

Informacijski sustavi za upravljanje odnosa s klijentima (CRM) u mikro poduzećima u turizmu

Pivac, Dejana

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:410369>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-29**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet informatike

DEJANA PIVAC

**INFORMACIJSKI SUSTAVI ZA UPRAVLJANJE ODNOSA S KLIJENTIMA (CRM) U
MIKRO PODUZEĆIMA U TURIZMU**

Završni rad

Pula, rujan 2022.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet informatike

DEJANA PIVAC

**INFORMACIJSKI SUSTAVI ZA UPRAVLJANJE ODNOSA S KLIJENTIMA (CRM) U
MIKRO PODUZEĆIMA U TURIZMU**

Završni rad

JMBAG: 0303082360, redovni student

Studijski smjer: Informatika

Kolegij: Informacijska tehnologija i društvo

Znanstveno područje: Informacijske i komunikacijske znanosti

Znanstveno polje: Informacijski sustavi i informatologija

Studijski smjer: Sveučilišni preddiplomski studij Informatika

Mentor: doc. dr. sc. Snježana Babić

Pula, rujan 2022.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani **Dejana Pivac**, kandidat za prvostupnika informatike ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljeni način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Pivac

U Puli, 07. rujna 2022. godine



IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, **Dejana Pivac** dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj Završni rad pod nazivom

„INFORMACIJSKI SUSTAVI ZA UPRAVLJANJE ODNOSA S KLIJENTIMA (CRM) U
MIKRO PODUZEĆIMA U TURIZMU

koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 07. rujna 2022.

Potpis

Pivac

Sadržaj

| | |
|---|----|
| Popis slika..... | 6 |
| 1. Uvod..... | 7 |
| 2. Upravljanje odnosa s klijentima..... | 9 |
| 2.1 Povijest upravljanja odnosa s klijentima..... | 9 |
| 2.2 Vrste CRM sustava..... | 12 |
| 2.2.1 Strateški CRM | 13 |
| 2.2.2 Operativni CRM..... | 15 |
| 2.2.3 Analitički CRM | 16 |
| 2.2.4 Kolaborativni CRM..... | 17 |
| 2.3 Primjeri CRM sustava na tržištu | 18 |
| 2.4 Prednosti CRM-a | 23 |
| 2.5 Nedostaci CRM-a..... | 24 |
| 3. Implementacija CRM sustava | 24 |
| 4. CRM na primjeru mikro poduzeća Vila Jadranka | 27 |
| 4.1 Trenutno poslovanje u poduzeću | 27 |
| 4.2 Koristi od implementacije CRM sustava..... | 29 |
| 5. Zaključak | 35 |
| Literatura | 37 |

Popis slika

| | |
|---|----|
| Slika 1 Stope neuspjeha CRM-a | 13 |
| Slika 2 Kreiranje Zoho chatbota..... | 22 |
| Slika 3 Kalendar rezervacija u Excel tablici | 28 |
| Slika 4 UML use case dijagram poslovanja prije implementacije CRM-a | 32 |
| Slika 5 UML use case dijagram poslovanja nakon implementacije CRM-a | 33 |

1. Uvod

Cilj svakog poduzeća, neovisno o njegovoj veličini je proširiti svoje poslovanje. U današnje vrijeme poduzeća koja u centru svojeg poslovanja imaju zadovoljstvo klijenta i prepoznavanje njegovih potreba ostvaruju najveći profit. To postižu strategijom upravljanja odnosa s korisnicima u kojoj nije bitna kvantiteta već kvaliteta usluga i odnosa s kupcima.

Poslovanje se brzo širi i mijenja, poduzeća se moraju kontinuirano prilagođavati i mijenjati kako bi opstala i mogla se natjecati u poslovnom svijetu. Obzirom da se u današnje vrijeme svaki dio poslovanja digitalizira kako bi se ono automatiziralo i ubrzalo, CRM svojim korisnicima pruža različite alate kojima se to omogućuje. Iako upravljanje odnosa s klijentima kao pojam nastaje tek oko 1995., kao praksa postoji odavno. Upravljanje odnosa s kupcima (CRM) je kombinacija strategije i tehnologije kojima se upravlja i analizira interakcija s klijentima, s ciljem poboljšanja odnosa i zadržavanja istih, pronalaženje novih klijenata te pružanje podrške i dodatnih usluga klijentima kao i korisnicima CRM-a. Uvođenje CRM sustava donosi brojne prednosti, ali i potencijalne rizike koji se najviše odnose na troškove implementacije sustava koji poduzeću možda neće poboljšati poslovanje. Upravo zbog toga potrebno je dobro proučiti vrste CRM sustava te implementirati onaj sustav koji sadrži alate vrijedne za poduzeće koje ga namjerava koristiti. Neki od alata CRM-a su, osim upravljanja odnosa s korisnicima, marketing, prodaja, nabava, automatizacija kontakt centra, upravljanje ljudskim resursima i mnogi drugi.

Cilj ovoga rada je na primjeru mikro poduzeća „Villa Jadranka“ u Tučepima, koje se bavi iznajmljivanjem smještajnih jedinica, opisati potencijalnu uštedu vremena nakon uvođenja CRM sustava. Uz pomoć anketnog upitnika i razgovora s vlasnicom poduzeća, opisano je trenutno poslovanje Ville Jadranke i željeni rezultati vlasnice nakon uvođenja CRM sustava. Također je dan prijedlog CRM-a na tržištu koji najbolje odgovara potrebama poduzeća.

Rad je strukturiran u pet poglavlja.

U prvom poglavlju, *Uvodu*, postavljena je tema rada te je opisana struktura rada.

U prvom dijelu drugog poglavlja, *Upravljanje odnosa s klijentima*, opisan je povijesni razvoj pojma i sustava za upravljanje odnosa s klijentima. Zatim su opisane vrste CRM sustava i dostupna rješenja na tržištu kako bi se lakše utvrdilo koji oblik CRM-a će najbolje odgovarati mikro poduzeću Vila Jadranka za postizanje optimalne uštede vremena. Zadnji dio drugog poglavlja odnosi se na nedostatke koji se mogu pojaviti pri implementaciji CRM-a što je također bitno uzeti u obzir prije odluke o uvođenju CRM-a u bilo kakvo poduzeće pa tako i u poduzeće Vile Jadranke.

Treće poglavlje govori o implementaciji CRM sustava i načinima na koji implementacija može biti ostvarena.

Četvrto poglavlje, *CRM na primjeru mikro poduzeća Vila Jadranka*, bavi se ciljem ovoga rada, a to je potencijalna ušteda vremena vlasnici poduzeća nakon uvođenja CRM sustava u svoje poslovanje. Objašnjeno je trenutno poslovanje Vile Jadranke i koji su nedostaci i problemi u turističkom mikro poduzeću s dva zaposlenika te kako informacijski sustav za upravljanje odnosa s klijentima može biti od pomoći.

U zadnjem poglavlju, *Zaključku*, dana je sinteza rada te je iznesen zaključak na temelju provedenog istraživanja.

2. Upravljanje odnosa s klijentima

2.1 Povijest upravljanja odnosa s klijentima

Pojam upravljanja odnosa s klijentima (CRM) javlja se krajem dvadesetog stoljeća, međutim kao praksa postoji od davnina. Još u vrijeme robne razmjene moralo je postojati shvaćanje da je lakše trgovati s postojećim kupcima nego pronalaziti nove, te da je njegovanje postojećih odnosa izrazito bitno. Iako je upravljanje odnosa s kupcima davna praksa, ono dolazi do većeg izražaja 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća kada poduzeća prelaze iz proizvođačke faze, u kojoj potražnja premašuje ponudu, u prodajna kada kupci mijenjaju marke proizvoda, a poduzeća moraju uložiti napor kako bi zadržali konkurentsku prednost. U to vrijeme također se vidi i strelovit razvoj komunikacijskih medija i oglašavanja kojima poduzeća nastoje privući kupce.

Prvi odnosi s kupcima bili su jedan na jedan između kupca i vlasnika ili zaposlenika poduzeća. Tada su se podaci o kupcima zapisivali na papir te su ovisili o motivaciji zaposlenika. Ovaj način bilježenja podataka o klijentima prilično je neučinkovit jer kako je posao rastao, rasla je i količina podataka koje su zaposlenici morali pratiti. 1956., Danski inženjer Hildaur Nilsen izumio je Rolodex, rotirajući stolni alat koji sadrži kolekciju posjetnica klijenata. Rolodex se smatra CRM sustavom 1950-ih godina. Kao i bilježenje na papir, Rolodex je bio prilično neučinkovit (Jess Pingrey, 2022.). Nakon pojave prvih računala postupno je postalo očito da automatizacija može biti korisna u različitim područjima poslovanja te se u nekoliko kratkih godina pojavio CRM u digitalnom formatu. CRM kakav poznajemo danas počeo je u osamdesetima s prvim verzijama marketinga pomoću baza podataka. Robert D. Bob i Kate Kestnbaum bili su pioniri u marketingu baza podataka. Razvili su nove metrike uključujući životnu vrijednost kupca, odnosno neto dobit za poduzeće u budućem odnosu s kupcem, te primjenu financijskog modeliranja na marketinške strategije (salesforce - The Complete History Of CRM). Informacije o kupcima skupljale su se u bazu podataka prikupljenih s narudžbi, poslovnih upita, kontakata iz službe za korisnike ili istraživačkih upitnika. Ovakav način prikupljanja podataka omogućio je bolji uvid u potrebe i želje kupaca što je dovelo do dizajniranja proizvoda koji zadovoljavaju potrebe kupaca te bolje usmjerenje marketinga.

Brošure i katalogi proizvoda slali su se klijentima izravnom poštom, a nastali su i pozivni centri koji nastoje klijentu pružiti usluge prije, za vrijeme i nakon kupovine. Iako donekle korisno, prikupljeni podaci bili su neorganizirani, teško ih je bilo pratiti i ažurirati jer nije postojao način da se prati izravni utjecaj ovakvog marketinga na kupca, no ovaj marketing je svejedno odigrao ključnu ulogu u povijesti CRM-a kao prvi veliki korak u integraciji kupaca s prodajnom strategijom.

1987. godine Pat Sullivan i Mike Muhney, zaposlenici tvrtke Conductor Software, stvorili su digitalnu verziju Rodolexa, prvi softver za upravljanje kontaktima. Proizvod su nazvali ACT! Skraćenica za „Activity Control Technology“ odnosno „Tehnologija kontrole aktivnosti“, potom promijenjeno u „Automated Contact Tracking“ tj. „Automatizirano praćenje kontakata“ (Salesforce - The Complete History Of CRM). Softver je inicijalno napravljen za proizvodnu industriju za praćenje informacija o trenutnim i potencijalnim kupcima. Ovaj softver je također povezo različite poslovne jedinice poput prodaje i marketinga. Iako je kroz godine prošao kroz razne promjene imena i akvizicije, može se smatrati prvim automatiziranim CRM sustavom.

Pravi CRM sustavi uvedeni su početkom devedesetih godina. Kvalitetan marketing temelji se na praćenju i analizi podataka o klijentima. Pojavom prvih softverskih alata za prodajni menadžment zvanih „Sales Force Automation“ (SFA), odnosno „Automatizacija Prodaje“, automatizirali su se repetitivni administrativni zadaci, koji iako važni, mogu biti iscrpljujući za zaposlenike. Izvješća sugeriraju da prodajni predstavnik dvije trećine svoga vremena potroši na zadatke koji ne donose prihod. Automatiziranjem ovih zadataka preko softvera, prodajni predstavnici mogu trošiti svoje vrijeme na produktivnije dijelove posla kao što je prodaja (Sales Force Automation – act!). Primjer zadatka koje je obavljao SFA je automatsko slanje poprate e-poruke, strukturirane na temelju unaprijed određenog predloška, u slučaju da kupac ne odgovori na početnu e-poruku nakon određenog broja dana. Za razliku od današnjeg CRM-a, SFA je primitivni CRM koji se više fokusirao na prodaju. Jedan od prvih pionira SFA bio je Tom Siebel koji je napustio Oracle kako bi osnovao vlastitu tvrtku Siebel i prodavao svoja rješenja za upravljanje odnosa s klijentima te tako postao glavni konkurent na tržištu u to vrijeme (History of CRM – rapitek). Neke značajke SFA su upravljanje kontaktima (kontaktiranje

s klijentima i stvaranje personaliziranih iskustava za svakoga), pipeline menadžmenta (upravljanje dugoročnim ciklusom prodaje, kao što je predviđanje potražnje i identificiranje svih faza prodaje) te upravljanje zadacima kojima se pratio tijek rada. S vremenom SFA je učinkovito pretvarao potencijalne kupce u stvarne što je dovelo do stvaranja CRM pojma tako da bi se moglo reći da je Tom Siebel dizajnirao prvi CRM proizvod.

Tom Siebel je 1997. godine obavio dvije akvizicije – Interactive Work Place Inc. i Nomadic Systems Inc. čime je njegova tvrtka Siebel postala najbrže rastuća tvrtka u Sjedinjenim Američkim Državama. To je dovelo do veće konkurencije Seibelu jer su ostali dobavljači CRM-a bili potaknuti poboljšati svoje ponude, no Seibel je još jednom privukao svu pažnju stvaranjem prvog mobilnog CRM-a nazvanog „Siebel Sales Handgeld“. Iste godine izvršni direktor Oracle-a Marc Benioff zajedno je s 3 kolege osnovao Salesforce.com, kompaniju koja se specijalizirala u pružanju softvera kao usluge (SaaS). Oni su započeli novu eru CRM-a predstavljanjem prvog CRM-a temeljenog na cloud arhitekturi (TechOneStop - History Of CRM Software – An Exciting Journey From Ledger To SaaS). Cilj tvrtke bio je eliminirati skupe početne troškove i troškove održavanja kao i duge implementacije sustava. Ovime Salesforce postaje najveći svjetski dobavljač CRM-a.

Krajem 2000. godine poduzeća su počela koristiti društvene mreže, poput Facebooka i Twittera, radi ostvarenja interakcije sa svojim kupcima kako bi još bolje shvatili njihove potrebe. Uporaba društvenih mreža u CRM strategiji je promijenila transakcijsko upravljanje odnosa s klijentima na interaktivno.

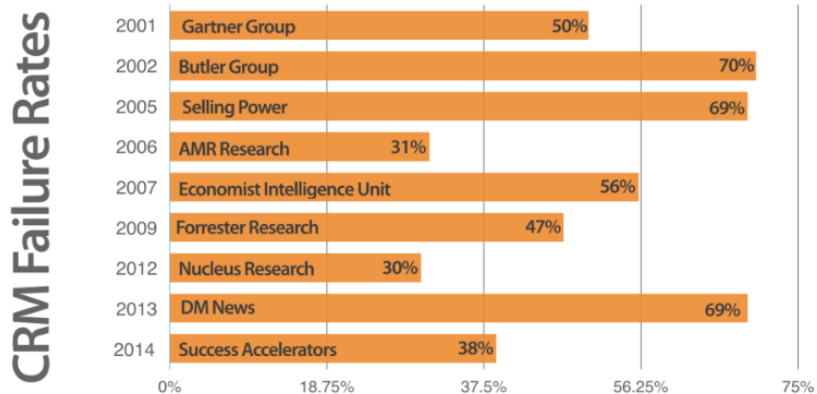
Uz pomoć big data, naziv za velike količine strukturiranih i nestrukturiranih podataka, CRM je više usmjeren na razumijevanje podataka o klijentima. Podaci su pretvoreni u znanje i korisne informacije (Salesforce - The Complete History of CRM). Danas postoji mnogo vrsta CRM sustava s jedinstvenim prodajnim prijedlozima. Neke funkcionalnosti današnjih CRM sustava su analitika, izvještavanje i podatkovna inteligencija pri obradi podataka. Umjetna inteligencija danas ulazi u sve više područja života, tako i napredniji CRM dobavljači počinju integrirati umjetnu inteligenciju u svoj softver. Strojno učenje obrađuje velike količine podataka za kvalificiranje potencijalnih

kupaca što je naravno brže nego da ih zaposlenici samostalno obrađuju. CRM je prošao dug put od svojih početaka zapisivanja podataka o klijentima na papir do danas, ali jasan cilj zadovoljavanja potreba kupaca i gradnja odnosa s istima ostaje nepromijenjen.

2.2 Vrste CRM sustava

U današnjem kompetitivnom poslovnom svijetu CRM sustavi omogućavaju tvrtkama ostvarenje većeg uspjeha i razvoja. Problemi nastaju zbog nedovoljnog shvaćanja razlika između različitih CRM sustava i implementacije onog sustava koji ne sadrži alate potrebne tom specifičnom poduzeću. Prema Gartnerovom istraživanju 50-70% CRM projekata nije donijelo poboljšanje ili je čak rezultiralo gubitcima dok se trećina dogovorenih projekata jednostavno otkaže (Anne Guethoff, 2020.). Za to postoji jedan vrlo jednostavan razlog. Prema riječima Anne Guethoff, profesionalke u području menadžmenta, prodaje i menadžmenta proizvoda: „Od sustava se očekuje da će sam donijeti strateško usmjerenje marketinga, prodaje i servisa. Međutim, on može samo mapirati i strukturirati strateški sadržaj, ali ne i stvoriti ga“ (Anne Guethoff, 2020.)

Drugim riječima, sustav uveden u poduzeće pomaže pri obavljanju svakodnevnih zadataka i olakšava poslovanje, ali on ne može razmišljati i odrediti najprikladnije inicijative, za taj posao još uvijek su zaduženi ljudi. Upravo zbog toga važno je postaviti plan prije same implementacije i upoznati se s različitim vrstama i perspektivama CRM sustava. Također je potrebno i bolje opisati i razumjeti procese koji se odvijaju unutar organizacije te shvatiti kako će uvedene promjene utjecati na svako područje poslovanja kao i na zaposlenike.



Slika 1 Stope neuspjeha CRM-a

Slika 1 grafički prikazuje stopu neuspjeha implementacije CRM sustava različitih CRM dobavljača kroz godine. Prema grafu se vidi da većina novijih CRM sustava ima nešto manju stopu neuspjeha nego njihovi predci, ali ta stopa svejedno ne pada ispod vrtoglavih 30%. (Anne Guethoff, 2020.)

2.2.1 Strateški CRM

Poduzeća koja se odluče za strateški CRM stavljaju kupca na prvo mjesto. Primarni fokus im je iskorištavanje stečenog znanja o kupcima kako bi za njih stvorio veću vrijednost (tutorialspoint - CRM types). Obzirom da je u strateškom CRM-u primarno zadovoljstvo kupaca, njegova implementacija odvija se u svim odjelima poduzeća kao što su nabava, marketing i prodaja. Potrebno je imati i odjel tehničke podrške koji će prikupljati povratne informacije klijenata te ih potom slati ostalim odjelima.

Postoji nekoliko vrsta poslovne orijentacije koje poduzeće može odabrati pri određivanju poslovne strategije. To su orijentiranost prema proizvodu, orijentiranost prema proizvodnji, orijentiranost prema prodaji i orijentiranost prema marketingu. Odabir jedne orijentacije ne isključuje drugu, čak naprotiv, većina današnjih poduzeća kombinira ideje iz više orijentacija. U orijentaciji prema proizvodu poduzeća pokušavaju stvoriti proizvode ili ponude najveće vrijednosti. Ovakva poduzeća stavljaju manji naglasak na marketing i prodajni dio procesa jer smatraju da će se oni pobrinuti sami za

sebe ako je proizvod dovoljno visoke kvalitete (Devra Gartenstein, 2019.). U ovoj orijentaciji naglasak je na odnosu s kupcima te se njihove potrebe nastoje zadovoljiti inovacijama i poboljšanjem proizvoda. Ovakva poduzeća prepoznaju da je teže prodati imitacijske proizvode koji smanjuju tržišni udio zbog cjenovne konkurencije. Primjer ovakve tvrtke je Apple koji se oslanja na svoju kvalitetu i inovacije za stvaranje potražnje. Apple u svojoj strategiji ne koristi samo orijentiranost prema proizvodu već i marketinšku orijentaciju, oslanjajući se na svoj brend povećavajući njegovu prepoznatljivost i unikatnost na tržištu.

Poduzeća s proizvodnom orijentacijom nastoje ostvariti konkurentsku prednost stvarajući isplative proizvode. Ovaj se pristup oslanja na ekonomiju razmjera kako bi se smanjili troškovi i povećala profitabilnost, a posebno je bio istaknut u ranim danima industrijske revolucije, kada su tvrtke počele masovno proizvoditi i jeftino distribuirati proizvode (Devra Gartenstein, 2019.). Nedostatak ove orijentacije je u tome što želja za povoljnom proizvodnjom može onemogućiti stvaranje proizvoda koji zadovoljavaju visoke standarde kupaca.

Marketinška orijentacija usmjerena je na preplavlivanje tržišta oglasima svojih proizvoda ili usluga, tako da kada kupac razmišlja o kupnji proizvoda ili usluge te vrste, ta tvrtka prva dođe na pamet. Tvrtke koje ulažu znatna sredstva u marketing su obično i tvrtke koje zauzimaju prvo mjesto na listi dobavljača proizvoda ili usluge. Da bi marketing proizvoda bio uspješan, ovakve firme ne mogu samo oglašavati bilo kakve proizvode, već moraju pratiti povratne informacije kako bi bolje razumjeli potrebe potrošača. Primjer takve tvrtke je Coca-Cola koja je odradila niz uspješnih marketinških kampanja, ali se također pobrinula da razvije proizvod bez šećera, kao što je Coke Zero, nakon što su potrošači izrazili zabrinutost za svoje zdravlje zbog unosa većih količina šećera u organizam.

Poduzeća koja koriste prodajnu orijentaciju često nisu usmjerena na dugoročne rezultate, već na postizanje trenutne prodaje. Fokus nije na zadovoljavanju potreba potrošača već na ostvarenju profitnih marži. Ovakva orijentacija vidi se u poduzećima koja koriste pozivne centre iz kojih zaposlenici zovu kupce kako bi im predstavili nove proizvode ili ih obavijestili o popustima i promocijama.

2.2.2 Operativni CRM

Operativni CRM automatizira sve procese povezane s kupcima. On nudi alate koji podržavaju svakodnevno poslovanje u područjima marketinga, prodaje i uslužnih funkcija tj. korisničku podršku

Glavni aspekt automatizacije marketinga je menadžment marketinških kampanja čiji je cilj pružanje informacija kupcu u pravo vrijeme, kroz odgovarajuće kanale, kako bi se s njima osigurala kontinuirana interakcija. Marketinškim snagama CRM omogućuje pristup podacima o kupcima kako bi što bolje dizajnirali, procijenili i izvršili kampanje. CRM može pomoći marketinškom odjelu od samog početka planiranja kampanje, tako da ukazuje na postavljene ciljeve kampanje, upozorava na datume, pomogne pri financijskom planiranju, ali i nakon što je kampanja izvršena tako što daje povratne informacije o uspjehu koje se mogu koristiti u kasnijem planiranju kampanje (Sandra Mathis, 2022).

Automatizacija prodaje nastoji eliminirati što više zadataka iz dana prodajnog predstavnika koji ne uključuju izravnu interakciju i izgradnju odnosa s kupcima. Prodaja započinje procesom prikupljanja i upravljanja podacima o potencijalnim kupcima. Postoje različiti načini za prikupljanje informacija o potencijalnim kupcima kao što su e-pošta, web stranice, društvene mreže, web-seminari i plaćeni oglasi (Saumya Anand, 2019). Dobar CRM sustav automatski pohranjuje prikupljene podatke u listu potencijalnih kupaca tako da napravi profil s kupčevim imenom, opisom posla i imenom tvrtke za koju radi, lokacijom, vremenskom zonom, te linkovima profila s društvenih mreža. On također može pratiti njegovu aktivnost na web stranicama poduzeća praćenjem posjećenih stranica, poveznica koje je kliknuo, resursa koje je preuzeo te njegov angažman putem e-pošte. Praćenje kupaca poduprto umjetnom inteligencijom, koja rangira kontakte na temelju interesa za proizvod ili uslugu, može biti vrlo isplativo i korisno za prodajne timove.

Automatizacija usluge odnosi se na automatizaciju uslužnih operacija čija je svrha povećanje zadovoljstva kupaca. To se omogućuje ubrzavanjem procesa upita i

povratnih informacija preko više komunikacijskih kanala. Pozivni centar je odjel koji koristi dolazne i odlazne pozive kako bi obavijestio kupce o proizvodima ili uslugama tvrtke. Radnici pozivnog centra obrađuju upite, ali također mogu pružati i usluge kao što su tele marketing, naplate ili bilo kakve druge funkcije povezane s kupcima. Pozivni centri mogu se nalaziti unutar firme ili se mogu prepustiti partneru koji je specijaliziran za to područje. Kontakt centri su vrlo slični pozivnim centrima međutim razlika je što osim pružanja informacija telefonom, kontakt centri pružaju usluge preko više komunikacijskih kanalima poput s e-pošte, aplikacija, SMS-a, društvenih mreža i interneta. Oni također mogu biti dio tvrtke, ali i biti prepušteni partnerskoj firmi. Neka poduzeća nude rješenja problema klijenata uslugama temeljenim na internetu. To mogu biti samoposlužni portali na kojem korisnici imaju korisničke račune, specifične stranice s informacijama o proizvodima ili na samoj stranici poduzeća.

2.2.3 Analitički CRM

Analitički CRM bavi se analizom podataka o kupcima kako bi se ostvarila što veća vrijednost za njih i za poduzeće. Prikupljeni podaci spremaju se u bazu podataka, a zatim se odabire odgovarajući alat za analitičku obradu poput rudarenja podataka ili mrežna analitička obrada (OLAP), koja omogućuje fleksibilnu vise dimenzijsku obradu podataka. Ovim obradama pronalaze se skriveni uzorci i odnosi između podataka kako bi se stvorile simulacije, predvidjeli trendovi, segmentirali kupci ili analizirala profitabilnost. Ovakav CRM, za razliku od operativnog, nije u direktnom kontaktu s klijentima već obrađuje spektar podatak prikupljenih s različitih prodajnih i financijskih izvora. Rudarenje podataka može pomoći u različitim područjima poslovanja kao što su (TechOneStop - Types of CRM – Operational, Analytical, Collaborative):

- Predviđanje budućih trendova analizom prošlih navika potrošača što pomaže pri upravljanju lancem opskrbe i financijama.
- Segmentacija ciljanih kupaca na temelju demografskih podataka, kupovnog ponašanja, spola i drugih čimbenika koja rezultira većim povratom na investiciju

(ROI) jer se s liste potencijalnih kupaca uklanjaju oni koji pokazuju malo ili nimalo interesa za proizvod ili uslugu.

- Otkrivanje prijevare analizom transakcija i detektiranjem onih koje su slične prošlima za koje se pokazalo da su lažne. Na temelju toga mogu se poduzeti korektivne mjere kako bi se one spriječile. Iznimnu korist ove značajke imat će banke i financijske institucije.

2.2.4 Kolaborativni CRM

Kolaborativni CRM omogućuje dijeljenje informacija o klijentima među različitim odjelima poduzeća poput prodajnog tima, marketinškog tima, tehničkog tima i tima za korisničku podršku, ali također omogućuje interakciju s vanjskim dijelovima poduzeća kao što su klijenti, partneri i dobavljači. Njegova je bitna značajka „Buisness to buisness“ B2B odnos koji obilježava kooperativni odnos dviju ili više organizacija koje zajedno provode istraživanja za razvoj proizvoda, istraživanje tržišta i marketing (tutorialspoint - CRM types).

Postoje dva glavna dijela kolaboracijskog CRM-a:

- Upravljanje interakcijama kojim se omogućava zapis i analiza svih interakcija koje je kupac imao s poduzećem. Praćenje tih interakcija pomaže pri identifikaciji problema koje pojedinac ili grupa klijenata može imati (3 Types Of CRMs And How To Use Them – Spotio).
- Upravljanje kanalima omogućuje praćenje preferencija komunikacije za svakog kupca. Pojedini kupci preferiraju tekstualne poruke, drugi pozive, neki e-poštu, dok neki preferiraju interakciju licem u lice. Bitno je doseći klijenta kroz njegov odabrani kanal za komunikaciju kako bi se ostvarili pozitivni rezultati (3 Types Of CRMs And How To Use Them – Spotio).

2.3 Primjeri CRM sustava na tržištu

Razvoj CRM-a odvija se velikom brzinom kako bi se uskladio sa zahtjevima tržišta, a CRM danas uvode sva poduzeća neovisno o veličini. Mikro i srednja poduzeća ne raspolažu jednakim početnim kapitalom kao velika poduzeća zbog čega glavni nabavljači CRM-a osjete smanjenje tržišnog udjela u korist dobavljača jeftinijih softvera koji sadrže manje funkcionalnosti. Dobavljači s nižim cijenama daju malim i srednjim poduzećima mogućnost natjecanja na tržištu s velikim poduzećima. Dobar primjer ovakvog dobavljača je Salesforce.com koji nudi redovito ažurirani softver temeljen na oblaku, a pristup mu je moguć uz plaćanje naknade. (Ed Pellen i Rob Beltman, 2013.).

Prednost CRM-a temeljenog na oblaku je u tome što poduzeća ne ulažu u instalaciju i održavanje hardvera, a to je osobito pogodno za manja poduzeća. Pokretanje je jednostavno i zahtijeva malo pripreme. Međutim, upravljanje podacima prenosi se u ruke treće strane, a opcije za prilagođavanje softvera potrebama tvrtke su ograničene. Također je moguće da integracija s već postojećim sustavima poduzeća bude složenija nego s lokalnim CRM rješenjima.

CRM softver može se podijeliti u pet kategorija (Gartner Research, 2004, 2005, 2008, 2011.; Hardeveld, 2001):

1. Dobavljači integriranih ERP aplikacija (SAP i Oracle) - U početku je većina ERP dobavljača sama gradila CRM tako što je sinkronizirala poslovne aplikacije s ERP softverom, ali u posljednjih nekoliko godina, nekolicina tvrtki je uvela CRM pakete ili počela međusobno surađivati.
2. Dobavljači CRM paketa (Oracle, ranije Siebel) - Sustavi koji podržavaju većinu CRM funkcionalnosti tj. klijenti mogu birati onaj paket koji najviše odgovara njihovim potrebama. To može biti i cjeloviti paket sa svim funkcionalnostima koje taj dobavljač nudi.
3. CRM okviri (Pegasystems) - Za razliku od paketa, nude veću slobodu pri dizajniranju aplikacije.
4. Najbolje u klasi - Tvrtke kreću u potragu za najboljim softverom za različite CRM funkcije. Sustavi koji se koriste za kontaktni centar mogu se razlikovati od

onih koji se koriste za skladištenje podataka ili sustava za upravljanje kampanjom. Organizacije koje traže najbolje u klasi u svakom pojedinom području suočavaju se s velikim izazovom integracije aplikacija i podataka.

5. Izrada vlastitih aplikacija (uz pomoć IBM-a, Oracle-a, Sun-a itd.) - Prednosti ovakvog CRM-a su prilagođenost sustava za potrebe poduzeća i izbjegavanje potreba ulaganja u sustave dobavljača, odnosno ulaganje samo u vlastiti CRM sustav. Iako se na početku može činiti da je ovakav CRM jeftiniji nego gotovi CRM, postoji šansa da će razvijanje zahtijevati puno veća ulaganja nego što je planirano. Također je moguće da takav CRM teško prati brzinu razvoja koju postižu drugi dobavljači na tržištu i rizik da će poduzeća koja ga implementiraju zaostajati za onima koji koriste gotove CRM sustave.

S pravom CRM strategijom i tehnologijom, tvrtke poboljšavaju konačni rezultat ubirući prednosti CRM-a, koje proizlaze iz pojednostavljenja ili automatizacije procesa bitnih za klijente. Kako bi utvrdili postotak korištenja CRM-a u Hrvatskoj, Čakovečka IT tvrtka Softwise i poslovni portal PoslovniPlus proveli su istraživanje na 35 malih i srednjih poduzetnika. Samo 12,9 posto ih ima implementiran CRM u svoje poslovanje. Kao najveće prednosti korištenja CRM-a izdvojili su prednost posjedovanja uređene baze klijenata, podatke o prodajnim aktivnostima te brzinu i jednostavnost dijeljena informacija između zaposlenika tvrtke. 64,5 posto tvrtki koje nemaju implementiran CRM razmišlja da to učini dok one firme koje ga koriste primjećuju značajna poboljšanja u poslovanju kao što su manji odlazak klijenata i povećanu prodaju. Većina anketiranih poduzetnika redovito evidentira informacije i aktivnosti vezane uz odnose sa svojim klijentima. To čine uz pomoć zastarjelih metoda kao što su Excel tablica (71 posto) i Word dokument (19,4 posto), dok neki najčešće koriste registratora (16,1 posto) ili rokovnike (16,1 posto) (Jasmina Kolić, 2017.). Danas na tržištu postoji niz alata za upravljanje odnosima s klijentima (CRM), od kojih svaki dolazi s mnogim značajkama, integracijama i mogućnostima, a odabrati pravi CRM je prilično zahtjevan zadatak stoga u nastavku slijedi pregled najboljih CRM rješenja na tržištu.

Microsoft Dynamics je CRM softver za planiranje resursa poduzeća (ERP) namijenjen poboljšanju produktivnosti prodaje i marketinga. CRM prikuplja društvene

uvide, pruža upravljanje kampanjama temeljeno na oblaku i poslovnu inteligenciju. Microsoft-ov CRM može biti u oblaku ili lokalno ovisno o željama poduzeća. On nudi aplikacije pomoću kojih je moguće upravljanje odnosima s klijentima putem mobilnog uređaja, kao i integraciju i sinkronizaciju s podacima s društvenih mreža. Osnovna platforma komponenti Microsoft Dynamics CRM-a sastoji se od (Karel Pecl, 2020.):

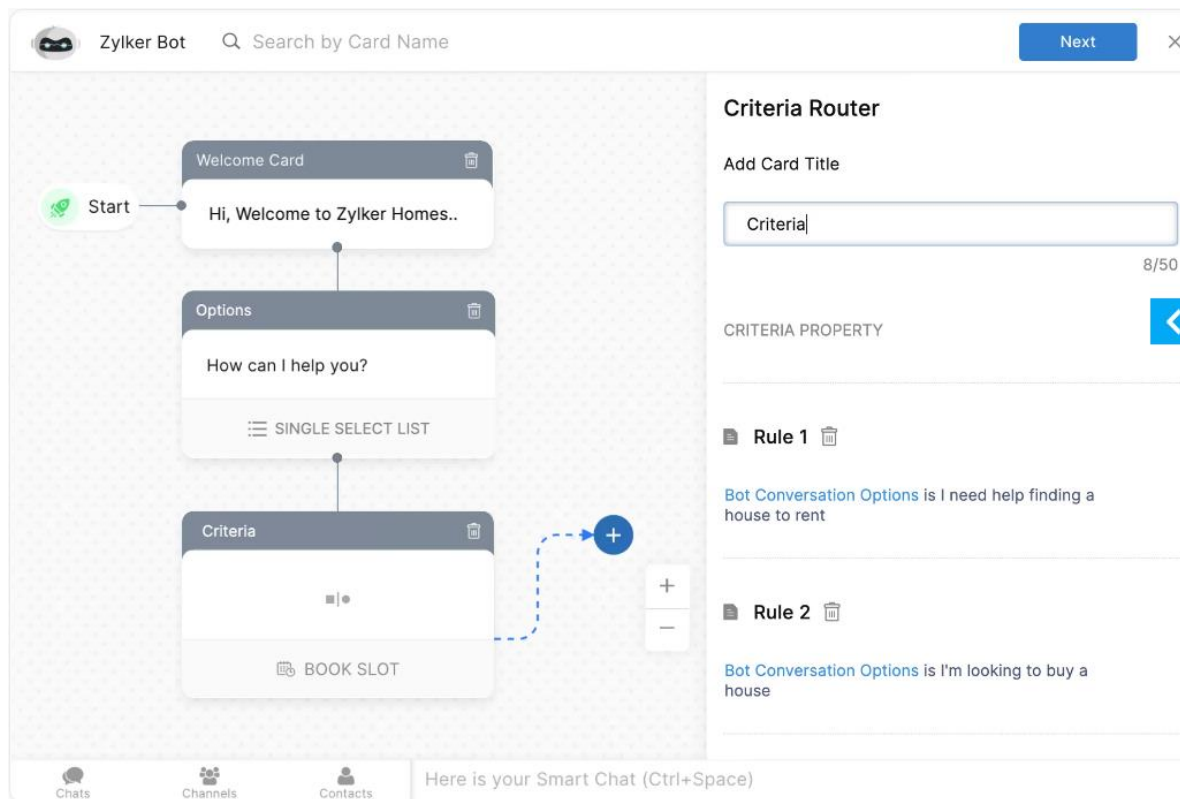
- Baze podataka Microsoft SQL Server
- Microsoft Powerapps – omogućava korisnicima dizajniranje novih aplikacija uz pomoć vizualnih alata tako da ne moraju imati prethodno iskustvo o programiranju.
- Microsoft flow – omogućava povezivanje različitih aplikacija i usluga kao npr. slanje obavijesti i sinkronizaciju datoteka, prikupljanje podataka itd. Aplikacije koje se najčešće spajaju preko Flow-a su Facebook, SharePoint, OneDrive, Twitter, Dropbox, Instagram, RSS, Yammer i YouTube.
- Office 365 – sistem može automatski prikazati dokumente povezane s klijentom s kojim prodajni predstavnik razgovara. Ti dokumenti mogu biti prethodni računi, narudžbe i ponude.
- Power BI – poslovna inteligencija koja transformira široki spektar poslovnih podataka u vizualne prikaze.
- Azure IoT Suite – većinom se koristi za daljinsko nadziranje sistema povezanih s mrežom – Internet of Things (Internet stvari)
- Microsoft Azure – platforma za računalstvo u oblaku koja uključuje širok raspon IT usluga.

Serverska platforma je odgovorna za kreiranje domenskih objekata, među koje spadaju entiteti poput kontakata, korisničkih računa i potencijalnih klijenata.

Salesforce CRM redefinirao je prodajni prostor kada je pokrenuo sustav prodaje u oblaku s alatima koji su danas evoluirali u standardne CRM značajke. Salesforce CRM danas je dio Sales Clouda, sveobuhvatnog rješenja u oblaku koje uključuje prodajne alate pokretane umjetnom inteligencijom, integrirano upravljanje tijekovima prodaje, prilagođeni razvoj aplikacija za prodaju i integraciju podataka s drugim sustavima kao što su podrška, marketing i e-trgovina (Adam Goldberg, What Are Examples of CRM?).

Kao i druga CRM rješenja, Salesforce automatizira repetitivne zadatke koji zahtijevaju puno vremena. Značajka Einstein AI koristi umjetnu inteligenciju kako bi timovima pružila podatke o svim prošlim interakcijama s klijentima i time omogućila poboljšanje odnosa. Einstein AI također čini proces pružanja korisničke podrške lakšim tako što daje preporuke određenih radnji predstavnicima, personaliziranom podrškom za klijente i automatizacijom podrške botovima. Salesforce surađuje s više od 8700 partnerskih aplikacija uključujući Slack koji pomaže zaposlenicima da komuniciraju i surađuju te poduzimaju radnje s kupcima gdje god se nalazili. Svaki zaposlenik može upravljati svojim dnevnim Salesforce zadacima izravno iz Slacka — povećavajući produktivnost, usvajanje i vrijednost (Salesforce CRM: Everything you need to know – Salesforce). Salesforce je poznati CRM koji je izvrsna dugoročna investicija za postizanje različitih prodajnih i marketinških ciljeva.

Zoho CRM je rješenje koje se u potpunosti temelji na oblaku. Nudi niz značajki uključujući upravljanje potencijalnim klijentima, automatizaciju tijekom rada, analitiku te marketing i upravljanje procesima. Zoho omogućuje obavljanje komunikacije preko više kanala na jednom mjestu. Tako recimo sve e-poruke mogu biti primljene i slane izravno iz aplikacije. Povijest razgovora e-poštom ažurirat će se i spremiti nakon svakog dopisivanja. Isto vrijedi i za telefonske pozive koji se mogu obavljati i bilježiti kroz CRM. Također je dobro integriran s partnerskim aplikacijama od kojih je većina dostupna bez dodatnih troškova, a mogu se izabrati na Zoho Marketplace-u. Dostupna je i opcija korištenja umjetne inteligencije za tumačenje CRM podataka, praćenje posjetitelja web stranice i predviđanje prodaje uz AI prodajnog pomoćnika zvanog Zia, dok Zoho Bookings omogućuje klijentima da sami zakažu termine posjete i to na jeziku koji preferiraju, a u slučaju da klijenti trebaju odgovore na nekakva generička pitanja tu je Zobot, AI chatbot kojeg korisnici Zoho CRM-a sami grade. Zobot se stvara na vrlo jednostavan način bez pisanja ijedne linije koda tako da se prvo stvori chatbot na odabranom jeziku. Nakon stvaranja moguće je dodati i druge jezike, a zatim se pomoću drag-and-drop sučelja postavljaju ili input blokovi u koje klijenti unose pitanja ili blokovi s odgovorima. Primjer jednostavnosti stvaranja chatbot-a se vidljiv je na slici 2.



Slika 2 Kreiranje Zoho chatbota

Mana korištenja Zoho CRM-a je u tome što Zoho Premium uključuje samo 1GB prostora za pohranu, ali postoji mjesečna naknada za dodatne gigabajte (Nick Leong, 2021.).

2.4 Prednosti CRM-a

Kupci su vitalni ključ za rast poslovanja svake tvrtke. CRM je strateški pristup koji integrira ljude, posao i tehnologiju za bolje razumijevanje potreba kupaca kako bi oni bili više zadovoljni (Nastaran Mohammadhossein i Dr.Nor Hidayati Zakaria, 2012.).

CRM rješenje može se koristiti na različite načine i pružiti brojne prednosti poduzeću koje ga koristi. Neki od razloga zbog kojih bi implementacija CRM-a stvorila konkurentsku prednost poduzeću su (Kiely Kuligowski, 2022.):

- Bolja usluga korisnicima - CRM upravlja kontaktima i prikuplja važne informacije o klijentima, poput demografskih podataka, zapisa o kupnji i prethodnih poruka na svim kanalima te ih čini lako dostupnima svim zaposlenicima kojima su potrebni. To osigurava da zaposlenici imaju sve što trebaju znati o kupcu na dohvat ruke i mogu pružiti bolje korisničko iskustvo.
- Povećanje prodaje - CRM alat omogućuje pojednostavljenje prodajnih procesa, izgradnju prodajnih kanala, automatizaciju ključnih zadataka i analizu podataka o prodaji na jednom centraliziranom mjestu, potencijalno povećavajući prodaju i produktivnost.
- Poboljšano zadržavanje klijenata – Informacije koje CRM analiza podataka pruža omogućavaju personaliziran pristup klijentima u pravo vrijeme. Automatizacija korisničke podrške i praćenje ponašanja korisnika pomažu u otkrivanju problema i njihovo brzo rješavanje. CRM također može slati kampanje e-poštom, besplatne probne ponude ili ankete za kupce nakon kupnje kako bi poduzeća zadržala interes kupaca.
- Veća produktivnost i učinkovitost – CRM sortira aktivnosti prema kupcima prema prioritetima što olakšava i ubrzava rad zaposlenika.
- Centralizirana baza podataka – Pružanje centralizirane baze podataka olakšava prodajnom predstavniku da vidi za koje proizvode je, na primjer, određeni kupac zainteresiran. Ako je kupac prethodno bio u interakciji s tvrtkom, CRM će uključivati zapise te interakcije te će tako informirati prodajne predstavnike da poduzimaju marketinške i prodajne inicijative usmjerene prema njemu.

2.5 Nedostaci CRM-a

U prethodnom poglavlju opisane su prednosti uvođenja CRM sustava, međutim problemi povezani s njima mogu znatno otežati i oštetiti poslovanje i odnose s kupcima. Osim troškovnih problema implementacije i održavanja CRM sustava, javlja se zabrinutost kupaca za pogrešno rukovanje njihovim podacima koji su povezani s neetičkim ponašanjem poduzeća, a uključuju manipulaciju, zanemarivanje i nepošten tretman kupaca. Poduzeća katkad smatraju da je profitabilno zbuniti i prevariti kupce kako bi donijeli loše kupovne odluke tako što koriste komplicirana pravila prodaje. Određena poduzeća koja su sklonija lošijem tretmanu kupaca su tvrtke koje pružaju mobilne usluge, banke, poduzeća za iznajmljivanje automobila i zdravstvene ustanove. Osim neetičke uporabe podataka od strane poduzeća također postoji strah od proboja sigurnosnog sistema i krađe podataka. Problemi se također javljaju kada se zaposlenici poduzeća previše oslanjaju na CRM kako bi riješili upite kupaca. Često su bespomoćni kada klijenti imaju upite čiji se odgovori ne nalaze u sustavu te zahtijevaju lateralno razmišljanje. Poduzeća u kojima su transakcije i odnos s klijentima već visoko standardizirani možda neće imati koristi od uvođenja CRM-a. Prije odabira CRM softvera, bilo prilagođenog ili gotovog, poduzeće se mora zapitati, ne samo koji su njegovi ciljevi i zahtjevi, već i koliko koristi zapravo može imati od implementacije (Rohit Thakral, 2021.). Istraživanje provedeno 2001. godine na 700 tvrtki, rangira razloge neuspjeha CRM-a na idući način:

- Promjena organizacije (29%)
- Politika tvrtke (22%)
- Nedovoljno razumijevanje i poznavanje CRM-a (20%)
- Loše CRM vještine (6%)

3. Implementacija CRM sustava

Implementacija CRM sustava je kompleksan pothvat koji započinje određivanjem ciljeva i strategija poduzeća. Uvođenje CRM-a je mnogo veće od uvođenja informatičkog sustava stoga je potrebno prije same implementacije uskladiti CRM sa strategijom cijele tvrtke i svih njezinih odjela i zaposlenika. Također je potrebno predvidjeti podržava li trenutna računalna oprema buduće CRM rješenje i mogu li se postojeće tehnologije unutar firme integrirati s budućim CRM-om. Ovaj proces implementacije također podrazumijeva i određivanje strukture i dizajna budućeg rješenja, selekciju tehnologije, razvoj tehnološkog rješenja, isporuku rješenja te mjerenje postignutih rezultata nakon implementacije. Postoji niz pravila koja se trebaju ispoštovati prije implementacije CRM-a:

- Inkrementalni razvoj – odnosi se na postupnu implementaciju pojedinih CRM funkcionalnosti kako bi se zaposlenici stigli prilagoditi novouvedenom sustavu i usvojiti ga na zadovoljavajući način
- Razvoj diktiran poslovnim ciljevima – implantacija CRM sustava služi kao potpora ispunjenju ciljeva organizacije
- Stalna uključenost korisnika sustava – uključivanje korisnika sustava u sve faze implementacije omogućuje sigurnost da će buduće rješenje biti jasno korisnicima te da će biti kreirano prema njihovim potrebama
- Kontroliranje procesa implementacije – kontroliranje procesa implementacije u odnosu na zacrtane parametre osigurava uspješnu implementaciju CRM sustava

Izazovi pri planiranju uvođenja CRM sustava nastaju zbog nedostatka odgovarajućih mjerljivih podataka koji prate uspjeh ili neuspjeh. Mjere uspješnosti trebaju biti jasna i brojačno mjerljiva. U tome pomaže artikuliranje mjerljivih ciljeva kao što su: „Skraćivanje vremena provedenog na određenom procesu poduzeća“, „Povećanje prodaje“ ili „Povećanje ocjene zadovoljstva korisnika“. Usporedbom rezultata na ova pitanja prije i nakon CRM implementacije dobiva se broj koji jasno prikazuje je li CRM pomogao u ostvarenju ciljeva.

Pri odabiru odgovarajuće CRM aplikacije trebaju se uzeti u obzir sljedeći elementi (Allen Brodarić, 2010.):

- Kvalitetan podatkovni model
- Fleksibilna aplikacijska razina
- Automatizacija procesa
- Intuitivno korisničko sučelje

Izbor CRM rješenja obavlja se nakon analize postojećeg poslovanja tvrtke kada se dizajnira CRM rješenje. Dizajn je najbitniji dio CRM implementacije jer predstavlja buduće rješenje kreirano nakon jasno postavljenih ciljeva organizacije. Pri odabiru rješenja u obzir se uzimaju arhitektura i poslovni procesi organizacije kao i financijska i tehnološka ograničenja. (Allen Brodarić, 2010.).

4. CRM na primjeru mikro poduzeća Vila Jadranka

4.1 Trenutno poslovanje u poduzeću

Villa Jadranka je primjer turističkog mikro poduzeća. Nalazi se u Tučepima, a sastoji se od šest apartmana i jednog do dva zaposlenika. Jedna od zaposlenika je vlasnica poduzeća koja obavlja gotovo sve poslove vezane uz vođenje turističkog poduzeća. Ti poslovi uključuju odgovaranje na upite za smještaje i popunjavanje smještajnih jedinica, animacija i primanje gostiju, marketing, čišćenje i održavanje apartmana te upravljanje financijama i plaćanje računa. U vrijeme sezone kada ima mnogo turista, vlasnica zaposli još jednu osobu koja pomaže pri čišćenju. Primanje upita i odgovaranje na iste je vremenski najiscrpniji dio turističkog poduzeća. Iako sezona traje od početka petog mjeseca i traje do kraja devetog, primanje upita započinje mnogo ranije u jedanaestom mjesecu prethodne godine, a traje do kraja sezone. Kroz smještajne jedinice Ville Jadranke kroz godinu prođe u prosjeku petsto ljudi, a vlasnica drži do toga da se svaki gost osjeća cijenjeno te nastoji njegovati odnose s njima. To započinje odgovaranjem na upite na koje odgovara na jeziku na kojem su upiti poslani. Ovim pristupom vlasnica potroši dosta vremena ne samo na odgovaranje nego i na prevođenje i sastavljanje poruke na njoj nepoznatom jeziku uz pomoć Google prevoditelja. Broj upita po danu varira ovisno o mjesecu u godini, ali i o danu u tjednu. Iako vrlo zauzeta, vlasnica mora odvojiti vrijeme za oglašavanje apartmana. Za oglašavanje se služi prvenstveno društvenim mrežama, a Villa Jadranka ima i svoju web stranicu koja iako statična zahtjeva održavanje s vremena na vrijeme. Jednom tjedno, vlasnica objavi apartmane u petnaestak grupa za iznajmljivanje smještaja u Hrvatskoj, a u svakoj grupi opis objavi na jeziku te grupe. Nakon objave, količina primljenih upita je dovoljno velika da se prva dva dana na njih odgovara u prosjeku petnaest sati. Tu se radi o otprilike 100 upita po danu, a većina turista ima i dodatna potpitanja koja zahtijevaju pojašnjenja. Za vođenje evidencije popunjenih i slobodnih jedinica, vlasnica je u Microsoft Excel-u napravila kalendar u koji upiše ime i prezime nositelja rezervacije, rezervirani termin, koji apartman je rezerviran te kolika je kaucija i je li plaćena. Slika 2 prikazuje način na koji vlasnica vodi evidenciju popunjenosti apartmana. Primjer na slici se odnosi na kolovoz

2022. godine gdje se vidi popunjenost dva od šest apartmana, a to su Tramontana i Bonaca.

| TRAMONTANA | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|-----------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. |
| | PON | UTO | SRI | ČET | PET | SUB | NEĐ | PON | UTO | SRI | ČET | PET | SUB | NEĐ | PON | UTO | SRI | ČET | PET | SUB | NEĐ | PON | UTO | SRI |
| IME | Julia Schuchart - Lis | | | | | | | Larisa Slovačka | | | | | | | Monika Zentarska | | | | | | | | | |
| ODRASLI | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| DJECA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |
| UKUPNO OSOBA | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| EURO/NOĆ | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 |
| S PROIZVODIM | | | | | | | | 195 | | | | | | | 195 | | | | | | | | | |
| UKUPAN NETO IZNOS | 2160 | | | | | | | 1440 | | | | | | | 1700 | | | | | | | | | |
| KAUCIJA UPLAĆENA (DATUM) | 360 - 02.03.22. | | | | | | | 240 - 22.6.22. | | | | | | | 300 - 5.10.21.04.22 tramontana i nocturno | | | | | | | | | |
| IZNOS ZA PLATITI (U GOTOVINI) | 1800 | | | | | | | 1200 | | | | | | | 1400 | | | | | | | | | |
| NAPOMENA | on od 14. okt do 10 | | | | | | | slovačka agencija | | | | | | | 5eur za psa | | | | | | | | | |
| KONTAKT | fb /+49 174 3001191 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| NOCTURNO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1. | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. | 8. | 9. | 10. | 11. | 12. | 13. | 14. | 15. | 16. | 17. | 18. | 19. | 20. | 21. | 22. | 23. | 24. |
| | PON | UTO | SRI | ČET | PET | SUB | NEĐ | PON | UTO | SRI | ČET | PET | SUB | NEĐ | PON | UTO | SRI | ČET | PET | SUB | NEĐ | PON | UTO | SRI |
| IME | Daniela Michalkova | | | | | | | Sandra Tippelt | | | | | | | Monika Zentarska | | | | | | | | | |
| ODRASLI | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| DJECA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | |
| WV | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| EURO/NOĆ | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 170 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | 165 | |
| S PROIZVODIM | | | | | | | | 170 | | | | | | | 165 | | | | | | | | | |
| UKUPAN NETO IZNOS | 1260 | | | | | | | 1700 | | | | | | | 1650 | | | | | | | | | |
| KAUCIJA UPLAĆENA (DATUM) | 280 - 14.03.22. | | | | | | | 400 - 22.3.22. | | | | | | | 350 - 5.10.21.04.22 tramontana i nocturno | | | | | | | | | |
| IZNOS ZA PLATITI (U GOTOVINI) | 1000 | | | | | | | 1300 | | | | | | | 1400 | | | | | | | | | |
| NAPOMENA | cijena 6 gostina uzima u noćnojima | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| KONTAKT | fb | | | | | | | 00491774137611 whatsapp, sandra.tippelt@web.de | | | | | | | fb eur za psa | | | | | | | | | |

Slika 3 Kalendar rezervacija u Excel tablici

Kao što je već spomenuto, vlasnici je bitno njegovanje odnosa s gostima. Često nastoji počastiti goste i pripremiti im večeru uz druženje, poslati u apartman domaće kolače ili im pomoći pri organizaciji izleta. Zadovoljni gosti ne samo da će se potencijalno vratiti već razgovorom s drugima obavljaju jednu vrstu marketinga. Villa Jadranka ima svoje stalne goste koji se vrate svake godine, a nerijetko poznanici tih gostiju također odluče tu ljetovati. Vlasnica cijeni stare goste jer oni znaju kako stvari funkcioniraju u Villi Jadranki, ali neugodnosti mogu nastati kada se dižu cijene smještajnih jedinica. Također postoji mogućnost da ti stari gosti prethodnih godina nisu ljetovali u isto vrijeme sezone zbog čega je moguća razlika u cijenama. Najveća potražnja je od 10.7. do 31.8., a u tom periodu cijene apartmana su najveće. Isto tako moguće je da je vlasnica tom rezervacijom prethodne godina popunila rupu u kalendaru zbog čega je snizila cijenu apartmana. Upravo zbog toga, osim zadržavanja starih gostiju, vlasnica ulaže napor u marketing i oglašavanje kako bi pribavila nove goste.

Opseg posla sa šest apartmana koje ima u ponudi je već sada velik no vlasnica planira kroz narednih nekoliko godina proširiti poslovanje. U planu joj je, osim širenja smještajnih jedinica i širenje ponude. Tako da bi Villa Jadranka osim smještaja nudila i saunu, teretanu, bazen i usluge doručka. To naravno zahtjeva i proširenje osoblja. Razgovorom o uvođenju CRM sustava, vlasnici je najbitnije da se pokuša rasteretiti

odgovaranje na upite, ali uz to htjela bi mogućnost prikupljanja informacija o svojim gostima. To je pokušala sama postići upisivanjem informacija o gostima u Excel tablicu, a upisivala je datume rođenja, kako bi im mogla poslati rođendansku čestitku na vrijeme, broj članova obitelji te je li gost u invalidskim kolicima jer nudi i apartman u potpunosti opremljen za invalide. Problem je nastao u vrijeme najjače sezone kada jednostavno nije imala vremena voditi ovakvu evidenciju. Upravo ovakvo vođenje podataka o klijentima je jedna od jakih strana CRM sustava.

4.2 Koristi od implementacije CRM sustava

Pregledom dostupnih CRM rješenja na tržištu jasno je da Zoho CRM uključuje sve funkcionalnosti potrebne za Villu Jadranku. On u svojoj ponudi ima ono najvažnije, a to je automatizacija prodaje odnosno u slučaju turističkog poduzeća, automatizaciju rezerviranja apartmana. Gosti imaju uvid u kalendar popunjenosti na kojem sami mogu označiti vrijeme kada bi htjeli odsjesti, uz unos drugih potrebnih informacija kao što su broj osoba i željeni apartman. Kako bi znali odabrati smještajnu jedinicu, Zoho se može povezati s web stranicom Ville Jadranke na kojoj se nalaze sve potrebne informacije o apartmanima. Nakon kreacije upita, vlasnici dolazi poruka za prihvaćanje rezervacije. Zoho također nudi opciju online plaćanja koja može biti od koristi vlasnici jer svaki gost mora platiti kauciju za rezervaciju smještaja kako bi vlasnica bila sigurna da će gosti doći u dogovorenom terminu. Ovom funkcionalnosti vlasnica bi imala uvid je li kaucija plaćena na profilu gosta, a u slučaju da nije plaćena u određenom vremenu, gost može dobiti obavijest da to učini.

Kada gost upiše sve tražene podatke i vlasnica odobri rezervaciju, ti podaci se spremaju u bazu podataka, a vlasnica može upisati dodatne napomene za tog gosta. Te napomene mogu uključivati želju za svakodnevnom promjenom posteljine i čišćenjem apartmana, imaju li gosti kućnog ljubimca, broj potrebnih parkirnih mjesta, rezervacija veza u marini ukoliko dovoze plovilo itd. Prilikom novog kontakta s gostom koji je već boravio u Villi Jadranka, vlasnica bi imala potpuni uvid u navike i želje gosta kao i neke osobne bilješke što bi pridonijelo personaliziranom pristupu svakom gostu.

Integracija Zoho Marketing Automation-a s Twiliom i Clickatelom omogućuje automatsko slanje e-poruka bivšim gostima što je također jedna od značajki koju bi vlasnica htjela uvesti kako bi s njima produbila odnose. To mogu biti automatski generirane rođendanske čestitke i čestitke povodom vjerskih praznika, ali i poruke u kojima se gosti obavještavaju o akcijskim ponudama ili novostima u ponudi koje se koriste u svrhu marketinga.

Kako bi se uspjela pružiti usluga većem broju klijenata bez zapošljavanja dodatnog osoblja, vlasnici poduzeća mogu u svoj CRM uvesti chatbot, odnosno automatiziranu aplikaciju koja komunicira s korisnicima. Primjerice gosti mogu imati pitanja o kvadraturi, opremljenosti kuhinje, na kojem katu se nalazi apartman, dimenzije kreveta, udaljenost od plaže i dr. Ovo su česta potpitanja koja iako jednostavna oduzimaju dosta vremena, ali uz pomoć Zobota, vlasnica može kreirati chatbot s odgovorima na ova pitanja i tako smanjiti količinu poruka izmijenjenih s gostima koje ne donose profit.

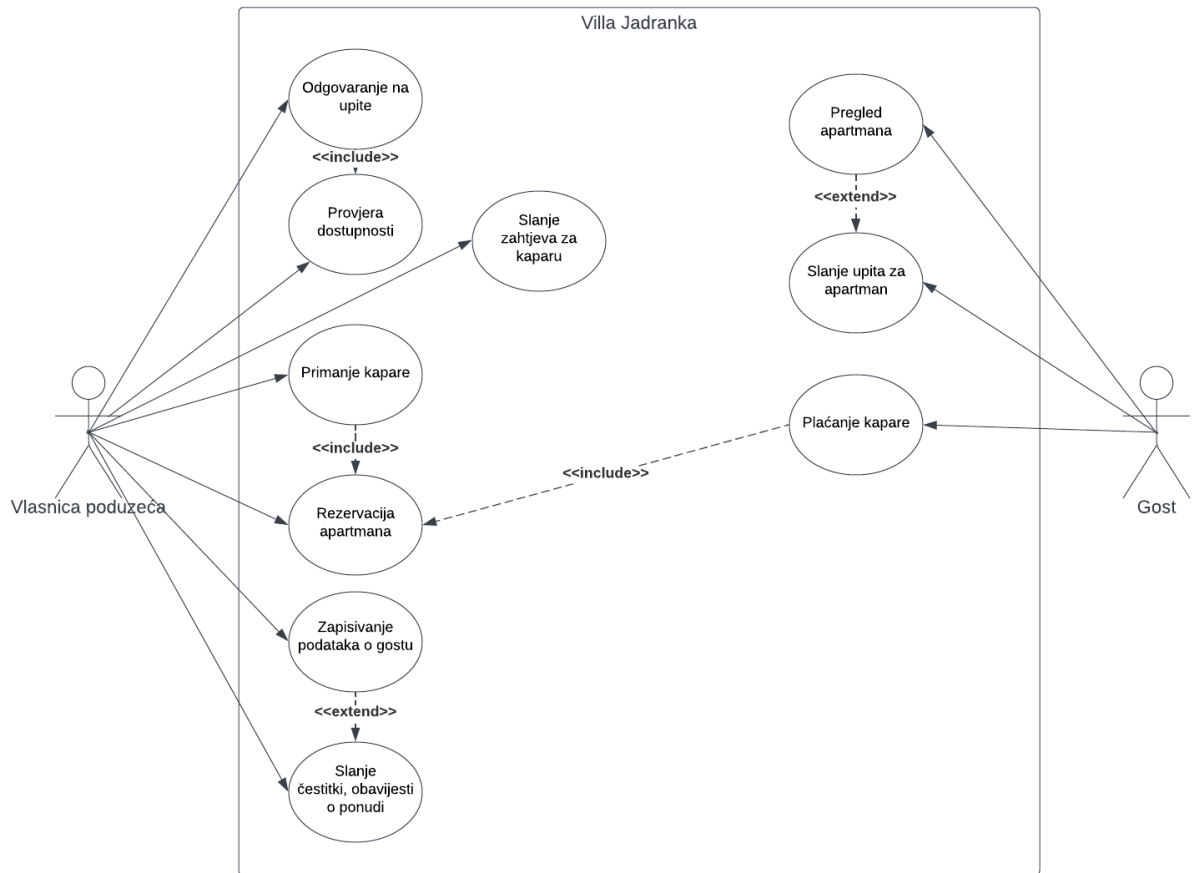
Uz pomoć tablice s prikazom koraka u poslovnom procesu Ville Jadranke prikazat ću mogućnost zamjene tih koraka CRM-om.

| Poslovni procesi u Villi Jadranki | Zamjena CRM-om |
|--|-----------------------|
| 1. Marketing apartmana | ✘ |
| 2. Odgovaranje na upite | ✓ |
| 3. Provjera dostupnosti | ✓ |
| 4. Slanje alternativnog vremena ili apartmana | ✓ |
| 5. Slanje računa za uplatu kaucije ako je dogovorena rezervacija | ✓ |
| 6. Rezervacija apartmana | ✓ |
| 7. Zapis podataka o gostu | ✓ |
| 8. Pripremanje apartmana | ✘ |
| 9. Prijem gostiju | ✘ |
| 10. Primanje uplate za boravak | ✘ |
| 11. Odjava gostiju | ✘ |
| 12. Čišćenje apartmana | ✘ |

Tablica 1 Poslovni procesi u Villi Jadranki i prikaz koje je moguće zamijeniti CRM-om

Na tablici je vidljivo da CRM može zamijeniti šest od dvanaest koraka poslovnog procesa Ville Jadranke. Proces rezervacije apartmana trenutno se sastoji od pet koraka, a to su: odgovaranje na upite, provjera dostupnosti, slanje alternativnog vremena ili apartmana u slučaju da željeni apartman gosta nije dostupan u vrijeme kada bi on odsjeo, slanje računa za uplatu kaucije i na posljeticu rezervacija apartmana. CRM omogućava gostu pregled kalendara popunjenosti tako da on može poslati upit za ono vrijeme koje vidi da je slobodno na kalendaru. Vlasnici preostaje jedino odobriti rezervaciju, a ako ju odobri sustav gostu šalje račun za uplatu kaucije. Nakon primljene uplate apartman je rezerviran. CRM također automatski pohranjuje podatke o gostu što je vlasnici trenutno problem zbog nedostatka vremena. CRM može također automatizirati marketing apartmana, ali obzirom da vlasnica najčešće promovira apartmane u Facebook grupama na različitim jezicima taj korak ostaje na njoj. U svakom slučaju, uvođenje CRM sustava bi smanjilo vrijeme provedeno odgovarajući na pristigle upite za 30-50%, obzirom da se veliki dio upita odnosi na već popunjene termine. Poznato je da svaka sezona ima predsezonu, post sezonu i špicu sezone gdje je popunjenost, a samim time i količina upita za istu najveća. Tablica 1 također prikazuje da se količina koraka poslovnih procesa smanjuje za 50%. Obzirom da je jedna od prednosti CRM sustava i analiza prodaje, isto može koristiti vlasnici u budućim odlukama vezano za cjenovnu strategiju kroz sezonu. Npr. ukoliko je određeni period bio nedovoljno popunjen, vlasnica na temelju analiza cijena i popunjenosti može korigirati cijene za predstojeću sezonu kako bi ostvarila maksimizaciju dobiti.

UML Use case dijagram, odnosno dijagram korištenja, je grafički prikaz sustava i slučajeva uporabe sustava te različitih vrsta korisnika sustava. Uz pomoć njega grafički će prikazati poslovanje Ville Jadranke prije i nakon implementacije Zoho CRM sustava te tako prikazati prednost uvođenja sustava.



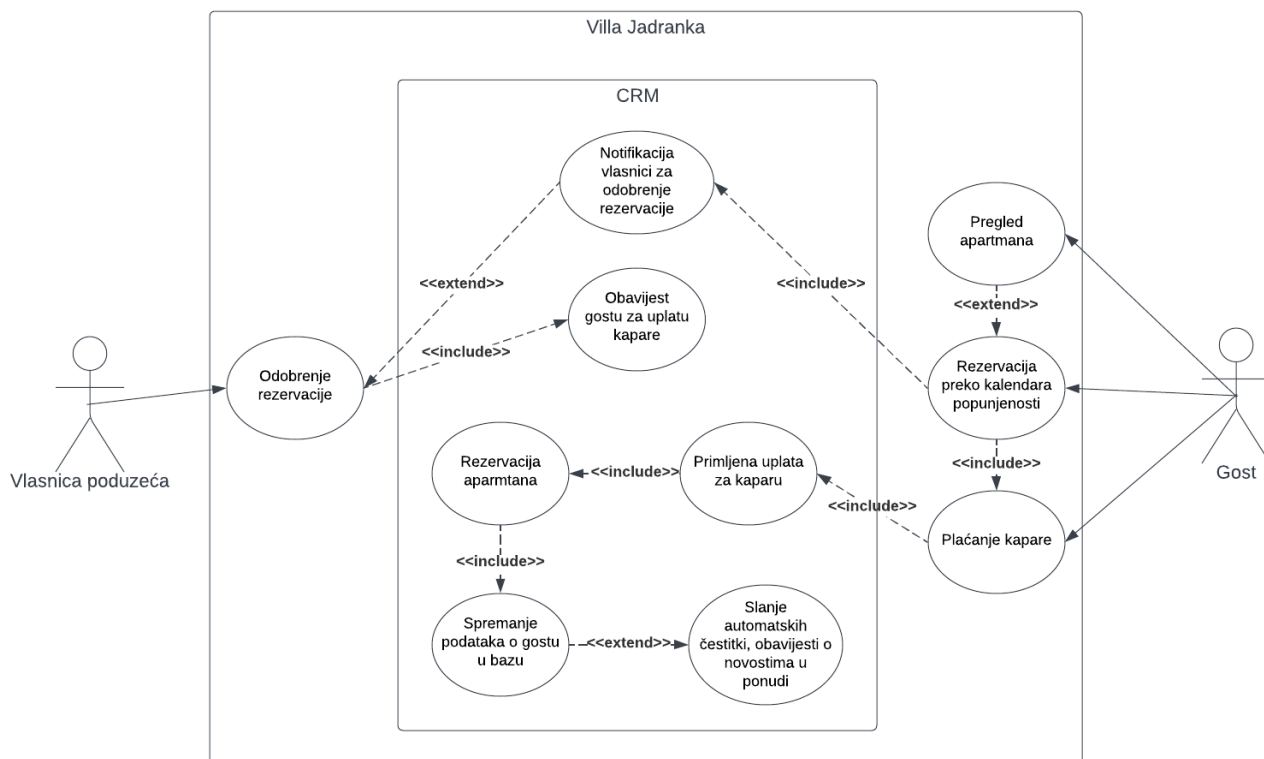
Slika 4 UML use case dijagram poslovanja prije implementacije CRM-a

Slika 4 prikazuje poslovanje Ville Jadranke prije implementacije CRM sustava. Konkretno primjer se odnosi na proces rezervacije smještaja. Taj proces započinje kada potencijalni gost pregleda ponudu te pošalje upit za rezervaciju željenog apartmana. Ovaj upit može poslati preko Facebook-a, Airbnb-a ili SMS porukom vlasnici.

Kada primi upit, vlasnica pregledava popunjenost tog apartmana u tom periodu te na temelju toga prihvaća ili odbija zahtjev. Ona također može poslati ponudu za drugi apartman ili drugi period u slučaju da je apartman popunjen u željenom periodu gosta. U slučaju da je rezervacija prihvaćena, vlasnica gostu šalje podatke računa kako bi joj uplatio kauciju i time potvrdio svoju rezervaciju. Plaćanje kapare je potrebno kako bi i gost i vlasnica bili sigurni u rezervaciju. Gost ima potvrdu da je platio kauciju u slučaju da dođe do problema oko rezervacije kada dođe na ljetovanje, a vlasnica je sigurnija da će se gost pojaviti u dogovorenom periodu jer je dao određenu svotu novaca za čuvanje

tog apartmana. Nakon potvrde rezervacije, vlasnica može zapisati podatke o gostu koje može koristiti pri budućoj interakciji i tako poboljšati odnose s njim. Ovo ovisi o aktiviranosti vlasnice i vremenu koje ima na raspolaganju za unošenje takvih podataka.

Na idućem grafičkom prikazu, uvidjet će se razlika u koracima i procesu rezervacije apartmana nakon implementacije CRM sustava.



Slika 5 UML use case dijagram poslovanja nakon implementacije CRM-a

Slika 5 prikazuje proces rezervacije apartmana u Villi Jadranki nakon uvođenja CRM sustava. Usporednom s prijašnjom slikom vidljivo je smanjenje koraka koje vlasnica mora poduzeti kako bi gost rezervirao apartman. U ovom slučaju proces rezervacije također započinje kada gost pošalje zahtjev za rezervaciju. Razlika je u tome što sada gost na temelju pregleda kalendara popunjenosti zna u kojem periodu je slobodan njegov željeni apartman. Uz pomoć CRM sustava, vlasnica i gost oboje imaju uvid u isti kalendar popunjenosti tako da vlasnica ne mora kao prije održavati kalendar u Excel

tablici, a odgovarati na upite preko različitih kanala. CRM joj omogućava pregled kalendara i upita na jednome mjestu što joj olakšava sastavljanje rezervacija tako da nema puno rupa koje je kasnije teško popuniti. Ovakvim načinom rezerviranja se također smanjuje broj poruka izmijenjen s gostom koje su prije bile razbacane na više platformi. Sada je proces centraliziran i pregledniji. Kada primi zahtjev za rezervaciju, CRM šalje vlasnici obavijest da taj zahtjev potvrdi ili odbije. Ako je zahtjev potvrđen, sustav šalje podatke računa gostu za plaćanje kaucije, a nakon uplate, sustav potvrđuje rezervaciju i šalje obavijesti o tome gostu i vlasnici. Nakon što gost pošalje zahtjev, njegovi podaci su trajno zapisani u bazi podataka te na temelju njih sustav može automatski generirati čestitke ili slati poruke o novostima. Iako može unijeti dodatne bilješke o gostu, vlasnica je sigurna da ima barem osnovne podatke o njemu.

Na temelju prikaza vidljivo je da bi Zoho CRM olakšao poslovanje vlasnici smanjenjem vremena provedenog odgovarajući na upite. Automatizacijom poslovnih procesa ovaj CRM sustav uvelike učvršćuje odnos s gostima Ville Jadranke, primjerice slanjem automatskih poruka klijentima kojim upućuje na mogućnosti koje Villa Jadranka nudi. On je dobro rješenje za manja poduzeća jer se temelji na oblaku, čime se izbjegavaju troškovi implementacije. Obzirom da je Villa Jadranka mikro poduzeće za vlasnicu troškovi implementacije ne bi trebali biti preveliki te ne bi trebala imati problema s nedostatkom prostora za pohranu koji je jedna od njegovih glavnih mana.

5. Zaključak

U današnjem svijetu konkurentnost na tržištu je veća nego ikad, a poduzeća se moraju osloniti na zadovoljavanje potreba klijenata kako bi ih zadržali ili stvorili nove. Kako bi uspjeli ispuniti potrebe svojih kupaca, poduzeća ih moraju upoznati, saznati njihove preferencije, te predvidjeti kako se njihovi zahtjevi mijenjaju kroz vrijeme. Zadovoljan korisnik privlači nove korisnike, dok nezadovoljan korisnik odvlači sa sobom još veći broj korisnika. Uvođenjem sustava za upravljanje odnosa s klijentima omogućava se lakši i detaljniji pristup kupcima. Ti sustavi nisu samo alat, odnosno tehnologija za analizu kupaca i tržišta, već cjelokupna poslovna filozofija pristupa kupcu kao središtu poslovanja poduzeća.

Sustavi za upravljanje odnosa s klijentima (CRM) mogu biti od koristi svim poduzećima, neovisno o njihovoj veličini, ali da bi implementacija bila uspješna potrebno je analizirati trenutno stanje poduzeća te odrediti najprikladniji CRM za postizanje ciljeva poduzeća. Na tržištu postoji mnogo vrsta i dobavljača CRM softvera od kojih svaki ima drugačije funkcionalnosti i cijene. Kako bi bili sigurni u poboljšanje poslovanja nakon implementacije CRM-a, poduzeća trebaju odrediti brojčano mjerljive ciljeve čija rješenja daju točnu sliku napretka u poslovanju. Na primjeru Villa Jadranske mjerljivi cilj je ušteda vremena nakon uvođenja CRM sustava. Najbolji pokazatelj te uštede vremena je smanjenje vremena provedeno na odgovaranju na upite i organizaciji rezerviranja smještajnih jedinica.

Villa Jadranska je mikro poduzeće, tako da bi CRM temeljen na oblaku bio bolja solucija od lokalno implementiranog CRM-a jer ne zahtijeva plaćanje troškova implementacije i održavanja sustava. Pregledom rješenja dostupnih na tržištu vidljivo je da je Zoho CRM dobar odabir jer sadrži sve funkcionalnosti potrebne vlasnici. CRM bi automatizirao velik broj koraka koji je vlasnica prije morala obaviti sama. Na temelju grafičkih prikaza, dijagram korištenja i tablice, vidljivo je smanjenje koraka u poslovnom procesu nakon implementacije Zoho CRM-a za cca 50%. Osim automatizacije procesa rezervacije, CRM može pružiti vlasnici i druge korisne funkcionalnosti. Jedna od glavnih značajki svakog CRM-a je spremanja podataka o klijentima što je vrlo korisno za mikro

poduzeće jer se ono često oslanja na njegovanje odnosa s postojećim gostima za ostvarivanje profita. Spremljeni podaci i bilješke mogu vlasnici dati prednost pri budućoj interakciji jer ima znanje od prijašnjim navikama i željama gosta. Ovakav pristup gostima pokazuje da vlasnica nastoji zadovoljiti njihove potrebe i pružiti im personalizirano iskustvo prilikom boravka u Villi Jadranki.

Implementacija CRM-a u poduzeće Villa Jadranka omogućila bi uštedu vremena i potencijalno donijela veći profit poduzeću jer bi vlasnica imala više vremena za druge stvari, kao što je unaprjeđenje ponude.

Literatura

[1] The Complete History of CRM – salesforce

<https://www.salesforce.com/ap/hub/crm/the-complete-crm-history/>

[2] Jess Pingrey: The History of CRM From the 1950s to Today; 2022.

<https://fitsmallbusiness.com/history-of-crm/>

[3] Sales ForceAutomation – act!

<https://www.act.com/en-gb/sales-force-automation/>

[4] Historyof CRM – rapitek

<https://rapitek.com/en/blog/history-of-crm>

[5] TechOneStop - History Of CRM Software – An Exciting Journey From Ledger To SaaS

<https://techonestop.com/history-of-crm-software>

[6] Anne Guethoff - Why 70% of all CRM projects fail ... and how yours will not be one of them., 2020.

<https://www.linkedin.com/pulse/why-70-all-crm-projects-fail-how-yours-one-them-anne-guethoff/?articleId=6662379840106188800>

[7] Devra Gartenstein - Types of Business Orientation – bizfluent, 2019.

<https://bizfluent.com/info-8252434-types-business-orientation.html>

[8] CRM types – tutorialspoint

https://www.tutorialspoint.com/customer_relationship_management/crm_types.htm

[9] 3 Types Of CRMs (And How To Use Them) – Spotio

<https://spotio.com/blog/types-of-crm/>

[10] Sandra Mathis - Understanding the 3 types of CRM systems; 2022

<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/tip/Understanding-the-3-types-of-CRM-systems>

[11] Saumya Anand - CRM Automation: Features, Benefits and Top Solutions; SelectHub; 2019.

<https://www.selecthub.com/customer-relationship-management/automated-crm>

[12] TechOneStop - Types of CRM – Operational, Analytical, Collaborative

<https://techonestop.com/types-of-crm-operational-analytical-collaborative>

[13] Rohit Thakral - Advantages and disadvantages of CRM – targetintegration, 2021.

<https://targetintegration.com/advantages-and-disadvantages-of-crm/>

[14] Kiely Kuligowski, 11 Benefits of CRM Systems; 2022.

<https://www.businessnewsdaily.com/15963-benefits-of-crm.html>

[15] Brodarić, Allen: Faze implementacije i funkcionalosti CRM-a, 18. Telekomunikacijski forum TELFOR 2010, Beograd, 2010.

[16] Nastaran Mohammadhossein, Dr.Nor Hidayati Zakaria / International Journal of Engineering - CRM Benefits for Customers : Literature Review (2005-2012)

<https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.415.998&rep=rep1&type=pdf>

[17] Ed Pellen i Rob Beltman: Customer Relationship Management; Second Edition, 2013.

[18] Adam Goldberg: What Are Examples of CRM? Different Tool Types You Should Know About

<https://financesonline.com/what-are-examples-of-crm-different-tool-types-you-should-know-about/>

[19] Salesforce CRM: Everything you need to know – Salesforce

<https://www.salesforce.com/crm/>

[20] Nick Leong: 5 Best CRM Systems for 2022; 2021.

<https://www.reallysimplesystems.com/blog/5-top-crm-systems-2022/>

[21] Jasmina Kolić: Većina malih i srednjih hrvatskih tvrtki ne koristi CRM nego – Excel tablice; 2017.

<https://www.netokracija.com/crm-u-hrvatskoj-istrazivanje-130917>

[22] Karel Pecl – 10 key components of Dynamics 365; 2020.

<https://bluedynamic.cz/en/blog/10-key-components-of-dynamics-365/>

