

# Uloga i značaj koncepta CRM-a za poslovanje hotelske grupacije Valamar

---

**Marković, Valentina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:407899>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-26**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**Valentina Marković**

**ZAVRŠNI RAD**

**Uloga i značaj koncepta CRM-a za poslovanje hotelske grupacije  
Valamar**

**Zagreb, rujan 2023.**

**SVEUČILIŠTE U ZAGREBU  
EKONOMSKI FAKULTET**

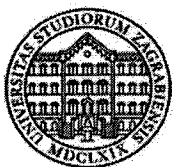
**PREDDIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ:  
Turističko poslovanje**

**Uloga i značaj koncepta CRM-a za poslovanje hotelske grupacije  
Valamar**

**The role and importance of the CRM concept for the business of  
Valamar hotel groups**

**KANDIDAT: Valentina Marković, struc. spec.  
MATIČNI BROJ STUDENTA: 0067611509  
MENTOR: prof. dr. sc. Josip Mikulić**

**Zagreb, rujan 2023.**



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 25.09.2023.

(mjesto i datum)

(vlastoručni potpis studenta)

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Cilj i predmet rada.....	2
1.2. Metodologija istraživanja i oblici izvora podataka .....	2
1.3. Stručni doprinos istraživanja rada .....	3
2. TEMELJNE ODREDNICE I KLJUČNE ZNAČAJKE HOTELSKOG POSLOVANJA.....	4
2.1. Definiranje pojma hoteljerstva i njegove funkcije .....	4
2.2. Temeljne značajke i ključne karakteristike efikasnog menadžmenta u hotelskom poslovanju .....	7
2.3. Razvoj i izgradnja organizacijske kulture hotela .....	9
2.4. Obilježja i karakteristike hotelskih usluga i aktivnosti u turizmu .....	12
3. TEMELJNE ODREDNICE EFIKASNOG RAZVOJA KONCEPTA CRM-A.....	14
3.1. Definicija pojma i značenje koncepta CRM-a .....	14
3.2. Povijesni razvoj koncepta CRM-a.....	16
3.3. Oblikovanje i razvoj strategije koncepta CRM-a.....	19
3.4. Efikasna upotreba aktivnosti CRM-a u poslovni sustav hotelskih poduzeća.....	22
4. ANALIZA PRIMJENE KONCEPTA CRM-a U POSLOVANJU HOTELSKE GRUPACIJE VALAMAR .....	24
4.1. Efikasna primjena i kontinuirani razvitak korporativne strategije .....	24
4.2. Kreiranje i oblikovanje personaliziranog pristupa kupcima .....	28
4.3. Buduće investicije i strateške akvizicije u daljnji razvoj poslovnog sustava .....	34
5. ZAKLJUČAK.....	37
LITERATURA .....	38

## 1. UVOD

Djelovanje hotelskih poduzeća u današnjim tržišnim uvjetima zahtjeva angažman i trud svih zaposlenika na različitim hijerarhijskim razinama kako bi se omogućio razvoj i unaprjeđenje cjelokupne organizacije hotelskog poduzeća. Cilj provođenja poslovnog djelovanja hotelskog poduzeća je usmjeren na razvijanje postojećeg poslovnog sustava koji je kreiran da poveća postojeću konkurentnost u odnosu na ostala poduzeća koja se pojavljuju u sektoru hotelskog turizma. Primarni fokus provođenja poslovnih aktivnosti od strane hotelskog poduzeća je održavanje visoke tržišne pozicije liderstva kako bi se u budućnosti stvorio dodatni prostor za investiranje u nove idejne projekte.

Povećanje konkurentnosti i stvaranje dodane vrijednosti za svakog gosta hotelsko poduzeće ostvaruje kroz provođenje temeljite analize i segmentacije ciljane skupine kupaca u okviru hotelskog turizma. U tom pogledu najviše pažnje, trude, vremena i financijskih sredstava se usmjerava na dugoročno zadovoljenje potreba i zahtjeva velikog broja gostiju koji koriste njihove usluge. Prema tome se hotelska poduzeća fokusiraju na izgradnju dugoročnih odnosa s kupcima kako bi se stvorio jedan uzajamni odnos temeljen na povjerenju i razmjeni informacija koje mogu biti korisne za sve sudionike u sektoru hotelskog turizma.

Kao jedan od modela razvoja i unaprjeđenja odnosa s kupcima hotelsko poduzeće upotrebljava koncept CRM-a. Aktivna primjena ove vrste koncepta omogućuje hotelskom poduzeću kvalitetnu bazu podataka i informacije koje može iskoristiti za razvijanje i kreiranje budućih poslovnih projekata i inovativnih programa. Na temelju kvalitetno izgrađenih odnosa s vlastitim kupcima stvara se grupa lojalnih i vjernih gostiju koji svoje pozitivno iskustvo i doživljaj proširuju dalje na ostale goste koji su spremni koristiti usluge hotelskog poduzeća.

U ovom radu će se provesti temeljito istraživanje i analiza poslovanja hotelske grupacije Valamar s naglaskom na aktivnu primjenu koncepta CRM-a u okviru razvoja poslovanja svih odjela unutar organizacijske strukture. Kroz konkretne brojeve, podatke i informacije iz poslovne prakse prikazati će se kojim metodama, strategijama i planovima hotelska grupacija Valamar produktivno provodi vlastite radne aktivnosti i marketinške procese kako bi postigla maksimalnu razinu zadovoljstva svakog pojedinog gosta.

## **1.1. Cilj i predmet rada**

U ovom radu istraživanje se odnosi na učinkovito korištenje i razvoj koncepta CRM-a koji se temelji na primjeni novih tehnoloških resursa i inovacija u turizmu. U djelovanju hotelskog poduzeća mogu se pojaviti brojne poteškoće i iznenadni događaji koji mogu izravno ugroziti stabilnost poslovanja. Na temelju toga hotelska poduzeća se prilikom razvoja poslovnih procesa i radnih aktivnosti fokusiraju na obučavanje zaposlenika da u svakodnevnom obavljanju radnih obaveza i zadataka upotrebljavaju različite oblike i funkcije koncepta CRM-a kako bi se realizari unaprijed postavljeni dugoročni projekti i poslovni planovi.

Kao cilj rada koji se želi dokazati i postići u ovom radu je usmjeren na to da se kroz konkretni primjer poduzeća koji se proučava dokaže koliko je efikasna i produktivna upotreba koncepta CRM-a na tržištu hotelskih poduzeća koji u konačnici omogućuje visoku razinu konkurentnosti na tržištu. Kroz provedenu analizu i istraživanje tržišta hotelske industrije se u izradi ovog rada želi svim čitateljima ukazati na visoku razinu važnosti i utjecaja upotrebe koncepta CRM-a na povećanje efikasnosti i produktivnosti cjelokupne organizacijske strukture posjedinog hotelskog poduzeća što u konačnici utječe na stjecanje većeg broja lojalnih i vjernih kupaca.

## **1.2. Metodologija istraživanja i oblici izvora podataka**

Korištenje podataka za potrebe izrade ovog rada se koriste u dva oblika: kao primarni i sekundarni obliki izvora pronalaženja podataka. Za potrebe primarnog oblika prikupljanja izvora podataka za istraživanje rada će se koristiti empirijski oblik istraživanja poslovanja hotelske industrije na tržištu. Kao fokus istraživanje će se koristiti poslovanje hotelske grupacije Valamar kako bi se dokazala visoka razina izvedivosti koncepta CRM-a u obavljanju radnih zadataka. Upotrebom ove metode se postiže bolje utvrđivanje i određivanje temeljnih zadaća i funkcija koj poduzeće mora poduzeti i aktivno upotrebljavati kako bi se postigla maksimalna izvedivost koncepta CRM-a na željenoj razini.

Kao sekundarni izvori podataka pomoću kojih će se prikazati, objasniti i dokazati temeljne funkcije i vrijednosti koncepta CRM-a koristi će se informacije i podaci prikupljeni hrvatske i

inozemne literature u obliku stručnih članaka, autorskih knjiga i relevantnih internetskih izvora iz područja hotelskog turizma.

Na temelju predloženog praktičnog i teorijskog oblika provođenja analize i istraživanja koncepta CRM-a u poslovanju hotelske grupacije Valamar, kao sastavni istraživački dio ovog rada uključuju se sljedeće metode: metoda analize, sinteze, klasifikacije, deskripcije i komparacije.

### **1.3. Stručni doprinos istraživanja rada**

Izrada ovog oblika istraživanja može poslužiti bilo kojem čitatelju koji nastoji napisati rad ili stručni članak koji je fokusiran na primjenu metoda i funkcija koncepta CRM-a. Uz to sve ovaj oblik rada može doprijeti razvoju i unaprjeđenju hotelske industrije u turizmu s naglaskom na poboljšanje i unaprjeđenje usluga svih hotelskih poduzeća koji djeluju u sektoru turizma.

Na temelju provedene temeljite analize i cjelokupnog istraživanja primjenom različitih metoda ostvareni su i prikupljeni različiti podaci koji će biti iskoristivi za prikazivanje i objašnjavanje temeljnih funkcija i pozitivnih koristi aktivne upotrebe koncepta CRM-a. Iz toga se izvodi zaključaj u kojoj mjeri razvojni put koncepta CRM-a može omogućiti daljni napredak i razvoj poslovanja hotelskih poduzeća u sektoru turizma s svrhom daljnjeg povećanja lojalnih i vjernih kupaca.



## **2. TEMELJNE ODREDNICE I KLJUČNE ZNAČAJKE HOTELSKOG POSLOVANJA**

U ovom dijelu rada fokus provođenja analize i provedenog istraživanja će biti usmjeren prema tome u kojoj se mjeri upotrebljavaju poslovni procesi hotelskog poduzeća kao dio turizma te kako se hotelsko poslovanje razvijalo kroz primjenu različitih poslovnih aktivnosti. Kroz detaljni pregled razvoja i unaprjeđenja hotelskog poslovanja će se nastojati objasniti i dokazati u kojoj mjeri ova vrsta djelatnosti sve više napreduje i bilježi kontinuirani rast na tržištu što u konačnici rezultira napredovanjem poslovanja hotelskih poduzeća u sektoru turizma.

Menadžment zahvaljujući svojoj radnoj pozicijom i razini odgovornosti omogućuje svakom hotelskom poduzeću da dodatno razvija i unaprijedi svoje postojeće kapacitete te prema tome stvara dodatnu vrijednost na konkurentskom tržištu u turizmu. Fokus je stavljen na primjenu poslovnih procesa i radnih aktivnosti koji će pružiti dovoljnu razinu izvedivosti. U suradnji s upravom menadžment se odlučuje upravo na ove oblike aktivnosti s ciljem ostvarenja konačnog zadovoljstva od strane gostiju koji će svoj doživljaj i ostvarenu uslugu ocijeniti pozitivno i na temelju toga proširiti svoje pozitivne doživljaje na nove goste koji žele isprobati istu uslugu i ponudu.

### **2.1. Definiranje pojma hoteljerstva i njegove funkcije**

Hotel prema svojim karakteristikama i kapacitetima se može prikazati kao ugostiteljski prostor kojeg koriste i upotrebljavaju gosti kao redoviti korisnici za potrebe zadovoljenja svojih potreba kao što su kušanje jela, pića i specijaliteta te korištenje smještaja za potrebe odmora. Uz to osim tih osnovnih usluga postoji i mogućnost pružanja dodatnih drugih ugostiteljskih usluga i dodatnih sadržaja. Pružanje usluga u hotelu se odvija i kreira prema profilima gostiju i u skladu s njihovim ukusima, stilovima i željama. Hotel označava posebni ugostiteljski objekt koji prema poslovnom, organizacijskom, građevinskom i funkcionalnom smislu obuhvaća i čini jednu veliku organizacijsku cjelinu. Svojim djelovanjem označava najvažniju kariku u razvoju turizma. Hotelske usluge prema svojim karakteristikama i obilježjima označavaju hotel kao objekt koji nudi različite oblike usluga i ponuda, pa prema tome postoje sljedeća tri tipa hotela:

- Nezavisni hoteli

- Hoteli koji posluju kao hotelski lanci na nacionalnoj razini
- Hoteli koji djeluju kao hotelski lanci na internacionalnoj razini (Laškarin Ažić, 2018:21)

Svi hoteli iz ove tri kategorije u svoje djelovanje u turizmu temelje na aktivnoj primjeni načela i principa prema kojima moraju obavljati svakodnevne radne zadatke i poslovne aktivnosti. Svaki od tri spomenuta tipa hotela odlučuje se provoditi specifičnu poslovnu filozofiju i razvija jedinstvenu zaposleničku hijerarhiju. Djelovanje gore navedenih tipova hotela je usmjereno na poboljšanje i modernizaciju cjelokupnog poslovanja koje je fokusirano na u skladu s fokusom na kontinuirani razvitak personalizirane usluge prema svakom pojedinom gostu kako bi se postigla planirana maksimalna korist za kupca i povećanje vlastite konkurentnosti u sektoru turizma. Zahvaljujući takvom poslovnom pristupu u konačnici se postiže veća razina uključenosti svakog gosta da češće boravi i koristi njihove usluge kako bi ostvarili dodatne izvore prihoda i kontinuirani rast prodaje (Babić i Mihanović, 2020:136).

Efikasniju i djelotvorniju uslugu postižu mijenjanjem i stalnim razvojem postojeće kvalitete ponude proizvoda, unaprjeđenjem kvalitete usluga i kontinuirano povećanje vremenskog trajanja usluge kroz cijelo poslovno razdoblje u kojem hotelsko poduzeće djeluje i posluje. Razina pružene usluge i kvalitete cjelokupne ponude menadžment hotelskog poduzeća unaprjeđuje i razvija u suradnji s vlastitim zaposlenicima i poslovnim partnerima gdje se fokusira na kreiranje razvojne mreže različitih oblika udruživanja kako bi se stekla dodatna razina efikasnosti i produktivnosti. U tom pogledu fokus djelovanja je usmjeren na povećanje radnih dana tijekom sezonskog perioda gdje se nastoji produljiti vremensko trajanje rada hotelskih poduzeća. Na taj način se omogućuje gostima drugačija i kvalitetnija usluga s dodatnim sadržajem koji do sada nije viđen i pružen na tržištu hotelske industrije. (Womeninandria, 2021)

Hotelska poduzeća se usmjeravaju na aktivnosti ugošćivanja gostiju gdje su želje i potrebe gostiju na listi najvažnijih aktivnosti poslovanja hotelskog poduzeća. Na današnjem dinamičnom i razvijenom tržištu, hotelijerstvo sve više postaje značajnija djelatnost koja ima visoki udio u proračunu zemlje u kojoj se provodi. U današnje vrijeme se ne može zamisliti da pojedina zemlja nema dovoljno razvijenu hotelijersku uslugu jer je ona upravo temelj za ostvarivanje veće atraktivnosti i privlačnosti zemlje kao turističke destinacije.

Kako bi hotelska poduzeća bila konkurentna i efikasna na tržištu, kontinuirano ulažu u razvoj i unaprjeđenje radnih odjela. Svoje poslovne aktivnosti žele dodatno poboljšati uvođenjem tehnoloških inovacija. Hotelska poduzeća izdvajaju investicijska i novčana sredstva za širenje vlastitog udjela na visoko razvijena tržišta. Na taj način proširuju svoje poslovanje na nova atraktivna tržišta koja će im omogućiti nove izvore profita. Hotelska poduzeća ovim načinom poslovanja postižu bolje uvjete za vlastite zaposlenike koji se osjećaju sretno i zadovoljno te će svoje pozitivno iskustvo prenijeti na vlastite kupce (Ćurlin, Kamenjarska, Pejić Bach, 2022:92-93).

Karakteristike hotelijerstva se mogu uvidjeti i prepoznati kroz djelovanje gostiju unutar radnog procesa hotelijerstva te potrebu za ostvarivanjem odnosa s zaposlenicima hotela. Hotelijerstvo omogućuje veću upotrebu fizičkog rada od strane djelatnika hotela gdje se više cijene ljudske vrijednosti nego rad strojeva i ostalih dodatnih pomagala za obavljanje radnih aktivnosti. Fokus je na iskorištavanje potencijala ljudskih resursa i usmjeravanje djelatnika na efikasno obavljanje radnih zadataka. Poslovanje hotelijera ovisi o kvalitetnom izgrađivanju odnosa s gostima gdje se nastoji postići dugoročno povjerenje i zadovoljstvo gostiju. Na temelju toga hotelsko poduzeće će ostvariti dugoročne ciljeve gdje će poslovna strategija biti formirana i usklađena s ostvarenom zaradom (Galičić, Laškarin, 2016:318).

Poslovni procesi i radne aktivnosti hotelskih poduzeća usmjerene su prema efikasnom izgrađivanju kvalitetnije usluge prema svakom gostu i pružanju stalne ulaganja u dodatni razvoj. Kreiranje i razvitak aktivnosti od strane menadžmenta i zaposlenika zahtjeva veliku predanost i dodatno zalaganje kako bi se potrebna usluga pružila na efikasan i učinkovit način. Hotelska poduzeća da bi unaprijedili svoje poslovanje moraju stalno ulagati u poboljšanje vlastitih sigurnosnih procesa kako bi svakom gostu pružili dodatnu korist. (Fuček, 2021:48)

Prisutna su stalna ulaganja i upotreba dodatnih investicija u razvijanju kvalitete znanja i vještina zaposlenika, koji će kroz brojne edukacije i programe razvoja steći potrebne vještine kako bi prepoznali potrebe i želje gostiju te uspijevali zadržati postojeće goste i privlačiti nove potencijalne koji su spremni platiti korištenje novih usluga na višoj razini. (Babić i Mihanović, 2020:137)

Vrlo je važno napomenuti da s obzirom da postoje različiti oblici pružanja usluga, postoje i različiti načini njihovog odvijanja i djelovanja. Na taj način hotelska poduzeća ostvaruju željenu

djelotvornost i efikasnost u odnosu na planiranu poslovnu strategiju. Uslugu koju hotelijeri žele pružiti mora se odvijati unutar okvira smještajnih sadržaja prostornih kapaciteta ili u samostalnim objektima koji su sastavni dio poslovanja hotela. Provode se različite usluge koje su prema svojim karakteristikama i obilježjima usluge koje se upotrebljavaju kako bi izravno nadopunili postojeću primarnu uslugu koju nude hotelska poduzeća kako bi se ispunili svi kriteriji i zahtjevi koji se nalažu u okviru hotelskog turizma i istovremeno zadovoljile sve potrebe i želje svakog pojedinog gosta koji je aktivni korisnik tih usluga. U tom pogledu se menadžment u suradnji s vlastitim zaposlenicima dodatno zalaže da svaka pojedina usluga bude izvedena na najvišem nivou i u okvirima zakonskih propisa koji nalažu provođenje usluge prema propisanim uvjetima i potrebnim razinama zaštite kako bi se svaki gost osjećao ugodno i sigurno. (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006:463).

## **2.2. Temeljne značajke i ključne karakteristike efikasnog menadžmenta u hotelskom poslovanju**

Menadžment kao ključna osoba u kreiranju razvojnih poslovnih procesa i radnih aktivnosti predstavlja lidera koji svojim znanjem i stručnim vještinama kreira radnu atmosferu koja će imati pozitivna obilježja i karakter razvoja svakog zaposlenika kao radnog pojedinca. Menadžment hotelskog poduzeća će na temelju stečenih radnih vještina i visoke razine intelektualnog znanja formirati radni tim koji će moći ispuniti sve njegove odredbe i radne zadaće koje je unaprijed osmislio i kreirao kako bi se mogli postići dugoročni ciljevi i planovi uprave hotelskog poduzeća.

Rukovodeći ljudi hotelskog poduzeća na čelu s menadžmentom su na temelju dodijeljenih obaveza su ključni faktorji koji su odgovorni za primjenu poslovne strategije koja će biti temelj za kreiranje i razvijanje budućih poslovnih projekta koji će uključivati primjenu inovativne tehnologije. U suradnji s menadžmentom označavaju najvažniji faktor poslovanja hotelskog poduzeća jer svojim idejnim rješenjima i inovativnim projektima razvijaju novu dimenziju poslovanja koja podupire unaprijed postavljene dugoročne ciljeve. Njihova povećana mogućnost za stvaranje kreativnosti i inovativnost u poslovanju poduzeća označavaju temeljne odrednice vođa koja su izravni pokretači uspješnog razvoja poslovanja poduzeća u hotelijerstvu. Zahvaljujući svojoj visokoj razini zalaganja i dodatne motiviranosti u obavljanju vlastitih radnih obaveza i zadataka predstavljaju temeljnu okosnicu poslovanja hotelskog poduzeća s ciljem postizanja bolje i kvalitetnije ponude

hotelskog smještaja s dodatnim sadržajem kako bi se prilagodili različitim profilima gostiju i zadovoljili njihove visoke kriterije (Galičić, Laškarin, 2016:190).

Turistička usluga koja se danas pruža u hotelskom poslovanju predstavlja složeni tržišni proizvod koji zahtjeva visoku razinu predanosti i dodatnog angažmana od strane svakog zaposlenika koji svojim inovativnim idejama i prijedlozima pomaže u razvoju usluge koju svaki gost koristi i upotrebljava tijekom boravka u prostornim kapacitetima hotelskog smještaja hotelskog poduzeća. Poslovanje hotelskog poduzeća je zbog niza poslovnih okolnosti i događanja predstavlja kompleksan proces koji zahtjeva od strane menadžmenta jako brzu reakciju i djelovanje kako bi u pravo vrijeme i na pravom mjestu donio odluku koja će imati pozitivan učinak na cjelokupno poslovanje hotelskog poduzeća u sektoru hotelskog turizma. Menadžment hotelskog poduzeća mora izdvojiti puno više slobodnog vremena kako bi unaprijedio vlastita uložiti znanja i vještine koje će uspješno prenijeti na vlastite zaposlenike i ostale povezane partnere u hotelskom poslovanju (Pavia, 2003:134).

Pronalažanje menadžera u hotelskom poslovanju po traženim je karakteristikama i osobinama vrlo zahtjevan i drugačiji proces u odnosu na druge gospodarske grane u kojima se traži puno manje vještina i znanja za vođenje pojedinog poduzeća. Prema tome se djelovanje i poslovanje hotelskog poduzeća uveliko razlikuje u odnosu na druga poduzeća koja se bave drugačijom vrstom usluge. Hotelsko poslovanje zahtjeva od hotelskog menadžera da uloži dodatne napore i znanja kako bi izvukao dodatnu korist iz poslovanja svih odjela unutar organizacijske strukture hotela. Na taj način omogućuje dodatno razvijanje i poboljšanje poslovnih procesa i radnih aktivnosti hotelskog poslovanja što vodi do superiornije i kvalitetnije usluge za svakog gosta (Ineson i Stone, 1998:379).

Menadžerske vještine su u pojedinim gospodarskim granama uvijek iste i ne mijenjaju se te prema tome ne zahtjevaju posebne napore i dodatnog angažmana. S druge strane poslovanje hotelskih poduzeća zahtjeva od svakog djelatnika pa i menadžmenta aktivnu upotrebu posebnih vještina . To se najviše može prepoznati i uvidjeti u sljedećim čimbenicima hotelskog poslovanja kao što su:

- oblici i forme uloženog rada i formiranja vlasništva
- raznolikost i razina potražnje za turističkim uslugama
- raznolikost i razina drugačije oblika provođenja turističke ponude

- razina specifičnosti i diferencijacije trenutne ponude turističkih kapaciteta
- različiti oblici hotelskih kapaciteta i diferenciranost hotelske ponude smještaja
- pravni, ekonomski i društveno-politički okviri (Čevra, 2016:11-12)

Menadžment hotelskog poslovanja prema svojem dosadašnjem iskustvu i stečenom znanju mora biti pripremljen na mogućnost nastanka novih promjena na tržištu. Prema tome mora biti stalno informiran i pratiti što se događa na tržištu kako bi razvio kvalitetne inovativne aktivnosti kako bi se maksimalno prilagodio gostu koji je najvažnija karika u razvoju poslovanja hotelskog poduzeća. Fokus djelovanja menadžmenta je usmjeren isključivo prema gostu i prema tome se i izgrađuju i razvijaju poslovni procesi unutar organizacijske strukture poduzeća (Bonacin i Petrović, 2017:54).

Takva poslovna situacija na tržištu treba potaknuti aktivno djelovanje menadžmenta na još veću uključenost i preuzimanje odgovornosti u razvijanju efikasnog sustava usluživanja prema svakom gostu. Menadžment hotelskog poduzeća koji se nalazi na vrhu zaposleničke hijerarhije mora kontrolirati i nadzirati rad ostalih stručnih zaposlenika s svrhom ostvarivanja dugoročnog cilja koji se odnosi na pružanje kvalitetnije i bolje ponude raznovrsnih usluga prema svakom pojedinom gostu u propisanom i planiranom vremenskom periodu.

Potrebno je detaljno analizirati i temeljito istražiti sve moguće izvore pojave nastanka poteškoća ili zastoja koji će izravno usporavati neometano funkcioniranje radnih aktivnosti i poslovnih procesa hotelskog poslovanja. To će voditi prema uspješnom razvoju i unaprjeđenju strateških strategija i dugoročnih ciljeva kako bi hotelsko poduzeće moglo na efiksan i adekvatan način odgovoriti na izazove tržišta.

### **2.3. Razvoj i izgradnja organizacijske kulture hotela**

Temeljni faktor razvoja i modernizacije poslovanja hotelskog poduzeća označava dugoročni fokus na unaprjeđenje i razvijanje organizacijske kulture koja svoje uporište temelji na kontinuirani razvitak komunikacijskog odnosa između svih zaposlenika bez obzira na radno mjesto unutar cjelokupne organizacije hotelskog poduzeća. Da bi organizacijska kultura hotelskog poduzeća mogla funkcionirati na željenoj razini potrebno je provesti temeljitu analizu cjelokupne organizacije hotelskog poduzeća. U tom pogledu se pažnja usmjerava na poslovnu politiku i radnu filozofiju poslovnog djelovanja hotelskog poduzeća. Ako to nije pravilno određeno i jasno razrađeno prema radnim obavezama i razinama odgovornosti svih zaposlenika dolazi do

negativnih posljedica koje mogu izravno ugroziti tržišnu poziciju hotelskog poduzeća i uzrokovati visoku razinu gubitaka. Najveći problem u razvoju poslovanja hotelskog poduzeća je nemogućnost primjene komunikacije između svih zaposlenika. Nedostatak primjene komunikacijskih procesa gdje planirana informacija ne dolazi do konačnog primatelja poruke izaziva velike probleme i poteškoće koje se mogu uvidjeti kroz lošu komunikaciju između menadžmenta, zaposlenika i poslovnih partnera. Prema tome hotelsko poduzeće gubi osnovne preduvjete za napredak i bilježi visoke stope opadanja operativne produktivnosti i dugoročnog razvoja prijenosa informacije između svih djelatnika unutar cjelokupne organizacije hotelskog poduzeća (Kraljević, Perkov, 2014:185).

Uloga komunikacijskih procesa u izgradnji odnosa između menadžmenta, zaposlenika i samih gostiju označava temeljni faktor poboljšanja i unaprjeđenja poslovnog sustava hotela na konkurentskom tržištu. Organizacijska struktura hotelskog poduzeća formira se u skladu s razvojem organizacijske kulture. Naglasak je pravilnom određivanju organizacijske kulture koja će biti temeljni pokretač za daljnje razvijanje dugoročnih odnosa s poslovnim partnerima i izgradnje povjerenja od strane stalnih gostiju.

Menadžment će na temelju svoje donešene strategije uložiti cjelokupno stečeno znanje i vještine kako bi uspio postići maksimalnu djelotvornost svih povezanih odjela unutar organizacijske kulture hotela. Sinergijom povezanih odjela i zaposlenika unutar organizacijske strukture hotela doći će do bolje povezanosti i suradnje između svih zaposlenika. Kroz provođenje aktivne razmjene kvalitetnih informacija i ključnih podataka stvoriti će se jedna cjelokupna poslovna sredina koja će pravilnim iskorištavanjem raspoloživih resursa i kapaciteta postići uspjeh poslovanja na konkurentskom tržištu (Radić, Todorović, Tudor, 2022:68).

Organizacija hotelskog poslovanja podrazumijeva uspostavljanje kreativne kulture djelovanja koja uključuje razvijanje međuljudskih odnosa između zaposlenika bez obzira na radnu poziciju. Na taj način menadžment hotelskog poduzeća uspijeva ostvariti zacrtane ciljeve koji prate dugoročnu strategiju poslovanja. Ona omogućuje efikasnu provedbu najtežih i najkompliciranijih radnih zadataka s ciljem povećanja obujma poslovanja kako bi svaki zaposlenik svojim dodatnim angažmanom i trudom omogućio dodatni razvoj cjelokupne organizacije. Uz to je vrlo važno napomenuti da hotel prema svojem smještajnom kapacitetu odgovara potrebama gostiju (Cerović i Tomašević, 2009:47).

Organizacija kulture u hotelskom poduzeću označava usklađenost svih radnih odjela koji su fokusirani na aktivno kreiranje komunikacijskih procesa u okviru poslovanja hotela. No prilikom kreiranja organizacije rada hotelska poduzeća se susreću s problemom odabira odgovarajućeg organizacijskog rješenja koji će donositi najviše koristi i benefita za cjelokupno poslovanje s ciljem povećanja operativne produktivnosti poslovnih procesa i radnih aktivnosti. Iz tog razloga je potrebno uskladiti organizacijsku kulturu hotelskog poduzeća s njegovom poslovnom filozofijom i vizijom djelovanja na tržištu (Čevra, 2016:17).

Samo na temelju pravilno razvijene i funkcionalno izgrađene organizacijske kulture koja je usklađenom organizacijskom strukturom hotelskog poduzeća, mogu se ostvariti dovoljno dobri uvjeti za kontinuirano razvijanje i poboljšanje poslovnih procesa. Zaposleni na rukovodećim pozicijama su fokusirani na to da se mora postići dovoljna razina usklađenosti svih povezanih faktora unutar organizacijske kulture. Na temelju toga će nastojati ojačati i učvrstiti organizacijsku kulturu hotelskog poduzeća provođenjem nekoliko sljedećih ključnih procesa:

- kontinuirana izgradnja izravne komunikacijske poruke među zaposlenicima u različitim odjelima
- stalno zalaganje za efikasnije povezivanje različitih poslovnih procesa i radnih jedinica
- poboljšanje partnerskog odnosa sa svim povezanim sudionicima
- stalna primjena radnih aktivnosti sa svrhom pružanja dodatne usluge za svakog gosta
- kontinuirano razvijanje intelektualnog znanja zaposlenika djelatnika sa svrhom boljeg povezivanja i postizanja kohezije unutar organizacijske strukture hotelskog poduzeća

Sve gore navedene aktivnosti su od jednake važnosti za uspješno razvijanje poslovanja hotelskog poduzeća na konkurentskom tržištu. Glavni fokus djelovanja je usmjeren na stalni razvoj i poboljšanje postojeće usluge omogućuje hotelskom poduzeću povećanje tržišnog udjela i jačanje tržišne pozicije. Učinkovitiji pristup razvoju organizacijske kulture omogućuje kreiranje kvalitetnije i efikasnije usluge koja izravno putuje do krajnjih gostiju. Na taj način se plasiranje usluga odvija na djelotvoran i učinkovit način u vrlo kratkom vremenskom razdoblju. Prema tome se ujedinjuju različite vrijednosti i norme u jednu cjelinu gdje svi zaposlenici djeluju kao jedan tim koji može uspješno odgovoriti na sve zahtjeve i potrebe od strane gostiju prilikom korištenja usluga hotelskog poduzeća (Biočina Laboš, 2000:193).



## **2.4. Obilježja i karakteristike hotelskih usluga i aktivnosti u turizmu**

Temeljna obilježja i karakteristike usluga u hotelijerstvu se odnose na veliki broj čimbenika koje je potrebno svakodnevno upotrebljavati u aktivnoj primjeni kvalitetnije i efikasnije usluge prema svakom gostu. Jedan od najvažnijih čimbenika prema kojima se usluge promatraju su zaposlenici koji djeluju unutar hotelskog prostora kao ugostiteljskog objekta. Svaki pojedini zaposlenik označava najvažniju kariku u organizacijskoj i poslovnoj cjelini hotelskog poduzeća.

Zaposlenici na temelju vlastitog radnog iskustva i stečenog intelektualnog znanja stječu dovoljnu razinu sposobnosti da u pravo vrijeme i na pravom mjestu shvate što svakom gostu stvarno treba u tom trenutku kako bi se on osjećao vrlo zadovoljno i sretno. To označava ključ poslovnog uspjeha i dugoročnog razvoja poslovnog procesa hotelskog poslovanja. Kako bi zaposlenici bili učinkoviti i efikasni u svojim radnim zadaćama, potrebno je da steknu odgovarajuće vještine i znanja. Prema tome trebaju imati dobro razvijene komunikacijske vještine kako bi pravovremeno reagirali u nezgodnim poslovnim situacijama i iznenadnim okolnostima kako bi na temelju svojih prethodnih iskustva i znanja mogli ispraviti tekući problem i poteškoće kako bi se mogle dalje razvijati i primjenjivati radne zadaće i aktivnosti cjelokupne organizacije hotelskog poduzeća (Possector, 2022).

Usluge se u poslovanju hotelskih poduzeća se moraju analizirati i istraživati prema razini uključenosti ljudskog faktora i djelovanja u kreiranju idejnih projekata hotelskog poduzeća kako bi se mogla kreirati poslovna strategija koja će biti usklađena s ljudskim radom koje proizvodi svaki zaposlenik svojim dodatnim angažmanom i trudom. Ljudski rad kao temeljna osnova djelovanja hotelskog poduzeća nije u suštini dovoljna za ostvarivanje uspjeha ugostiteljskog subjekta. Poduzeće koje uspije razviti i unaprijediti uslugu koja će voditi prema postizanju maksimalnog zadovoljstva kupaca ostvaruje dovoljno dobre uvjete za proširenje postojećeg poslovanja, a uz to postići istovremeno zadovoljstvo zaposlenika može se zaključiti da posluje uspješno i stabilno (Kirin i Šimić, 2020:1).

Kvaliteta i dugotajnost pružene usluge od strane hotelskog poduzeća za svakog gosta će se moći postići samo ako su ispunjeni pojedini kriteriji koji temelje dugoročnu uspješnost i rast poslovanja hotelskog poduzeća u sektoru hotelskog turizma. Prvi kriterij je usmjeren na aktivnu primjenu raspoloživih resursa i prostornih kapaciteta koje koriste zaposlenici hotelskog poduzeća. Drugi

kriterij je usmjeren da primjenjuje usluge koje se odnose isključivo samo na zadovoljenje potreba i zahtjeva gosta kako bi se on osjećao ugodno, zadovoljno i sretno. Na temelju postizanja usklađenosti navedenih faktora hotelsko poduzeće može dodatno razviti i unaprijediti raspoložive prostorne kapacitete i intelektualne resurse kako bi se tražena usluga pružila na najvišem mogućem nivou. Nastoji se postići veća funkcionalnost i radna učinkovitost svih poslovnih jedinica kako bi se kod svakog zaposlenika postiglo da prikladno i pravovremeno reagira na nove promjene koji se pojavljuju u sektoru turizma. Hotelska poduzeća stalno istražuju ciljane segmente tržišta te prate trendove i novitete koji se pojavljuju i mijenjaju. Na taj način uspijevaju postići skladnost svih odjela unutar organizacijske strukture kako bi mogli dodatno ulagati u razvoj vlastitih poslovnih sustava i modernizirati prostorne kapacitete u kojima će svaki gost biti smješten. (Laškarin Ažić, 2018:28-29)

Iz tog razloga hotelska poduzeća u turizmu sve više izdvajaju novčana sredstva za razvoj i unaprjeđenje prostornog kapaciteta ugostiteljskog objekta kojeg istovremeno prati i njeguje ljubazno i sofisticirano osoblje. Upravo ovakav način razvoja poslovanja rezultira pružanjem bolje i kvalitetnije usluge nego što je trenutna ponuda od strane ostalih hotelskih poduzeća u sektoru turizma. Takvim načinom poslovanja i usluživanja kupaca hotelsko poduzeće povećava svoju konkurentnosti i dodatno razvija stvaranje dodane vrijednosti za svakog pojedinog kupca koji cijeni njihov zalaganje, trud i uloženo vrijeme. (Babić i Mihanović, 2020:137)

Prema tome hotelsko poduzeće će moći na vrijeme odgovoriti na brojne poteškoće i nepredvidive situacije koje se mogu pojaviti na tržištu i izravno ugroziti dugoročno poslovanje. Efikasnim pristupom u osmišljavanju inovativnih rješenja, hotelska poduzeća ostvaruju dodatnu razinu konkurentske prednosti za razliku od drugih poduzeća koji se izravno natječu na tržištu turizma. Poduzeća koja se bave hotelskim turizmom će uspjeti postići visoku razinu efikasnosti i dominantnosti samo u slučaju kada će svoje poslovno djelovanje i dodatni angažman usmjeriti s ciljem zadovoljanja zahtjeva svakog gosta i na temelju ostvarene povratne informacije graditi buduće poslovne strategije.

### **3. TEMELJNE ODREDNICE EFIKASNOG RAZVOJA KONCEPTA CRM-A**

Koncept CRM-a kao posebna metoda razvoja i unaprjeđenja odnosa s kupcima označava temeljnu djelatnost poslovanja hotelskog poduzeća koje teži daljnjem razvoju i unaprjeđenju postojećeg poslovnog kapaciteta s naglaskom na razvoj cjelokupne organizacije hotelskog poduzeća. Fokus aktivne primjene koncepta CRM-a je usmjeren na izgradnju dugoročnih odnosa hotelskog poduzeća s vlastitim kupcima s ciljem ostvarivanja dugoročne koristi i benefita. Benefiti i koristi se ogledaju kroz stjecanje dugoročne lojalnosti i vjernosti od strane gostiju hotela koji su spremni svake sljedeće godine izdvojiti dodatno više novčanih sredstava kako bi isprobali dodatne usluge koje im nudi hotelsko poduzeće. Razlog tome je što su izrazito zadovoljni s trenutno pruženom uslugom koja upotpunosti zadovoljava sve njihove kriterije i zahtjeve koje su stavili pred menadžmentom hotelskog poduzeća.

U tom pogledu menadžment hotelskog poduzeća ulaže dodatne napore i vještine kako bi razvio kvalitetan radni tim koji će djelovati kao jedna usklađena organizacijska cjelina s ciljem razvijanja postojećih usluga prema svakom gostu. Na temelju toga će se djelovanje menadžmenta usmjeriti na prikupljanje kvalitetne baze podataka svakog gosta gdje će se na temelju ostvarenih informacija kreirati buduća poslovna strategija koja će pratiti ciljeve i smjernice koje je menadžment dogovorio s upravom hotelskog poduzeća. Prema tome se menadžment poduzeća oslanja na intelektualno znanje i radne vještine vlastitih zaposlenika koji će tijekom obavljanja vlastitih radnih zadataka i obveza težiti razvijanju dugoročnih odnosa s vlastitim gostima kako bi se oni osjećali ugodno i zadovoljno. Na taj način se stvara prijateljski odnos s svakim gostom koji se osjeća privilegirano i posebno jer mu je pružena usluga na višem nivou u odnosu na trenutnu ponudu.

#### **3.1. Definicija pojma i značenje koncepta CRM-a**

Koncept CRM-a predstavlja poslovnu strategiju koja je fokusirana na izgradnji interakcije organizacije sa stalnim i novim kupcima sa svrhom povećanja i unaprjeđenje iskustva kupaca kao krajnjeg korisnika. Primjena koncepta CRM-a uključuje usklađivanje svih povezanih sudionika unutar sektora hotelskog turizma koji za cilj imaju unaprjeđenje usluge i proširenje postojeće ponude kako bi se mogli kreirati i razviti bolji odnosi s svakom gostom s naglaskom na zadovoljenje njegovih zahtjeva i potreba na duže vremensko razdoblje. Kada poduzeća žele

povećati prodaju koja će voditi prema ostvarivanju većih prihoda, u provođenju radnih i marketinških aktivnosti cjelokupni napor i trud zaposlenike nije usmjeren samo na ostvarivanje financijskih rezultate, nego se njihov angažman usmjerava na segmentacije tržišta kupaca kako bi se prepoznalo i pronašlo što je njima stvarno potrebno i što u njih konačnici zadovoljava na visokoj razini (Mihajlinović, 2015:165).

Koncept CRM-a kao temeljna točka razvoja poslovanja poduzeća ima visoku razinu utjecaja na djelovanje menadžmenta jer mu omogućuje da stekne točan uvid u navike i ponašanje svojih kupaca. Na temelju toga može na učinkovit i efikasan način prilagoditi vlastitu poslovnu strategiju prema radnim zadacima koji su usmjerene na zadovoljenje potreba i želja kupaca. Prema tome se kreiraju posebne radne jedinice koje fokusirano djeluju na razvoj i poboljšanje marketinških procesa koji su usmjereni na izgradnju bolje i kvalitetnije usluge prema svakom kupcu. Za pravilnu primjenu koncepta CRM-a u vlastiti poslovni sustav, hotelska poduzeća moraju svoje marketinške procese usmjeriti kroz promatranje i aktivnu primjenu sljedećih čimbenika:

- ponašanje kupca za vrijeme kupnje i nakon obavljene kupnje
- stalno istraživanje mišljenja, navika i želja kupaca
- kontinuirano razvijanje i unaprjeđenje poslovnih procesa
- aktivno rješavanje i uklanjanje problematičnih kupaca
- efikasno vođenje profiliranja kupaca
- fokusiranje na kreiranje i stvaranje idealnog kupca
- stalni pristup prilagodbe načina poslovanja kroz segmente marketinških procesa (Marketing Fancier, 2019).

Aktivna primjena koncepta CRM-a se odnosi na upotrebu alata koji se koriste s ciljem da sadrže sve poslovne interakcije s trenutnim, prošlim i budućim kupcima kako bi se ostvarilo konačno unaprjeđenje i poboljšanja odnosa. U širem smislu cilj koncepta CRM-a je efikasno prikupljanje dovoljno kvalitetnih informacija o kupcu i pravilno iskorištavanje pronađenih podataka da se ostvari kontinuirano povećanje pozitivne interakcije kupca s poduzećem, što u konačnici rezultira povećanjem konkurentnosti hotelskog poduzeća na tržištu. (Babić, 2020, 136)

Koncept CRM-a se u organizacijskom smislu upotrebljava s ciljem pronalaženja adekvatne baze podataka pomoću koje će se ostvariti dovoljan broj kvalitetnih i relevantnih informacija kako bi se omogućio dodatni razvoj svih radnih odjela unutar organizacijske strukture hotelskog poduzeća. Na temelju provedene analize omogućuje cjelovitu sliku o postojećem poslovnom sustavu poduzeća i budućim poslovnim investicijama i prilikama za rast poduzeća na tržištu. Na taj način direktno omogućuje vlasnicima i menadžmetu poduzeća donošenje ključnih odluka koje se temelje na kvalitetnim i pravovremenim informacijama (Unitinal, 2022).

Menadžment u suradnji s vlasnikom hotelskog poduzeća zauzima najvažniju kariku u efikasnom razvoju i unaprjeđenju koncepta CRM-a. Ostvaruje nužnu kontrolu nad organizacijskom strukturom poduzeća kako bi se svaka strateška odluka mogla provesti na željenoj razini. Svoje strateške odluke temelji na učinkovitom iskorištavanju koncepta CRM-a kao proces potpore razvoja poslovnog sustava poduzeća. Koncept CRM-a kojeg poduzeće primjenjuje označava faktor primjene svih najvažnijih poslovnih odluka. Svojim izravnim djelovanjem uključuje sve povezane sudionike koji postaju aktivni sukreatori u kreiranju i oblikovanju marketinških aktivnosti i poslovnih procesa. Hotelska poduzeća stavljaju na vrh prioriteta efikasno upravljanje konceptom CRM-a kao najvažnijeg čimbenika koji svojim djelovanjem uključuje primjenu ključnih faktora razvoja organizacije kao što su zaposlenici, tehnologija i organizacijska struktura (Glavočević i Radman, 2013:34).

Spojem intelektualnih znanja i radnih vještina zaposlenika primjena koncepta CRM-a unutar poslovne strategije poduzeća ostvariva je u planiranom roku izvedivosti. Konastinuiranim razvojem tehnoloških inovacija i pravilno kreiranom organizacijskom strukturom, hotelsko poduzeće stvara temeljne uvjete za postizanje realizacije unaprijed planiranih strateških ciljeva.

### **3.2. Povijesni razvoj koncepta CRM-a**

Koncept CRM-a svoje početke osnivanja i uvođenja u poslovni sustav poduzeća ostvaruje 1970. godine, kada se prvo zadovoljstvo kupaca zabilježilo kroz primjenu ankete određene populacije. U to vrijeme su poduzeća morala svoje poslovno djelovanje i funkcioniranje usmjeriti na primjenu funkcionalnosti samostalnih glavnih računalnih sustava. Upravo su ti računalni sustavi bili

korišteni s ciljem postizanja što bolje prodaje s naglaskom na primjenu u tom vremenskom periodu raspoložive tehnologije i resursa.

Plasman proizvoda na tržištu je započeto u razdoblju od 1960. godine pa sve do kraja 1970. godine 20. stoljeća kada je na tržištu bilo ostvareno da je ponuda počela prestizati potražnju. U tom trenutku na tržištu se pojavljuje situacija da prevladava preveliki utjecaj konkurencije i tu dolazi do izražaja efikasna primjena i razvitak marketinških aktivnosti i procesa. Kupcima se na raspolaganje stavlja da može u bilo kojem trenutku mijenjati korištenje različite marke proizvoda gdje svaki kupac mijenja mišljenje o proizvoda u vrlo kratkom vremenskom roku, pa se od strane poduzeća zahtjeva da mijenjaju postojeću uslugu kako bi postali dodatno konkurentniji.

U početnim fazama razvoja CRM-a je nastajao i kontinuirano razvijao isključivo na temelju individualnih potreba pojedinaca unutar organizacije poduzeća gdje nije bila prisutna upotreba visoko razvijene tehnologije. U nerazvijenim poslovnim sredinama bilo je prisutno da se razvija odnos između poduzeća i kupca koji će razvijati suradnju temeljenu na razmjeni vjerodostojnih informacija od kojih će svi imati koristi i benefite. Na taj način se stvorila mreža povezanih partnera koji zajedno izgrađuju bolje rezultate od kojih svi imaju koristi.

Koncept CRM-a svoje začetke osnivanja i razvijanja temelji na tome da se razvio iz početnog koncepta pozivnih centara kao načina stvaranja dodane vrijednosti za vlastite kupce. Svoje početke razvojnog puta koncept CRM-a bilježi od 1960. godine pa nadalje u Americi koji označava preteču razvoja učinkovite izgradnje odnosa s vlastitim kupcima. Svrha kreiranja i primjene je bila da se pruži što bolja i superiornija usluga gdje će se ispravno iskoristiti raspoloživi tehnološki i intelektualni resursi na tržištu.

U tom razdoblju razvijanja, čelni ljudi na vrhu hijerarhije zaposlenika oslanjali su se na upotrebi raspoloživih resursa u poslovanju. Upravo su te raspoložive resurse iskoristili kako bi postigli dugoročni razvoj postojećih poslovnih procesa i na taj način prikupili konkretne kvalitetne podatke i informacije. Uspješnost razvoja koncepta CRM-a je u razini uspješnog prikupljenja podataka i vrijednosti koje se iz tih podataka ostvaruju za razvoj poslovanja poduzeća. Poduzeća su povećali vlastite investicije i ulaganja jer su smatrali da ukoliko kontinuirano ulažu u razvoj i unaprjeđenje poboljšanja odnosa s vlastitim kupcima, da će im to u budućnosti omogućiti dodatne izvore profita i mogućnosti tržišnog udjela u odnosu na izravne konkurente. Efikasni razvoj koncepta CRM-a se

ostvaruje zahvaljujući naglom razvoju tehnologije i inovacija na tržištu. (Batinić i Dobrinić, 2019, 220-221).

Koncept CRM-a se postepeno razvijao kroz povijest i zahvaljujući svojem brzom napretku sve više postao zastupljeniji u poslovanju poduzeća. Kroz povijesni razvoj je prešao dugi razvojni put koji se sustavno može razlikovati i podijeliti na tri temeljna čimbenika djelovanja:

- Koncept pozivnih centara - u ovom konceptu su rukovoditelji prepoznali da upotrebom mobilnih uređaja i telefona se prikupljaju podaci koji postaju ključni za formiranje kvalitetne segmentacije kupaca. Poslovne obaveze i radne zadatke zaposlenika su bile usmjerene na pružanje superiornije usluge koja je uključivala razmjenu informacija između zaposlenika i kupca kroz pružanje dodatnih usluga tijekom i nakon obavljene kupovine.
- Koncept centara za izravne kontakte - dolazi do naglog razvoja jer devedesetih godina dolazi do pojave interneta koji brzo zamjenjuje telefon kao glavni komunikacijski uređaj i postaje dominantno sredstvo u prijenosu informacija što izravno utječe na poslovanje poduzeća gdje razvojem tehnologije mijenja se pristup i izgradnja odnosa s kupcima.
- Koncept kontaktnog centra u sustavu za upravljanje konceptom CRM-a - označava izravno povezivanje i stvaranje suradnje između centra za izravne kontakte i odjela za učinkovito upravljanje odnosima s vlastitim kupcima. Ovaj oblik koncepta za vrijeme svoje primjene ima stalnu potrebu za organiziranjem i djelovanjem kontaktnog centra. Fokus djelovanja je usmjeren prema tome da mora biti stalno povezan s organizacijskom strukturom poduzeća i ostalim poslovnim procesima unutar poslovanja poduzeća kako bi se radne aktivnosti i zadatke mogle obavljati na najvišem mogućem nivou izvedivosti.

U obavljanju vlastitih poslovnih aktivnosti, poduzeća žele realizirati svoje unaprijed donešene planove i ciljeve, a najvažniji od svih se temelji na postizanju stabilnog i dugoročnog povjerenja od strane vjernih kupaca koji će nastaviti koristiti usluge poduzeća u budućem vremenskom razdoblju. Kroz povijesni razvitak i razvoj koncepta upravljanja odnosima s kupcima, vidljivo je da su poduzeća usmjerena na unaprjeđenje i razvoju poslovnih procesa s svrhom postizanja veće djelatnosti i smanjenja tekućih troškova.

Uz posvećenost na efikasnost i djelotvornost procesa s ciljem postizanja boljih financijskih rezultata u poslovanju, hotelsko poduzeće svoje aktivnosti usmjerava prema ostvarenju zadovoljstva vlastitog kupca. Kupac koji je vjeran i koji ima povjerenje u poslovanje poduzeća predstavlja pravo bogatstvo na kojemu hotelsko poduzeće mora graditi svoje buduće poslovne strategije. Kako bi hotelsko poduzeće moglo opstati na tržištu i zauzeti poziciju lidera, mora pravilno iskoristiti raspoložive resurse kako bi kontinuirano razvijalo i unaprijedilo poslovnu strategiju koja će postati temeljni faktor za postizanje uspješnih rezultata na tržištu.

### **3.3. Oblikovanje i razvoj strategije koncepta CRM-a**

Strategija koncepta CRM-a prilikom svojeg oblikovanja i kontinuiranog razvoja kao centralnu točku primjene poslovnih procesa i marketinških aktivnosti usmjerena je prema samom kupcu i upravo on označava temeljni faktor razvoja poslovanja hotelskog poduzeća. Efikasna strategija koncepta CRM-a prema svojoj funkcionalnosti i djelotvornosti omogućuje menadžmentu dovoljno prostora za daljnji napredak i razvijanje postojećeg modela poslovanja s ciljem uklanjanja poteškoća i zastoja u poslovnom djelovanju hotelskog poduzeća.

Konkurentsko poduzeće i svaki sudionik na tržištu može doći do informacija o tome koliko se može ostvariti prihod i dobit te koliki tržišni udio hotelsko poduzeće ostvaruje. Najteži zadatak je kako doći do konkretnih informacija koje se odnose na aktivnosti kupaca na tržištu. Konkurentska poduzeća se izravno natječu kako bi saznali koje su navike kupca prilikom kupnje, na koji način se ostvaruje kvalitetna komunikacija i kako ispuniti njegove želje i potrebe. Upravo su ovi navedeni čimbenici koje poduzeće mora ispuniti kako bi mogao dalje uspješno poslovati i razvijati vlastitu strategiju.

Pojava novih trendova i prisutnost promjena oblika tržišta te sve jača i veća izravna konkurencija zahtijevaju pronalaženje brzog odgovora na novonastale promjene u navikama i ukusima kupaca na tržištu. Poduzeća se sve više oslanjaju na kvalitete i vrijednosti vlastitih poslovnih partnera koji razvijaju mrežu visoko razvijenih dobavljača koji isporučuju tražene resurse u vrlo kratkom vremenskom roku na željenoj lokaciji. Na taj način poduzeće ima sve raspoložive resurse u svakom trenutku kako bi moglo razviti bolju i kvalitetniju uslugu u odnosu na trenutnu ponudu što u konačnici kupci jako cijene i poštuju (Integra group, 2022).



Na temelju toga poduzeća sve više ulažu u kontinuirani razvoj i poboljšanje marketinških procesa i razvoja specijaliziranih odjela koji imaju cilj kreiranja i realizacije efikasnijih i učinkovitijih strategija koncepta CRM-a. Efikasna primjena strategije koncepta CRM-a omogućuje poduzeću da kontinuirano povećava fleksibilnost poslovnih aktivnosti, dodatno razvije komunikacijske procese, smanji tekuće troškove i ostvari što veću automatizaciju procesa. Ovakav pristup kreiranju i razvoju poslovne strategije, hotelsko poduzeće vodi pri ostvarivanju boljih poslovnih i financijskih rezultata što u konačnici rezultira kontinuiranom smanjenju tekućih obveza i troškova. Prema tome se razvija operativna efikasnost svih odjela koji su fokusirani na stvaranje visoko razvijene usluge kako bi se svaki pojedini gost osjećao vrlo zadovoljno i sretno (Puvača i Stojanović, 2023: 147).

Efikasno upravljanje i primjena strategije koncepta CRM-a je fokusirana na upotrebu posebne marketinške politike koja je fokusirana prema ispunjavanju potreba i želja kupaca te da kroz svoje djelovanje i razvoj uključuje kulturu poduzeća koja će biti primjenjiva kao glavna podrška ostalim funkcijama unutar poslovnog sustava poduzeća kao što su prodaja i marketing. Ova dva odjela unutar poslovnog sustava poduzeća predstavljaju najvažnije odjele u stvaranju efikasnije i kvalitetnije usluge za krajnjeg kupca. Prilikom same izgradnje i razvijanja dugoročnog odnosa s vlastitim kupcima, hotelsko poduzeće mora dobro poznavati i prepoznati koje su su navike, ukusi i običaji njegovih kupaca. Na temelju toga poduzeće kreira i razvija profil samog kupca kako bi u pravom trenutku mogli realizirati superiorniju uslugu u odnosu na trenutnu ponudu na konkurentskom tržištu (Futivić, 2015,11-12).

Osim izgradnje dugoročnih odnosa s stalnim kupcima, hotelsko poduzeće puno vremena i vlastitih investicija mora usmjeriti prema razvijanju dugoročnog odnosa s vlastitim zaposlenicima. Ključnu funkciju u formiranju radnog tima zauzima menadžment hotelskog poduzeća koji prema svojem znanju i iskustva okuplja najbolje stručne djelatnike mogući koji će mu omogućiti ostvarivanje uspjeha na tržištu. S obzirom na specifične uvjete rada u hotelskom poslovanju svaki postupak zapošljavanja zahtijeva kvalitetnu i detaljnu procjenu sposobnosti zaposlenika u različitim uvjetima prilagođavanja i snalaženja. Jako se često događa da zaposlenici prema svojim kriterijima precijene vlastite mogućnosti i sposobnosti. U takvoj situaciji dolazi do brzog i čestog odustajanja od svoje radne pozicije jer ne ostvaruju kriterije koje je odredio menadžment poduzeća i ne

posjeduju dovoljno kvaliteta i vještina da mogu efikasno ispuniti radne zadatke koji se od njih traži. (Carev, 2015, 275)

U takvoj poslovnoj situaciji je bitno da menadžment hotelskog poduzeća preuzme odgovornost i obvezu provođenja temeljite analize i istraživanja tržišta kako bi odabrao najbolji mogući radni tim koji će pratiti njegove ideje i voditi prema realizaciji donešene strategije koncepta CRM-a. Menadžment hotelskog poduzeća ulaže vlastiti napor i stečeno znanje kako bi postigao sinergiju svih odjela kako bi na adekvatan način odgovorio na sve zahtjeve konkurentskog tržišta. Organizacijska struktura poduzeća mora biti usklađena i usmjerena prema efikasnoj realizaciji i visokoj razini uključenosti strategije koncepta CRM-a kroz cjelokupni poslovni sustav (Puvača i Stojanović, 2023: 148).

Primarni cilj stvaranja i kreiranja kvalitetne strategije koncepta CRM-a je fokusiranje na kontinuirano poticanje želje kod kupaca da odluče i dalje nastavljati kupovati željeni proizvod i uslugu kod određenog hotelskog poduzeća. Hotelska poduzeća nastoje istovremeno postići veću razinu povezanosti s kupcem s naglaskom na razvoju doživljaja i emocije prilikom korištenja usluga. Također je fokus djelovanja usmjeren na to da bi stvorili jedinstveni odnos i potpuno povjerenje koje će kupac opravdati kroz stečeno pozitivno iskustvo koje će prenositi ostalim novim potencijalnim kupcima na ciljanom tržištu. Strategija koncepta CRM-a označava prioritet djelovanja uprave i menadžmenta hotelskog poduzeća jer su svjesni da pravilno kreirana i efikasno razvijena strategija stvara temelje za postizanje visoke razina efikasnosti i djelotvornosti za razliku na djelovanje i poslovanje ostalih poduzeća unutar sektora hotelskog turizma. (Kraljević i Perkov, 2014).

Hotelsko poduzeće prilikom primjene strategije nastoji ostvariti kod kupca maksimalno oduševljenje pruženom uslugom i tretmanom. Zalažu se za potpuno posvećenje svakom kupcu od samog početka kupovnog procesa pa sve do konačne realizacije. Prilikom provođenja strategije tijekom kupovnog procesa rezultira da kupac doživljava i shvaća kupnju kao posebni doživljaj, a usluga koja mu je dana od strane zaposlenika postaje personalizirana što u konačnici omogućuje hotelskom poduzeću drugačiji i jedinstveni pristup kupcu. Na taj način hotelsko poduzeće ostvaruje konkurentsku prednost koja se temelji na primjeni aktivne diferencijacije ponude i popratnih sadržaja koji će omogućiti stvaranje dodane vrijednosti za svakog gosta (Brajdić i Vulić, 2001:55-56).

Učinkovito razvijanje i unaprjeđenje strategije koncepta CRM-a svoje temelji na stalnoj primjeni ključnih faktora u poslovanju hotelskih poduzeća. Ključni utjecajni faktori upravljanja odnosima koji prema svojim karakteristikama i razini djelovanja najviše utječu razvitak strategije koncepta CRM-a su:

- Poslovni procesi
- Tehnologija
- Organizacijska kultura
- Dugoročni odnos s kupcima (Vučemilović, 2015, 121-122)

### **3.4. Efikasna upotreba aktivnosti CRM-a u poslovni sustav hotelskih poduzeća**

Efikasna upotreba aktivnosti CRM-a s svrhom razvoja poslovnog sustava hotelskog poduzeća označava dugotrajan i vrlo zahtjevan proces. U tom kontekstu se može reći da upotreba koncepta CRM-a zahtjeva usklađenost i umreženost svih radnih odjela unutar cjelokupne organizacije hotelskih poduzeća. Razlog tome je da uspješna primjena koncepta CRM-a ovisi o razini uključenosti i dodatnog angažmana od strane svakog zaposlenika hotelskog poduzeća. Koncept CRM-a će biti uspješan i efikasan samo u slučaju ako poslovna strategija bude sadržavala elemente i čimbenike dugoročnog razvoja odnosa s kupcima.

Poslovna strategija hotelskog poduzeća mora pratiti viziju i misiju koju je odredio menadžment hotelskog poduzeća u suradnji s cjelokupnom upravom. Kroz izgradnju dugoročne suradnje svih povezanih zaposlenika, menadžmenta i poslovnih partnera ostvaruju se preduvjeti za uspješnu upotrebu aktivnosti CRM-a u postojeći poslovni sustav hotelskog poduzeća. Na taj način se svaki zaposlenik zalaže da dodatno razvije postojeći potencijal i sposobnosti kako bi se razvila nova i superiornija usluga u odnosu na trenutnu ponudu na tržištu. U tom pogledu menadžment je u suradnji s zaposlenicima fokusira na izgradnju marketinških alata koji imaju elemente inovativnosti i diferenciranosti kako bi usluga bila zanimljivija i pristupačnija većem broju kupaca na tržištu.

Hotelsko poduzeće prilikom vlastitog djelovanja teži razvijanju adekvatnih radnih uvjeta svakog pojedinog zaposlenika kako bi se svaki pojedini zaposlenik mogao što brže i jednostavnije uklopiti

u poslovnu filozofiju i radni koncept poslovanja hotelskog poduzeća. U tom smislu se smatra da je svaki zaposlenik bitna karika u razvijanju marketinških aktivnosti i radnih zadataka koji će omogućiti dodatni razvoj i napredak poslovnog sustava hotelskog poduzeća na željenoj razini izvedivosti.

Menadžment hotelskog poduzeća razvija poslovni sustav koji je usmjeren na postizanje što većeg broja lojalnih i vjernih gostiju koji će biti jako zadovoljni i sretni s trenutno pruženom uslugom i pristupom od strane svakog zaposlenika hotelskog poduzeća. Imperativ djelovanja hotelskog poduzeća je usmjeren da u vrlo kratkom vremenskom roku prepozna koji su zahtjevi i potrebe velikog broja gostiju i istovremeno dodatno razvije koncept CRM-a kako bi se pravovremeno razvio novi model izgradnje dugoročnih odnosa s kupcima koji do sada nije viđen na tržištu hotelskog turizma (Borković, 1996:29).

Svaki zaposlenik tijekom obavljanja radnih zadaća i obveza usmjeren je da se prilagodi zahtjevima svakog gosta koji se razlikuju prema svojem stilu, ukusima i profilu. U tom pogledu se svaki zaposlenik fokusira da prepozna potencijale i mogućnosti vlastitih kupaca. Na taj način prikuplja veliki broj podataka i informacija koje može iskoristiti za dugoročnu suradnju s gostima koji će postati lojalni i vjerni. Na temelju toga se stvara mreža zadovoljnih kupaca koji žele izdvojiti još više dodatnih novčanih sredstava za dodatni sadržaj kojeg hotelsko poduzeće nudi uz osnovnu uslugu smještaja (Grgona i Supić, 2007:49).

Poslovno djelovanje hotelskog poduzeća je usmjereno na razvijanje marketinških alata koji će biti usmjereni na izgradnji kvalitetnijeg poslovnog sustava koji će za cilj imati dugoročnu suradnju s vlastitim gostima dok se ne ostvari status visoke razine lojalnosti i vjernosti. U tom kontekstu marketinški tim hotelskog poduzeća razvija nova idejna rješenja i inovativne projekte koji će uključivati razvoj kvalitetnije i bolje usluge s naglaskom na stvaranje drugačijeg pristupa prema svakom gostu. Na taj način se za svakog gosta razvija drugačija usluga koja se više ne ponavlja prilikom dolaska novog gosta unutar prostorne kapacitete hotelskog poduzeća. Kao krajnji rezultat koji ostvaruje hotelsko poduzeće se ogleda u povećanju postotka prodaje svojih usluga i stvaranje pozitivnog imidža od strane gostiju unutar cjelokupnog sektora hotelskog turizma (Ozretić Došen i Previšić, 2007: 15).

#### **4. ANALIZA PRIMJENE KONCEPTA CRM-a U POSLOVANJU HOTELSKE GRUPACIJE VALAMAR**

Učinkovita upotreba i kontinuirano poboljšanje poslovnih procesa i radnih aktivnosti upravljanja koncepta CRM-a u hotelskoj grupaciji Valamar označava jedan od temeljnih faktora koji vode prema uspješnom vođenju poslovnog sustava u turizmu. Novijem pristupu kreiranja i razvijanja odnosa s kupcima, u hotelskoj grupaciji Valamare se pokušava postići poboljšanje i unaprjeđenje međuljudskih odnosa prema svakom pojedinom gostu. To se postiže na način da se ulaže u temeljito istraživanje i analizu tržišta kako bi se dodatno razvio proces unaprjeđenja usluga prema kupcu s svrhom postizanja veće efikasnosti i učinkovitosti pružene usluge na konkurentskom tržištu.

Hotelska grupacija Valamar na čelu s vlastitim menadžmentom je svjesna da će moći poboljšati pristup prema svakom gostu samo kroz kontinuirani razvoj koncepta CRM-a. Na taj način će moći uskladiti vlastite ciljeve s unaprijed planiranom poslovnom strategijom. Kako bi hotelska grupacija Valamar ostvarila dodatnu konkurentsku prednost na tržištu i stvorila dodanu vrijednost za svakog pojedinog kupca, menadžment se odlučuje provesti sljedeće aktivnosti:

- Efikasna primjena i kontinuirani razvitak korporativne strategije
- Kreiranje i oblikovanje personaliziranog pristupa kupcima
- Buduće investicije i strateške investicije u daljnji razvoj poslovnog sustava

##### **4.1. Efikasna primjena i kontinuirani razvitak korporativne strategije**

Da bi se uspješno i kvalitetno upravljalo ljudskim resursima i ostalim odjelima u poduzeću, bolje organizirani hoteli izrađuju dokument koji omogućuje opis radnog mjesta. Takva vrsta dokumenta omogućuje i određuje kako će organizacijska struktura izgledati, tko je izravno odgovoran za pojedine radne zadatke i obveze unutar organizacije i u konačnici koju vrstu poslovne politike će zaposlenici morati primjenjivati u svakodnevnom obavljanju propisanih aktivnosti.

Menadžment u poslovanju hotelske grupacije Valamar razvija stvaranje timskog duha unutar cjelokupne organizacije gdje je fokus na razmjenu idejnih rješenja i noviteta među zaposlenicima na različitim radnim pozicijama. Na taj način se stvara grupa radno motiviranih ljudi koji su

spremni uložiti dodatna intelektualna znanja, napore i stručne vještine kako bi se postigla bolja povezanost i usklađenost svih radnih odjela unutar cjelokupne organizacijske strukture. Zaposlenik izlaganjem svojih prijedloga i rješenja omogućuje menadžmentu nova inovativna rješenja koje će pomoći pri unaprjeđenju i razvoju radnih aktivnosti. Primarni razlog napredovanja i rasta poslovanja hotelske grupacije Valamar leži u pravilnoj izgradnji komunikacije između svih zaposlenika bez obzira na radnu poziciju i razinu ovlaštene odgovornosti. Prema tome se kreira jedinstveni poslovni sustav koji svoje temelje ostvaruje na kvalitetnoj i brzom razmjeni važnih podataka (Kraljević, Perković, 2014, 185).

Prilikom obavljanja radnih aktivnosti unutar organizacije hotelskog poduzeća može doći do nedostatka komunikacijskog odnosa između zaposlenika. U tom pogledu može doći do neočekivanog zastoja u obavljanju radnih zadataka i nemogućnosti stvaranja dodane vrijednosti za svakog kupca. Menadžment mora svoju pažnju skrenuti prema što bržem pronalaženju konkretnog rješenja kako se ne bi dogodio dodatni niz negativnih okolnosti koje vode prema negativnim posljedicama u poslovanju. Iz tog razloga se gubi kvantiteta i sama kvaliteta pravilnog protoka kvalitetnih informacija i funkcioniranja komunikacijskog procesa između menadžmenta i zaposlenika na nižim razinama hijerarhije.

Menadžment će uložiti svoje stečeno znanje i radne vještine kako bi uspio postići maksimalnu djelotvornost svih povezanih odjela unutar korporativne strategije. Sinergijom povezanih odjela i zaposlenika unutar organizacijske strukture hotelske grupacije Valamar doći će do bolje povezanosti i suradnje između svih zaposlenika. Kroz razmjenu kvalitetnih informacija i podataka stvoriti će se jedna cjelokupna poslovna sredina koja će pravilnim iskorištavanjem raspoloživih resursa i kapaciteta postići uspjeh poslovanja na konkurentskom tržištu. Prema tome u hotelskoj grupaciji Valamar smatraju da je efikasno provedena korporativna strategija ključni faktor za postizanje stalnog unaprjeđenja i razvoja koncepta CRM-a kako bi u budućnosti mogli dalje širiti svoje poslovanje na nova tržišta i još više ojačati poziciju tržišnog lidera u hotelskom turizmu.

Temeljne marketinške aktivnosti usmjerene prema razvoju strategije hotela Valamar usklađene su na razini svih radnih odjela unutar organizacijske strukture hotelske grupacije. Kontinuirana izgradnja i postepeno povećanje strateških partnerstva postaje temeljna okosnica razvoja poslovanja i ostvarivanja budućih uspjeha poslovnih procesa i marketinških aktivnosti hotela Valamar. Čelni ljudi nastoje svojim iskustvom, stečenim intelektualnim znanjem i izgrađenim

poznanstvima pribaviti dodatne investicije i ulaganja koji će omogućiti daljnji razvoj i unaprjeđenje poslovanja te ostvarivanje boljih uvjeta za sve zaposlenike (Valamar, 2016).

Jedna od temeljnih aktivnosti Valamara je da su usmjereni i fokusirani da konstantno budu fokusirani na izgradnju adekvatnih radnih uvjeta za sve zaposlenika bez obzira na radnu poziciju i razinu odgovornosti. Svoje djelovanje usmjeravaju na održavanje odgovornog poslovanja s ciljem očuvanja prirode i okoliša u okviru razvoja cjelokupnog sektora hotelskog turizma (Valamar, 2016).

Valamar želi biti predvodnik u turizmu koji će prvi uvesti značajnije promjene u obliku kontinuiranog razvoja turizma za goste koji njeguju korištenje turizma u svrhu odmora i relaksacije s naglaskom na povećanje produktivnosti cjelokupne hotelske industrije. Na taj način se nastoji omogućiti stvaranje nove dimenzije poslovanja koja će omogućiti razvoj novih oblika usluge koje ostala poduzeća ne mogu ponuditi gostima. To se želi postići ulaganjem u povezivanjem specifičnog lokalnog doživljaja i autentičnog gostoprimstva u jedno jedinstveno turističko iskustvo koje će ostaviti visoku razinu utjecaja na svakog pojedinog gosta. Na taj način se želi kreirati i stvoriti visoka razina dodane vrijednosti za sve povezane partnere i ulagače. Također kroz pravilno kreiranje i vođenje korporativne strategije omogućiti će dodatni napredak i razvoj ostalih povezanih sudionika i istovremeno povećati konkurentnost hotelskog turizma kao gospodarske grane (Valamar, 2016).

U poslovanju hotela Valamar, menadžment svoju korporativnu strategiju provodi na visokoj razini praćenja postizanja ključnih dugoročnih ciljeva. Fokus je stavljen na razmjenu podataka i informacija između menadžmenta hotelskog poduzeća s vlastitim povezanim partnerima i dobavljačima. Nastoji se uspostaviti kvalitetna razmjena ključnih informacija kako bi se postigla što veća efikasnost poslovnog sustava koji će voditi prema razvoju i pružanju što bolje i kvalitetnije usluge prema svakom gostu.. Želi se postići da informacija dođe do svakog sudionika na pravilan i kvalitetan način kako ne bi došlo do nepotrebnih zastoja i poteškoća u izvršavanju svakodnevnih poslovnih aktivnosti i radnih zadataka. U hotelskoj grupaciji Valamar nastoje prilagoditi poslovne aktivnosti i marketinške procese prema mogućnostima i kvalitetama vlastitih zaposlenika kako bi se dodatno razvila mogućnost realizacije i kontinuiranog razvoja korporativne strategije na najvišem mogućem nivou i željenoj razini (Valamar, 2016).

Osim toga, visoka razina posvećenosti i angažiranosti zaposlenika i menadžmenta je u zajedničkoj suradnji kao radni tim. Upravo to zajedničko djelovanje se rezultira velikom broju pozitivnih koristi za razvitak i unaprjeđenje budućih poslovnih projekata i inovativnih programa. Fokus je stavljen na razvijanje međusobne usklađenosti zaposlenika unutar cjelokupne organizacije gdje se ostvaruje bolja razina povezanosti i usklađenosti zaposlenika prema pružanju usluga i prezentiranja ponude za svakog gosta.

U Valamar grupaciji su aktivno posvećeni za postizanje obrazovnog i poslovnog razvoja se vlastitih zaposlenika. Nastoje motivirati što veći broj zaposlenika koji žele raditi na sebi kroz dodatno učenje, usavršavanje svojih vještina i kontinuiranog rasta u zaposleničkoj hijerarhiji.. Kako bi dodatno povećali znanje i vještine vlastitih zaposlenika kako bi oni bili ključni nosioci uspjeha poslovanja Valamar grupacije, menadžment je kreirao nekoliko inovativnih radionica i programa koji prate kontinuirani razvoj zaposlenika kroz njihovo zalaganje i obavljanje radnih zadataka, a to su:

- 1) V-akademija
- 2) V-lead
- 3) V-start

#### 1) V-akademija

Ovaj oblik razvoja poslovanja unutar poslovanja hotelskog poduzeća je usmjeren na poduzku zaposlenika s ciljem prijenosa visoke razine obrazovanja i stručnih vještina koje se mogu primjenjivati u svakodnevnom obavljanju radnih zadataka i obveza. Na taj način se svaki zaposlenik educira prema svojem radnom mjestu s ciljem postizanja dovoljne razine znanja i vještina. Akademija osnovana za potrebe svih zaposlenika hotelske grupaciji koji žele investirati vlastito napredovanje i razvoj te na efikasan način steći dodatna vrijedna korporativna znanja i ostale potrebne vještine za uspješno obavljanje poslovnih zadataka i obveza. Polaznici se nakon obavljenih edukacija i treninga, usmjeravaju programe i radionice koje ih usmjeravaju na efikasno obavljanje njihovih radnih zadataka i obveza (Valamar, 2022).

#### 2) V-lead

Označava razvojni program osmišljen od rukovodećih na temelju internog istraživanja rada ključnog menadžmenta. Njegovo djelovanje je fokusirano na stručno usavršavanje postojećih



zaposlenika da postanu rukovoditelji određenih odjela s naglaskom da ostvare dovoljno menadžerskih vještina i znanja za donošenje ključnih odluka u potrebnim poslovnim situacijama. Napravljen je na način da polaznici, uz stručno osmišljen planski program prema potrebama svakog polaznika, prolaze i temeljne točke u izradi individualnog uz mentorstvo menadžmenta koji se kasnije predstavlja i prezentira Upravi Valamara (Valamar, 2022).

### 3) V-start

Označava jednogodišnji program koji svakom polazniku omogućuje da ostvari uvid u veliki broj različitih poslovnih procesa i radnih aktivnosti unutar kompanije kroz međusektorske izmjene i širenje intelektualnog znanja od strane mentora.

Temeljne pogodnosti i pozitivni učinci aktivne primjene pripravničkog programa V-start su sljedeće:

- visoka razina razvoja sposobnosti svih polaznika kroz različite projekte i programe u obliku pripravništva
- stalna i kvalitetna potpora od strane educiranih djelatnika koji su zaduženi da budu voditelji ove vrste programa
- visoka razina postizanja stalnog pristupa u funkcioniranje radnih i marketinških procesa hotelske grupacije Valamar
- kontinuirano ostvarivanje relevantnih podataka i povratne informacije o kvaliteti provedenih radnih zadataka i programa
- izgradnja međusobne suradnje svih zaposlenika i povezanih partnera s ciljem ostvarivanja dugoročne suradnje temeljene na povjerenju i fer pristupu (Valamar, 2022).

## **4.2. Kreiranje i oblikovanje personaliziranog pristupa kupcima**

Dugoročno izgradnja i održavanje personaliziranog pristupa svakom kupcu predstavlja veliki izazov u poslovanju svakog poduzeća, pa tako i kod menadžmenta hotela Valamar. Da bi se postigla jedinstvena i kvalitetnija usluga potrebno je uložiti mnogo znanja, napora i financijskih sredstava kako bi se postigli željeni rezultati. Prema tome u Valamaru su prepoznali da je kupac (gost) temeljna okosnica oko koje će kreirati vlastitu poslovnu strategiju koja će biti usmjerena

prema ostvarivanju unaprijed postavljenih ciljeva kako bi se postiglo širenje i jačanje pozicije na tržištu hotelskog turizma.

U Valamar grupaciji se marketinški tim u suradnji s menadžmentom fokusira na razvoj noviteta i inovativnih usluga s ciljem povećanja zadovoljstva kod svakog gosta. Namjera djelovanja zaposlenika Valamar grupacije je oduševiti gosta i ostaviti ga bez teksta kako bi on odmah napravio rezervaciju za sljedeću godinu. Na taj način se smanjuje mogućnost odlaska gostiju na neku drugu destinaciju, a i većina gostiju čim ostvari i zadobije ono što je po njegovoj volji i želji ne mijenja odluke tako često i brz. odlučuju svoje poslovne aktivnosti usmjeriti prema ostvarivanju želja i potreba gosta. Odlučuju provoditi visoku razinu posvećenosti da se gostu pruži vrhunska kvaliteta usluge, gdje se kontinuirano zalažu za izgradnju dugotrajnog odnosa s gostima te postizanjem direktne komunikacije tijekom cijele godine. Iz tog razloga u marketinškom timu Valamar grupacije aktivno se zalažu za primjenjivanje koncepta CRM kako bi se fokusirali na samog gosta kao kupca i sve aktivnosti su usmjerene da se prilagođavaju i usmjeravaju prema ostvarivanju svih zahtjeva gostiju. (Dukić i Gale, 2015, 594)

U Valamar grupaciji se konstantno ulažu u kvalitetno razvijanje pristupa prema svakom gostu što se najbolje može prepoznati kroz provođenje programa pod nazivom Maro klub. U tom pogledu se svakom gostu serviraju vrhunski specijaliteti od hrane i piće renomiranih domaćih proizvođača. Nakon toga se u Valamar grupaciji fokusiraju na promicanje zabavnog sadržaja gdje nude brojne programe i projekte u vidu glazbenih događanja za najstarije i najmlađe kroz radionice zabavnog i glazbenog karaktera. Promovirajući ovakav oblik turizma u odnosu na ostala poduzeća ostvaruju iskorak u ponudi dodatnog sadržaja što gosti izrazito cijene i poštuju.

Stalno razvijanje i fokus na modernizaciju postojećeg modela marketinške promocije predstavlja noviji pristup koji je počeo s radom i realizacijom 2013. godine. Na njegovu implementaciju su se odlučili kako bi postigli izvrsnost usluge i kao nagradu zauzvrat dobili visoku razinu zadovoljstva što odlikuje vjernoga gosta. Prilikom kreiranja i provođenja poslovnih aktivnosti i procesa, u Valamaru su svjesni da svaka usluga ne može biti u potpunosti pružena na način da se gostu pruži ono što očekuje ili želi, već se želi postići da se gostu prikaže jedinstvenost i posebnost sadržaja s ciljem dodatnog angažmana gosta da se dodatno interesira za nove sadržaje iz bogate ponude hotelske grupacije Valamar. Valamar grupacija kontinuirano ulaže veliku količinu investicija kako bi postigli ispunjavanje tog cilja.

Ključni faktor uspješnog obavljanja poslovnih aktivnosti se očituje u stvaranju i razvijanju kulture koja je u potpunosti fokusirana na usluge unutar organizacijske strukture hotela. U Valamar grupaciji se zalažu da svakoga zaposlenika potaknu na razvijanje vlastitih mogućnosti i kapaciteta. Kontinuiranim ulaganje u razvoj svakog zaposlenika uspijeva se postići da zaposlenik osobno napreduje na poslovnom i društvenom planu. U tom pogledu u Valamar grupaciji se zalažu da zaposleni napreduje kao osoba i kao djelatnik te da u tom kontekstu razvije sve potrebne vještine koje mu omogućuju da svakom gostu pruži uslugu na najvišem mogućem nivou. Najviše se fokusiraju da zaposlenik napreduje u sljedećim segmentima kao što su: razvitak intelektualnog znanja, napredovanje u obavljanju radnih zadataka, podizanje svijesti o društveno odgovornom poslovanju i povećanje razine spremnosti za dodatno jačanje timskog rada. Rezultat toga je da su zaposlenici predani svom poslu i svakom gostu. što u zadnjih nekoliko godina rezultira postizanjem zadovoljstva vlastitih gostiju s više od 92 % (Valamar, 2016).

U Valamar grupaciji smatraju da se razina oduševljenja i zadovoljstva kod svakog pojedinog gosta mora pratiti i mjeriti određenim metodama i alatima. Iz tog razloga se fokusiraju na provođenje različitih oblika upitnika koji se pripremaju i stavljaju na raspolaganje gostiju nakon završenog odmora u hotelskom smještaju. U tom pogledu u Valamar grupaciji primjenjuju vlastiti originalni sustav koji su sami smislili i koji se na tržište javlja pod nazivom TrustYou. Koriste ga za potrebe korištenja marketinškog sadržaja i promotivnih kampanja na vlastitoj web stranici i društvenim mrežama. Na taj način kreiraju i razvijaju višu razinu komunikacijskog odnosa s vlastitim gostima gdje ostvaruju dovoljan broj kvalitetnih informacija i podataka koji mogu poslužiti za daljnja istraživanja i proširenje postojeće usluge (Valamar, 2016).

U Valamar grupaciji smatraju da njegovanje odnosa s gostom nakon obavljene usluge predstavlja temelj za poboljšanje i razvoj dugoročnog odnosa s gostom. Na temelju povratne informacije koja je dobivena od strane kupca, mogu se kreirati buduće poslovne aktivnosti koje će omogućiti postizanje veće djelotvornosti i efikasnosti u vidu izgradnje boljeg personaliziranog odnosa s gostima. Smatraju da se moraju prilagoditi novim promjenama na tržištu kako bi svakom gostu pružili dovoljan broj potrebnih informacija u određenom vremenskom roku. Iz tog razloga se u Valamar grupaciji fokusiraju na održavanje komunikacijskog odnosa i veze s vlastitim gostima kroz pružanje povratne informacije u roku dva radna dana. Na taj način ostvaruju dugoročni odnos temeljen na povjerenju, održavanju kvalitete i međusobnog uvažavanja (Valamar, 2016).

Trenutna praska i prijašnje iskustvo u poslovanju hotelske grupacije Valamar pokazuje to da su gosti na prvom mjestu i upravljanje izgradnje odnosa s njima postaje imperativ djelovanja i postojanja marketinškog tima unutar cjelokupne organizacijske strukture hotelske grupacije Valamar. U Valamar grupaciji se fokusiraju na izgradnju novog i drugačijeg pristupa prema svakom gostu te prema tome razvijaju i kreiraju program vjernosti pod nazivom Valamar Plus. Takva vrsta programa omogućuje gostima veliki niz pogodnosti i benefita s obzirom na njihovu dugoročnu vjernost i lojalnost. Fokus je bio ponuditi gostima pogodnosti u programima kampiranja kroz ljetnu sezonu gdje se priljev povrata gostiju povećao na čak 25% u 2015. godini. Takav trend je nastavljen i sljedećim godinama do pojave pandemije COVID-19 gdje je došlo do privremene stagnacije (Valamar, 2016).

Osim toga, u hotelskoj grupaciji Valamar su fokusirani na razvoju i poboljšanju programa lojalnosti i vjernosti za svakog kupca. Fokusiraju se na izgradnji boljeg i kvalitetnijeg pristupa prema svakom gostu kako bi se on osjećao sretno i zadovoljno. Prema tome su osmislili i pojedine programe nagrađivanja stalnih gostiju.

U poslovanju hotelske grupacije Valamar uprava u suradnji s menadžerskim timom izrazito cijeni vjernost i lojalnost gostiju koji su dugogodišnji korisnici različitih programa koje nudi hotelska grupacija Valamar. U tom pogledu su kreirani i osmišljeni programi koji mogu na gosta izravno utjecati i poticati ga da smatra ponudu besprijekornom i u njemu izazivaju osjećaj da poseban i bitan hotelskoj grupaciji Valamar. Prema tome svaki gost osjeća da su mu se zaposlenici obratili na jedan personalizirani način što u gosti izaziva nešto jedinstveno i posebno što do sada im nije bilo pruženo u sektoru hotelskog turizma. Na temelju toga marketinški tim hotelske grupacije u suradnji s menadžmentom razvija sljedeće programe i segmente koji cijene vjernost i lojalnost gostiju kao što su:

- Valamar Plus Club Starter
- Valamar Plus Club Insider
- Valamar Plus Club Elite (Cukarić, 2019:20).

Programi vjernosti i lojalnosti su razvijeni i kreirani da prate vjernost i lojalnost svakog gosta od prvog dana korištenja ponude hotelskog smještaja i dodatnog sadržaja hotelske grupacije Valamar.

Svaki od posjetitelja ima mogućnost učlaniti se i svakim dolaskom i korištenjem usluga ostvarivati bodove koji mu omogućuju dodatne pogodnosti i benefite tijekom svake godine boravišta u prostornim kapacitetima hotelske grupacije Valamar. Zaposlenici hotelske grupacije Valamar se zalažu da svaki gost ima pravo na potpunu informiranost o sustavu nagrađivanja i ostvarivanju dodatnih pogodnosti i benefita. Članom može postati bilo koji gost koji je punoljetan što predstavlja jedini uvjet za pristupanje članstva i ostvarivanje nagradnih bodova. Vrlo je važno napomenuti da se članstvo ne naplaćuje i na taj način se potiče svakog gosta da se učlani i ostvari individualne pogodnosti. Prema tome svaki gost ima pravo ostvariti visoku razinu pogodnosti jer se paket vjernosti i sustava nagrađivanja isključivo formira prema njemu i njegovom korištenju hotelskih usluga. Na temelju toga u hotelskoj grupaciji su odredili sljedeći sustav nagrađivanja lojalnosti i vjernosti:

- Valamar Plus Club Starter – ostvarenih 10 bodova za 1 potrošeni euro
- Valamar Plus Club Insider – postizanje 11 bodova za 1 potrošeni euro
- Valamar Plus Club Elite – ostvarenih 12 bodova za 1 potrošeni euro

Osim gore navedenog paketa programa vjernosti i sustava nagrađivanja, iznimno odlukom uprave i menadžmenta hotelske grupacije Valamar pojedini gosti mogu ostvariti drugačiji sustav nagrađivanja i dodatne bodove s obzirom na poseban status i raznovrsnost usluge koju koriste kroz određeni niz godina. Prema tome su osmislili poseban program i projekt vjernosti gdje pojedini gosti mogu svoje pogodnosti i benefite dati na raspolaganje drugoj osobi. To se postiže samo kroz dopuštenje menadžmenta i uprave hotelske grupacije za posebne goste koji posjeduju poseban status gosta kojeg se cijeni i promatra na malo višoj razini (Cukarić, 2019:20).

Neizvjesnost vezana uz kretanje globalne pandemije COVID-19 se u većoj mjeri uklanja ali je i dalje prisutna i ne može se znati da li će imati dodatne negativne utjecaje kao prije dvije godine. Mogući je scenarij i dalje velikih poremećaja održavanja putovanja između različitih turističkih zemalja pa sve do železnog odredišta u prostore hotelske grupacije Valamar. Povećanje dolaska novih gostiju u turistička odredišta rezultiralo je zbog sve veće procijepljenosti stanovništva te aktivnouvođenje COVID-19 putovnica na razini cjelokupne Europske unije. Normalni tijek održavanja putovanja putnika iz inozemnih zemalja se ostvario u 2022. godini gdje su ukinute

potvrde za putovanje i nije se potrebno testirati prilikom dolaska u zemlju odredišta (Valamar, 2021).

Najveća prednost i pogodnosti hotelske grupacije Valamar se očituju kroz geografsku smještenost hotelskog smještaja na područjima sjevernog Jadrana i Istre. To se najviše prepoznaje kroz povećanu mogućnost prometovanja putnika iz Europe gdje je prometna povezanost jako kvalitetno i dobro napravljena. Veliki broj putnika kroz određeno vrijeme može doći do železnog turističkog odredišta. U tom pogledu hotelska grupacija Valamar za svoje goste je posebno izgradila i modernizirala kamping ljetovališta i hotelske prostorne kapacitete što je prepoznato od velikog broja gostiju (Valamar, 2021).

Očuvanje zdravlja i osjećaj sigurnosti gostiju okosnica su djelovanja hotelske grupacije Valamar za vrijeme pojave i razvoja COVID-19 pandemije. Tijekom 2020. godine kreirani su i razvijeni sljedeći inovativni projekti i programi:

- V Health & Safety projekt koji je fokusiran na provođenje zdravstvenih, ekoloških i sigurnosnih procesa
- CleanSpace - program informatičke tehnologije koji omogućuje kompletnu zaštitu i smanjenje štetnih baze podataka
- Online recepcija - pružanje informacija virtualnim putem
- Hotelski projekt Bed & Brunch - inovativnost u pogledu hotelskog smještaja
- Valfresco Direkt - online usluga obavljanja kupovine i program dostave hranidbenih namirnica (Valamar, 2021).

Tijekom 2021. godine u poslovanju hotelske grupacije Valamar su iskoristili lošu situaciju u državi uzrokovanu COVID-19 pandemijom. Osmišljen je i razvijen program V-care guarantee. Ovakva vrsta posebnog i specijaliziranog projekta omogućuje pružanje zdravstvene njege i brige za svakog pojedinog gosta tijekom cjelokupnog boravka u hotelskim kapacitetima hotelske grupacije Valamar. Osmišljen je poseban prostorni kapacitet koji bi bio rezerviran za goste koji osjećaju simptome i nuspojave uzrokovane COVID-19 pandemijom. Svakom gostu je omogućeno da obavi testiranje putem antigen testa kojeg bi obavljali angažirani zdravstveni djelatnici koji su educirani i specijalizirani za provođenje testiranja. Uz to je i omogućeno i provođenje testiranja putem PCR testa kako bi se gosti osjećali dodatno sigurniji i mirniji. Vrlo važno je napomenuti da je

menadžment hotelske grupacije mislio na sve moguće ishode događaja oko oboljenja gdje su od strane hotelske grupacije ukoliko dođe do oboljenja pa gost se mora vratiti u matičnu zemlju, osigurana su mu novčana sredstva i vraćaju mu se na vlastiti račun kako bi se nadoknadila šteta zbog nemogućnosti boravka u hotelskom smještaju (Valamar, 2021).

#### **4.3. Buduće investicije i strateške akvizicije u daljnji razvoj poslovnog sustava**

Kako bi hotelska grupacija Valamar mogla efikasno i uspješno djelovati na tržištu hotelskog turizma, bilo je potrebno odrediti temeljne strateške korake i odluke koje će se uspješno primijeniti kroz provođenje poslovnih procesa i radnih procesa. Efikasni razvoj i unaprjeđenje prostornih kapaciteta i raspoloživih resursa postiže se kroz daljnje investicije i pronalaženje strateških akvizicija koje će omogućiti širenje na nova tržišta i jačanje postojeće pozicije tržišnog lidera.

Pravilnim vođenjem menadžmenta i uspješno provedenom strategijom izravno se utječe na turistički razvoj destinacija u kojima hotelska grupacija djeluje i širi poslovanje. Prema tome čelni ljudi na vodećim pozicijama u hotelu Valamar su kreirali i definirali pet ključnih strateških inicijativa kako bi postigli ostvarenje unaprijed postavljenih dugoročnih strateških ciljeva. Pet temeljnih strateških inicijativa hotela Valamar su:

- 1) Fokusiranje na gosta - pružati visoku razinu izvrsnosti usluge prilikom svake izmjene informacije s kupcem gostom kako bi ostvarili jedinstveni odnos i ispunili njegove trenutne zahtjeve. Razvijanje i izgradnja dugoročnog i personaliziranog odnosa uz stalno njegovanje i uvažavanje posebnosti svakog pojedinog gosta hotela.
- 2) Razvijanje strategije rasta - kontinuirano poticati na ostvarivanje iznimnog rasta prihoda i dobiti kroz aktivnosti uprjeđenja i razvoja poslovnih procesa. To će se moći postići kroz stalna ulaganja u razvoj vlastitog portfelja, unaprjeđenjem odjela prodaje i marketinga te razvojem poslovnih procesa kroz sklapanja strateških partnerstva i akvizicije.
- 3) Zaposlenici i organizacija - poticati na razvoj primjene korporativne kulture koja će omogućiti organizaciji ući i raste u skladu s strategijom hotela gdje će fokus biti usmjeren prema tome da zaposlenici i gosti se nalaze na prvom mjestu.
- 4) Izvrsnost u inovativnosti i digitalizaciji - označavati inovativno hotelsko poduzeće u pogledu pružanja raznovrsnih oblika usluga kroz razvoj i modernizaciju inovativne tehnologije u postojeći poslovni sustav

- 5) Liderska pozicija - dodatno razviti i osnažiti postojeću tržišnu poziciju u odnosu na ostala poduzeća unutar sektora hotelskog turizma s naglaskom na povećanje operativne produktivnosti, razvoj odnosa s vlastitim gostima i dodatno osnažiti svijest prema društveno odgovornom poslovanju (Valamar, 2018:47).

U hotelskoj grupaciji Valamar su se zalagali za postizanje boljih uvjeta rada svakog zaposlenika. Usmjerili su vlastito djelovanje na efikasno zadržavanje radnih pozicija u vrijeme pojave i razvoja pandemije COVID-19. Fokus je stavljen na provođenju programa stalne brige prema svakom zaposleniku jer su oni temeljna vrijednost hotelske grupacije Valamar.

Tijekom 2022. godine hotelska grupacija Valamar je odlučila donijeti drastičnu odluku koja se pokazala i ključnom za vlastito poslovanje. Ta odluka se odnosila na pokretanje programa pod nazivom Pauza-Restart. Menadžment i uprava hotelske grupacije Valamar je u suradnji s vlastitim partnerima i raznim udruženjima te sindikatima odlučila pokrenuti ovu vrstu programa. Program je kreiran i razvijen s ciljem održavanja održivosti i sačuvanja radnih mjesta zaposlenika. U tom pogledu je postignuto da se za svakog zaposlenik osigura potrebna naknada u gornjoj granici od 60% redovne isplate plaće, gdje je određeno da se svakom zaposleniku osigura isplata od 4.250 neto. U tom segmentu poslovanja od velike je pomoći bila i intervencija Vlade koja je preko svojih stručnih dužnosnika omogućila potrebnu podršku i potporu hotelskoj grupaciji Valamar. Na taj način se projekt hotelske grupacije Valamar pokazao vrlo uspješnim i kvalitetnim jer je omogućeno očuvanje radnih mjesta kroz dvogodišnje razdoblje. U tom pogledu su stvoreni dovoljno dobri temelji za povećanje i unaprjeđenje radnih mjesta nakon završetka COVID-19 pandemije. (Valamar, 2021:7).

U hotelskoj grupaciji Valamar su svjesni da je potrebno stalno ulagati u kontinuirani razvoj i napredak svih segmenata poslovanja. Prema tome se menadžment hotelske grupacije u suradnji s zaposlenicima dodatno angažira kako bi razvio i dodatno modernizirao postojeće prostorne kapacitete. Na temelju toga se na godišnjoj razini nekoliko puta mjesečno, po potrebi, kreiraju i održavaju edukativne radionice i programi. Na takvim vrstima programa svaki zaposlenik ima pravo iznijeti vlastita mišljenja i inovativne ideje koje mogu pomoći u razvoju cjelokupnog poslovnog sustava hotelske grupacije Valamar. Naglasak je stavljen da se svaki zaposlenik dodatno angažira kako bi svojim osobnim doprinosom omogućio razvoj cjelokupne organizacijske



strukture hotelske grupacije Valamar. Prema tome se ulaže u izgradnju odnosa s gostima gdje se svakom gostu pristupa na drugačiji način gdje se on osjeća posebno i stvara se jedinstveni osjećaj posebnosti jer se posvećuje puno slobodnog i dodatnog vremena gostu što dosad nije imao priliku doživjeti prilikom boravka u drugim hotelskim poduzećima. (Valamar, 2021:24).

Hotelska grupacija Valamar se odlučila povećati vlastite investicije i ulaganja kroz period tijekom i nakon COVID-19 pandemije. Kroz razdoblje od 2020. i 2021. godine pronađeno je 123 milijuna kuna kroz različite oblike investiranja. Ta novčana sredstva su osigurana kako bi se povećala produktivnost i djelotvornost različitih odjela unutar organizacijske strukture s svrhom izgradnje dodatne sigurnosti i očuvanja zdravlja za sve goste prilikom boravišta u hotelskim smještajima hotelske grupacije Valamar. U tom pogledu su hoteli koji posjeduju 5 zvijezdica dodatno napravljeni da prate najnovije trendove i novitete kako bi svakom gostu usluga bila osigurana na najvišem mogućem nivou. Vrlo je važno napomenuti da je pribavljeno čak 10 milijuna kuna u pogledu povećanja kvalitete i dugotrajnosti usluga što se najviše ogleda kroz podizanje kvalitete hrane i pića u segmentu usluživanja gostiju. (Valamar, 2021:25).

Hotelska grupacija Valamar je u svojem dosadašnjoj ponudi usluga odlučila napraviti novi zaokret i azvila novi projekt koji je napravljen i razvijen da bude namijenjen gostima koji traže malo drugačiji pristup prema ostvarivanju odmora, uživanja i potpune slobode. Program je osmišljen i kreiran pod nazivom Places koji odražava skupinu dodatnih sadržaja koje karakterizira vrhunski i moderni dizajn, inovativno uređenje i jedinstveni pogled na ljepote krajolika Jadranskog mora. U tom pogledu hoteli koji pružaju lifestyle uslugu postaju sve više zastupljeniji i korišteniji od strane sve većeg broja gostiju. Razlog tome je što svaki gost želi pobjeći od redovitih svakodnevnih obaveza i poslovnih rutina što u konačnici im omogućuje jedinstveni doživljaj i uspomenu za cijeli život. Svaki gost želi okusiti i doživjeti nešto što mu se do sada nije moglo pružiti u sektoru hotelskog turizma i za to je spreman izdvojiti puno više dodatnih novčanih sredstava nego prije. (Valamar, 2021:26).

## 5. ZAKLJUČAK

Svrha provedene analize i istraživanja je usmjerena prema tome da se kroz proučavanje da tržišta hotelskog turizma mogu utvrditi razlozi i metode aktivne primjene koncepta CRM-a koji izravno pomažu u razvoju poslovnih procesa i radnih aktivnosti poduzeća kako bi razvili svoje cjelokupno poslovanje i ostvarili bolju tržišnu poziciju u hotelskom turizmu. Na taj način se povećava konkurentska prednost poduzeća i razvija dodana vrijednost usluge za svakog gosta koji koristi usluge u sektoru hotelskog turizma.

Poduzeća u hotelskom turizmu svoje poslovanje moraju prilagoditi zahtjevima tržišta na kojem se događaju stalne promjene i novosti te prema tome mora težiti uvođenju i razvijanju idejnih rješenja i tehnoloških resursa temeljenih na inovacijama kako bi plasirali uslugu koja je superiornija i kvalitetnija u odnosu na ostala hotelska poduzeća. Poduzeća u hotelskom turizmu prilikom aktivnog provođenja marketinških procesa i radnih obveza fokusiraju se na povećanje prodaje i ostvarivanje dodatne zarade. Fokus djelovanja hotelskih poduzeća je realizacija budućih poslovnih projekata koji će pratiti smjernice i ciljeve dugoročne poslovne strategije kako bi se postiglo povećanje korištenja hotelskih usluga od strane lojalnih i vjernih gostiju. Hotelska poduzeća koja učinkovito i efikasno upravljaju konceptom CRM-a svoj razvojni put trebaju tražiti kroz stalno mjerenje i praćenje ostvarenih rezultata koji će biti upotrebjeni za kontinuirani razvitak i postepeno poboljšanje koncepta CRM-a. Na taj način se ostvaruje razvijanje poslovne strategije na željenom nivou kojoj je cilj da kroz aktivnu primjenu koncepta CRM-a unaprijedi dodatnu uslugu i bolji pristup gostu na konkurentskom tržištu.

Upotrebom strategije efikasnog upravljanja konceptom CRM-a koja se temelji na aktivnoj primjeni korporativne strategije, hotelska grupacija Valamar ostvaruje visoku razinu djelotvornosti svakog zaposlenika koji svojim znanjem i stečenim vještinama razvijaju novi oblik komunikacije i razvijanja odnosa s gostima koji su aktivni korisnici njihovih usluga. Prije ali i ponajviše tijekom pandemije COVID 19 razvoj koncepta CRM-a u hotelskoj grupaciji Valamar kroz njezine temeljne odrednice predstavlja pozitivne primjere načina vođenja poslovanja. Ispunjavanjem kriterija i zahtjeva u ova krizna vremena pojave pandemije COVID-19 koje pred njih stavljaju njihovi kupci označava izvrsno hotelsko poduzeće koje ulaganjem u modernizaciju raspoloživih resursa i kontinuirano razvijanje usluge prema svakom gostu ostvaruje dugoročne planove i ciljeve.

## LITERATURA

### Knjige

1. Carev D. (2015). *Hotelska prodaja i recepcijsko poslovanje*. Zagreb: VPŠ Libertas.
2. Greenberg, P. (2010). *CRM on the Speed of Light: Social CRM Strategies, Tools and Techniques for Engaging Your Customers*. The McGraw-Hill Companies.
3. Galičić, V., Laškarin M. (2016). *Principi i praksa turizma i hotelijerstva*. Opatija: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
4. Kotler, P., Wong V., Saunders, J., Armstrong, G. (ur. Njavro Đ.) (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb, Mate d.o.o.
5. Kraljević, R., Perkov, D. (2014). *Menadžment tržišnih komunikacija*. Zagreb: Plejada i Libertas.
6. Laškarin Ažić, M. (2018). *Upravljanje odnosima s gostima u turizmu*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.
7. Muller, J., Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima*. Zagreb: Delfin.
8. Ozretić Došen, Đ., Previšić, J. (2007). *Osnove marketinga*. Zagreb: Adverta d.o.o.
9. Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.

### Znanstveni i stručni radovi

1. Babić, A., Mihanović Z. (2020). *Lojalnost korisnika na tržištu sportsko rekreativnih centara*, Vol. 3, No. 1, str. 134-145.
2. Batinić, P., Dobrinić, B. (2019). *Implementacija velikih vrsta podataka u CRM*, Vol 2, No. 1, str 217-226.
3. Biočina Lobaš, I. (2000). *Sustav upravljanja potpunom kvalitetom u hotelskom poduzeću*, Vol 9, No. 2, str. 191-202.
4. Bonacin, M., Petrović, M. (2017). *Menadžment ljudskih resursa u hotelijerstvu i ugostiteljstvu*, Vol. 8, No. 1, str. 51-57.

5. Borković, V. (1996). *Strategija razvoja i kvaliteta ponude u hotelijerstvu*, Vol 2, No. 1, str. 25-31.
6. Brajdić, I., Vulić, H. (2001). *Kreativnost i tehnike odlučivanja u hotelijerstvu Hrvatske*, Vol 7, No. 1-2, str 53.64.
7. Cerović, Z., Tomašević, A. (2009). Kognitivni simbolički elementi organizacijske kulture hotela, Vol 21, No. 1, str. 45-71.
8. Ćurlin, T., Kamenjarska, T., Pejić Bach, M. (2022). *Inovativnost u hotelijerstvu: mrežne stranice hrvatskih hotela*, Vol 3, No. 1, str. 90-111.
9. Dukić, B., Gale, V. (2015). *Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača*, Vol 28, No. 2, str. 583-598.
10. Glavočević, A., Radman Peša, A. (2013). *Društveno odgovorno poslovanje i CRM kao način integriranja društvene odgovornosti u marketinške aktivnosti. Praktični menadžment: časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 3 (2), str. 28-49.
11. Grgona, J., Supić, A. (2007). *Uloga marketinške koncepcije u hotelskom poslovanju*, Vol 16, No. 1, str. 41-61.
12. Ineson, E., Stone, G. J. (1998). *Razvoj osobnosti i management u hotelijerstvu*, Vol 4, No. 2, str. 373-382.
13. Kirin, S., Šimić, B. (2020). *Psihosocijalni čimbenici na radnom mjestu i zadovoljstvo radnika u hotelijerstvu*, Vol 62, No. 1, str. 1-10.
14. Mihajlinović, K. (2015). *Upravljanje odnosom s klijentima u hotelijerstvu*, Vol 6, No. 2, str. 161-171.
15. Pavia, N. (2003). *Hotelsko okruženje i menadžment*, Vol 9, No. 1, str. 131-135.
16. Puvača, M, Stojanović, S. (2023). *CRM sutav kao osiguranje održive konkurentnosti*, Vol 6, No. 2, str. 145-156.
17. Radić, D., Todorović, M., Tudor, A. (2022). *Važnost komunikacije na engleskom jeziku u turizmu i hotelijerstvu*, Vol 13, No. 1, str. 67-72.
18. Vučemilović, V. (2015). *Prednosti strategije upravljanje odnosom s kupcima. Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 3-4, str. 119-125.

## Internetski izvori

1. Integra group, <https://www.integragroup.hr/usluge-i-rjesenja/podrska-poslovnim-procesima/crm>, (pristupljeno 20. travnja 2022.)
2. Marketing Fancier, <https://marketingfancier.com/promocija-u-marketingu-vrste-strategija/>, (pristupljeno 19. travnja 2022.)
3. Marketing Fancier, <https://marketingfancier.com/upravljanje-odnosima-s-kupcima-crm-znacaj-u-poslovanju/>, (pristupljeno 15. travnja 2022.)
4. Possector, <https://possector.hr/management/poslovi-pruzanja-usluga-u-ugostiteljstvu>, (pristupljeno 10. travnja 2022.)
5. Unitinal, <https://hr.unitinal.com/crm-definicija-customer-relationship-management/> (pristupljeno 13. travnja 2022.)
6. Valamar, <https://eho.zse.hr/fileadmin/issuers/RIVP/FI-RIVP-2f46cbcbd6b7407bac313aa9933f0f1b.pdf>, (pristupljeno 06. svibnja 2022.)
7. Valamar, <https://valamar-riviera.com/media/85046/viv-8.pdf>, (pristupljeno 02. svibnja 2022.)
8. Valamar, <https://www.dobarposaoivalamaru.com/edukacije-i-treninzi/valamar-training/>, (pristupljeno 03. svibnja 2022.)

## Ostalo

1. Cukarić K. (2019.) *Primjena holističkog marketinga u turizmu*. (završni rad). Pula: Sveučilište Jurja Dobrile
2. Čevra A. (2016.) *Upravljanje kriznim situacijama u hotelskom poslovanju*. (diplomski rad). Split: Ekonomski fakultet
3. Fuček, P. (2021.) *Razvoj i inovacija usluge*. (diplomski rad). Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
4. Futivić, G. (2015.) *Analiza programa vjernosti u funkciji učinkovitog upravljanja odnosima s potrošačima u hrvatskim trgovačkim poduzećima*. (diplomski rad). Zagreb: Sveučilište VERN.