavanje i analizu profitabilnosti kupaca.[59]

Kolaborativni CRM- Kolaborativni CRM je zadužen za uspostavljanje interakcije sa klijentima putem svih raspoloživih medija, od tradicionalnog osobnog kontakta, preko telefona, e-maila i Interneta, do trenutno vrlo aktualnog WAP-a. Preko kolaborativnog CRM-a ide sva komunikacija prema klijentima.[60]

Razvoj CRM aplikacija je dug proces podijeljen u 8 faza: planiranje, istraživanje, sustavna analiza, dizajn, izgradnja, implementacija, održavanje i adaptacija. [61] Nakon adaptiranja tehnologije poduzeća pokušavaju uspostaviti odnos sa potrošačima, dobiti širu sliku o njima, zadržati najkorisnije, kao i privući nove kupce. Tehnologija koja se koristi u te svrhe je kompleksna i zahtjeva mnogo učenja od strane cijele piramide hijerarhije u poduzeću. No u današnjem, dinamičnom, tehnološki naprednom tržištu, to je postalo nužno i neophodno. Ubrzan razvoj računalne tehnike, raznih aplikacija, softvera i hardvera postavlja

[56] Goddhue, D. L., Wixom, B. H., Watson, H. J., (2002) Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way, University of Minnesota, MIS Auderly Excecutive, vol. 1 no. 2, p. 81.
[57] Vasilijev, S., Milovac, N. I., op. cit., str. 153.
[58] Meler, M., Dukić B., op. cit., str. 190.
[59] Goddhue, D. L., Wixom, B. H., Watson, H. J., op. cit., str. 82.
[60] Meler, M., Dukić B., op. cit., str. 190.
[61] Bose, R., (2002) Customer relationship management: key components for IT success, Industrial Management @ Data Systems, 102 (2), p. 91.

nove dosege u komunikaciji i izgradnji odnosa s kupcima i na taj način potiču poduzeća da usavršavaju svoj CRM sustav, a samim time postaju uspješniji i konkurentniji na tržištu.

2.3.2. PRIMJER PROTEL-A U HOTELIJERSTVU

Tehnologiju CRM-a najbolje je prikazati, na primjeru hotela, kroz primjer drugog najkorištenijeg softver rješenja na svijetu, protela (PMS). Protel je proizašao iz Njemačke, a koristi se u više od 10 000 hotela u 70+ zemalja. Također, protel se našao na vrhu u odnosu na sve ostale konkurente u dvije stavke: povećanju zadovoljstva korisnika i najvećom ocjenom (97% zadovoljnih korisnika).

Funkcije protela:[62]

- **Internet rezervacije-** alat za rezerviranje, veza na IDS (Internet Distribution system), veza na CM (Channel Manager);
- **Korespodencija sa gostom na email, SMS-** putem *messengera, surveya* ili *voyagera* protel omogućuje slanje automatskih poruka gostima ili poruka na zahtjev;
- **Direktna komunikacija sa gostom u hotelu-** putem iPAD-a ili Voyagera;
- **Protel WBE (Web Booking Engine)-** omogućuje online rezervacije na WEB stranici uz proviziju od 2 eura po rezervaciji te odličnu funkcionalnost;
- **Sučelja prema IDS-** dvosmjerna komunikacija u kojem gost ima pristup svim potrebnim informacijama poput uvida u ponudu hotela prije, tijekom i nakon boravka te se putem voyagera gostu može omogućiti naručivanje „room service“, digitalan prikaz sobe, provjeru rezervacija i računa, pregled i uređivanje osobnih podataka, rezervaciju soba, ispunjavanje upitnika, pristup socijalnim medijima hotela i td;
- **Protel *survey*-** omogućuje laku pripremu elektronskog anketnog upitnika za goste. Anketa se može pripremiti za vrijeme boravka gosta ili nakon a obavijesti od anketi se gostu šalju preko email-a, sms-a, facebook-a ili hotelske web stranice. Time se, dobivenim informacijama, može povećati zadovoljstvo gosta. Također, ovim putem se može pristupiti gostu individualno i prije njegovog boravka kako bi se saznalo što preferira i što će poboljšati kvalitetu njegovog boravka u hotelu;
- **Protel *messenger*-** sistem automatskog slanja poruka omogućuje slanje emailova ili smsova gostima u pravo vrijeme kao što su 2 dana poslije odlaska, dan prije dolaska ili za rođendan;

[62] www.igost-informatika.hr , Protel, informacijsko softversko rješenje (pristupljeno 25.02.2019.g.)

- **Protel *AutoVip*-** automatsko dodjeljivanje VIP statusa prema nekim parametrima (broj posjeta, broj dana boravaka, prihodi od gosta) te omogućavanje pristupa gostu i omogućavanje boravka istome i kod dana kada je hotel popunjen;
- **Protel *mailing expert*-** omogućuje slanje posebnih ponuda putem elektronske pošte, faksa ili pošte prema ciljanim kriterijima (regija, starosna grupa, potrošnja…);
- **Protel prodaja & marketing-** pregled onoga što gost želi te zaokret marketinških aktivnosti i prodaje prema tim podacima te stvaranje vjernih korisnika;

Ovo njemačko softver rješenje zasigurno pomaže razumjeti kakvo funkcionira CRM tehnologija, gledajući samo taj aspekt, softver. Nudi skalu podataka na jednom mjestu kakva se ne može pronaći nekim jednostavnim putem, povezan je sa više od 1000 operatera koji su nužno vezani za rezervacijske sustave, ali i one koji nemaju nikakve veze sa rezervacijom već sa nekakvim popratnim uslugama koje jedan hotel može nuditi kao *spa* ili *wellness* uslugama, ugostiteljskim, računarstvom, *yield* menadžmentom (strategija cijena koja se redovito koristi u ugostiteljstvu, zrakoplovnoj industriji i turizmu a sve s ciljem izvlačenja maksimalne zarade iz postojećeg inventara) te nudi i informacije o konkurentima te svima koji su povezani ovim softverom nudi prikaz hotela koje je gost posjetio, što je tražio, što preferira.

2.4. UTJECAJ CRM-A NA ZADOVOLJSTVO, PROFIT I VJERNOST

2.4.1. ZADOVOLJSTVO I VJERNOST U POSLOVANJU

Zadovoljstvo korisnika je psihološki koncept koji uključuje osjećaj dobrobiti i zadovoljstvo koje proizlazi iz dobivanja onog što se nada i očekuje od proizvoda ili usluga. Zadovoljstvo korisnika također se može definirati kao zadovoljstvo na temelju ishoda ili postupka koje proizlazi kao krajnje stanje iz tog iskustva potrošnje. Krajnje stanje može biti kognitivno stanje nagrade, emocionalni odgovor na iskustvo ili usporedba nagrada i troškova. Zadovoljstvo kupaca temelji na procesu, naglašavajući perceptivne, evaluativne i psihološke procese koji doprinose zadovoljstvu korisnika. U ovoj je definiciji procjena

zadovoljstva izvršena tijekom pružanja usluga procesa.[63] Samo zadovoljan gost postaje i uzastopni gost.[64]

Ako je postignuto zadovoljstvo kod gosta stvara se odnos vjernosti između gospodarskog subjekta i klijenta. Vjernost se može definirati na više načina.

Prema Meleru i Dukiću vjernost je ponavljanje kupnje, opraštanje i zaboravljanje eventualnih pogrešaka kao odgovor na trajni dobar odnos koji je nastao, regrutiranje novih kupaca propagandom od-usta-do-usta, iskazivanjem što vole, a što ne vole. [65]

Prema Robbu (1998) vjernost je kada klijent osjeća toliku privrženost poduzeću da niti ne pomišlja na kozumiranje nekakvog proizvoda ili usluge u nekakvom drugom, konkurentnom poduzeću nauštrub ovoga kojem je vjeran. [66]

Prema Bowenu i Shoemakeru (1998) vjernost se može definirati i kao povratak gosta u hotel, ali se ne vraća isključivo kao gost već osjeća toliku privrženost da se vidi kao suorganizator u poslovanju hotela (upozorava kada nešto nije u redu, otvorena kritika...)[67]
Proces stvaranja vjernosti između gospodarskog subjekta i klijenta može se podijeliti u 3 evolucijske faze:[68]

1. Faza upoznavanja u kojoj gospodarski subjekt treba upoznati potrošača i njegova očekivanja. Ovdje vjernost još nije prisutna, a odnos sa potrošačima se uglavnom temelji na poznavanju proizvoda i cijena. Mogućnost priklanjanja konkurentu u ovoj fazi je velika;
2. Faza razumijevanja donosi promatranje ponašanja potrošača u cilju njegovog razumijevanja i lakšeg pridobivanja za kupnju svog proizvoda;
3. Faza vjernosti je posljednja faza u kojoj potrošač biva personaliziran, odnosno individualiziran, a preduvjet za to je da zadovoljstvo bude recipročno i na visokoj razini.

[63] Pizam, A., Ellis, T., (1999), Customer satisfaction and it's measurement in hospitality enterprises, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11 (7), p. 327
[64] Galičić, V., Laškarin, M., (2003), Putevi do zadovoljnog gosta, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija, str. 230.
[65] Meler, M., Dukić B., op. cit., str. 116.
[66] Robb, J. E., (1999.) prema Shoemaker, S., & Lewis, R., (1999), Customer loyalty: the future of hospitality marketing, Hospitality management 18 (199), p. 349.
[67] Bowen, J.T., & Shoemaker, S. (1998) prema Shoemaker, S., & Lewis, R., op. cit., p. 349.
[68] Meler, M., Dukić B., (2007), prema Rajola, F. (2003), op. cit., p. 106.

Prema Griffinu, postoje 4 tipa vjernosti potrošača:[69]

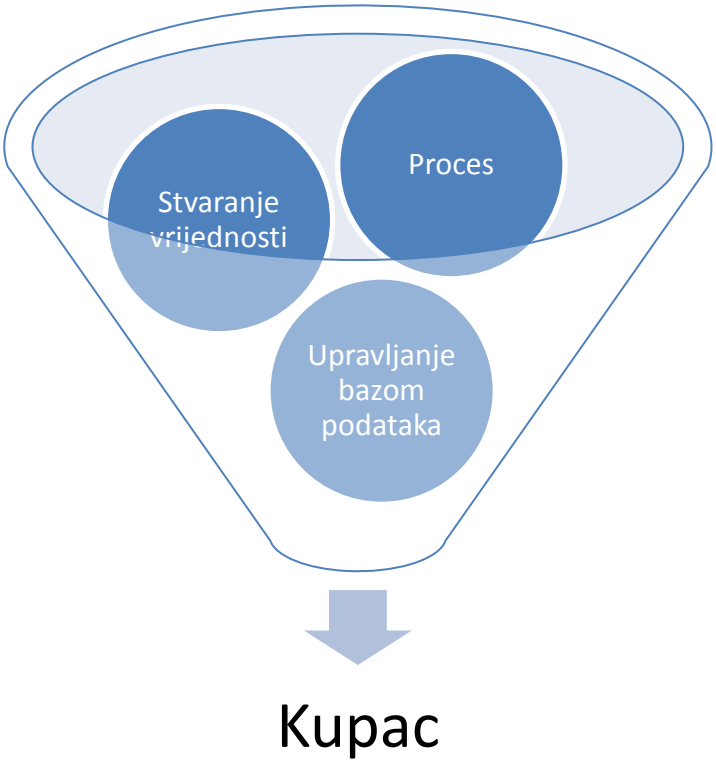
1. Potrošač bez vjernosti koji ne može zbog nekog razloga razviti vjernost prema određenim proizvodima ili uslugama;
2. Intercijska vjernost predstavlja nisku razinu privrženosti koja je povezana s ponovljenom kupnjom no to čine zato što je to normalno ili zato što je to oduvijek činio, a ne zbog osobnih stavova;
3. Potencijalna vjernost predstavlja slaganje sa stavovima poduzeća od strane klijenta, a to je praćeno niskom razinom ponovljene kupnje;
4. Prvorazredna vjernost je kada istovremeno postoji visoka razina privrženosti i ponovljene kupnje. Potrošač je ponosan što rabi određeni proizvod i taj ponos želi podijeliti s članovima svojih referentnih skupina.

Vjerni potrošači su bitni za svako poduzeće jer tom poduzeću donose brojne prednosti kod poslovanja:[70]

- Veći broj novih potrošača kroz usmenu predaju već zadovoljnih korisnika;
- Češće korištenje usluge od strane zadovoljnih potrošača te "pravo" na manji kiks koji ujedno neće značiti i konačni odlazak potrošača;
- Želja i motiv potrošača da za neke usluge plate i više kako bi bile zadovoljene njihove potrebe, bez obzira na nižu cijenu kod nekakvog konkurenta;
- Lakše evidentiranje i identificiranje potencijalnih problema zbog boljeg odnosa sa potrošačima koji se ne boje izreći problem;
- 95% potrošača koji su vjerni se vrati gospodarskom subjektu, oprosti tu pogrešku, a čak 60% zadovoljnih potrošača će prenijeti glas o dobrom proizvodu ili usluzi.

[69] Meler, M., Dukić B., (2007), prema Rajola, F., (2003), op. cit., p. 108.
[70] Ozretić Došen, Đ., Previšić, J., (1997), Zadovoljstvo korisnika usluge- slušaju li poduzeća u Hrvatskoj glas tržišta?, časopis za tržišnu teoriju i praksu, 9 (12), str. 153.

Slika 7: Trokut vjernosti



Izvor: (prilagođeno prema) Shoemaker, S., & Lewis, R., (1999), Customer loyalty: the future of hospitality marketing, Hospitality management 18 (199), p. 353.

Na slici 7 prikazuje se trokut lojalnosti tj. strateški okvir za stvaranje vjernosti prema određenom *brandu*. Lijeva strana odnosi se na proces. On uključuje sve aktivnosti iz perspektive gosta i perspektive pružatelja usluge. Proces uključuje sve što se događa od trenutka kada gosti počnu kupovati uslugu (rezervacija) do trenutka kada se usluga obavi. Također, proces obuhvaća sve čimbenike koji su uključeni u taj proces (zaposlenici).

Kako bi proces prošao dobro potrebno je slijediti sljedeće obrasce:[71]

- Zaposliti prave i kompetentne ljude;
- Osigurati potrebnu tehnologiju osoblju kako bi imali uvid u sve potrebno za pružanje što bolje usluge potrošaču;
- Trening i motivacija osoblja za postizanje što boljih rezultata;
- Zadržavanje najboljih ljudi kroz sustav nagrade i pohvale.

Stvaranje vrijednosti se nalazi sa druge strane trokuta. Stvaranje vrijednosti dijeli se na dvije komponente: dodanu vrijednost i oporavak vrijednosti. Strategije s dodanom vrijednošću povećavaju dugoročnu vrijednost vjernim korisnicima, kako na tekućim tako i na budućim

[71] Shoemaker, S., & Lewis, R., op. cit., p. 356.

transakcijama, kako bi im se ponovno vratili i stvorili odnos lojalnosti. Tretiranje gosta nekakvom dodanom vrijednošću zbog toga što je on / ona ponovljeni kupac ili koristeći znanje o prethodnom boravku kako bi mu prilagodio trenutni boravak dva su primjera taktike dodane vrijednosti. Strategije oporavka vrijednosti, s druge strane, prvenstveno su osmišljene kako bi se ispravio zastoj u pružanju usluga koji se javlja u specifičnim transakcijama pružanjem izmjena i naknada za ublažavanje troškova povezanih s neuspjehom. To je proces koji osigurava da su potrebe gosta zbrinute bez daljnjih nepogodnosti, a pružanje lojalnih gostiju besplatnim brojem za pozivanje ako dođe do problema primjer je oporavka vrijednosti, kao i stopostotno jamstvo.

Komunikacija je posljednji dio. Ovaj dio trokuta uključuje marketing baze podataka, biltene i opće oglašavanje. Uključuje sva područja gdje pružatelj usluga komunicira sa svojim klijentima. To je važno iz sljedećih razloga (na primjeru hotela):[72]

- 57.7% gostiju je reklo da bi bilo vjerno kada bi hotel na temelju dobivenih informacija kreirao uslugu;
- 44.7% tvrdi da bi bili vjerni hotelu kada bi im dopustio odabir sobe;
- 41.1% obećava vjernost sa ubrzanjem rezervacijske usluge;
- 37.7% bi bilo vjerno kada bi ih hotel nazvao i upozorio da će se uskoro rasprodati termini te im ponudio sobu jer su u to vrijeme već dolazili;
- 38.3% žele biti prepoznati na dolasku .

Svi ovi zahtjevi mogu biti ispunjeni ako poduzeće raspolaže odgovarajućom bazom podataka. Vjernost određenom poduzeću pod utjecajem je više faktora, a najbitniji je onaj faktor koji potrošaču predstavlja najveću važnost kako bi ponovno konzumirao određeni proizvod ili uslugu.

Shoemaker i Lewis su, na primjeru istraživanog hotela, koristili parametre 4 odjela u hotelskom poslovanju (recepcija, hrana i piće, odnos prema gostu tijekom njegovog boravka i cijena) kako bi dokazali što je najbitnije gostu kod pružanja usluge i što najviše utječe na njegov povratak u hotel.

Prema nalazima istraživanja, imidž hotela, zadovoljstvo potrošača i odnos prema njemu u hotelu su jedini i najvažniji razlog povratka na isto mjesto u budućnosti i stvaranja lojalnosti i privrženosti prema tom hotelu. Svi ostali faktori poslovanja u hotelu poput pića, hrane, dodatne usluge su pokazane manje bitnima.[73]

[72] Ibid., p. 363.

[73] Kandampully, J., Suhartanto, D., (2000), Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, Internatinal Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 12 iss. 6, p. 349.

2.4.2. PROFIT I CRM

Financije su uvijek bile goruće pitanje svih poduzetnika i vlasnika gospodarskog objekta kod razmatranja pitanja da li je CRM potreban poduzeću. CRM alat iziskuje pozamašna sredstva kako bi se financirao, a ni same investicije, koje će zasigurno bit poveće, ne garantiraju uspjeh čitavog projekta.

Slika 8: CRM krug



Izvor: (prilagođeno prema) Rigby, D. K., Ledingham, D., (1999), CRM done right, Harward Business Review, p. 151.

Na slici 9 je vidljivo da CRM krug, tj. uvođenje CRM alata iziskuje 5 jednako važnih faza, odnosno procesa, u kojoj svaka faza ima svoje troškove ili svoj "cjenik" provedbe. Počinje od odjela marketinga i segmentacije gdje se strukturira tržište, promatra se ponašanje potrošača, rade se kampanje, određuju cijene, promocije, potencijalna analiza dobitaka i gubitaka od CRM alata. Tu se nalaze troškovi odjela marketinga, menadžmenta, raznih analiza, reklama i već, u tom prvom dijelu, CRM iziskuje poveće troškove. Tada se ide na stvaranje ponude koja proizlazi iz rezultata dobivenih analizom u prethodnoj fazi. Ovdje se nalaze troškovi kreiranja same ponude, istraživanja o mogućnosti uspjeha te ponude, menadžmenta zaduženog za ovo područje. Nadalje, slijedi sama prodaja. Ova faza iziskuje troškove prodajnog menadžmenta i

samog plasiranja ponude na tržište prodaje. U idućoj fazi menadžment zadužen za komunikaciju sa potrošačima komunicira sa njima o njihovim iskustvima novokreirane ponude, personalizirane ponude samo za njih, i sagleda, pomoću dobivenih povratnih informacija, područje ponude koje se može poboljšati u budućnosti. U posljednjoj fazi analizira se uspjeh CRM kampanje i mogući povrat uloženog novca u prethodne 4 faze kroz prodaju proizvoda ili usluge. U svim ovim fazama su sadržani troškovi marketinga, prodaje, softvera, hardvera, osoblja, održavanja, kreiranja ponude, komunikacije, prepravki, analiza, upitnika, mjerenja inputa, ažuriranja podataka i oni, po nekim pretpostavkama, kod velikih kompanija mogu doseći cifru i do 100 milijuna dolara. Tek u posljednjoj fazi poduzeće može vidjeti da li se takva implementacija isplatila i da li se profitabilnost povećala na željenu razinu.

U nastavku se daju četiri primjera koja će poslužiti kao ilustracije odnosa između ulaganja u odnose s klijentima i profitabilnosti poduzeća.

Primjer 1: Ništa se ne poduzima

$$1\,000\,000\$ - (0\$ + 200\,000\$) = 800\,000\$$$

$$1000\text{K} - (0\$ + 200\text{K}) = 800\text{K}$$

K- Kupci

Izvor: (prilagođeno prema) Rigby, D. K., Ledingham, D., (1999), CRM done right, Harward Business Review, p. 126.

U ovom hipotetskom primjeru, ukoliko neko poduzeće ima 1000 klijenata vrijednosti 1000$ kroz neko vrijeme, ne čineći ništa da ih zadrži, izgubiti će 20% klijenata (broj kupaca će pasti sa 1000 na 800) zbog djelovanja konkurenata, pada kvalitete usluge ili proizvoda ili nekog drugog razloga te će profit sa milijun dolara pasti na 800 tisuća$. U samom početku poduzeće je identificiralo 80% onih lojalnih, za koje je mala ili nikakva mogućnost da prestanu kupovati proizvode poduzeća, i onih 20% ranjivih (koji mogu otići svakoga trenutka). Bez izdataka da ih se zadrži odnosno pokazanog truda da ostanu klijenti ovog poduzeća svih 20% (200 kupaca) je otišlo konkurentima te za poduzeće ne predstavljaju nikakvu vrijednost.[74]

[74] Rigby, D. K., Ledingham, D., (1999), CRM done right, Harward Business Review, p. 126.

Primjer 2: Nagrada svakom klijentu od 100$

$$1\,000\,000\$ - (\,100\$ \times 1000\text{K}) = 900\,000\$$$

$$1000\text{K} - 100\text{K} = 900\text{K}$$

$$900\text{K} \times 1000\$ = 900\,000\$ - (100\text{K} \times 1000\$)$$
$$= 800\,000\$$$

K-Kupci

Izvor: (prilagođeno prema) Rigby, D. K., Ledingham, D., (1999), CRM done right, Harward Business Review, p. 127.

U ovom primjeru, darovanja novca svakom korisniku usluge ili proizvoda, kompanija će izgubiti 50% manje kupaca nego je izgubila u prvom primjeru te će sa 1000 pasti na 900 kupaca. Onih 20% koji su ranjivi je pokušala pogodnostima darivanja no, zbog tržišta, ulaska novih konkurenata, promjenjivih preferencija i drugih razloga, 100 od tih 200 kupaca je svejedno otišlo. Zbog povećanih troškova na darivanje svih kupaca, profit poduzeća neće biti 900 000$ već će izgubiti dodatnih 100 000$ na darivanje pa će rezultat nove strategije biti jednak prvom rezultatu kada poduzeće nije činilo ništa. Također, poduzeće je darivalo i one lojalne koji bi, najvjerojatnije, i bez tih nagrada nastavili koristiti usluge te je tu napravilo pogrešku.[75]

Primjer 3: Nagrada najprofitabilnijima

$$1\,000\,000\$ - (100 \times 200\text{K}) = 980\,000\$$$

$$980\,000\$ - (100\text{K} \times 1000\$) = 880\,000\$$$

$$1000\text{K} - 100\text{K} = 900\text{K}$$

K-Kupci

Izvor: (prilagođeno prema) Rigby, D. K., Ledingham, D., (1999), CRM done right, Harward Business Review, p. 127.

U ovom primjeru, nagradivši samo one profitabilne, prave potrošače, broj klijenata je ostao 900 (ponovni gubitak od 50%) no zbog manjih davanja, odnosno davanja novca samo onim 20% koji su najranjiviji za poduzeće, kompanija je imala manje troškove davanja (20 000$ u odnosu na 100 000$ u prethodnom slučaju) pa je profit povećan na 880 000$, odnosno

[75] Ibid., p. 127.

poduzeće je u plusu za 80 000$ u usporedbi sa 2 prethodna slučaja. Gubitak klijenata je isti kao i u prethodnom slučaju no, ovoga puta, poduzeće nije napravilo grešku darivanja onih lojalnih poduzeću odnosno onih koji će svejedno tu ostati predstavljati vrijednost budućih profita koji se očekuju od njih.[76]

Primjer 4: Uvođenje CRM sustava

$1\,000\,000\$ - 50\,000\$ = 950\,000\$$

$1000\text{K} - 140\text{K} = 860\text{K}$

$12\,000\$ + 60\,000\$ - 50\,000\$ = -2000\$$

$800\text{K} = 30\%\text{V i } 70\%\text{L}$

$-24\,000\$ + 240\,000\$ = 216\,000\$$

$560\,000\$ + (216\,000\$ - 2000\$) = 774\,000\$$

K-Kupci

V- Ranjivi kupci

L- Lojalni kupci

Izvor: (prilagođeno prema) Rigby, D. K., Ledingham, D., (1999), CRM done right, Harward Business Review, p. 127.

U posljednjem primjeru poduzeće se odlučilo na uvođenje CRM-a. Poduzeće je potrošilo 50 000$ u samom startu (segmentiranje i identificiranje pravih kupaca, odnosno trošak informacija). Kao i u prethodna 3 slučaja odvojeno je 80% i 20% kupaca, lojalnih i ranjivih (mogućnost odlaska). Od onih 20%, odnosno 200 kupaca, 60% je označeno kao ranjivo, odnosno moguće da se okrenu od poduzeća konkurentu te je potrošeno 12 000$ nagrada da ih se zadrži u poduzeću. Od tih 120 kupaca 50% je ostalo u poduzeću, odnosno 60, a ostatak je otišao. Od lojalnih 800, nakon nekog vremena, 30% je označeno kao ranjivo (240) te je utrošeno 24 000$ da ih se zadrži. Svi su ostali te, tih 800 kupaca sa 60 koji su bili označeni kao ranjivi, je u poduzeću ostalo 860 kupaca. Uz pripadajuće navedene troškove i vrijednost

[76] Ibid., p. 127.

tih kupaca koji su ostali profit poduzeća, uz korištenje CRM-a, je pao na 774 000$ te se uvođenje CRM-a prikazalo kao nepotrebno i neisplativo.[77]

No na primjeru McDonalds-a CRM se isplatio. Na početku same kampanje, bilo je uloženo više od milijardu dolara kroz 30 000 restorana diljem svijeta gdje se instalirao novi softver koji će pratiti primjedbe do najsitnijih detalja te ispravljati pogreške i na temelju informacija lansirati neke nove proizvode. Projekt je propao uz troškove oko 170 milijuna dolara. CRM nije bio proveden na pravi način. Baza je bila krivo postavljena, ulog je bio prevelik s obzirom na povrat informacija, znanja nisu bila dostatna, razloga je bilo i previše. Novi projekt, koji je došao koju godinu poslije, nije se bavio toliko kompleksnom interpretacijom ovog alata. Cilj je isključivo definiran na poboljšanje komunikacije sa kupcima i olakšavanja procesa kupnje. Napravljena su 2 jednostavna poteza: u brojnim restoranima instalirani su ekrani na dodir kako bi olakšali rezervaciju i ubrzali je te smanjili redove na pultovima. Također, poboljšana je komunikacija sa potrošačima. Sa, naizgled, 2 jednostavna koraka poduzeće je postiglo željeni rast profita od 5%. [78]

Na ova 2, jednom pravom, jednom izmišljenom primjeru, jasno je kako postoje 2 puta kojim može ići uvođenje CRM-a. Jedan kaže da će CRM troškovi biti jednostavno preveliki, od softvera, do ljudskog osoblja ili nečeg trećeg i sam povrat investicije neće biti zadovoljavajući. U tom slučaju CRM alat poduzeću nije potreban i donijeti će samo gubitak. U drugom slučaju, kada se uvođenju CRM-a pristupi na pravi način, kada je fokus stavljen na prave stvari i kada su informacije adekvatne i točne, CRM će ostvariti povrat na investirano uz dodatni profit koji će rasti svake godine. Kod ovako velikih investicija vrlo je važno da svaki dio hijerarhije piramide (svi zaposleni od *top* do *low* menadžmenta bude u potrebnom stanju pripravnosti i znanja o tome što je zapravo CRM i koliko truda treba da se investicija isplati. Kod velikih kompanija, koje imaju više novca za sve popratne procese, to je lakše. No, i kod manjih poduzeća, od kompanija pa sve do malih hotela, moguće je da i uz male investicije, ne nužno razvijajući skupe softvere, CRM provedba bude obavljena na zadovoljavajući način i da se zadrže gosti i poveća profit. Baza podataka ne zahtjeva nužno skupe softvere, makar pomaže, već se i uz jednostavnu komunikaciju može kreirati u pravom smjeru.

[77] Ibid., p. 128.
[78] Ibid., p. 121.

3. RAZVOJ HOTELIJERSTVA I ORGANIZACIJSKA STRUKTURA U HOTELIMA

3.1. POVIJESNI RAZVOJ HOTELIJERSTVA

Razvoj hotelijerstva datira još iz antičkog i rimskog doba kada datiraju prve gostionice, konačišta, prenoćišta i slično. Razvoj tih objekata je započeo u antičkom Rimu, a kasnije se proširio na pojedine europske zemlje. Ljudi su se sve više kretali radi trgovine, vjerskih obreda, odmora, zabave, skrbi za zdravlje i sukladno s tim počele su se izgrađivati smještajne jedinice. Usluge smještaja i hrane se prvotno nisu naplaćivale no s cvjetanjem ove industrije, rastom potražnje, ali i ponude to je bio neizostavan korak.

Prvi objekti za smještaj se pojavljuju u robovlasničkim zemljama poput Egipta, Babilona, Asirije, a tamo su bili smještani hodočasnici, trgovci, vojnici i činovnici. Gradili su se isključivo uz ceste i hramove. U staroj Grčkoj postojale su takozvane ksenodohije, dvorišta okružena trijemovima, zatim pandokeje gdje su se pružale usluge konaka i prehrane. Postojale su i katagogije za smještaj ljudi i životinja. Takvi smještajni objekti najčešće su građeni u lukama kao prenoćište putnicima i trgovcima, a kasnije su značajnu ulogu imale i kod smještaja sportskih sudionika kada su se počele održavati olimpijske igre . Gradila su se konačišta za te svrhe, ali i za vjerske putove pa su i dan danas ostala poznata središta poput Olimpa, Delfi, Delos, Epideja ili Epidaurum. U Rimu su bila poznata i termalna kupališta gdje su odlazili bogati Rimljani za vrućih ljetnih mjeseci.[79]

Za vrijeme nesigurnog srednjeg vijeka putovanja su postala manje učestala, a putovalo se strogo iz poslovnih razloga. Ljudi su primani u samostane ili , kako su se tada zvali, hospitale. Smještaj se nije naplaćivao no primane su donacije kako bi se pokazala zahvalnost tim samostanima. Sređivanjem političke situacije putovanja postaju sve učestalija i razvijaju se prve cehovske organizacije koje reguliraju otvaranje, poslovanje i sve oblike plaćanja u objektima za smještaj i prehranu. Otvaraju se gostionice, krčme, konobe, restorani, prenoćišta, svratišta najčešće uz ceste. Istraživači, misionari i trgovci su bili najčešći gosti.

U razdoblju od 16. do 18. stoljeća razvojem trgovine između pojedinih europskih gradova uvjetovao je daljnji razvitak prenoćišta i u tom razdoblju prvi put se pojavljuju hoteli pod uslugom kakvu poznajemo i dan danas. Razvitak hotela započeo je posebice u talijanskim gradovima.

[79] Vrtiprah,V., Pavlić, I., (2005), Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik, str. 10.

Početkom 18. stoljeća započinje nova vrsta putovanja potaknuta učenjem, a u njima su se mladi aristokrati odlazili obrazovat u gradove za koje su smatrali da im mogu pružiti potrebno znanje. Tada putuju i znanstvenici, diplomati, trgovci na kočijama. Prvi hotel obiteljskog tipa izgrađen je u Londonu 1774. godine, a nakon toga dolazi do izgradnje hotela u svim većim gradovima Zapadne Europe. U Americi niče prvi hotel koji se zvao „Astor House", a u Parizu „Grand Hotel" i „Grand Hotel du Luvre". U Njemačkoj se otvaraju „Kaiserhof" i „Frankfurtrhof". Sredinom 19. Stoljeća u primorskim mjestima se otvaraju hotela zbog sve većeg priljeva gostiju na more za koje su vjerovali da ima lječilišna sredstva. U Hrvatskoj, prvi registrirani hotel je bilo Tocilljevo svratište na Hvaru 1848. godine, a prvi suvremeni hotelski objekti sagrađeni su u Opatiji 1884. godine (hotel „Kvarner").

U 20. stoljeću, razvojem industrije i industrijskom revolucijom, život se ubrzava, a ljudi sve više traže bijeg od svakodnevnog napornog života. U tom razdoblju se razvijaju turistička putovanja. Najbrži rast doživljava nakon 2. svjetskog rata. 60-ih godina na Sredozemlju i velikom dijelu Europe grade se veliki hotelski kapaciteti, a broj međunarodnih kretanja turista se upetorostručio u razdoblju od 70-ih godina 20. stoljeća do 21. stoljeća.[80]

Razvoj hotelijerstva u Hrvatskoj je tekao u 6 faza:[81]

1. **Prvobitno hotelijerstvo (1844.-1884.)** – U ovom razdoblju dešavaju se prva masovna putovanja na hrvatskom prostoru, a obilježavaju se gradnjom prvih hotela u gradovima i odmorišnim destinacijama. 1844. godine gradi se prva vila Angiolina u Opatiji. To je bila prva luskuzna vila takvog tipa, a u nju je vlasnik Higin Scarp primao važne goste poput Bana Josipa Jelačića ili Marije-Ane. Kao što je već spomenuto, u tom razdoblju, Tociljevo svratište na Hvaru postaje prvi registrirani hotel 1848. godine, a prvi hotel također datira sa Hvara iz 1868. godine, a osniva ga Higijeničarsko društvo Societa Igienica;
2. **Elitno hotelijerstvo (1884.-1914.)**- Ovo razdoblje započinje gradnjom hotela Kvarner u Opatiji, a on se smatra prvim hrvatskim modernim hotelom. U ovo vrijeme se grade hoteli koji su prvi puta imali suvremenu organizacijsku infrastrukturu, s jasno definiranim procesnim funkcijama poput recepcije, domaćinstva i restorana. U hotelima se primjenjuje suvremena tehnologija kao što je parno grijanje, prvi telefoni,

[80] Ibid., str. 11.
[81] Cerović, Z., op. cit., str. 76.

prve profesije se javljaju u hotelijerstvu i obavljaju dotada nepoznate poslove poput hotelskih kuhara, recepcionera ili sobara;

3. **Hotelijerstvo između dva svjetska rata (1918.-1939.)-** U ovom razdoblju, uslijed posljedica rata Hrvatsku posjećuju isključivo gosti iz Češke i Slovačke te turisti iz Jugoslavije. Gradi se malo hotela, a ti hoteli su u pravilu bili manji od hotela prethodne faze. Iz ove faze najpoznatiji je hotel Esplanade u Zagrebu;
4. **Hotelijerstvo poslije drugog svjetskog rata (1945.-1966.)-** U razdoblju nakon drugog svjetskog rata Hrvatsku sve više posjećuju turisti iz Zapadne Njemačke, Italije, Austrije. Sve je veća potražnja za primorskim destinacijama, Jadranom, te se masovnije počinju graditi odmarališta i hoteli. U ovom razdoblju se i masovno zapošljavaju i organiziraju veliki broj škola za osposobljavanje raznih struka za rad u ugostiteljstvu diljem Istre, Dalmacije i Hrvatskog zagorja. Otvara se i prvo visoko školsko učilište za izobrazbu kadrova za ugostiteljstvo i hotelijerstvo u Opatiji;
5. **Razvijeno tržišno hotelijerstvo (1966.-1990.)-** Peto razdoblje je razdoblje najmasovnije izgradnje hotela diljem hrvatske obale i hrvatskih gradova te razdoblje izobrazbe velikog broja hotelsko-turističkih djelatnika svih struktura i zanimanja. Najpoznatijji hoteli ovog vremena su hotel Marjan u Splitu i Ambasador u Opatiji. Prostor se masovno urbanizira, masovno se litoralizira stanovništvo iz unutrašnjosti, a pojavljuje se i svijest o problemima masovne izgradnje koji dolaze kao posljedica. Većina hotela je bila srednje, B, kvalitete. Također se razvijaju i sve razine menadžmenta;
6. **Hrvatsko hotelijerstvo u restrukturiranju (1991.-2003.)-** U posljednjem razdoblju razvoja hrvatskog hotelijerstva izgradnja hotela ostaje u drugom planu, a odvija se isključivo sanacija, dogradnja i adaptacija već postojeće hotelske infrastrukture. Sheraton u Zagrebu je najpoznatiji hotel ovog razdoblja. Ovo je period materijalne destrukcije, udomaćivanja prognanika i izbjeglica i gubitka turističkih emitivnih tržišta. Također, po prvi puta se javljaju stranci kao menadžeri u hotelijerstvu koji se nisu mogli prilagoditi specifičnim uvjetima rada koji su vladali u hrvatskom gospodarstvu.

3.2. VRSTE HOTELA I NJIHOVA KATEGORIZACIJA U HRVATSKOJ

3.2.1. VRSTE HOTELA

Hoteli se prema veličini mogu podijeliti na više načina no nekakva najčešća i uobičajena podjela je na male, srednje i velike hotele. Također se u literaturi može pronaći i pojam mega hotela ili natprosječno velikih hotela.

Mali hoteli su hoteli koji imaju do 100 kreveta, ako su pansionski, odnosno do 150 kreveta ako su prolazni.[82] Za male hotele je uobičajeno da imaju mali broj soba, najčešće su građeni na nekakvom uskom prostoru, gotovo uvijek su to obiteljski hoteli, a obitelj i čini strukturu zaposlenih.

Srednji hoteli su hoteli koji imaju do 300 kreveta, ako su pansionski, odnosno do 400 kreveta ako su prolazni.[83] Po opisu je jasno da je struktura srednjih hotela jako slična malim hotelima. Jedina razlika je u veličini i broju zaposlenih koji je nešto veći, najviše u dijelu čišćenja soba ili usluge ugostiteljstva.

Veliki hoteli su hoteli veličine preko 300 kreveta, ako su pansionski, odnosno preko 400 kreveta ako su prolazni..[84] Veliki hoteli se u mnogočemu razlikuju od prethodno 2 navedena. Građena su na većem prostoru, nude veći broj dodatnih ponuda od ova 2 hotela, garnitura zaposlenih je u mnogočemu drukčija jer nisu obiteljski hoteli i broj zaposlenih je mnogo veći. U mnogo slučajeva veliki hoteli su dio hotelskih lanaca (hotel povezan u hotelske lance temeljem franšiznog ugovora, ugovora o menadžmentu, ugovora o najmu ili konzorcij o zajedničkim poslovima prodaje i marketinga).[85]

Mega hoteli su posljednja kategorija hotela, a spominju se u dijelu literature. To se može okarakterizirati kao hotel sa više od 1000 soba.[86] Po garnituri i organizacijskoj strukturi unutar hotela sličan je velikom hotelu, a, kao i u slučaju velikog hotela, hotelski lanci su uobičajeni za ovaj tip hotela.

[82] Cerović, Z., op. cit., str. 71.
[83] Ibid., str. 71.
[84] Ibid., str. 71.
[85] Ibid., str. 144.
[86] https://www.slideshare.net/SunilKumar148/types-of-hotels-25951219?fbclid=IwAR17HqqNq_atVxhRD4kggO3HIdPI1loEUsa_w3n1sWxCHNEia93TK1hrzGg, (pristupljeno 24.4.2019.g.)

3.2.2. KATEGORIZACIJA HOTELA U HRVATSKOJ

Kategorizacija je utvrđivanje razine kvalitete najznačajnijih elemenata ponude, koji su zajednička značajka određene vrste ugostiteljskog objekta, na temelju propisanih standarda. Najznačajniji elementi ponude, u visokom stupnju, utječu na kvalitetu ukupne ponude ugostiteljskog objekta i predstavljaju temelj za ocjenu kvalitete proizvoda objekta.[87]

Hotel podrazumijeva svaki poslovni objekt kojim posluje ugostitelj (pravna ili fizička osoba registrirana za obavljanje ugostiteljske djelatnosti u skupini hoteli) ili pravna osoba koja nije ugostitelj, ali pod uvjetima propisanima zakonom za ugostitelja može obavljati ugostiteljsku djelatnost. Svaki hotel mora imati sljedeće minimalne uvjete:[88]

- Isticanje oznake vrste i kategorije, te naziva objekta;
- Ispravnost i funkcionalnost uređaja i opreme;
- Zvučnu izolaciju prostorija;
- Opskrbu vodom i zbrinjavanje otpada;
- Opskrbu električnom energijom;
- Telefonski priključak;
- Zaštitu od požara;
- Zaštitu od prašine;
- Grijanje prostorija;
- Unutarnje visine prostorija, širine stubišta;
- Uvjete za osobe s posebnim potrebama;
- Površine smještajnih jedinica.

Hoteli se, u Hrvatskoj, kategoriziraju prema uređajima, opremi, uređenju, uslugama, održavanju i ostalim uvjetima propisanim pravilnikom. Tako postoji kategorizacija hotela u dvije, tri, četiri i pet zvjezdica.[89]

Hoteli sa dvije zvjezdice- Najniža kategorija hotela u Hrvatskoj su hoteli sa dvije zvjezdice. Sukladno tome, najniži standardi su potrebni kako bi hotel zadovoljio kriterije za dobivanje dvije zvjezdice. Većina ovih hotela su mali ili srednje veliki hoteli, a osim smještaja mogu nuditi telefon i televiziju u spavaćoj sobi. Također, na recepciji se mogu dobiti informacije od uslugama koje se nude u hotelu i izvan njega, u blizini hotela.

[87] Cerović, Z., op. cit., str. 140.
[88] Vrtiprah, V., Pavlić, I., op. cit., str. 33.
[89] Ibid., str. 34.

Hoteli sa tri zvjezdice- Hoteli sa 3 zvjezdice, osim uobičajene hotelske usluge nude velike sobe. Najčešće su locirani blizu autocesta ili poslovnih prostora te su podobni za kupovinu u nekakvim bližim marketima. Sami hoteli su veći kako bi se gost osjećao udobnije, sobe su dobro opremljene i nude tuš, fen, telefon te uslugu u sobama poput dostave hrane.

Hoteli sa četiri zvjezdice- Hoteli sa 4 zvjezdice nude puno luksuza te kvalitetu opreme i interijera hotela. Spavaće sobe su još veće nego na manjim razinama hotela te su luksuznije dizajnirane. Nude i kadu i tuš te ima dovoljno osoblja da se nude i usluge portira, 24-satna usluga u sobama, pranje i sušenje rublja. Također, nudi se i visoka kvaliteta usluge u restoranima i kuhinji. Najčešće su locirani blizu centra ili šoping centara.

Hoteli sa pet zvjezdica- Hoteli sa 5 zvjezdica nude najvišu kvalitetu, veličinu i luksuz interijera i opreme. Pažnja je posvećena detaljima udobnosti i eleganciji. Recepcija i usluga u sobama nude se 24 sata, sobe nude sve što je gostu potrebno i sve što zahtjeva. Hoteli se lociraju najčešće u centrima, ali i u periferijama gradova. Također, hotele sa 5 zvjezdica odlikuje izvanredna usluga na svim poljima poslovanja hotela, od recepcije, do popratne ponude koja najčešće dolazi uz hotele ove kategorije, do ugostiteljske usluge koja nudi hranu na visokoj razini i stručnu konobarsku uslugu, pa sve do top menadžmenta i odnosa prema gostima.[90]

3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA HOTELA I ZNAČAJKE POSLOVANJA

Organizacijska struktura je sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka, to je najvažniji dio svake organizacije i svakog poduzeća. Svaka organizacija, pa i hotel u ovom slučaju, ima svoju strukturu, tj. neki svoj sustav unutarnjih veza i odnosa. Organizacijska struktura hotelskog poduzeća često se podrazumijeva osnovnim alatom menadžmenta koji modeliranjem i projektiranjem organizacijske strukture stvara osnovu za funkcioniranje hotelskog poduzeća koji proizlaze iz strategije razvoja hotelskog poduzeća. Na organizacijsku strukturu utječe čitav niz čimbenika koji se dijeli na 2 općenita:[91]

[90] https://ceopedia.org, Star system in hotel organization (pristupljeno 21.02.2019.g.)
[91] Cerović, Z., op. cit., str. 369

- **Vanjski čimbenici** na koje se ne može utjecati već im se prilagođava (društveno političko i pravno okruženje, integracijski procesi u hotelijerstvu, turistička infrastruktura, tržište, razvoj znanosti i tehnologije u hotelijerstvu);
- **Unutarnji čimbenici** na koje se može utjecati ili djelomično prilagoditi (ljudi odnosno ljudski kadrovi, ciljevi i strategija hotelskog poduzeća, tehnologija, veličina hotela i hotelskog poduzeća, kategorija i tip hotela koji posluje u sustavu hotelskog poduzeća, struktura hotelskih usluga koje se pružaju u objektima hotelskog poduzeća, lokacija hotela i hotelskog poduzeća).

Glavni zadatak menadžera jest prepoznati sve čimbenike koji se mijenjaju, utjecati na njih ukoliko je to moguće ili im se prilagoditi i na temelju tih čimbenika razraditi potrebnu organizacijsku strukturu koja bi proizašla iz strategije razvoja hotela.

U najširem smislu organizacijska struktura hotela ima 5 osnovnih elemenata:[92]

1. **Organizacija materijalnih čimbenika**- organizacija zgrada, objekata, opreme, materijala, namirnica, hrane, pića, energenata;
2. **Organizacija ljudskog čimbenika-** organizacija ljudskih kadrova;
3. **Organizacija raščlanjivanja zadataka-** organizacija zadataka hotelskog poduzeća do najmanjih dijelova i postupaka i procesa;
4. **Organizacija upravljanja i menadžmenta-** organizacija upravljanja i rukovođenja hotelskog poduzeća;
5. **Organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova-** obuhvaća sustav istraživanja i organiziranja vremenske usklađenosti svih činitelja pripreme, stvaranja i realizacije hotelske usluge sa svim tehnološkim procesima koji se odvijaju u hotelu.

Postoji podjela na 3 organizacijske strukture koje se dalje raščlanjuju:[93]

- **Klasične organizacijske strukture** koje se dijele **na početnu, funkcijsku** i divizijsku;
- Neoklasične koje se dijele na matričnu i projektnu;
- Suvremenu koja se dijeli na procesnu i mrežnu.

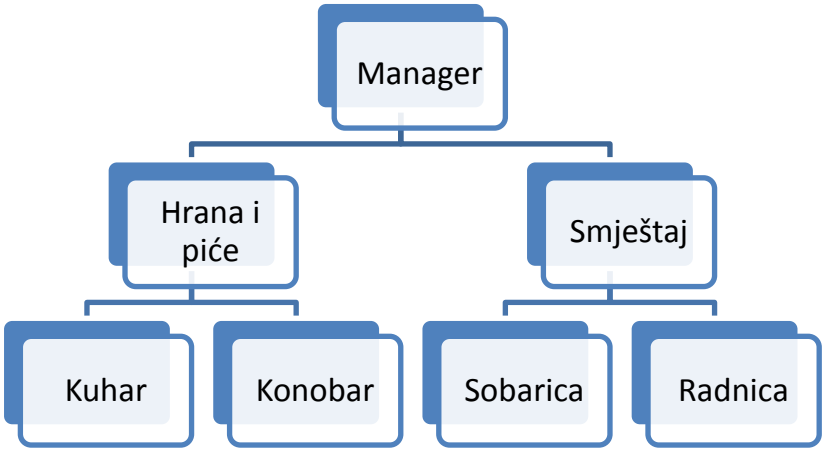
Baza ovog rada će biti prikaz početne i funkcijske organizacijske strukture jer će najbolje i najtransparentnije prikazati sve odjele nekog određenog samostalnog hotela i sve njihove zadaće koje će kasnije razjasniti kakvu ulogu ima svaka ponaosob u provođenju CRM alata.

[92] Ibid., str. 385.
[93] Ibid., str. 390.

3.3.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA MALIH HOTELA

Mali hoteli su hoteli do maksimalno 50 soba mada se, ovisno o literaturi, koja se koristi, mogu naći i drugačije definicije. Takvi hoteli su najčešće vođeni od strane obitelji i u svome poslovanju imaju *početni* oblik organizacijske strukture (vidjeti grafikon 2).

Grafikon 2: Organizacijska struktura malih hotela



Izvor: Cerović, Z., (2003), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 392.

Ovaj oblik organizacijske strukture karakterizira mali broj zadataka i njihovih izvršitelja, ciljevi su jasni i određeni od strane menadžera koji je ujedno (najčešće) i vlasnik hotela, a rizik i dobit se dijeli unutar članova obitelji. Ovaj oblik je isključivo primjenjiv u malim obiteljskim obrtima jer su vezane za obiteljske interese, a često i za one individualne naspram osobe koja je vlasnik i menadžer u jednom.

Menadžer u funkciji malih hotela je osoba koja nadgleda poslovanje, koja snabdijeva informacijama preostala 2 odjela i koja ima sve potrebno znanje kako bi mogla voditi i nadgledati poslove vezane za preostala 2 odjela. On je vrhovni rukovoditelj financija koje uključuju sve troškove hotela i nadgleda sve prihode, ima pristup informacijama koji omogućavaju hotelu da provede svoj strategijski plan poslovanja.[94] Također, menadžer u malim hotelima ima zadatak da komunicira sa svim dionicima koji su još uključeni u poslovanje hotela, a nisu dio organizacijske strukture unutar hotela.

Odjel hrane i pića u funkciji malih hotela najčešće zapošljava 3 do 4 osobe u kuhinji i 1 do 2 osobe koje će posluživati hranu i voditi bar. Kuhinja također ima glavnog *chefa* ili kuhara. Odjel hrane i pića u funkciji malih hotela ima jednu zadaću: da svi gosti budu zadovoljni hranom i kvalitetom hrane te uslugom koju dobiju za ono što plate. Kod malih hotela najčešće

[94] Rutherford, D.G., O¨Fallon, J.M., (2007), Hotel Management and operations, 5th ed., John Wiley & Sons Inc., p. 92.

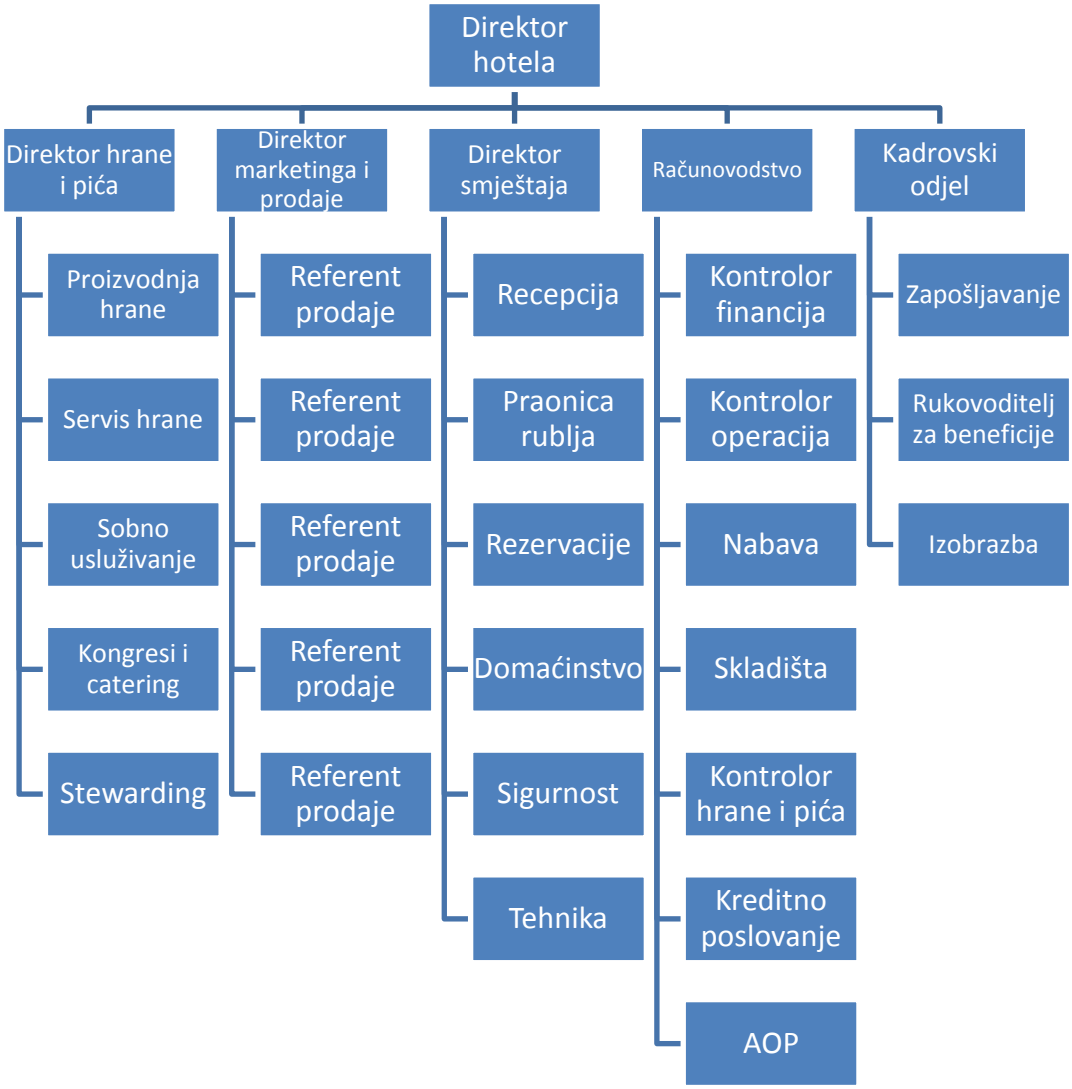
se nude ove usluge samo u restoranu, bez dostave hrane u sobama i to za vrijeme doručka, ručka ili večere. *Chef* kuhinje najčešće ima slobodu odabira menija koji će koristiti te , u konzultaciji sa menadžerom, odrediti i cjenik usluga. U odjelu ugostiteljstva gost stječe privrženost prema hotelu, pogotovo ukoliko taj isti odjel konstruktivno prihvati kritike i izmijeni eventualne greške u usluzi.

Smještaj odnosno recepcija je zadnji odjel u funckiji malih hotela, a zadaća mu je prijam gostiju i stvaranje osjećaja sigurnosti i ugode kod gosta. Zaposleni na recepciji ima zadaće voditi sve zadatke vezane uz naplatu usluga smještaja te primati rezervacije putem interneta, telefona ili uživo. Također, na ovom odjelu se stvara komunikacija hotelskog osoblja sa gostima, upućuje ga se u posebnosti mjesta u kojem se nalazi hotel i stvara određeno znanje o gostu koje može poslužiti u eventualnoj komunikaciji sa njim nakon njegovog boravka. Gostu se ovdje posuđuju i iznajmljuju predmeti, parkira automobil ukoliko gost ima problema sa istim te se vrše sve potrebne aktivnosti kod ispraćaja gosta. Na odjelu recepcije se stvara baza podataka o gostu (ona koja nije zapisana u računalu prilikom informiranja kod rezervacije) i pomaže kod provođenja CRM-a na temelju informacija dobivenih izravnom komunikacijom. Vodi se i hotelski dnevnik te se, kod većine hotela, izrađuju povijesne kartice o gostu gdje se nalaze informacije koje se dobiju rezervacijom (demografski podaci), informacije o tome što gost voli, a što je moglo biti na višoj razini te učestalost posjećivanja tih gostiju. Te povijesne kartice se odlažu po abecednom redu te se dostavljaju recepciji kod ponovnog posjeta nekog gosta te se znaju i nuditi nekakvi manji popusti ukoliko gost posjeti objekt više godina zaredom. Kod manjih hotela, povijesne kartice se više vode ručno dok kod većih putem računala. One neaktivne se poništavaju.

3.3.2. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA SREDNJIH HOTELA

Srednji hoteli mogu imati do 50 soba mada se, ovisno o literaturi, koja se koristi, mogu naći i drugačije definicije. Takvi hoteli znaju, ali u većini slučajeva nisu obiteljski hoteli. Imaju mnogo više zaposlenih od malih hotela što znači da imaju i više odjela o kojima se treba brinuti. Postoji vlasnik no on nije ujedno i menadžer već ima podređene direktore hotela i pojedinih odjela.

Grafikon 3: Organizacijska struktura srednjih hotela



Izvor: Cerović, Z., (2003), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 395.

Direktor hrane i pića u srednjim hotelima bavi se kontrolom nekoliko stavki ili usluga koje hotel pruža svojim gostima. Proizvodnja hrane je prva i osnovna, a ponajviše ovisi o *chefu* kuhinje, kao i glavni meni te prehrane. Ovaj dio je i najbitniji u odjelu hrane i pića jer profit od hrane može sudjelovati i do 50% u strukturi ukupne dobiti od gosta. Servis hrane je iduća usluga i ovdje se odvija sva komunikacija s gostom i zato je ovaj dio bitan kod primanja eventualnih primjedbi i mogućnošću popravka usluge ukoliko nešto nije pošlo u redu. Sobno usluživanje je usluga koju nudi većina srednje velikih hotela, a nude ili svu hranu koju nude i u restoranu ili nekakav skraćeni meni kako bi ubrzali uslugu. Posao direktora je odabir osoblja, izdavanje cijena kod nekih od navedenih usluga, kontrola posla i odgovornost za eventualne pogreške nekog dijela poslovanja. Odjel ugostiteljstva je bitan dio u komunikaciji s gostima i stvaranja možebitnog *branda* hotela ukoliko se hotel odluči na takvu vrstu

ugostiteljske usluge. Ovaj dio donosi veliki kolač profita u hotel, ali nosi i najveće troškove zaposlenih. Zato je posao direktora da odluči na koga je najbolje da ti troškovi odu.

Direktor marketinga i prodaje vodi odjel za prodaju usluga koje nudi hotel, a to mogu biti razne usluge, dodatne usluge, koje nudi hotel uz sami smještaj. U ovom odjelu se analiziraju svjetske kretnje u ponudi i potražnji, promatraju se profili gostiju koji dolaze u hotel, izrađuju se marketinške strategije nastupa na tržištu, priprema se kapacitet za prodaju smještaja, izrađuju razne vrste potrebnih ugovora, primaju informacije od raznih agencija s kojima hotel surađuje i ubacuju te podatke u hotelski sustav, izrađuju se razni dodatni programi hotela koji se poslije prodaju gostima, analiziraju se rezultati prodaje, analiziraju se gosti koji su podobni za nekakve poklone ili gratis usluge te se također izrađuju i anketni upitnici o zadovoljstvu gosta boravkom. Kod ovog odijela funkcija CRM-a je najistaknutija jer se ovdje dobivaju svi potrebni informativni podaci o gostu, izrađuje se baza podataka o gostu i informira ga se, na temelju tih informacijama, o eventualnim pogodnostima i uslugama koje može dobiti ukoliko se vrati u smještajni objekt.

Direktor smještaja nadzire recepciju, sigurnost, rezervacije, tehnološki sustav i pružanje osnovnih hotelskih usluga. Recepcija je početak komunikacije s gostom. Kod srednjih hotela tu je zaposleno do troje ljudi u istoj smjeni koji se brinu da sve s gostom prođe u najboljem redu. Tu se primaju eventualne primjedbe, plaćanja, rezervacije, daju se potrebne informacije gostu i upućuje ga se u politiku hotela. Ostale domaćinske usluge se podrazumijevaju u hotelskom poslovanju, a sigurnost kod srednjih hotela je najčešće pružena od strane lokalne policije. Takvi hoteli najčešće nemaju zaposlene zaštitare. Odjel smještaja u funkciji CRM-a je bitan jer se tu zadovoljavaju potrebe samog smještaja i njegovog boravka u sobi koji mora biti na visokoj razini kako bi se stekle potrebne informacije o gostu koji će biti otvoreniji ukoliko je zadovoljan, lakše će istaknuti nekakve primjedbe koje, ako se riješe na pravi način, će pomoći da se gost vrati u komunikaciji nakon boravka putem nekog od alata.

Kadrovski odjel služi za zapošljavanje hotelskog osoblja. Direktor tog odjela odlučuje tko će biti zaposlen, a tko ne. Također, pruža potrebnu izobrazbu za lakše uvođenje u poslovanje hotelskog poduzeća. U funkciji CRM-a je ovaj dio bitan jer CRM alat i njegovo provođenje zahtjeva posebnu izobrazbu, a ta se izobrazba jedino ovdje može pružiti i mora biti na visokoj razini kako bi se stekla potrebna informativna znanja od ovom alatu i kako bi se on što kvalitetnije provodio poslije, kada se investira i implementira CRM u hotelsko poslovanje.

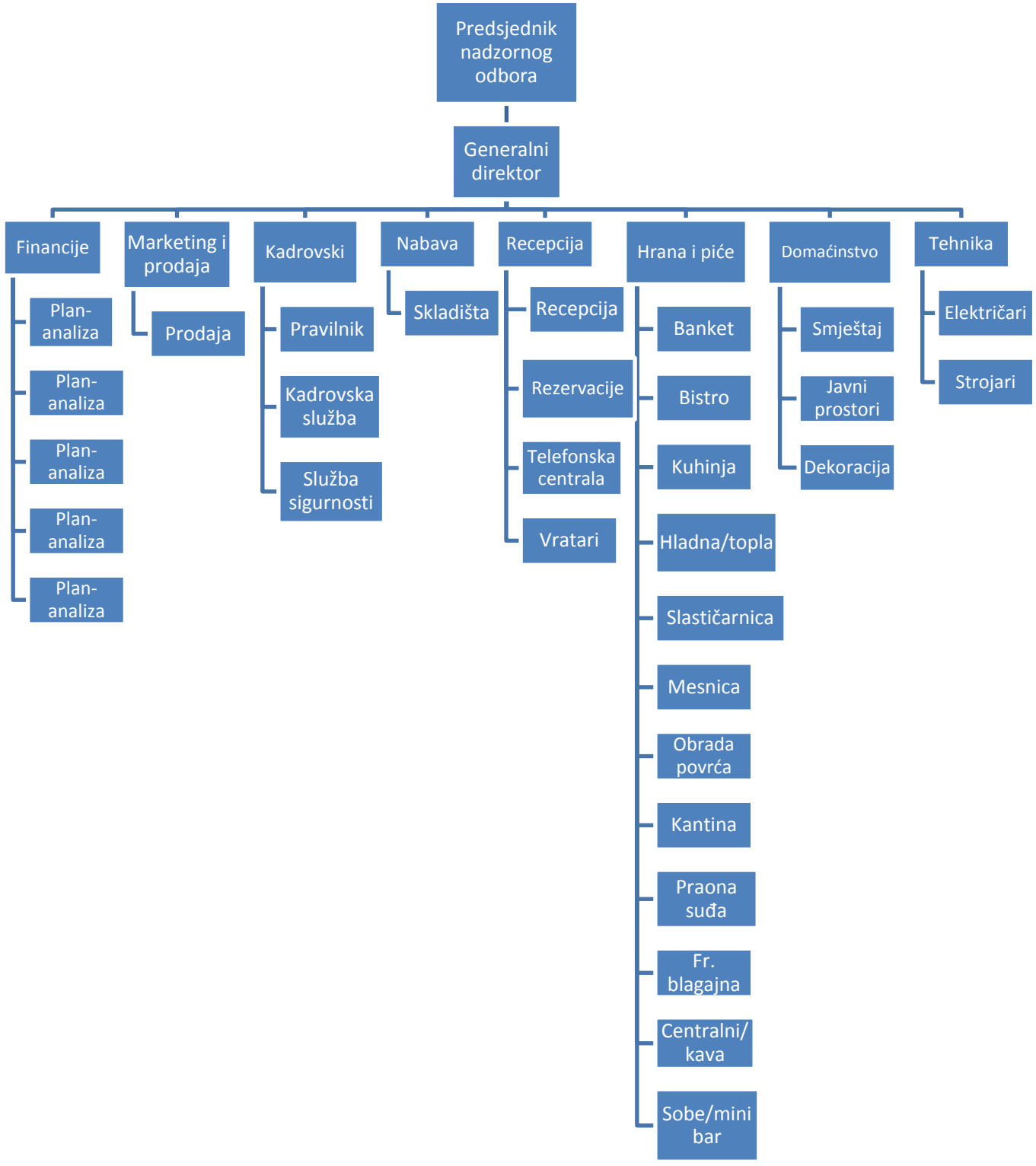
Računovodstvo je odjel koji se bavi financijama (troškovima poslovanja, prihodima, investicijama). U ovom odjelu se zapravo promatraju svi troškovi i prihodi proizašli iz pojedinih odjela u hotelskom poslovanju, točnije navedena 4 kod srednje velikih hotela. Informacijama iz računovodstva hotel donosi odluke o poslovanju te financijskoj moći za uvođenje CRM alata u poslovanje. Ovdje se vode razne bilance, inventure, izrađuju interne dokumentacije te sređuju knjige kako bi dali vjerodostojan prikaz poslovanja hotela. Također uspoređuje se planirano i ostvareno u financijskom smislu.[95]

3.3.3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA VELIKIH HOTELA

Veliki hoteli su hoteli koji mogu imati do 300, a prema nekim izvorima i do 600 soba. U svom poslovanju dosta se razlikuju od poslovanja koje se provodi u malim i srednjim hotelima baš zbog tog obujma, broja odjela i broja zaposlenih u tim odjelima. Također, u velikim hotelima se pružaju usluge koje se ne pružaju u navedena 2 oblika hotela. Na idućem grafikonu (vidjeti grafikon 4) prikazuje se organizacijska struktura velikog hotela.

[95] Detaljnije o odjelima hotelskog poslovanja i njihovom funkcioniranju vidjeti u Cerović, Z., (2003), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka

Grafikon 4: Organizacijska struktura velikih hotela na primjeru hotela Esplanade u Zagrebu



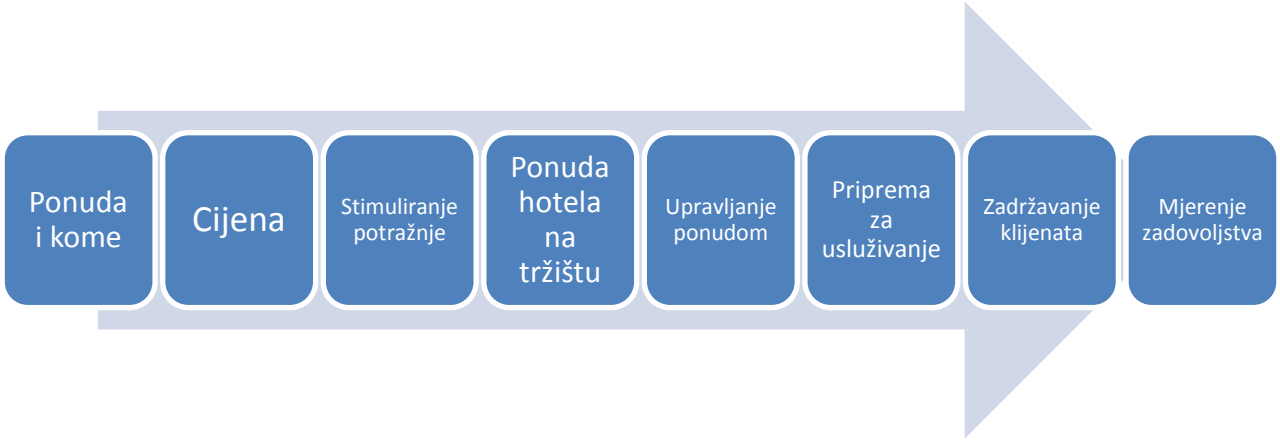
Izvor: Cerović, Z., (2003), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 395.

U velikim hotelima postoji mnogo veća hijerarhija u poslovanju. Postoje 3 vrste rukovodstva:[96]

- **Vrhovno rukovodstvo** čine uprava te razni pomoćnici i savjetnici koji su podređeni i odgovorni nadzornom odboru ili njegovom predsjedniku koji se nalazi na vrhu piramide. Ispod njega se nalazi generalni direktor hotela koji je podređen predsjedniku uprave, a nadređen svim odjelima u hotelu;
- **Srednje rukovodstvo** čine svi navedeni odjeli u velikom hotelu. Naravno, odjeli se mogu razlikovati od hotela do hotela, ovisno o uslugama koje se pružaju, no svima su zajednički odjeli recepcije, financija, nabave, prodaje, marketinga, hrane i pića, domaćinstva i tehnike, a srednje rukovodstvo čine menadžeri tih odjela;
- **Nadzorno rukovodstvo** čine izvršitelji tj. operativni dio hotela koji postupa po naredbama i izvršava svoj posao. U ovom odjelu voditelji mogu zapošljavati, otpuštati, nagrađivati, suspendirati i činiti sve što misle da je potrebno da bi se izvršio traženi operativni dio u hotelskom poduzeću.

Kako što je već navedeno, svi ovi odjeli postoje i u hotelima srednje veličine no kod velikih hotela, zbog obujma posla, rascjepkani su na manje dijelove. Tako su recepcija, domaćinstvo i tehnika ovdje razdvojeni dok se kod srednjih hotela oni nalaze pod jednim odjelom i mnogo manjem broju zaposlenih u njemu, hrana i piće se nalaze pod posebni odjelom, a razlikuje se od već navedenih funkcija kod srednjih hotela po bogatstvu usluge i onoga što nude u sklopu hotela. Marketing velikih hotela i njegova funkcija se može prikazati na sljedećem grafikonu:

Grafikon 5: Cilj marketinga u velikim hotelima



Izvor: Cerović, Z., (2003), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, str. 318.

[96] Ibid., str. 395.

Osim već navedenih funkcija hotela, kod velikih hotela postoji i poseban odjel za nabavu gdje se nabavlja sav potreban inventar za poslovanje hotela (hrana i piće za ugostiteljski odjel, sva potrebna tehnika za odjel recepcije i marketinga, potreban sitan inventar za odjel financija i td…) i sprema se u skladišta koja veliki hotel uvijek mora posjedovati. Također, kod velikih hotela, najčešće postoje vratari i zaštitari koji se brinu o zaštiti hotela.

Kao što je navedeno u ovom dijelu rada svaki odjel hotela ima svoju funkciju u provođenju CRM alata, od *top* menadžmenta (vlasnik hotela, nadzorni odbor, uprava i generalni direktor), do *middle* menadžmenta (menadžeri pojedinih odjela) pa sve do najniže razine zadužene za operativni dio poslovanja hotela. *Top* menadžment donosi odluke i nosi rizike vlastitih odluka i financija, *middle* menadžment je zadužen za komunikaciju sa kupcima te ostvarivanje njihovih želja i pokretanja onih proizvoda najisplativijih za pojedini hotel te također nose rizik određenog projekta jer ih sami predlažu *top* menadžmentu. Najniži menadžment obavlja operativne poslove gdje se zadovoljavaju sve potrebe gosta i pritom se saznaju mogući prostori za napredak odnosno poboljšanju usluge.

CRM softver i baza podataka zahtijevaju velike financijske izdatke i mnogo pomažu kod kontakta s onim najprofitabilnijim gostima i njihovom vraćanju u objekt no CRM nije samo kompliciran softver već se događa od ulaska gosta u hotel pa sve do njegovog ispraćaja iz hotela. To je sva komunikacija s njime i zadovoljavanje svih potreba, kao i uvažavanje rečenog. Tako se također stječu potrebna znanja o gostu. Mnogi hoteli, pogotovo mali hoteli, nemaju financije za uvođenje kompliciranih softvera ni za milijunske izdatke za održavanje te tehnologije, baze podataka ili same izobrazbe i zapošljavanja za to provođenje. Mali hoteli imaju nekoliko zaposlenih, najčešće iz obiteljskih krugova, te prihodi i troškovi hotela su višestruko manji od bilo kakve računice koja bi opravdavala uvođenje CRM-a. No CRM može biti proveden i uz puno manje troškove i na mnogo jednostavniji način, bez uključivanja kompliciranih tehnoloških rješenja. Kroz odjel hrane i pića, smještaja te komentara putem neke od mreža može se formirati jednostavna baza podataka o gostu što može pridonijeti stvaranju odnosa sa njime, njegovom vraćanju u objekt, manjim izdacima marketinga, i na kraju, višestrukom profitu od samo nekoliko zadržanih takvih gostiju.

3.4. MALI HOTELI I RAZVOJ OMH (OBITELJSKI I MALI HOTELI) U HRVATSKOJ

Nacionalna udruga obiteljskih i malih hotela osnovana je 2004. godine potaknuta potrebom rastućeg broja malih hotelijera za udruženjem koje će zastupati njihove specifične interese te omogućiti stalno unapređenje kvalitete njihove ponude. OMH okuplja najbolje obiteljske i male hotele koji se odlikuju posebnošću, prepoznatljivom kvalitetom i autentičnošću koji osiguravaju poseban dojam gostu te naprednu grupaciju u turističkom sektoru. Glavni pod ciljevi ove udruge su stvaranje međunarodno konkurentnog proizvoda utemeljenog na kvaliteti, posebnosti, individualiziranosti i autentičnosti, osiguranje boljih uvjeta nabave/akvizicije kapitala, proizvoda ili usluga, stjecanje kredibiliteta i utjecaja u odnosu na nositelje turističke politike, podizanje kvalitete smještajnih objekata i njihovih usluga kroz programe certifikacije kvalitete te edukacije i savjetovanja. Svi ovi pod ciljevi vode do konačnog cilja koji bi bio poboljšanje uvjeta poslovanja obiteljskih i malih hotela u Hrvatskoj.

OMH je 2010. brojao 146 hotela, a u prethodne 2 godine inicirala je i realizirala nekoliko važnih projekta poput programa poticaja za obiteljsko hotelijerstvo ili povoljnije izvore financiranja (izrada kataloga, ugovore s dobavljačima, povoljniji rabati i bonusi na ostvareni promet…). Stoga je jasno kako OMH može biti nositelj strateškog zaokreta hrvatskog turizma.[97]

Mali obiteljski hoteli su "novo lice" hrvatskog turizma. Objedinjuju sve prednosti koje nosi turizam u kombinaciji sa novim trendovima u ugostiteljstvu. S malim obiteljskim hotelima otvara se nova stranica hrvatske turističke ponude jer se gost ponajbolje osjeća u bliskom, neposrednom, obiteljskom ugođaju. Toplina osobnog pristupa nenadomjestiva je ičim drugim, a upravo mali obiteljski hoteli onaj su oblik hrvatske turističke ponude koji tu toplinu najbolje prepoznaje. Na mnogo načina mali hotel svog gosta upoznaje sa izvornim/autentičnim. Čine to arhitekturom koja odražava utjecaje podneblja, prepoznatljivim uređenjem interijera, mirisima i okusima lokalne kuhinje, vinskom kartom tipičnom za određen kraj, izletničkim turama koje odvode u krajolike kojih nema nigdje drugdje, sportskim i rekreativnim aktivnostima za koje su određene lokacije u Hrvatskoj kao izmišljene. U susretu s domaćim stanovništvom, također u razgovoru s vlasnikom hotela, moguće je osjetiti lokalni kolorit. Jednom riječju, u svakom od hotela moguće je osjetiti duh mjesta.[98]

[97] www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010, (pristupljeno 24.02.2019.g.)
[98] Ibid. , (pristupljeno 24.02.2019.g.)

Mali hoteli u hrvatskoj hotelskoj industriji čine 29% ukupnog broja hotela (hoteli 10-50 soba). Većina hotela je smještena na primorskom području (Splitsko-Dalmatinska županija, Primorsko-Goranska županija i Istarska županija) što ne ćudi s obzirom da su to područja koja žive od turizma ljeti, a po dužini poslovanja mali hoteli su pretežito sezonski, a nešto manje i cjelogodišnji.

Mali hoteli mogu biti garni (smještaj i doručak) ili pansion hoteli (smještaj i prehrana). U garnim hotelima se turisti najčešće zadržavaju jednu noć i smješteni su uz prometnice, a u pansionskim više dana i smješteni su unutar turističkih mjesta. U pansionskim hotelima, gostima se nudi i pansionska usluga (3 obroka) ili polupansionska usluga (2 obroka). Tu se mogu pronaći i dodatne usluge vezane za sport, rekreaciju, zabavu, kozmetičke, zdravstvene usluge, mogućnost kupovine raznih proizvoda ili prisustvovanje raznim kulturnim priredbama.

Većina ovih hotela u Hrvatskoj (65%) se nalazi u privatnom vlasništvu zbog manjih investicija i sigurnijeg povrata investiranih sredstava.[99]

Karakteristike malih hotela su:[100]

- Lako pokrivanje svih fiksnih troškova i pokrivanje varijabilnih zbog velike godišnje iskorištenosti kapaciteta;
- Zaposleno osoblje čine obično vlasnik i članovi uže i šire obitelji te profesionalno osoblje s fleksibilnim radnim vremenom i radnim pravima i obvezama;
- Mali hoteli se kratkoročno i brzo prilagođavaju promjenama potražnje, fleksibilnost na promjene na tržištu;
- Posebni su, osobni i prepoznatljivi;
- Lako se prilagođavaju strukturi gostiju i njihovim željama u odjelu prehrane;
- Menadžeri (najčešće i vlasnici) nisu opterećeni raznim sastancima i izvještajima pa se lakše posvete planiranju, organizaciji, kontroli poslovanja te odnosu sa gostima;
- Kvaliteta je visoka, a usluga personalizirana te odnos između zaposlenih i gostiju manje profesionalan, više prirodan.

[99] Holjevac, I.A., (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Udžbenici sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 129.
[100] Holjevac, I.A., Vrtodusic, (2002), A-M., Small hotels in european tourism: the necessity of reconstruction of croatian hotel industry, The Tourist Review, vol. 4, p. 47.

3.5. SPECIFIČNOSTI POSLOVANJA MALIH HOTELA

Kvaliteta je najvažnija odlika poslovanja svakog malog hotela, a u uvjetima povećane konkurencije ujedno je i neizostavan dio poslovanja. [101] Za provođenje kvalitete najbitniji pojam za male hotele jest TQM (Total Quality Management).

TQM je sustav upravljanja koji osigurava postizanje i održavanja kvalitete, povećava fleksibilnost, efikasnost i efektivnost poslovanja. Potpuno je orijentiran na tržište, vođen kupcem, a svaki zaposlenik ima zadatak da isporučuje i odgovara za kvalitetu onoga područja gdje je zaposlen. Koncept poslovanja se temelji na poštivanju pojedinca i socijalnoj odgovornosti i ima tendenciju proširiti se na sve aktivnosti pojedinaca i cjelokupno društvo. Ovo je radikalan pristup menadžmentu koji se okreće prirodnijem odvijanju aktivnosti i osposobljavanju zaposlenih.[102]

Prednosti koji se pojavljuju i malim hotelima i što je specifično za njih je to što najčešće imaju stalne goste i što mogu spoznati što gosti hoće bez prevelikih ulaganja u marketing i istraživanje. To omogućava mjesta za napredovanje u personaliziranju usluge, uvođenju novih sadržaja na zahtjev gosta te , manji broj zaposlenih koji su međusobno bliži, omogućava da se besprijekorno i kvalitetno posluje, da hotel ima besprijekorne proizvode i usluge, da štiti turiste, najnoviji inventar i opremu te besprijekorno informiranje gosta o politici hotela i sadržajima van i unutar hotela te poštivanje njegovih želja.[103]

Još neke prednosti i specifičnosti malih hotela ukoliko primjenjuju TQM su:[104]

- Profit hotela je povećan;
- Troškovi po jedinici su smanjeni;
- Reputacija i vrijednost hotela na tržištu su povećani;
- Stabilnost i poslovno napredovanje je osigurano provođenjem TQM-a;
- Zapošljavanje lokalnog stanovništva;
- Povećano zadovoljstvo zaposlenih i vlasnika hotela.

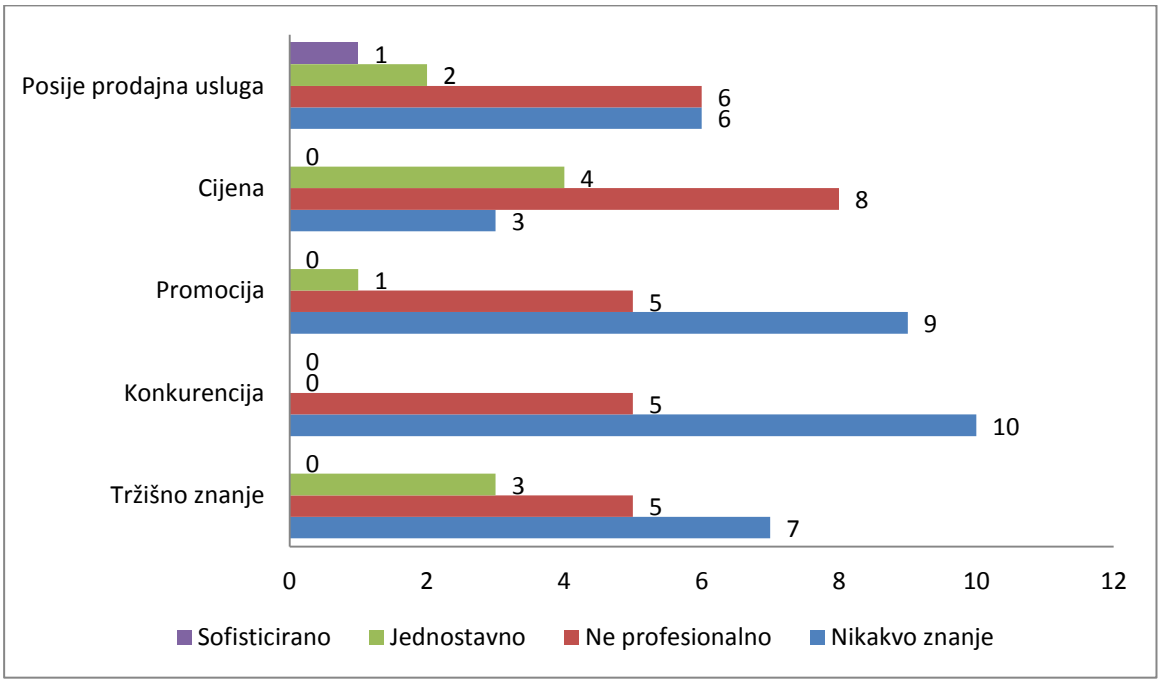
U idućem primjeru (vidjeti grafikon 6) moći će se vidjeti stanje u malim hotelima po pitanju znanja o tržištu, konkurentima, konkurentskim prednostima, promociji, cijeni te usluzi nakon

[101] Holjevac, I.A., op. cit., str. 131.
[102] Ibid., str. 131.
[103] Ibid., str. 132.
[104] Holjevac, I.A., Vrtodusic, A-M., op. cit., p. 48.

prodaje. Istraživanje je obuhvatilo na 15 ispitanika tj. 15 malih hotela na sjevernom Walesu sa 3-30 zaposlenih te brojem soba 10-60 i obavljeno je 2008. godine. Istraživanje je provedeno dubinskim intervjuom. Prema nalazima istraživanja došlo se do spoznaje o postojanju 4 razine marketinga:

- **Gotovo ne postojeći marketing –** najniža moguća razina znanja i planova;
- **Ne profesionalni marketing-** postoji osnovno razumijevanje o ispitivanim stvarima, ali nema znanja da se provede u hotelu;
- **Jednostavni marketing-** provodi se , na manjoj razini, određena marketinška aktivnost po pitanju navedenih područja kako bi se stekla određena prednost, a znanje o prednosti marketinških aktivnosti je veliko;
- **Sofisticirani marketing-** veliko znanje o prednostima 4P (Price, Place, Product, Promotion) marketinga, dobro razvijeni marketinški segmenti, razvijeni marketinški plan, tehnologija je razvijena.[105]

Grafikon 6: Marketing u malim hotelima



Izvor: Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., Kupiec- Teahan B., (2008), Marketing in small hotels: a qualitive study, Emerald, iss. 26 (3), p. 303., izrada autora

[105] Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., Kupiec- Teahan B., (2008), Marketing in small hotels: a qualitive study, Emerald, izd. 26 (3), p. 298.

Gledajući rezultate na uzorku od 15 hotela na jednom geografskom području može se zaključiti da je specifičnost malih hotela u području marketinga ta da, u odnosu na velike i srednje velike hotele, imaju jako malo znanja o prednostima marketinga, a još manje znanja, ako i postoji, da provedu određeni marketinški postupak unutar hotelskog poduzeća.

Tržišno znanje je ispod prosječno s obzirom da čak polovica malih hotela u uzorku nema nikakvo znanje o tržištu i sukladno s time nema nikakav marketinški plan kako bi iskoristili to (ne)znanje o hotelskom i turističkom tržištu. Također, ne postoji ni jedan hotel koji ima znanje za provođenje sofisticiranog marketinga

Konkurencija i znanje o konkurentima kod ispitanih hotela je još gore i svi navedeni hoteli imaju nikakvo ili malo znanje za provođenje marketinga na temelju informacija. U njihove informacije uključeni su samo poneki konkurenti, a ni to znanje nije dovoljno veliko kako bi se, upotrebom marketinških alata, stekla određena konkurentska prednost.

Promocija odnosno znanje o promociji i uporaba alata za istu je vrlo slično kao i kod prethodne 2 kategorije i kod većine hotela se koristi tek pokoji promotivni alat. Manji broj hotela ih rabi nekoliko, a nijedan ne koristi velik broja efektivnih i pro aktivnih alata za promociju.

Cijena se najčešće formira u malim hotelima na temelju onoga što tržište može podnijeti i na temelju konkurentnih cijena.

Poslije prodajna aktivnost se kod većine hotela smatrala nebitnom ili donekle bitnom no opet ne toliko da se nešto poduzme povodom toga. Samo 1 hotel od 15 spada u kategoriju sofisticiranog marketinga (komunicira s gostima, skuplja informacije od njima i gradi odnos s njima).[106]

[106] Ibid., p. 301.

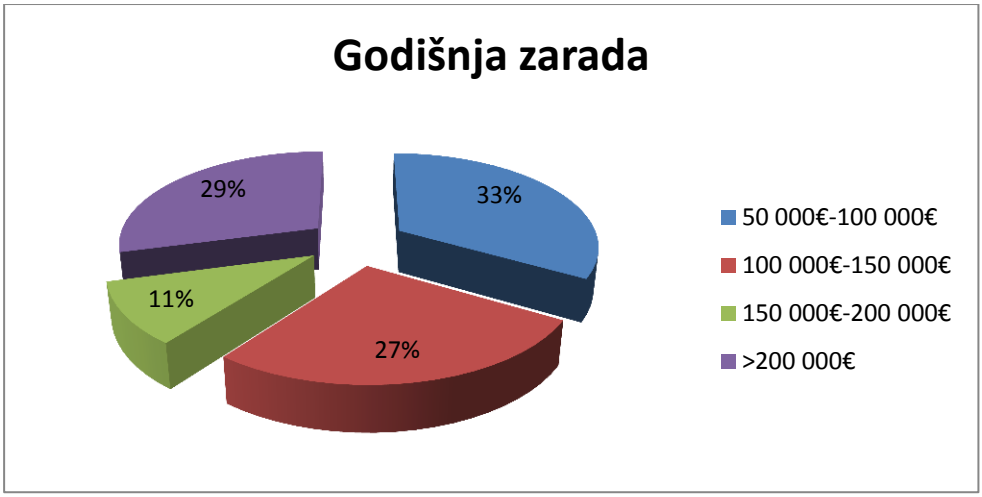
4. PRIMJENA CRM-A U MALIM HOTELIMA: ANALIZA SITUACIJE

4.1. KOMPJUTERIZACIJA KOD MALIH HOTELA

Kompjuterizacija gospodarskih subjekata, a time i hotela, započela je još početkom 80-ih godina prošlog stoljeća. Tada se događaju promjene sučelja kompjutera koji postaje manji, jednostavniji i pristupačniji za korištenje velikom broju ljudi. Eksplozijom svjetskog interneta 90-ih godina, kada internet postaje pristupačan i cjenovno dostupan većini građanske populacije, bilo je teško zamisliti gospodarski subjekt, a u hotelijerstvu veći ili srednje velik hotel koji nije imao kompjuter. Posla je bilo previše, a informacije o zaposlenima, plaćama, gostima, rezervacijama, agencijama, ponudama bilo je jednostavno preteško kontrolirati putem starinskih sistema. U to vrijeme je sve više rasla i informacijska pismenost putem raznih tečajeva te stručnih osposobljavanja. Sve je lakše bilo pronaći stručno osoblje koje se dobro snalazi na, tada, novim aplikacijama i internetskim pretraživačima. CRM je bio idući korak u hotelskom poslovanju. Prvi softver se pojavljuje 1993. godine, a od kada ga sve veći broj hotelijera, financijski moćnih, uvodi u svoje poslovanje i uči kako ga koristiti i njime steći konkurentsku prednost na tržištu. Ipak, bez obzira na globalne promjene koje je kompjuterizacija ostavila na svjetskom i turističkom tržištu, mali hoteli nisu pratiti te trendove, barem ne tom brzinom. Razloga je mnogo. Kao što je rečeno u prethodnom dijelu rada, male hotele su najčešće otvarali samostalni investitori koji nisu bili toliko kapitalno moćni već samo onoliko da otvore mali hotel i žive od njega. Struktura zaposlenih je strogo ograničena na članove bliže i šire obitelji i bilo je malo izgleda da su baš svi oni financijski pismeni i sposobni ići u korak s tržištem. Investicije u komplicirane softvere i hardvere CRM-a, kod nekih hotela čak i raspolaganje računalom, bila je nemoguća misija. Do konca prošlog stoljeća još je bilo uvriježeno mišljenje kako je za provođenje CRM-a potrebno investirati mnogo u baze podataka o gostima i da je to jedini način da se ispravno provede ovaj alat. To možda i vrijedi za veće hotele no manji hoteli imaju mogućnost personaliziranog pristupa zbog manjeg broja gostiju.

Tijekom 2003. godine provedeno je istraživanje na uzorku 160 malih hotela na području Škotske. Svi hoteli imali su 15 spavaćih soba ili manje, a istraživanje je provedeno putem pitanja otvorenog i zatvorenog tipa. Rezultati istraživanja se navode u nastavku.

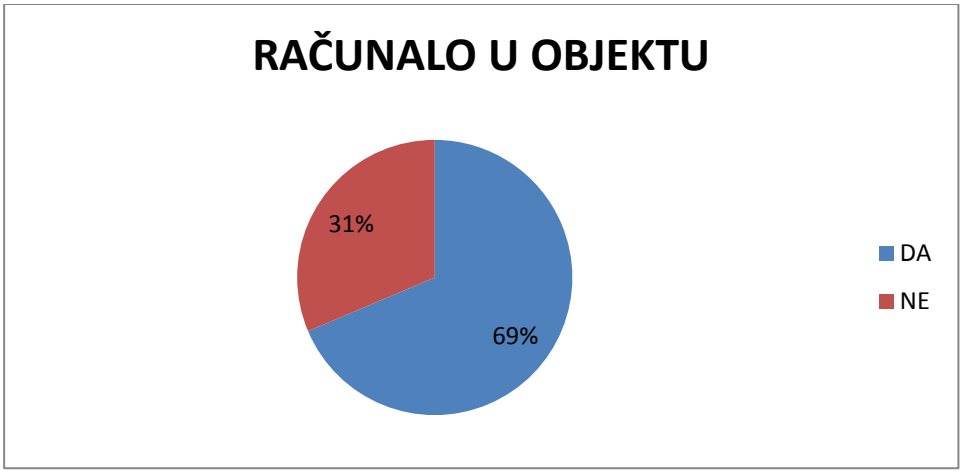
Grafikon 7: Godišnja zarada ispitivanih hotela



Izvor: Buick, I., (2003), Information technology in small Scottish hotels: is it working?, Internatinal Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (4), p. 245., izrada autora

U istraživanju su bili najzastupljeniji hoteli (33%) sa najmanjom zaradom (do 100 000€). Slijede hoteli sa najvećom zaradom (29%) od preko 200 000€, a između se nalaze hoteli (38%) sa zaradom između 100 000€ i 200 000€.

Grafikon 8: Računalo u malom hotelu

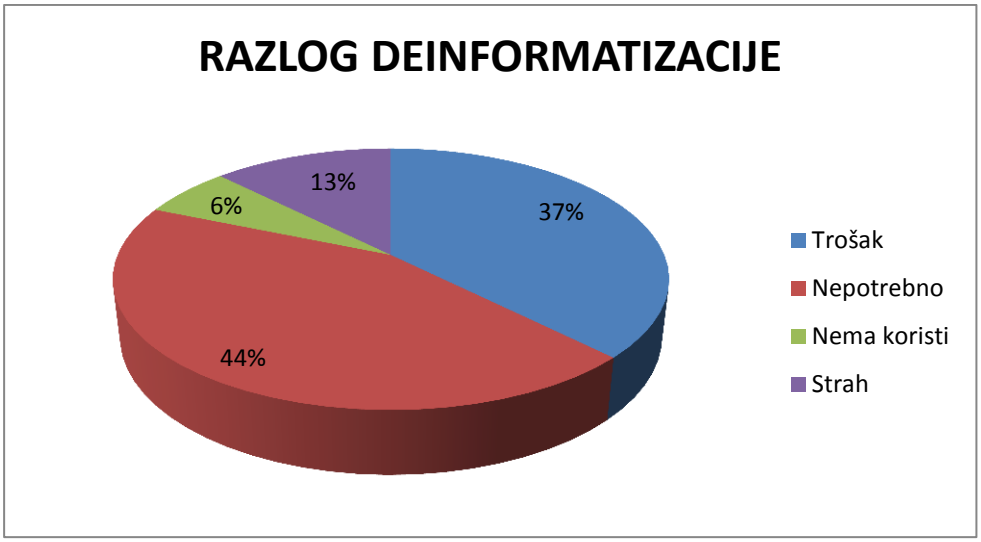


Izvor: Buick, I., (2003), Information technology in small Scottish hotels: is it working?, Internatinal Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (4), p. 245., izrada autora

Prema provedenom istraživanju 2/3 objekta je posjedovalo računalo. Također, čak 90% ispitanih je kupilo računalo u hotelu u zadnje dvije godine, početkom 21. stoljeća.[107]

[107] Buick, I., (2003), Information technology in small Scottish hotels: is it working?, Internatinal Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (4), p. 245.

Grafikon 9: Razlozi za nedostatak računala



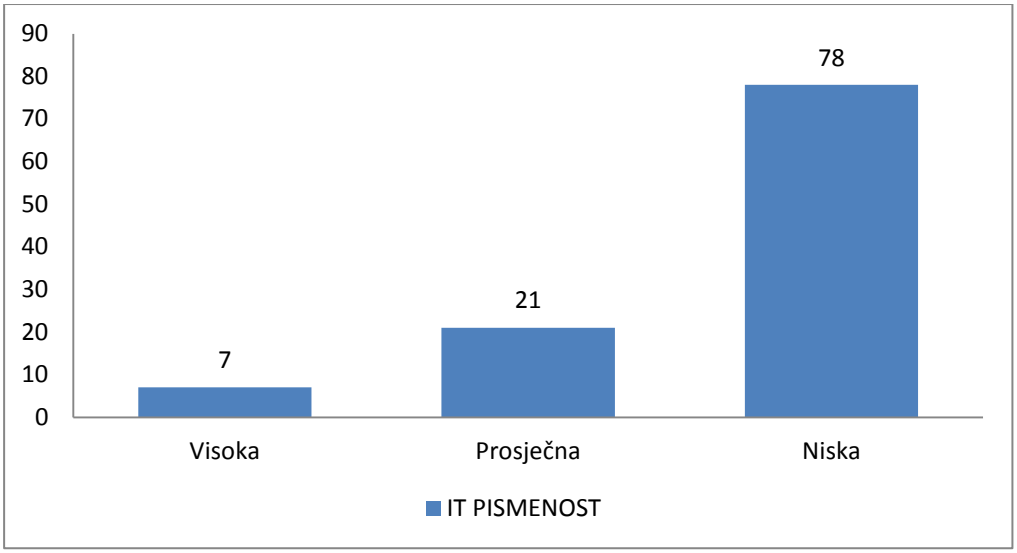
Izvor: Buick, I., (2003), Information technology in small Scottish hotels: is it working?, Internatinal Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (4), p. 245., izrada autora

Na grafikonu 9, vezanom za istraživanje, je vidljivo da skoro polovica malih hotela u Škotskoj računalo nije smatralo bitnim, bez obzira što je u to vrijeme internetska globalizacija već doživjela puni zamah, neki su ga još smatrali preskupim ili da neće donijeti pomaka u poslovanju, a manji broj se bojao nepoznatog u obliku informacijske tehnologije i svoga znanja od računalu. Oni koji su pak posjedovali računalo u svome hotelu većinom su ga koristili za upisivanje podataka vezanih za interno poslovanje (zaposlenici, plaće…), za osobne informacije ili korištenje tablica vezanih, također, za internu uporabu. Manje od četvrtine hotela koji su posjedovali kompjuter isti je koristilo za rezervacije, kontaktiranje gostiju, naplatu računa, one stvari koje uistinu olakšaju poslovanje, omogućuju pregled gostiju i marketinšku kampanju za njihov povratak ili pregled konkurenata i tržišta.[108]

Iz prethodno navedenog je vidljivo da tek u zadnjem desetljeću mali hoteli su postali svjesni važnosti informatizacije u poslovanju, barem one osnovne, i na koji način mogu profitirati od ispravnog korištenja informacijske tehnologije. Također, u 2003. godini provedeno je istraživanje na 106 britanskih i grčkih hotela s brojem soba od 50-150 (vidjeti grafikon 10).

[108] Ibid., p. 245.

Grafikon 10: Informacijska pismenost



Izvor: Paraskevas, A., Buhalis, D., (2002), Outsourcing IT for small hotels, The Opportunities and Challenges of Using Applications Service Providers Cronell University, vol. 43, iss. 2, p. 34., izrada autora

Kao što je vidljivo iz grafikona većina malih hotelijera ispitanih u Britaniji i Grčkoj je bilo IT nepismeno prije 16 godina, a čak 92.5% nije vidjelo nikakvu prednost koju im informatizacija može donijeti u poslovanju. Računala su vidjeli tek kao alat za ubrzavanje procesiranja informacija, razvijanje planiranja i kontrole, ubrzavanje nekih procesa, smanjivanju troškova kod nekih poslova te smanjivanje izgubljenog vremena na administrativne procese. Korištenje CRM-a ili bilo kakvih marketinških alata je bilo nezamislivo.[109]

4.2. CRM U MALIM HOTELIMA

Prije 11 godina provedeno je već prije navedeno istraživanje u Walesu putem dubinskih intervjua na primjeru 15 malih hotela. Cilj je bio odrediti kakvo znanje mali hotelijeri imaju za provođenje marketinških alata u raznim poljima tj. odjelima poslovanja u hotelu. Naravno, provedeno je i istraživanje kakvo znanje mali hoteli imaju o svojim gostima koji su boravili u hotelu i kako to znanje mogu iskoristiti za komunikaciju s njima, pokušaje da ih vrate u hotel i sebi „osiguraju“ besplatnu promociju putem usmene predaje i pozitivne riječi o svojemu hotelu. Rezultati istraživanja daju se u grafikonu 11.

[109] Paraskevas, A., Buhalis, D., (2002), Outsourcing IT for small hotels, The Opportunities and Challenges of Using Applications Service Providers Cronell University, vol. 43, iss. 2, p. 35.

Grafikon 11: Znanje o gostima u malim hotelima



Izvor: Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., Kupiec- Teahan B., (2008), Marketing in small hotels: a qualitive study, Emerald, iss. 26 (3), p. 303., izrada autora

Prema podacima vidljivim na grafikonu 11 jasno je da najveći broj malih hotelijera posjeduje nekakvo znanje o svojim gostima (neprofesionalno znanje), ima njihov kontakt no ne koristi ga u marketinške te ne vidi prednost u tome što se tiče profita. Trećina ispitanih hotela poznaje svoje goste (jednostavno znanje) te vidi nekakve kompetitivne prednosti, kao i one profitne, koje mogu donijeti oni najprofitabilniji gosti. Kod ovih hotela već postoji nekakva CRM baza podataka koja se koristi u ovom postupku. Samo 1 ispitani hotel ima sofisticirani CRM pristup gostu te vidi lojalnost kao ključan izvor profita u svom hotelskom poduzeću.[110]

Prema svim prethodno navedenim pokazateljima uočava se kako se trendovi na tržištu malih hotela bili ponešto drukčiji nego na tržištu većih hotela. Kompjuterizacija je došla dosta sporije, a time i znanje o svim prednostima koje povratak samo jednog gosta može donijeti profitu malog hotela. Prema rezultatima prethodno navedenih istraživanja ipak se vidi nekakav pomak u tom pristupu jer polovica ispitanih hotela koristi nekakav oblik CRM-a, drukčiji od onog koji se koristi u većim hotelima radi financijskih pokazatelja, ali i mogućnosti personaliziranog pristupa svakom gostu, te uviđa važnost koju ova promjena u poslovanju može donijeti. Ipak, još prije 10 godina, kada je internet mogao koristiti gotovo svatko, to znanje o nižim troškovima marketinga te o profitu koji može donijeti zadržavanje postojećeg gosta je još uvijek bilo premalo za ovo tržište i još uvijek implementacija CRM-a i važnost implementacije ovog alata nisu toliko bili shvaćeni kod menadžera hotela bez obzira

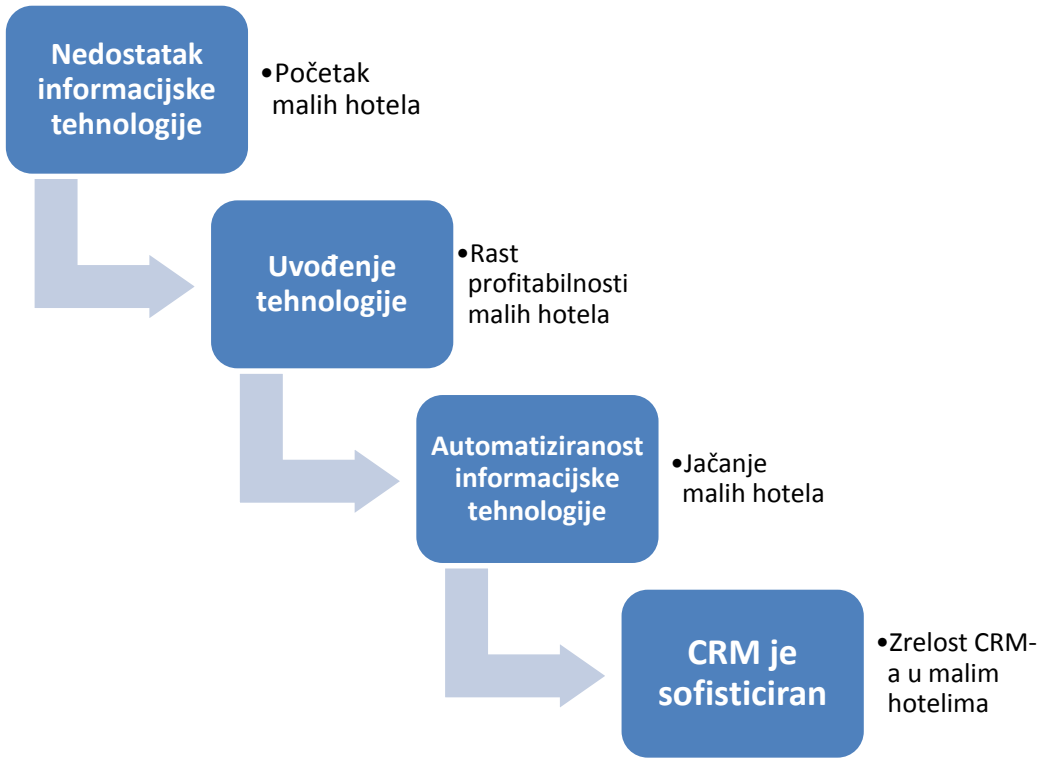
[110] Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., Kupiec- Teahan B., op. cit., p. 301.

što, prema svemu navedenom, mali hoteli imaju tu specifičnost u poslovanju i mogućnost primjene ovog alata bez sofisticiranih softwera i baza podataka koji zahtijevaju velika ulaganja i kontinuirano istraživanje tržišta.

4.3. IMPLEMENTACIJA CRM-A U MALI HOTEL: MOGUĆNOSTI I ZAMKE

CRM, kroz povijest malih hotela, tekao je sporo i u različitim fazama. Implementacija CRM-a je tekla u 4 faze koje su vidljive na slici 9.

Slika 9: Faze implementacije CRM-a



Izvor: (prilagođeno prema) Vallabh, D., Tassiopoulos, D., (2008), Customer relationship management (CRM) in small- to medium- sized tourism enterprises (SMTES) of the Eastern Cape province, South Africa, International Journal of Management Cases, (18), p. 380.

Implementacija CRM-a u malo poduzeće (ovom slučaju mali hotel) kreće od faze koja je praktički bez upotrebe tehnologije. Pomoć kompjutera i baze podataka je nepostojeća, a sve informacije o gostima se stječu putem ručno izrađenih anketa ili upitnika.

U drugoj se fazi razvoja CRM-a potiče upotreba računala no tek za nekakve osnovne radnje poput korištenja interneta u poslovne i osobne svrhe, korištenje jednostavnih tablica sa podacima o svojim gostima i za korištenje *maila*. Također, u ovoj fazi se u bazu podataka o gostima, osim osobnih podataka, navode i nekakve zamjerke na račun poslovanja.

U trećoj fazi se CRM već u velikoj mjeri oslanja na tehnologiju i uporabu kompjutera. U ovoj fazi Internet se koristi kako bi se komuniciralo sa gostima o nekakvim posebnim pogodnostima i ponudama i kako bi ga se vratilo u smještajni objekt. U trećoj fazi mali hoteli koriste web stranice, poboljšaju prodaju putem interneta, komuniciraju na društvenim mrežama, stvaraju personalizirane ponude i efektivno koriste sve prednosti koje tehnologija donosi.

U posljednjoj fazi CRM tehnologija, koja se koristi u prethodnoj fazi, više ne donosi pomake koje je donosila u poslovanju i potrebna je modifikacija poslovanja. U ovoj fazi se razina usluge diže kako bi gost bio zadovoljan i ponuda se isključivo bazira na temelju njihovih želja. Internet te primjena tehnologije doseže zavidnu razinu kroz veća financijska ulaganja, a CRM postaje sofisticiran.[111]

Jasno je da prema Vallabh i Tassiopoulos potpuno uspješna implementacija CRM-a se isključivo zasniva na upotrebi tehnologije u onim daljnjim fazama kada se profit povećava, kao i korisnost od upotrebe iste. Tek u prvoj fazi, prema autorima, CRM je implementiran bez tehnoloških dodataka, dok se u 3 iduće faze uspješna implementacija CRM-a i u malim hotelima isključivo zasniva na većim investicijama i upotrebom sofisticirane tehnologije za kontrolu gosta i komunikaciju sa njime. Ipak, prema navedenom istraživanju u hotelima Velike Britanije, većina CRM akcija se oslanja isključivo na usmenu komunikaciju sa gostima, a primjena tehnologije i računala se smatra nepotrebnom, a kod nekih donosi i nesigurnost u poslovanju. CRM je potreban u poslovanju zbog 3 razloga koja se u nastavku navode i pojašnjavaju:[112]

- **Tržište** koje postaje sve zahtjevnije, konkurentnije i zato zahtjeva mnogo direktniju komunikaciju sa gostom i traži ponudu koja će biti dovoljno specijalizirana da se stvori zadovoljstvo i vjernost prema hotelu;
- **Ekonomija** koja jasno kaže da akvizicija novih gostiju košta 5 do 10 puta više od zadržavanja gosta te time, ususret konkurenciji, gubitak gosta može skupo koštati mali hotel, pogotovo jer posluje na nižim cjenovnim razinama od većih hotela;

[111] Vallabh, D., Tassiopoulos, D., (2008), Customer relationship management (CRM) in small- to medium-sized tourism enterprises (SMTES) of the Eastern Cape province, South Africa, International Journal of Management Cases, (18), p. 379.
[112] Ibid., p. 378.

- **Tehnologija** koja postaje sve zahtjevnija, sofisticiranija, a time i potrebna u poslovanju bez obzira što zahtjeva nekada i prevelike investicije za vlasnike malih hotelskih poduzeća.

Vidljivo je i iz trećeg navedenog razloga da autori smatraju upotrebu softwera CRM-a neophodnim za uspješnu implementaciju CRM-a. Ipak, prema istraživanju vidljivom na idućem primjeru, CRM strategija, isključivo kod malih hotela, ne ovisi o tehnologiji već o samoj organizaciji hotela i volji da se provede.

Tablica 2: Faktori uspjeha CRM-a u malim hotelima

Informacijska tehnologija	*Knowledge management*	Orijentacija na goste	Organizacija	CRM uspjeh
0,274*	0,498*	0,253*	0,768*	0,531*

Izvor: Padilla-Melendez, A., Garrido-Moreno, A., (2014), Customer relationship management in hotels: examining critical success factors, Current Issues in Tourism, 17 (5), p. 393., izrada autora

U tablici 2 se nalaze istraživanja na uzroku od 128 Španjolskih hotela od kojih je 83% bilo sa brojem zaposlenih manjim od 50, a ostatak između 50 i 250. Radi se, u velikoj većini, o malim hotelima, a rezultat je interpretiran na temelju statističke značajnosti koja kaže da je samo rezultat veći od 0.5* statistički značajan.[113]

Prema rezultatima istraživanja samo u jednoj kategoriji je postignuta statistička značajnost, a to je organizacija poslovanja u hotelu (trening, motivacija, vodstvo, organizacijska struktura). To znači da je, za uspješnu provedbu CRM-a u manjim hotelima, najbitnija komunikacija s gostima, zbližavanje sa istim, prepoznavanje onoga što on treba što je direktno povezano sa motivacijom zaposlenika, vodstvom i strukturom koja mora biti uređena kako bi se prethodno navedeno provelo na pravi način. Također, prema navedenim parametrima u istraživanju, ostale 3 kategorije su manje bitne za uspješnu implementaciju CRM-a no indirektno su povezani sa istom tom implementacijom, a direktno sa uspješnim uvođenjem CRM-a u poslovanje. Zaključno, tehnologija doista jest potrebna za pokretanje CRM alata, no nije ključan faktor. To znači da mali hoteli trebaju dobro paziti koliku sumu novca će uložiti u softvere te uložiti samo onoliko koliko je potrebno i uložiti samo u ono što se poklapa sa

[113] Padilla-Melendez, A., Garrido-Moreno, A., (2014), Customer relationship management in hotels: examining critical success factors, Current Issues in Tourism, 17 (5), p. 393.

strategijom i marketinškim planom hotelskog poduzeća. Za implementaciju su daleko važniji trening i motivacija zaposlenika, liderstvo i poznavanje svih potrebnih zadaća za provedbu CRM-a od strane svih zaposlenih u poduzeću.[114]

Naravno, ovi rezultati vrijede samo za male hotele. Prema istraživanju Sigale (2005) za uspješnu implementaciju CRM-a u velikim hotelima je tehnologija puno važnija nego kod malih hotela i direktno utječe na uspješnu provedbu CRM alata u hotelskom poduzeću.

Kod uvođenja CRM-a u mali hotel javljaju se uobičajene **pogreške i problemi** zbog kojih većina pokušaja propadne u vrlo kratkom roku:[115]

- **Implementacija bez strategije**, pogotovo kod malih hotela, je pogreška na samom početku jer je svakom malom hotelu prvo potrebna odgovarajuća marketinška strategija i plan koji se namjerava predstaviti na hotelskom tržištu pa tek onda uložiti određene sume novca na tehnološke aspekte CRM-a i organizaciju same provedbe. Obrnuti redoslijed dovodi do toga da se financira u nešto što kasnije neće spadati u plan hotela te će dovesti do potpunog gubitka investiranog i prije nego što se navedeni alat implementirao u poslovanje;
- **CRM bez organizacije –** kao što je navedeno u prethodnom istraživanju, organizacija poslovanja je najbitnija za uspjeh CRM-a u malim hotelima tj. njegovu uspješnu implementaciju (motivacija, trening, liderstvo, struktura) i bez toga CRM nema nikakvih izgleda za uspješno provođenje;
- **Oslanjanje na tehnologiju-** najčešća pogreška malih hotelijera je neznanje o tome što CRM doista jest. Većina misli da je CRM samo IT dodatak koji će sam od sebe poboljšati poslovanje, bez ikakvih popratnih koraka, te ulaže velike svote u najnoviju tehnologiju koja nije toliko potrebna u malim hotelima. Tako nastaju gubitci u poslovanju;
- **Neznanje o izgradnji odnosa s gostima-** većina malih hotelijera goste samo promatra, a pritom ne izgrađuje odnos sa istima i to dovodi do potpunog neznanja o gostima i nemogućnosti stvaranja ikakvog odnosa s njima.

Ipak, ukoliko mali hotel uspješno provede CRM alat u poslovanju, mogućnosti, prednosti i koristi od CRM-a su mnogobrojne:[116]

[114] Ibid., p. 395.
[115] Vallabh, D., Tassiopoulos, D., op. cit., p. 380.

- Veliko znanje o gostima što im omogućava zadržavanje istog, stvaranje vjernosti te na kraju povećani profit od tog gosta;
- Povećanje zadovoljstva gosta;
- Manji troškovi na privlačenje novih gostiju u hotel;
- Maksimiziranje profita od gosta;
- Povećana lojalnost gosta kao rezultat odnosa s njim i personalizirane ponude;
- Segmentiranje ponude i usluge prema znanju o najprofitabilnijim gostima;
- Mnogo efektivniji prodajni proces;
- Efektivna baza podataka.

CRM donosi brojne prednosti i mogućnosti kod malih hotela ukoliko postoji znanje za njegovu implementaciju. Jasno je da je ulaganje u tehnologiju potrebno u nekoj mjeri no zbog manjeg broja gostiju te mogućnosti stvaranja mnogo prisnijeg i osobnijeg odnosa s gostima mali hoteli imaju mogućnost mnogo bolje komunikacije sa gostima, informiranja o njima osobnim putem ili putem anketnih upitnika te stvaranja privrženog odnosa osobnim putem i brigom o gostima, ponekad i bez stvaranja nekakve posebne ponude samo za njih. Mogućnosti implementacije CRM-a u manji hotel su jednostavnije i pružaju puno više uz manje financijskih ulaganja nego u slučaju većih hotela. Ipak, znanje o CRM alatu te njihova provedba je prema navedenim istraživanjima na niskoj razini. Mnogi hotelijeri ne vide prednost od akvizicije CRM-a, a time i ne pomišljaju da ovaj alat uvedu u svoje poslovanje, a zatim nastave i primjenjivati.

[116] Ibid., p. 378.

5. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

5.1. METODOLOŠKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Da bi se ostvarili ciljevi ovoga rada, provedeno je i istraživanje na terenu metodom dubinskog intervjua. Za potrebe provođenja intervjua primijenjena je lista od 10 pitanja u vidu podsjetnika te su predstavnici hotela iznosili mišljenje (davali odgovore). Odgovori su opširni i opisni.

U nastavku rada će biti prikazati potpuni odgovori na sva navedena pitanja, kako su ih ispitani i dali, a potom su navedeni zaključci autora rada koji su proizašli iz navedenih odgovora i u tim zaključcima će se dati odgovori na navedena istraživačka pitanja:

- Kakva je razina informiranosti predstavnika manjih hotela o poslovnoj strategiji CRM-a?
- Kakav značaj manjim hotelijerima predstavlja zadovoljstvo gostiju i, vodeći se time, nastoje li izgraditi njihovu vjernost?
- Da li predstavnici manjih hotela vjeruju u dugoročnu isplativost CRM-a?
- Da li predstavnici malih hotela pokazuju interes za promjenama u svom uspostavljenom poslovnom procesu?

Istraživanje je provedeno na prigodnom uzorku od 5 malih hotela na području Splitsko-Dalmatinske županije. Tri (3) hotela se nalaze u Splitu, 1 u Kaštel Kambelovcu, a jedan u Baškoj vodi, 4 hotela prema svim definicijama spadaju pod male hotele jer imaju ispod 50 soba. Jedan hotel, koji raspolaže sa 72 sobe i nešto većim brojem zaposlenih, može se, ovisno o literaturi, tretirati kao mali i srednji hotel. Obavljeno je 5 intervjua sa predstavnicima tih hotela koji su izravno uključeni ili imaju znanje o donošenju odluka o poslovanju hotela, financijama i CRM strategiji općenito. Kod 3 hotela intervjuiran je direktor/ica ili voditelj/ica hotela, a kod 2 hotela je intervjuiran direktor/direktorica prodaje. Intervju je sniman diktafonom.

5.2. DUBINSKI INTERVJU I ODGOVORI NA ISTRAŽIVAČKA PITANJA

Prvi intervju vođen je sa predstavnicom prodaje u hotelu Baletna škola u Kaštel Kambelovcu. Hotel ima 33 sobe i 3 zvjezdice i spada u mali hotel prema kategorizaciji. Intervju je urađen u 17 sati, 19. veljače 2019. godine u istom hotelu.

.

P1: Posjedujete li baze podataka o gostima u hotelu i kakvim podacima raspolažete?

I.Ž. - Ne posjedujemo baze podataka. Prijava ide direktno u program, a zatim turističkoj zajednici. Podaci se, prema novom zakonu o GDPR-u, ne smiju više čuvati. Eventualno jedna osoba može imati pristup tim podacima. Pri prijavi se uzimaju ime, prezime, datum rođenja, nacionalnost, broj dokumenta no ti se podaci više ne smiju čuvati.

P2: Na temelju raspoloživih baza podataka kreirate li posebne ponude za stalne goste (popusti)?

I.Ž. - Ne. Ukoliko hotel kreira nekakvu posebnu ponudu ili akciju obraća se agencijama. Danas nitko od hotela ne može opstati bez suradnje sa Expediom ili Bookingom, Expedia se veže sa hotels.com, trivago je uključen u to i povlači ostatak tih umreženih platformi, i sve se radi izravno na tim stranicama. Kontaktiramo agencije.

P3: Koliku važnost u vašem poslovanju predstavlja zadovoljstvo gosta i njegov povratak u hotel?

I.Ž. - Ima, visoku. Makar, tržište se u zadnje vrijeme dosta mijenja. Mi imamo, radi svoje pozicije, goste i za vrijeme zimskih mjeseci, imamo firme koje uredno šalju svoje zaposlenike ovdje, ljudi su jako zadovoljni, a to je nama bitno pogotovo zimi, jer se takvi gosti vraćaju, a to je bitno za zimski period. Gosti su općenito zadovoljni i zbog usluge i položaja hotela koji se nalazi pokraj mora i imamo velik broj stalnih gostiju koji dolaze svake godine.

P4: Komunicirate li s gostima nakon njegovog odlaska i na koji način?

I.Ž. - Praksa je takva da nema forsiranja gosta. Gosti se vraćaju zato jer nisu bombardirani nekakvim *mailovima* i gost zna da, ako mu nešto treba, da se može obratiti recepciji. Naravno, ima i gostiju koji traže povezanost. Povratna informacija je svima bitna. Ima gostiju koji pošalju mail zahvale pa ostanete s njima u kontaktu ili gostiju s kojima malo popričate pa traže prijateljstvo na facebook-u. Sve je to individualno, no praksa hotela je da ne "gnjavi" ljude ukoliko sami ne pokrenu taj kontakt.

P5: Da li ste ikada čuli za CRM?

I.Ž. - Ne. (Objašnjeno od strane autora)

P6: Mislite li da je CRM financijski i kadrovski provediv u vašem hotelu?

I.Ž. - Ja se opet vraćam na zakon o GDPR-u. Gosti ne žele da hotel ima podatke o njima. Kada su gosti postali upućeni u taj zakon, većina ne dopušta ni da se zadržava kopija njegovih osobnih podataka. Ako vi spomenute da imate njegove podatke u nekakvoj bazi podataka i on vas pita otkud vam te informacije čime će te se vi pravdati? Ja osobno isto mnogo putujem i ne volim da me se zasipa nekakvim ponudama na mail ili drugi način. Osobno, ne znam, svakom hotelu je u interesu da se to može nuditi i u ovom hotelu bi možda bio provediv i financijski i kadrovski no ja osobno to ne bi voljela.

P7: Smatrate li da bi vam se isplatila investicija u CRM?

I.Ž. - Smatram da bi ulaganje u kompletnu strukturu CRM-a bilo financijski provedivo u našem hotelu, i onaj dio sa licencama, softverima, imamo i dovoljno ljudi, a da li bi se isplatila investicija, stvarno ne znam. To mogu samo pretpostaviti, ali mislim da bi, vodeći se onime što sam čula od vas od CRM-u. No, ponavljam, ne mogu biti sigurna bez više informacija i analiza.

P8: Da li ste zadovoljni sadašnjim stanjem u hotelu i smatrate li da vam je CRM potreban?

I.Ž. – Zasada smo zadovoljni poslovanjem i mislim da nam CRM nije potreban.

P9: Kolike su šanse za provedbu CRM-a?

I.Ž - Osrednje. Možda u neku ruku ima svoje prednosti, a s druge strane, radi tog zakona javljaju se razne kontradiktornosti jer nije svuda provediv. Zadržimo se na osrednje.

Drugi intervju vođen je sa voditeljicom hotela Jupiter Heritage hotel u Splitu. Hotel raspolaže sa 40 soba, ima 4 zvjezdice i spada u mali hotel prema kategorizaciji. Intervju je urađen u 19 sati i na datum 19. veljače 2019. godine u prostoru hotela.

P1: Posjedujete li baze podataka o gostima u hotelu i kakvim podacima raspolažete?

D.E. - Baze podataka gostiju su nam temeljene na podacima s rezervacije, kao što su nacionalnost, dob, spol, te preferencije putovanja (solo, par, poslovno, prijatelji, obitelj...). To su jedini podaci s kojima raspolažemo.

P2: Na temelju raspoloživih baza podataka kreirate li posebne ponude za stalne goste (popusti)?

D.E. - Gosti koji se vraćaju najčešće su poslovni putnici, te se njima kreiraju posebne ponude (najčešće niža i fiksna cijena, gratis parking...). Nemamo posebne ponude za goste koji se vraćaju iz, na primjer, drugih zemalja jer nemamo goste koji dođu toliko puta, a da nisu poslovni putnici, da bi se kreirala nekakva posebna ponuda.

P3: Koliku važnost u vašem poslovanju predstavlja zadovoljstvo gosta i njegov povratak u hotel?

D.E. - Kao i u svakoj uslužnoj djelatnosti, ali kao i u svakom poslu, zadovoljstvo krajnjeg kupca je od velike važnosti. U današnje vrijeme se informacije o (ne)zadovoljstvu prenose nevjerojatnom brzinom, stoga je zadovoljan gost najbolja moguća reklama. Njegov povratak u hotel je izravno povezan s time pa nam je i to od iznimne važnosti.

P4: Komunicirate li s gostima nakon njegovog odlaska i na koji način?

D.E. - Kroz hotel godišnje prođe preko 15 000 gostiju. Neki od njih se vraćaju te kontaktiramo iz rezervacije u rezervaciju, neki od njih nas nastave pratiti na društvenim mrežama, s nekima kontaktiramo na osobnoj razini (čestitke za rođendane, nove godine...). s dobrim dijelom gostiju ne kontaktiramo nakon odlaska iz hotela. U većini slučajeva kontaktiramo sa onima koji prvi žele zadržati kontakt, a takav je manji postotak.

P5: Da li ste ikada čuli za CRM?

D.E. - Da. No čula sam samo nešto općenito. Nismo se u hotelu bavili istim.

P6: Mislite li da je CRM financijski i kadrovski provediv u vašem hotelu?

D.E. - Kao što sam spomenula zasad nismo razmišljali o uvođenju istog, stoga ne znam koliki je trošak same implementacije. Kadrovski je provediv.

P7: Da li mislite da bi vam se vratilo investirano u CRM softvere, obuku, implementaciju, nove kadrove, održavanje?

D.E. - Ponavljam, ne znam koliki je trošak, za to je potrebna složena analiza i istraživanje u hotelu kakvo nam se sada vjerojatno i ne bi isplatilo, ali očekujem da CRM doživi svoj procvat kroz nekoliko narednih godina. Mislim da će u dogledno vrijeme postati osnovni dio hotelijerstva, posebno u većim i složenijim objektima.

P8: Smatrate li da je CRM provediv i na jednostavniji način, bez prevelikih ulaganja u tehnologiju?

D.E. - Pa realno, u malom objektu nema nužne potrebe za CRM-om. A da je provediv i bez tehnologije, pa, smatram da je, barem kod manjih hotela.

P9: Da li ste zadovoljni sadašnjim stanjem u hotelu i smatrate li da vam je CRM potreban?

Zasada poslovanje ide sjajno i mislim da stvarno nemamo nikakve potrebe za uvođenjem CRM-a. Hotel je pun svakako, pogotovo za vrijeme ljetnih mjeseci, a pozicija je takva da nekakve dodatne investicije u nešto što nam ne bi ni moglo dovesti veću popunjenost doista ne bi puno značile u pogledu profita.

P10: Kolike su šanse za provedbu CRM-a?

D.E. - Mislim da trenutno nemam potrebu za njim i zato je niska.

Treći intervju je proveden sa voditeljicom hotela AS u Splitu. Hotel AS ima 3 zvjezdice i raspolaže sa 34 sobe i vodi se kao mali hotel prema kategorizaciji. Intervju je urađen u 13 sati na datum 20. veljače 2019. godine u istom hotelu.

P1: Posjedujete li baze podataka o gostima u hotelu i kakvim podacima raspolažete?

D.D.- Ne posjedujemo podatke o gostima zbog zakona o GDPR-u što je uveden prošle godine.

P2: Na temelju raspoloživih baza podataka kreirate li posebne ponude za stalne goste (popusti)?

D.D.- Ne kreiramo nikakve ponude za svoje goste.

P3: Koliku važnost u vašem poslovanju predstavlja zadovoljstvo gosta i njegov povratak u hotel?

D.D.- Znači, vrlo visoku. To je krucijalna važnost svakog hotelskog poslovanja i pokušavamo svoje usluge obaviti na što većoj razini i neke prilagoditi gostu. Znači, to nam je vrlo važno.

P4: Komunicirate li s gostima nakon njegovog odlaska i na koji način?

D.D.- Ne. Ne komuniciramo s gostom nakon što on ode, ni preko društvenih mreža ni trip advisora.

P5: Da li ste ikada čuli za CRM?

D.D.- To je skraćenica, kako bi ja rekla. Za customer relationship management. Znamo što je, ali kažem, nismo ga koristili.

P6: Mislite li da je CRM financijski i kadrovski provediv u vašem hotelu?

D.D.- Apsolutno ne. No nismo nikada ni razmišljali o tome pa je to odgovor na temelju procjene troškova CRM-a..

P7: Smatrate li da je CRM provediv i na jednostavniji način, bez prevelikih ulaganja u tehnologiju?

D.D.- Mislim da da. Barem onoliko koliko znam o tome što je to. Pogotovo u manjim hotelima. Ali mi još ne razmišljamo o tome.

P8: Da li ste zadovoljni sadašnjim stanjem u hotelu i smatrate li da vam je CRM potreban?

D.D.- Zadovoljni smo i mislim da nije potreban u našem hotelu.

P9: Kolike su šanse za provedbu CRM-a?

D.D.- Apsolutno nikakve. To nam doista nije potrebno s obzirom na popunjenosti i sadašnje poslovanje. No u budućnosti, tko zna?

Četvrti intervju proveden je u hotelu Peristil u Splitu. Hotel raspolaže sa 12 soba i spada u male hotele prema kategorizaciji. Intervju je proveden sa direktoricom hotela na datum 21. veljače 2019. godine u 10 sati u hotelu.

P1: Posjedujete li baze podataka o gostima u hotelu i kakvim podacima raspolažete?

F.M.- Znači ne posjedujemo. Otkad je došao GDPR ne smijemo držati. Taj novi zakon je učinio da u hotelijerstvu, zapravo je zakomplicirao stvari. Prije smo imali *newsletere* i slične stvari, a zapravo to isto više ne možemo imati. Nije da smo *spamali* goste, doslovno 2 puta godišnje, poslali bi neki email da nas ocjene na trip advisoru ili bi im čestitali rođendan, a sad više ni to ne radimo. Samo smo ostavili goste koji su htjeli ostati u bazi, ali više ni njih ne obavještavamo o posebnim stvarima.

P2: Na temelju raspoloživih baza podataka kreirate li posebne ponude za stalne goste (popusti)?

F.M.- Jesmo, ali to nije povezano sa bazama. Mi imamo bazu stalnih gostiju koju mi već znamo i nismo trebali nekakve *newsletere* jer smo ih već znali. Ta baza čak ne mora ni biti fizička, mi jednostavno znamo koji su naši stalni gosti i mi često njima kažemo kod rezervacije da kažu jesu li bili ili je li bio netko njihov kako bi im mi dali nekakav dodatan popust.

P3: Koliku važnost u vašem poslovanju predstavlja zadovoljstvo gosta i njegov povratak u hotel?

F.M.- Naravno. U principu to nam je jedna od najvažnijih stvari i mislim da svima koji vode hotel bi to trebala biti najvažnija stvar jer bez zadovoljstva gosta teško možeš dobiti novac od njih, a također teško možeš dobiti i povratne informacije od njih kojima ćeš dobiti još gostiju. Tako, u tom smislu, jako nam je važno.

P4: Komunicirate li s gostima nakon njegovog odlaska i na koji način?

F.M.- Mislim komuniciramo, ali sad manje. To i je jedna od odlika GDPR-a da se zapravo komunicira na gostov zahtjev. Mi nećemo biti prvi koji će reći. Mi jedino napravimo prvi korak ukoliko gostu nešto ostane ili izgubi nešto u hotelu. U tom smislu onda to napravimo.

P5: Da li ste ikada čuli za CRM?

F.M.- Čuli smo za CRM. No pošto smo mi mali hotel, 9 *double* i 3 *single* sobe, mi to ne koristimo. Mi imamo neke druge programe koje koristimo i customer relationship management programi nama čak nisu toliko nužni, u našem poslovanju.

P6: Mislite li da je CRM financijski i kadrovski provediv u vašem hotelu?

F.M.- Pa je. Mi sigurno imamo prostora uložiti u takav program, ali stvarno radi veličine soba i broja soba nama to stvarno nije potrebno.

P7: Da li mislite da bi vam se vratilo investirano u CRM softvere, obuku, implementaciju, nove kadrove, održavanje?

F.M.- A sigurno, sigurno, to se slažem.

P8: Smatrate li da je CRM provediv i na jednostavniji način, bez prevelikih ulaganja u tehnologiju?

F.M.- Nije. Potrebno je uložiti u softver. Mi smo već uložili u taj channel manager i ovaj uložili smo u jedan poseban program za izdavanje računa i mi smo time pokrili recepcijsko poslovanje i jako je važno uložiti u tehnologiju. Konkretno, otkad ja radim ovdje, složila sam se sa ostatkom hotela, mislim menadžerom i vlasnikom da se to uvede jer znam da prethodnici, koji nisu koristili tehnologiju, prije nekih 3,4 godine su imali znatno otežano poslovanje. Ovako je poslovanje olakšano, moguće ga je obavljati na različitim mjestima, u različito vrijeme, ne trebate čak ni fizički biti u hotelu za odraditi neke poslove koji su najbitniji za prodaju i rezervaciju.

P9: Da li ste zadovoljni sadašnjim stanjem u hotelu i smatrate li da vam je CRM potreban?

F.M.- Da. Mi, kao i u cijeloj Dalmaciji, smo najviše popunjeni od 5. do 10. mjeseca, a nakon toga, kada je manje ljudi u gradu, manje smo popunjeni. Mi sada imamo samo poslovne goste u hotelu ili stalne goste koji dolaze u mirnije doba, kada im to više paše i time smo učinili da

imamo tu sezonalnost, a mi se tu sezonalnost trudimo pobiti na način da sada imamo bolje cijene u ove periode i slično.

P10: Kolike su šanse za provedbu CRM-a?

F.M.- Niske trenutno. Stvarno nam nije potreban u hotelu.

Peti intervju je vođen sa direktoricom hotela Grand Slavia hotel u Baškoj vodi. Hotel raspolaže sa 72 sobe i vodi se kao mali hotel ili srednji hotel, ovisno o korištenoj kategorizaciji i literaturi. Intervju je vođen na datum 24. veljače 2019. godine u 18 sati u istoimenom hotelu.

P1: Posjedujete li baze podataka o gostima u hotelu i kakvim podacima raspolažete?

Đ.Ž.- S obzirom na aktualni zakon o zaštiti osobnih podataka (GDPR) ne raspolažemo osobnim podacima gostima u marketinške svrhe. Informacijski sustav ima pohranjene podatke o gostima koji su boravili u hotelu te su obavezni kako bi se evidentirao boravak gosta, ali se takvi podaci ne koriste u nikakve druge svrhe te su zaštićeni posebnim sigurnosnim alatima.

P2: Na temelju raspoloživih baza podataka kreirate li posebne ponude za stalne goste (popusti)?

Đ.Ž.- Hotelski informacijski sustav ima bazu podataka svih gostiju te prepozna svakog gosta koji je već boravio u hotelu, međutim nemamo uspostavljenu posebnu ponudu za stalne goste.

P3: Koliku važnost u vašem poslovanju predstavlja zadovoljstvo gosta i njegov povratak u hotel?

Đ.Ž.- S obzirom da već treću godinu radimo tijekom cijele godine, smatramo da je to dovoljna činjenica koja ukazuje na visok udio stalnih gostiju. Zadovoljstvo gosta je na visokoj razini prioriteta te to i potvrđuju recenzije na bookingu (9.4) i trip advisoru (4.7).

P4: Komunicirate li s gostima nakon njegovog odlaska i na koji način?

Đ.Ž.- Određeni dio gostiju postavlja recenzije na društvenim mrežama te dijele svoje dojmove. Naš marketinški odjel je ujedno zadužen za ažurno odgovaranje gostima.

P5: Da li ste ikada čuli za CRM?

Đ.Ž.- Customer relationship managament je već odavno apliciran u naše poslovanje.

P6: Mislite li da je CRM financijski i kadrovski provediv u vašem hotelu?

Đ.Ž.- Kao što sam i rekla, već je apliciran u našem poslovanju tako da je provediv u našem slučaju. No isto tako smatram da je, na nekoj umjerenoj razini, prihvatljiv i za svaki drugi subjekt samo ga treba oblikovati na pravi način (svaki objekt je unikatan te zahtjeva i vlastiti model CRM sustava) kako s financijske tako i s operativne strane.

P7: Da li mislite da bi vam se vratilo investirano u CRM softvere, obuku, implementaciju, nove kadrove, održavanje?

Đ.Ž.- Uz uspostavu realnih metrika moguće je izračunati ukupan povrat na ulaganje. Ne bih sada pričala konkretno o brojkama u našem hotelu no vratiti ćemo investirano sasvim sigurno kroz nekoliko godina.

P8: Smatrate li da je CRM provediv i na jednostavniji način, bez prevelikih ulaganja u tehnologiju?

Đ.Ž.- Naravno. Svaki sustav se može implementirati na nižim razinama, bez znatnih ulaganja, tako i CRM. U našem konkretnom slučaju, CRM je također uveden bez prevelikih ulaganja jer smo relativno mali hotel i to nije bilo potrebno. Tako da je moguće.

P9: Da li ste zadovoljni sadašnjim stanjem u hotelu i smatrate li da vam je CRM potreban?

Đ.Ž.- Zadovoljni smo poslovanjem izuzetno te nastavljamo i dalje s našom cjelogodišnjom ponudom i radom hotela. CRM je već odavno implementiran u sustav tako da smo fokusirani na kompleksnije investicije. Da budem iskrena, čak i prije CRM-a smo dobro poslovali no nismo bili otvoreni tokom cijele godine tako da nam je znatno poboljšao prihode.

5.3. MOGUĆNOSTI PRIMJENE CRM-A U MALIM HOTELIMA

Nakon provedenih 5 intervjua za direktorima hotela i direktorima prodaje hotela autor rada može donijeti zaključke na pojedina istraživačka pitanja i donijeti zaključak o mogućnostima primjene CRM-a u malim hotelima na primjeru Splitsko- Dalmatinske županije:

Istraživačko pitanje 1- Kakva je razina informiranosti predstavnika manjih hotela o poslovnoj strategiji CRM-a?

Četiri hotela čiji su predstavnici sudjelovali u intervjuu, su čuli za pojam CRM-a. Od tih navedenih hotela samo su 2 imali stvarno znanje od tome što je to točno, na koji način CRM funkcionira i na koji način se implementira u poslovanje. Dva hotela, koji su čuli za taj pojam, su znali da je to skraćenica od customer relationship managament, ali nisu znali pobliže objasniti što je to ni na koji način bi se uklopio u poslovanje hotela. Znali su da je to nekakav softver no sve ostalo je bilo nerazjašnjeno (dok nije pobliže objasnio autor rada). Jedan hotel, tj. direktorica hotela, uopće nije ni čula za taj pojam.

Istraživačko pitanje 2- Kakav značaj manjim hotelijerima predstavlja zadovoljstvo gostiju i, vodeći se time, nastoje li izgraditi njihovu vjernost?

Kod ovog pitanja svi su hoteli dali jedinstveni odgovor, a to je da im je zadovoljstvo gosta prioritet u poslovanju. Međutim, zbog novog zakona o GDPR-u, hoteli su postali ograničeni u tome da komuniciraju s njima preko društvenih mreža ili *mailova* jer ne smiju čuvati njihove podatke i samim time imaju mnogo manje znanja o gostu te na koji način da im pristupe preko maila. Jedan hotel je rekao da uopće ne komunicira s gostima nakon njegovog odlaska dok su ostali hoteli bili složni u tome da se komunikacija odvija isključivo ukoliko gost prvi uspostavi kontakt. Kod 2 hotela je navedeno da im se čestita rođendan i na taj način uspostavljaju kontakt sa njima kada nisu u objektu. Vjernost se isključivo izgrađuje što boljom prezentiranom uslugom, a zaključak je da je to glavni prioritet svih intervjuiranih malih hotelijera čemu svjedoči i velik broj stalnih gostiju u svim slučajevima.

Istraživačko pitanje 3- Da li predstavnici manjih hotela vjeruju u dugoročnu isplativost CRM-a?

Ispitani hoteli, onih 4 koji ne koriste CRM u poslovanju, su složni u tome da odgovor na ovo pitanje mogu dati tek kada naprave detaljnu analizu o investiciji i mogućim prihodima koji bi

donio ovaj alat. Većina, 3 predstavnika hotela smatraju da je CRM provediv u njihovom hotelu, a od toga je 1 siguran da bi se CRM dugoročno isplatio no isključivo uz kompletna ulaganja i u tehnologiju i kadrove i sve ostalo što ide uz CRM. Jedan predstavnik smatra da će CRM tek procvasti u narednih nekoliko godina no isto tako smatra da ne može dati odgovor na navedeno pitanja, a 1 predstavnik smatra da bi se teško vratilo investirano. Četvrti predstavnik hotela, zbog neznanja o CRM-u i ne razmišljanju o istom, ne može dati odgovor. Hotel koji koristi CRM smatra da je on provediv i isplativ u svakom objektu u kojem se uvede u poslovanje, ako se to napravi na pravi način.

Istraživačko pitanje 4- Da li predstavnici malih hotela pokazuju interes za promjenama u svom uspostavljenom poslovnom procesu? .

Svih 5 predstavnika malih hotela su dali odgovor da su zadovoljni sadašnjim poslovanjem i da im ne trebaju nikakve promjene u poslovanju. To znači da 4 predstavnika malih hotela, koji ne koriste CRM, i ne razmišljaju o uvođenju istog s obzirom na sadašnje stanje.

Zaključak o mogućnosti primjene CRM-a u malim hotelima na području Splitsko-Dalmatinske županije:

Makar je CRM strategija u svijetu već naveliko prepoznata i znaju se sve koristi iste, pogotovo u hotelijerskoj industriji, po intervjuima provedenim sa 5 predstavnika malih hotela zaključak je da se u malim hotelima na području Splitsko- Dalmatinske županije CRM neće uskoro primijeniti u poslovanju. Razlog je zadovoljstvo trenutnim stanjem u hotelima ili neisplativost uvođenja istog, a neznanje o CRM-u općenito kod jednog hotela. To vodi do zaključka koji se podudara sa nalazima istraživanja provedenim u malim hotelima Grčke, Španjolske ili Velike Britanije, navedenim u prethodnom dijelu rada, prije 10 ili manje godina: da je CRM u malim hotelima, prema mišljenju predstavnika hotela, potpuno nepotreban i da se poslovanje i zadovoljstvo gostiju te njihov povratak u hotel može izvesti i bez suvremene tehnološke pomoći i investicija u strategiju CRM-a. Također, svi ti navedeni hoteli, to pokrepljuju i time što doista i imaju stalne goste tijekom većeg dijela godine i ne trebaju trošiti nekakve velike svote na marketinške kampanje privlačenja novih gostiju. Samo 1 hotel je uveo CRM u svoje poslovanje no i taj jedan hotel je veći hotel, više nego duplo, od svih ostalih navedenih i konkretno, na primjeru tog hotela, zbog većeg obujma posla, broja zaposlenih i gostiju, ta osobnija komunikacija s gostima i stvaranje nekakvog odnosa je

mnogo teže nego na primjeru ostalih hotela te je tehnologija i CRM strategija potrebna za vođenje evidencije o gostu i komunikaciju s njime u pred prodajnom, prodajnom i post prodajnom stadiju. Zaključno, osim hotela koji je već uveo CRM strategiju u poslovanje hotela većina predstavnika malih hotela smatra da je CRM doista moguće provesti u malom hotelu, i vez prevelikih ulaganja, i kadrovski i financijski no želja za time još uvijek ne postoji tako da se da zaključiti da ovu strategiju nećemo vidjeti kod velike većine malih hotela u Splitsko- Dalmatinskoj županiji, barem u dogledno vrijeme.

6. ZAKLJUČAK

CRM strategija odnosno upravljanje odnosima sa gostima u poslovanju je već dugo spominjan pojam u svjetskoj i domaćoj literaturi no pravi procvat je doživio tek pojavom i razvojem interneta i internetskih mreža, dakle u posljednja 2 desetljeća. Identifikacija gosta na poseban, moderan način, uz pomoć tehnologije, izračuni od povećanom prihodu od samo jednog zadržanog gosta u odnosu na privlačenje mnoštva novih je bilo sjajno prihvaćeno od strane mnogih vlasnika određenog gospodarskog subjekta i zato su mnogi ,na sam spomen CRM-a, ga uvodili u svoje poslovanje. No CRM strategija nije samo tehnologija već kompletna strategija u koji su uključeni svi zaposlenici određenog gospodarskog subjekta i zahtjeva detaljnu analizu, strategijski plan i financijski prikaz poslovanja prije njegovog uvođenja. Zbog toga velik broj gospodarskih subjekata je financijski bio u gubitku zbog uvođenja istog. Potpuno razumijevanje CRM-a te način njegove primjene je tek u novije doba razjašnjen i ustalio se kao trend u svjetskom poslovanju.

Ovaj rad detaljno prikazuje ovu strategiju, od njegovih tehnoloških komponenti, koje su detaljno razjašnjene na primjeru PROTEL-a, pa do one ljudske komponente koja je potrebna kako bi se cijela strategija odnosno uspostavljanje kontakta s korisnikom usluge provela na što bolji način. Prikazane su sve prednosti i mane uvođenja CRM-a te su dani i financijski prikazi (nekakav prosjek) kako bi se detaljno razjasnilo, na način razumljiv čitatelju, koliko se treba uložiti za provođenje ove strategije, na primjeru nekog razvijenog poduzeća. Zaključak je uvijek bio isti, potrebno je uložiti no investirano će se vratiti višestruko ukoliko je strategija provedena na pravi način, uz detaljan plan poslovanja prije uvođenja.

Tema rada su bili hoteli, odnosno mali hoteli na području jedne županije i kolika je mogućnost da se ova strategija uvede u poslovanje. Kao i na primjeru brojnih malih hotela diljem Europe, mali hoteli na području Splitsko- Dalmatinske županije nisu iskazali želju za provođenjem CRM-a iz razloga što smatraju da im nije potreban u poslovanju zbog broja zaposlenih i broja gostiju s kojima raspolažu tokom godine. To je bio donekle i očekivan rezultat jer je u takvim hotelima moguće ostvariti personaliziran pristup gostu i putem zaposlenika te ulaganje u tehnologiju da to radi umjesto njih bi se moglo prikazati neisplativo i nepotrebno u poslovanju. Ipak, kroz provedene intervjue sa predstavnicima malih hotela, postavilo se jedno novo pitanje u vezi CRM-a i te tehnologije softvera i čuvanja podataka od njima, a to je novi zakon o GDPR-u i pristanak gosta da hotel raspolaže s tim podacima.

Po zakonu o GDPR-u, koji je uveden 2018. godine, hoteli ne smiju raspolagati sa podacima o gostima, čak ni onim osnovnim, odnosno demografskim. Svi ti podaci, kada se izvedu kopije kod rezervacije, trebaju biti uništeni. Također, mnogi gosti, po riječima predstavnika 2 hotela, uopće ne žele da se njihovi podaci čuvaju u nekakvom programu zbog raznih načina zloupotrebe istih. Zbog toga se može povući pitanje o legalnosti modernih CRM softvera u hotelskoj industriji koji raspolažu i čuvaju podatke, ne samo one demografske, nego mnogo osobnije podatke koje dobivaju putem raznih umreženih stranica.

Bez obzira na taj novi zakon, CRM softveri, ta cjelokupna strategija, je trend i u hotelskoj industriji te će se, sasvim sigurno, nastaviti koristiti i u budućnosti. To je nešto što donosi prednost nad konkurencijom, što donosi neke podatke koji će zasigurno pomoći kada se gosta ponovno pokušava vratiti u hotelski objekt, a tržište je previše dinamično, previše promjenjivo, previše konkurentno da bi hotelijeri dopustili "izmicanje" takvih podataka baš zbog straha od gubitka gosta.

Ipak, mali hoteli, još uvijek, barem na primjeru ispitanih hotela, ne razmišljaju o CRM-u te čuvaju one podatke o gostima koji samo ostanu zapisani u rezervacijskom sustavu prilikom rezervacije gosta putem interneta ili osobno. Komunikacija s gostom je mnogo osobnija te se, ti neki podaci koje se o gostu mogu saznati samo putem CRM-a u većim hotelima, kod manjih mogu saznati samo putem pružanja usluga tijekom njegovog boravka u hotelu ili ispunjavanja pisanih anketa dok je gost u hotelu.

SAŽETAK

CRM je postao neizostavan dio poslovanja većine obrta, od onih najmanjih sa tek nekoliko zaposlenih, do onih najvećih, multinacionalnih kompanija. Strateške prednosti koje CRM donosi na polju lakše segmentacije kupaca, marketinških aktivnosti, predviđanja budućih prihoda, troškova, konačnih bilanci, godišnjih financijskih izvješća poduzeća te lakšeg praćenja važnijih od nevažnijih korisnika usluga u poduzeću te poduzimanje radnji shodno tome su nemjerljive u brojkama. Ovaj rad je prikazao da je CRM sofisticirano software rješenje koje zahtjeva veliku izobrazbu, tehnološka ulaganja te konstantno kadrovsko i tehnološko unapređivanje kako bi se maksimalno iskoristio i kako bi se maksimalno izvukle sve prednosti njegovog uvođenja u poslovanje.

No isto tako ovaj rad je prikazao da je CRM više od još jednog u nizu novih tehnoloških rješenja za olakšanje poslovanja i da ponajprije zahtjeva cjelokupnu kadrovsku suradnju, od vrha (*top* menadžment) do samog dna (operativni zadaci) i da je to najbitnije za uspjeh CRM-a. Velike sume novca, pogotovo u manjim obrtima, nisu nužno potrebne kako bi se izvukle sve koristi ove strategije već samo znanje i minimalna tehnološka poboljšanja.

Ipak, kroz ovaj rad se iskristaliziralo da mali hoteli, na području ispitivane Splitsko-dalmatinske županije, još uvijek ne razmišljaju u uvođenju ovog alata odnosno strategije u poslovanje. Znanje od CRM-u još uvijek nije na visokoj razini ili se ne uviđa nužnost uvođenja nečeg novog, neisprobanog u poslovanje dok su ti isti hoteli zadovoljni sadašnjim stanjem.

CRM je još uvijek novi pojam većini u ugostiteljstvu i proći će još neko vrijeme, barem na području Hrvatske, odnosno Splitsko-dalmatinske županije, dok se ne prihvati, u većim hotelima, a pogotovo u manjim.

Ključne riječi: CRM, strategija, alat, mali hoteli, ulaganje, poslovni uspjeh

SUMMARY

CRM has become an inevitable part of the business of most trades, from the smalles with few staff, to the largest, multinational companies. The strategic advantages that CRM brings in the segment of customer segmentation, marketing activities, forecasts of future revenues, costs, final balances, corporate financial statements and easier monitoring of important than the most important service users in the company and the taking of actions accordingly, are consequently undetectable in numbers. This paper has shown that CRM is a sophisticated software solution that requires great training, technological investment and constant human and technological advancement to maximize its use and maximize all the benefits of its introduction into business.

But this paper has also shown that CRM is more than one of many new technological solutions for business facilitation and that it primarily requires full human resource collaboration from top management to the bottom (operational tasks) and that is most important for success. Large sums of money, especially in smaller crafts, are not necessary to extract all the benefits of this strategy, but only knowledge and minimal technological improvements.

However, through this work it has been crystallized that small hotels in the area of the surveyed Split-Dalmatia County are still not thinking about introducing this tool or strategy into business. CRM's knowledge is still not at a high level or they do not see the necessity of introducing something new, unknown in business especially when hotels are satisfied with the current situation.

CRM is still a new term for most hotels and will take some time, at least in the territory of Croatia, or Split- Dalmatia County, until it is accepted, in larger hotels, and especially in smaller ones.

Keywords: CRM, strategy, tool, small hotels, investment, business success

POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA

SLIKA 1: Customer Relationship Management

SLIKA 2: Faze razvoja CRM-a

SLIKA 3: Prednosti CRM-a

SLIKA 4: G-SPOT plan

SLIKA 5: Strateški okvir CRM-a

SLIKA 6: Tehnička arhitektura CRM-a

SLIKA 7: Trokut vjernosti

SLIKA 8: CRM krug

SLIKA 9: Faze implementacije CRM-a

TABLICA 1: Usporedba transakcijskog marketinga i marketinga odnosa

TABLICA 2: Faktori uspjeha CRM-a u malim hotelima

GRAFIKON 1: Proces rudarenja podataka

GRAFIKON 2: Organizacijska struktura malih hotela

GRAFIKON 3: Organizacijska struktura srednjih hotela

GRAFIKON 4: Organizacijska struktura velikih hotela na primjeru hotela Esplanade u Zagrebu

GRAFIKON 5: Cilj marketinga u velikim hotelima

GRAFIKON 6: Marketing u malim hotelima

GRAFIKON 7: Godišnja zarada ispitivanih hotela

GRAFIKON 8: Računalo u malom hotelu

GRAFIKON 9: Razlozi za nedostatak računala

GRAFIKON 10: Informacijska pismenost

GRAFIKON 11: Znanje o gostima u malim hotelima

POPIS LITERATURE

ČLANCI I STRUČNI RADOVI

1. Leonarl L. Berry (2002) Relationship Marketing of services- Perspectives from 1983 and 2000, Journal of relationship marketing, 1:1, pp. 59-77
2. Berndt, A., Herbst, F., Roux, L., (2005), Implementing a customer relationship management programme in an emerging market, Journal of Global Business and Technology, vol. 1 no. 2, pp. 81-89
3. Bose, R., (2002) Customer relationship management: key components for IT success, Industrial Management @ Data Systems, 102 (2), pp. 89-97
4. Buick, I., (2003), Information technology in small Scottish hotels: is it working?, Internatinal Journal of Contemporary Hospitality Management, 15 (4), pp. 243-247
5. Chen, I.J., Popovich K., (2003), Understanding customer relationship marketing (CRM): People, process and technology, Business Process Management Journal, vol. 9 iss. 5, str.672-687
6. Dukić, B. & Gale, V., (2015), Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, Ekonomski vjesnik, br. 2, str. 583-598
7. Goddhue, D. L., Wixom, B. H., Watson, H. J., (2002) Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way, University of Minnesota, MIS Auderly Excecutive, vol. 1 no. 2, pp. 79-94
8. Holjevac, I.A., Vrtodusic, (2002), A-M., Small hotels in european tourism: the necessity of reconstruction of croatian hotel industry, The Tourist Review, vol. 4, pp. 43-49
9. Kandampully, J., Suhartanto, D., (2000), Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image, Internatinal Journal of Contemporary Hospitality Management, vol. 12 iss. 6, pp. 346-351
10. Kos, A., Trstenjak, M., Kralj, A., Zadovoljstvo kupca- kako ga mjeriti?, Stručni rad, Međimursko veleučilište u Čakovcu, Čakovec, str. 1-7
11. Mihajlinović, K., (2015) Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu, Media culture and public relations, svez. 6 izd. 2, str. 161-171
12. Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J., Kupiec- Teahan B., (2008), Marketing in small hotels: a qualitive study, Emerald, iss. 26 (3), pp. 293-315

13. Mu, B., Xiao, M., Gebray, Y., (2015), Impementation and Benefits od CRM in Hotel Industry: A comparative study of Clarion Collection hotel and Scandic hotel in Vasteras, The School of Business, Society and Engineering, pp. 1-58
14. Ozretić Došen, Đ., Previšić, J., (1997), Zadovoljstvo korisnika usluge- slušaju li poduzeća u Hrvatskoj glas tržišta?, časopis za tržišnu teoriju i praksu, 9 (12), str. 151-157
15. Padilla-Melendez, A., Garrido-Moreno, A., (2014), Customer relationship management in hotels: examining critical success factors, Current Issues in Tourism, 17 (5), pp. 387-396
16. Paraskevas, A., Buhalis, D., (2002), Outsourcing IT for small hotels, The Opportunities and Challenges of Using Applications Service Providers Cronell University, vol. 43, iss. 2, str. 27-39
17. Pizam, A., Ellis, T., (1999), Customer satisfaction and it's measurement in hospitality enterprises, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11 (7), pp. 326-339
18. Rigby, D. K., Ledingham, D., (1999), CRM done right, Harward Business Review, pp. 118-128
19. Shoemaker, S., & Lewis, R., (1999), Customer loyalty: the future of hospitality marketing, Hospitality management 18 (199), pp. 345-370
20. Stefanou, C. i Sarmaniotis, C. i Stafyla, A., (2003), CRM and customer centric knowledge management: an empirical research, Business Process Management Journal, vol. 9, iss. 5, pp. 617-634
21. Vaidya, M.S.: CRM implemetations- Are We Moving in the Right Lane?, CRM Today, http://www.crm2day.com
22. Vallabh, D., Tassiopoulos, D., (2008), Customer relationship management (CRM) in small- to medium- sized tourism enterprises (SMTES) of the Eastern Cape province, South Africa, International Journal of Management Cases, (18), pp. 373-384
23. Vasilijev, S., Milovac, (2010) N. I., Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) iz perspektive marketinga i informatičkih tehnologija, čašopis za društvene i prirodne nauke, Svarog 1, str. 151-162
24. Verhoef, P. C., Langerak, F., (2002) Eleven misconceptions about customer relationship management, Business Strategy Review, vol. 13 iss.. 4, pp. 70-76

25. Zdirić, I., Pavača, M., Roso, D., (2010) Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi, Stručni rad, Osijek, Ekonomski fakultet, str. 503-511

KNJIGE

1. Buttle, F., (2004), Customer Relationship Management- Concept and Tools, Elsevier- Butterworth- Heinemann, Burlington
2. Cerović, Z., (2003), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka
3. Galičić, V., Laškarin, M., (2003), Putevi do zadovoljnog gosta, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Opatija
4. Gržinić, J., Bevanda, V., (2014), Suvremeni trendovi u turizmu, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet ekonomije i turizma Dr Mijo Mirković, Pula
5. Holjevac, I.A., (2002), Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji, Udžbenici sveučilišta u Rijeci, Rijeka
6. Kotler, P., Bowen. J. T., Makens, J. C., (2006), Marketing u ugostiteljstvu, turizmu i hotelijerstvu, 6. izdanje, Mate d.o.o., Zagreb
7. Kumar, V., & Reinartz, W., (2006), Customer relationship management- A Databased Approach, John Wiley & Sons, inc.
8. Meler, M., Dukić B., (2007), Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
9. Payne, A., (2005), Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. (E-book) Elsevier, dostupno na: http://testa.roberta.free.fr/My%20Books/Mainframe/jcl%20cobol%20tutorials/Handbook%20of%20CRM.pdf
10. Rajola, F., (2003), Customer Relationship Management- Organizational and Technological Perspectives, Springer- Verlag- Berlin- Heidelberg
11. Rutherford, D.G., O¨Fallon, J.M., (2007), Hotel Management and operations, 5th ed., John Wiley & Sons Inc.
12. Šerić, N., & Luetić, A., (2016), Suvremena logistika: Upravljanje logistikom u poslovanju poduzeća, Ekonomski fakultet u Splitu, Split
13. Vranešević, T., (2000.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb

14. Vrtiprah,V., Pavlić, I., (2005), Menadžerska ekonomija u hotelijerstvu, Sveučilište u Dubrovniku, Dubrovnik

WEB STRANICE I POWERPOINT PREZENTACIJE

1. Dragnić, D., (2015), autorizirana predavanja iz predmeta: Upravljanje odnosima s kupcima, Diplomski sveučilišni studij, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, (pristupljeno 08.02.2019.g.)
2. www.igost-informatika.hr, (pristupljeno 25.02.2019.g.)
3. https://www.slideshare.net/SunilKumar148/types-of-hotels-25951219?fbclid=IwAR17HqqNq_atVxhRD4kggO3HIdPI1loEUsa_w3n1sWxCHNEia93TK1hrzGg (pristupljeno 24.4.2019.g.)
4. https://ceopedia.org (pristupljeno 21.02.2019.g.)
5. http://www.omh.hr/hr/udruga/o-udruzi/2010 (pristupljeno 24.02.2019.g.)