

mr Ana Slavković
Agencija "Mirna kuća", Beograd

dr Vukan Slavković
Visoka škola za kriminalistiku i bezbednost, Niš
UDK 005.346:338.46

PREOBLIKOVANJE CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT-A (CRM) I BUDUĆNOST KOMPANIJA U USLUŽNIM INDUSTRIJAMA

TRANSFORMATION OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) AND THE FUTURE OF COMPANIES IN SERVICE INDUSTRIES

Apstrakt: U radu se objašnjava koncept CRM, kao i način na koji ovaj sistem utiče na oblikovanje komunikacije sa kupcima u budućnosti. Kroz CRM (i sisteme koji se koriste kako bi se olakšao CRM), preduzeća saznaju više o svojim ciljnim grupama i kako da najbolje zadovolje njihove potrebe, te na taj način unapređuju komunikaciju sa postojećim i potencijalnim kupcima. Operativni CRM je sastavljen od tri glavne komponente: automatizacija prodaje, automatizacija marketinga i servis za automatizaciju. U radu se analiziraju buduće smernice u razvoju CRM-a, način na koji ovaj sistem može da doprinese boljem plasmanu proizvoda ili usluga, kao i većem zadovoljstvu potrošača. U završnom delu rada se razmatra razlika između tradicionalnog i socijalnog CRM-a, te novine i prednosti koje je ovaj oblik upravljanja odnosa sa kupcima omogućio.

Ključne reči: CRM sistem, komunikacija između potrošača i preduzeća, zadovoljstvo potrošača, tradicionalni i socijalni CRM

Abstract: This paper explains the concept of CRM, as well as the way this system influences on forming the communication with customers in the future. Through CRM (and systems used to make easier CRM), the companies learn more about their target groups and how to meet their needs, thus improving communication with existing and potential customers. The operating CRM consists of 3 main components: automation of sales, automation of marketing and automation service. This paper analyses the future guidance of CRM development and the way this system can contribute to better product or service placement, as well as the greater consumer satisfaction. The final part of the paper discusses the distinction between traditional and social CRM, and the novelties and advantages that this form of customer relationship management has enabled.

Key words: CRM system, consumer-business communication, customer satisfaction, traditional and social CRM



Uvod

Brzina pristupa potrošaču i zadovoljenje njegovih potreba, postaju ključni parametri uspešnog poslovanja preduzeća, pri čemu najveći značaj ima prepoznavanje njegovih potreba i ispunjavanje istih u što kraćem vremenskom roku. Preduzeća odgovaraju na zahteve konkurentskog tržišta, stalno jačajući svoju poziciju u odnosu na konkurenciju.

Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) predstavlja pristup u upravljanju i interakciji preduzeća sa sadašnjim i budućim potrošačima. CRM pristup nastoji da analizira podatke o potrošačima, kako bi poboljšao poslovne odnose sa njima, sa posebnim naglaskom na zadržavanju potrošača, u nameri da preduzeće postigne rast prodaje (Severović, 2013).

Jedan važan aspekt pristupa CRM je da sistemi CRM integrišu informacije iz niza različitih kanala, uključujući i veb sajt kompanije, elektronsku poštu, *live chat*, marketinške materijale, društvene mreže itd. Kroz CRM i sisteme koji se koriste kako bi se olakšao CRM, preduzeća saznaju više o svojim ciljnim grupama i kako da najbolje zadovolje njihove potrebe. Međutim, usvajanje pristupa koji nudi CRM može povremeno dovesti do favorizovanja određene kategorije potrošača, što može dovesti do nezadovoljstva drugih potrošača i narušavanja svrhe samog CRM-a (Barnes, 2015).

Primarni cilj CRM sistema je da preduzeće integriše i automatizuje prodaju, marketing i korisničku podršku. Zbog toga, ovi sistemi obično imaju kontrolnu tablu koja daje informacije o svakom potencijalnom potrošaču. Te informacije se mogu odnositi na prodaju, prethodne marketinške aktivnosti, a mogu biti sumirani i svi prethodni odnosi između potrošača i preduzeća (Cumor, V, Reinartz, V., 2012).

Operativni CRM je sastavljen od tri glavne komponente: automatizacija prodaje, automatizacija marketinga i servis za automatizaciju. U daljem tekstu, bliže ćemo objasniti ove pojmove, kao i budućnost CRM-a i način na koji ovaj sistem može da doprinese

boljem plasmanu proizvoda ili usluga određenih kompanija na tržištu. Takođe ćemo objasniti i pojam socijalnog CRM-a, kao i novine koje je uveo ovaj oblik upravljanja odnosima sa potrošačima.

Automatizacija prodaje, marketinška i servisna automatizacija

Automatizacija prodaje radi na svim fazama prodajnog ciklusa, od prvobitnog inicijalnog kontakta, do postupka pretvaranja potencijalnog potrošača u stvarnog potrošača. Na primer, u avgustu 2000. godine, Orakl je objavio CRM softverski paket, *OracleSalesOnline.com*, koji čini kontakte, rasporede i praćenje učinka dostupnih onlajn, tako da su informacije o potrošaču lako dostupne za sve zaposlene koji rade u kancelariji ili na terenu (Barnes, 2015).

Automatizacija prodaje sprovodi analizu prodaje radi promocije, automatizuje praćenje potrošača sa istorijom naloga za ponovljene ili buduće prodaje. Takođe, koordinira prodaju, marketing, *call centre* i maloprodajne objekte. To olakšava kontakte između prodavca i potrošača i omogućava da se automatski prate svi kontakti, kao i praćenja između obe strane (Cumor, V, Reinartz, V., 2012)

Marketing automatizacija fokusira se na prilagođavanje ukupnog procesa trgovine, kako bi ona bila efektivna i efikasna. Na primer, posmatranjem ponašanja potrošača, *Salesforce's Marketing Cloud* omogućava da se marketinška kampanja prilagodi potrošačima (Barnes, 2015).

CRM alat sa automatizacijom marketinških mogućnosti može da automatizuje zadatke koji se ponavljaju, npr. slanje elektronske pošte u određeno vreme potrošačima, ili postavljanje marketinške informacije na društvenim medijima. Cilj automatizacije marketinga je da uveća broj aktivnih novih kupaca. CRM sistem i danas radi na angažovanju potrošača putem društvenih medija.

Servisna automatizacija je deo CRM sistema koji se fokusira na direktnu tehnolo-

giju korisničkog servisa. Kroz servisnu automatizaciju, potrošačima se pruža podrška na više načina, kao što su telefonski kontakti, elektronska pošta, baza znanja, najčešća pitanja itd. Na primer, *Microsoft's Dynamics CRM Software* prati vreme poziva, rezoluciju poziva, kako bi se poboljšala efikasnost korisničkog servisa.

Uloga *analitičkih CRM sistema* je da analiziraju podatke potrošača prikupljene putem više izvora, tako da menadžeri mogu donositi odluke koje su zasnovane na boljoj informisanosti. Analitički CRM sistem koristi tehnike kao što su *data mining*, korelacija i prepoznavanje oblika za analizu podataka o korisnicima. Zahvaljujući ovim funkcijama, različitim kategorijama potrošača pristupa se na različit način.

Primeru radi, kroz analizu baze potrošača koja se odnosi na ponašanje prilikom kupovine, preduzeće može da vidi da određeni potrošači nisu kupili mnogo proizvoda u skorije vreme. Uvidom u ove podatke, preduzeće može drugačije da se postavi prema ovom podskupu potrošača, kako bi na najbolji način predstavilo proizvode ili usluge koji potrošačima mogu biti od koristi.

Zajednički CRM. Treći primarni cilj CRM sistema je da se uključe spoljne zainteresovane strane kao što su dobavljači, prodavci i distributeri, i da se sa njima dele informacije o korisnicima. Na primer, povratne informacije mogu se prikupiti iz tehničke podrške koja prima pozive korisnika, koji bi mogli da pomognu u davanju uputstva za plasman proizvoda i usluga konkretnim korisnicima u budućnosti (Cumor, V, Reinartz, V., 2012).

Glavne komponente CRM sistema

Glavne komponente CRM sistema su izgradnja i upravljanje odnosima sa potrošačima kroz marketing, posmatranje odnosa sa njima u različitim fazama, upravljanje ovim odnosima u svakoj fazi i prepoznavanje činjenice da nemaju svi potrošači isti odnos prema preduzeću. Za izgradnju odnosa sa

potrošačima i upravljanja njime putem marketinga, preduzeća mogu imati koristi od upotrebe raznih alata koji pomažu organizacioni dizajn, stimulativne programe, prepoznavanje karakteristika potrošača, sa ciljem optimizacije dometa svojih marketinških kampanja. Kroz proučavanje različitih faza CRM-a, preduzeća će moći da imaju korist od sagledavanja interakcije sa potrošačima, kao povezanih transakcija. Proučavanjem navika potrošača, preduzeće će biti u stanju da posveti različite resurse, kao i pažnju određenim vrstama potrošača (Kracklever A.H., 2004).

Relaciona inteligencija ili svest o različitim odnosima koje potrošač može imati sa preduzećem, predstavlja važnu komponentu u glavnim fazama CRM-a. Preduzeća mogu beležiti demografske podatke, kao što su pol, godine starosti, prihodi i obrazovanje, i povezivati ih sa informacijama o kupovini, što omogućava kategorizaciju potrošača prema profitabilnosti.

Zadovoljstvo potrošača ima značajne implikacije za ekonomske performanse preduzeća, jer može da poveća njihovu lojalnost i smanji žalbe. Primena CRM-a će verovatno imati uticaja na zadovoljstvo potrošača, a istovremeno će oni imati i bolje informacije koje se odnose na ponudu na tržištu i mogućnost kupovine (Barnes, 2015).

Pre svega, preduzeća su u stanju da prilagode svoje ponude za svakog potrošača. Akumuliranjem informacija putem interakcije sa potrošačima i obradom ovih informacija, CRM aplikacije pomažu preduzećima da prilagode svoju ponudu u odnosu na individualne ukuse svojih potrošača. Ovo prilagođavanje poboljšava utisak potrošača o kvalitetu proizvoda i usluga, i pošto je njegovo viđenje kvaliteta proizvoda pokazatelj zadovoljstva, iz toga sledi da CRM aplikacije indirektno utiču na zadovoljstvo potrošača.

CRM aplikacije će takođe omogućiti preduzećima da blagovremeno, precizno obrade naloge i zahteve potrošača. Na primer, Pikoli i Eplgejt su razgovarali o tome kako Vindham koristi IT alate za prenošenje iskustava o uslugama pruženim potrošači-



ma. Oba preduzeća su smanjila varijabilnost iskustava potrošača koje se odnosi na posmatranje kvaliteta proizvoda (Kracklever A.H., 2004).

Preduzeća koja se bave turizmom i organizovanjem putovanja su bila inovatori i prva koja su usvojila internet marketing i CRM sistem. Godine 1987, Ritz Carlton je dobio nagradu *Malcolm Baldrige* za inovacije u uslužnim delatnostima, jer je prvi počeo da koristi informacione sisteme kako bi zabeležio želje i potrebe potrošača.

Programi lojalnosti koje su ponudili hoteli, avio-kompanije, preduzeća koja se bave marketingom i iznajmljivanjem vozila, podrazumevali su direktne marketinške usluge i ciljano organizovanje promocija za određene segmente tržišta. Na taj način, podsticali su potrošače da budu lojalniji i češće obavljaju kupovine. Sami potrošači postizali su određene benefite, komunicirajući lojalnost prema preduzeću. Ovi programi lojalnosti obično su počinjali u jednom preduzeću koje se bavi uslužnim delatnostima i uskoro su se širili na ostala. Iako se u oblasti turizma CRM sistemi veoma često koriste, ima malo istraživanja urađenih na ovu temu (Janes, 2007).

Konsultantsko preduzeće, kao što je *Bain & Company*, tvrdi da je važno da preduzeća uspostavlja jake CRM sisteme da bi poboljšala svoju relaciju inteligenciju. Prema ovom argumentu, preduzeće mora imati u vidu da ljudi imaju različite vrste odnosa sa različitim brendovima. Jedna istraživačka studija analizirala je odnose između potrošača u Kini, Nemačkoj, Španiji i Sjedinjenim Američkim Državama, sa preko 200 brendova u 11 industrija, uključujući avio-kompanije, fabrike automobila i medije. Ova informacija je dragocena, jer pruža demografske podatke, podatke o ponašanju i vrednostima potrošača koji su podeljeni u određene kategorije, prema ovim karakteristikama. Neki korisnici vide sebe kao ljubitelje određenih brendova, dok su drugima isti brendovi neprivlačni, a kod nekih su pomešana osećanja simpatije i antipatije.

Na osnovu ovih informacija, menadžer-

ri treba da uvide koji su razlozi određenog odnosa koji potrošač ima prema brendu, i pružiti im ono što traže. Preduzeća mogu prikupiti informacije pomoću ankete ili intervjua sa aktuelnim potrošačima. Na primer, Frito-Lai sproveo je brojne etnografske intervjue sa potrošačima, u pokušaju da razumeju njihove odnose prema preduzećima i brendovima.

Preduzeća treba da poboljšaju relaciju inteligenciju svojih CRM sistema. Poslednjih godina ona skladište i primaju velike količine podataka putem elektronske pošte, onlajn sesija, telefonskih poziva i sl. Mnoga preduzeća nepravilno koriste ove velike količine podataka. Sve su to pokazatelji koje vrste odnosa potrošač želi sa preduzećem, a samim tim preduzeća mogu razmotriti eventualnu mogućnost ulaganja više vremena i napora u izgradnju svoje relacione inteligencije. U tu svrhu mogu koristiti *data mining* tehnologiju i pretragu na internetu. Društveni mediji, kao što su Fejsbuk, Tviter, blogovi, itd., su takođe veoma važan faktor u prikupljanju i analizi informacija. Razumevanje potrošača i prikupljanje ovih podataka omogućava preduzećima da spoznaju želje potencijalnog kupca i njegov odnos prema brendu. (Kracklever A.H., 2004)

Takođe je veoma važno da se analiziraju sve informacije dobijene iz navedenih izvora, kako bi se utvrdilo koji su se odnosi prema određenim kategorijama potrošača pokazali kao najvredniji. To pomaže pretvaranju podataka u profit za preduzeće. Jače veze sa potrošačima doprinose izgradnji boljeg plasmana na tržištu. Upravljajući različitim portfolijima za različite segmente baze potrošača, preduzeće može ostvariti strateške ciljeve.

Korišćenje CRM tehnologije u pravnom sektoru ubrzano raste. Da bi preduzeća u današnjoj ekonomiji ostala konkurentna, potrebno je stvoriti jedinstven mehanizam za razvoj poslovanja i upravljanje odnosima sa klijentima unutar firme. Ali, da bi neko dobio najveću poslovnu vrednost od implementacije CRM-a, važno je da bude informisan o najnovijoj praksi, trendovima i ino-

vacijama koje se odvijaju u privredi.

Prema godišnjem izveštaju o stanju CRM-a u advokatskim firmama, naglašava se kako one koriste svoje CRM i druge poslovne sisteme kako bi pojačale razvoj poslovanja, usluge korisnicima i uticaj na marketing. Studija, takođe, potvrđuje da se često pojavljuju novi trendovi, mogućnosti i izazovi u pogledu usvajanja i korišćenja CRM-a, upravljanja podacima i sl. (Przybyla, J., 2018).

Mnoga preduzeća sprovede programe obuke za zaposlene u cilju prepoznavanja i efikasnog stvaranja lojalnih potrošača – uspostavljanja brend odnosa. Na primer, preduzeće *Harley-Davidson* je poslalo svoje zaposlene na put sa potrošačima koji su ljubitelji motocikala radi učvršćivanja odnosa sa njima. Ostali zaposleni su obučeni u oblasti socijalne psihologije i društvenih nauka kako da pomognu u jačanju odnosa sa potrošačima. Predstavnici korisničkog servisa treba da budu obrazovani, da cene odnose sa potrošačima, a isto tako, i da budu i obučeni da razumeju postojeće profile potrošača. Čak i finansijske i pravne službe treba da prođu obuku o tome kako upravljati i graditi odnose sa postojećim i novim potrošačima (Baran, Galka, 2016).

Socijalni Customer Relationship Management

Tradicionalni CRM je primarno fokusiran na tradicionalne oblike komunikacije, kao što su telefonski pozivi, elektronska pošta i sms poruke. CRM softver obično podrazumeva postojanje profila, preko kog se ostvaruje kontakt sa svakim potrošačem koji se nalazi u bazi podataka preduzeća. U istoj toj bazi nalazi se i istorija kontakata sa potrošačem koji koristi određeni profil, bilo da su se ti kontakti odvijali putem telefonskih poziva ili marketinških kampanja. Takođe, u njoj se nalaze i odgovori potrošača na pozive preduzeća, kao i interakcija ostvarena putem veb sajta. Na osnovu softvera korišćenog kod tradicionalnog CRM-a, možemo dobiti po-

datke o tome koliko je poziva naš prodajni tim napravio ovog meseca ili koje su kampanje i ponude omogućile najbolju prodaju. Na ovaj način možemo identifikovati najbolje metode kako da zadržimo postojeće potrošače i kako da im ponudimo druge proizvode i usluge. CRM softveri u tradicionalnom CRM-u omogućavaju bolju uslugu potrošačima, jer mnogi zadaci mogu biti automatizovani. Za određena pitanja potrošači mogu dobiti automatske odgovore, dok za ostala pitanja za koja to nije moguće, odgovori će svakako stići do potrošača ranije, jer osoblje ima više vremena na raspolaganju.

Socijalni CRM beleži i interakcije potrošača sa drugim preduzećima putem društvenih mreža. Možemo dobiti i podatke o tome šta potrošači kažu jedni drugima o našem preduzeću, kao i na koji način se govori o našim proizvodima i uslugama u društvenim medijima (Hollar, 2015).

Glavna razlika između socijalnog i tradicionalnog Customer Relationship Management-a je način na koji se postupa sa podacima potrošača.

Socijalni CRM omogućava potrošačima da preko društvenih platformi aktivno učestvuju u partnerstvu sa kompanijom (Faase et al, 2011). Socijalni CRM je strategija koja ohrabruje saradnju potrošača i preduzeća i ima dva cilja: razviti kredibilitet preduzeća putem društvenih mreža i korišćenje socijalnih mreža za poboljšanje prodaje proizvoda ili usluga.

Askool i Naketa (2011) takođe navode da socijalni CRM nastoji da socijalne mreže integriše u CRM sisteme.

Greenberg (2001) smatra da socijalni CRM predstavlja strategiju angažovanja potrošača putem društvenih mreža sa ciljem izgradnje poverenja i lojalnosti brendu. On predstavlja novi način Customer Relationship Management-a, te podrazumeva praćenje komentara potrošača putem društvenih mreža. Oni žele da se povežu putem društvenih mreža sa brendovima, na sličan način kao što putem istih komuniciraju sa prijateljima. Na Facebook-u mogu da taguju slike, komentarišu postove i fotografije. Socijalni



CRM ima poseban značaj jer kupci svojevoljno donose odluku da ih neko preduzeće apdejtuje. Tradicionalni CRM često je podrazumevao direktno obraćanje potrošačima putem elektronske pošte, odnosno prikupljanje njihovih podataka sa ciljem prodaje, ali ne i saradnju i kontinuirani kontakt sa potrošačima. Kontakt sa potrošačem putem Facebook-a, takođe je i način da se prikupe informacije o njegovim socio-ekonomskim karakteristikama, kao što su godište, status veze, bračni status, obrazovanje i slično.

Nema jednostavnog odgovora na pitanje kako razviti socijalnu CRM strategiju, ali postoje neki bazični koraci koji su uslovi za uspeh. Prvi korak je kampanja – jedna specijalna poruka koja se dostavlja kroz specifične kanale. D. Nieto (2009) smatra da je prvi korak socijalnog CRM-a dostavljanje određenog teksta o proizvodu (ili usluzi koju nudi kompanija) putem društvenih mreža, što predstavlja sredstvo da se potrošači motivišu na dalju komunikaciju i sa njima ostvare značajni kontakti.

Socijalni CRM je baziran na odnosu saradnje sa potrošačima, kojom se ostvaruje obostrana korist, i kompanije i potrošača. Tradicionalni CRM je bio operativno orijentisan proces uspostavljanja kontakata sa kupcima, operacionalizovan kroz tehnologije i programe koji su kreirani tako da učine zaposlene u kompaniji efikasnijim i efektivnijim. U socijalnom CRM-u napravljena je velika izmena – potrošači očekuju trenutnu dostupnost svih informacija o proizvodu ili usluzi, transparentnost, iskrenost i saradnju sa preduzećem koje odaberu i kome ukažu poverenje. Potrošači očekuju od preduzeća da ponudi proizvode ili usluge koje su im potrebne, tako da izgrade ličnu povezanost sa preduzećem.

U tu svrhu, preduzeća inkorporiraju blogove, socijalne mreže, web aplikacije u CRM sistem. Preduzeća kao što su IBM, Intel, Cisco nude otvorene kolaborativne sisteme tako da trgovci mogu da ponude nivo interakcije koji potrošač zahteva (Greenberg, 2008).

Zaključak

CRM predstavlja pristup u upravljanju i interakciji preduzeća sa sadašnjim i budućim potrošačima. On nastoji da analizira njihove podatke, kako bi se poboljšali poslovni odnosi sa njima, sa posebnim naglaskom na zadržavanju starih potrošača, u nameri da se postigne rast prodaje. Jedan važan aspekt pristupa CRM je integrisanje informacija iz niza različitih kanala, uključujući i sajt preduzeća, telefon, elektronsku poštu, *live chat*, marketinške materijale, društvene medije itd. Kroz pristup CRM-a i sisteme koji se koriste kako bi se olakšao CRM, preduzeća saznaju više o svojim ciljnim grupama i načinima za zadovoljenje njihovih potreba.

Ovaj koncept ne priznaje prodaju kao kraj marketinškog procesa, nego u potrošaču vidi bogastvo ("aktivu") preduzeća. Uključivanje potrošača, po CRM konceptu, može nastupiti u različitim fazama procesa. Cilj povezivanja sa potrošačima i njihovog uključivanja u procese preduzeća je dobijanje povratne informacije. Ovakva informacija je od velikog značaja za preduzeće i ima karakter resursa, a to znači da se pomoću nje ostvaruje nova vrednost i pri tome stvaraju troškovi i do nekoliko procenata od ukupnih troškova.

Primarni cilj CRM sistema je integracija i automatizacija prodaje, marketinga i korisničke podrške. Putem različitih faza CRM, preduzeća će moći da imaju korist od sagledavanja interakcije sa potrošačima. Proučavanjem potrošačkih navika, preduzeće će biti u stanju da angažuje različite resurse, i posveti pažnju određenim segmentima potrošača. Mnoga preduzeća, takođe, sprovode programe obuke za podučavanje zaposlenih kako da prepoznaju i povećaju broj svojih potrošača – izgrade brend odnose.

Preduzeća treba da definišu svoje poslovne ciljeve i ocenjuju svoj CRM kako bi poboljšala i proširila poslovanje, u skladu sa svojim potrebama. Primena novih tehnologija je korisna, jer upotreba CRM sistema zahteva promene u infrastrukturi preduzeća, kao i primenu novih pravila poslovanja,

baza podataka i informacionih tehnologija.

Glavna razlika između tradicionalnog i socijalnog CRM-a jeste kako postupamo sa podacima o kupcu. Kod socijalnog CRM-a, putem socijalnih platformi omogućeno je potrošačima da aktivno učestvuju u partnerstvu sa preduzećem. To može da utiče na unapređenje i adaptaciju proizvoda prema željama i zahtevima potrošača. Socijalni CRM nije samo adaptacija novih operativnih modela i tehnologija, to je i kulturološka promena, još uvek u ranoj fazi. Što pre preduzeća usvoje fundamentalnu razliku (u odnosu na tradicionalni CRM) koja podrazumeva da je sada potrošač taj koji kontroliše odnos sa preduzećem, pre će biti u mogućnosti da koriste ovu promenu i upotrebe ceo potencijal društvenih mreža u svrhu bolje saradnje sa potrošačima, bolje prodaje proizvoda ili usluga i postizanja većeg stepena zadovoljstva potrošača.

Literatura

Askool, S., Nakata, K. (2011). A conceptual model for acceptance of social CRM systems based on a scoping study. In *AI & Society*, Volume 26, Issue 3, pp 205-220. Springer Verlag London

Baran. R. Galka, J. (2016). *Customer Relationship Management*. Routledge: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy, 2nd Edition

Barnes, J. G. (2015): *Secrets of Customer Relation Management*. London: McGraw-Hill

Cumor, V, Reinartz, V. (2012): *Customer Relationship Management*, London: Pilgrim

Faase, R., Helms, R., Spruit, M. (2011). Web 2.0 in the CRM domain: defining social CRM. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*. Volume 5, Number 1/2011, 1-22

Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light*. Berkeley: Osborne/McGraw-Hill.

Greenberg, P. (2005). *Global CRM Trend 2005*. Dostupno na: http://www.business-software-books.us/sales_and_marketing_0003.php, 10.3.2019.

Greenberg, P. (2008). Three long-term CRM trends to watch. Dostupno na: http://www.sas.com/news/sascom/2008q3/column_emergingtrends_crm.html, 15.3.2019.

Hollar, K. (2015). What's the Difference Between Traditional CRM, Social CRM, and CXM Software?, Dostupno na: <https://www.business2community.com/customer-experience/whats-difference-traditional-crm-social-crm-cxm-software-01177138>, 26.06.2019.

Janes, P. C. (2007). *Marketing in Leisure and Tourism: Reaching New Heights*. State College, PA: Venture Publishing

Kracklever A.H (2004): *Collaborative Customer Relationship Management*, London: John Wiley&Sons

Nieto, D. (2009). Social CRM vs Traditional CRM. Dostupno na: <http://www.speakingcrm.com/2009/04/crm-social-vs-crm-traditionalsocial-crm-vs-traditional-crm-social-crm-vs-traditional-crm/>, 17.04.2019.

Przybyła, J. (2018), Top 5 Takeaways From David Ackert's State of CRM at Law Firms 2018 Study, Dostupno na: <https://www.introhive.com/resources/state-crm-law-firms-2018-2/>, 20. april 2019.

Severović, K. (2013): *Upravljanje odnosima sa klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga*, Varaždin: Doktorski rad, Fakultet organizacije i informatike