

Upravljanje odnosima sa kupcima kao izvor konkurentnosti kompanija u promenljivom okruženju

Tijana Jugović, Dejan Petrović,
Milica Kostić-Stanković

Rezime: Kreiranje poslovnih strategija i kvalitet poslovnog okruženja bitan su preduslov za jačanje konkurentnosti kompanija. Šanse za unapređenje konkurentnosti domaćih kompanija treba tražiti u pomeranju fokusa ka prihvatanju novih filozofija privređivanja, strategijskog upravljanja i inovativnosti. Jedan od načina kojim se može uticati na podizanje nivoa konkurentnosti je razvoj koncepta upravljanja odnosima sa kupcima. Koncept upravljanja odnosima sa kupcima treba da predstavlja poslovnu filozofiju koja teži zadovoljenju individualnih potreba kupaca, izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima i na taj način transformaciji kupca u lojalnog i odanog kupca. U savremenom okruženju kada je konkurencija sve intenzivnija, kupci su sve više informisani i proizvodi sve dostupniji, koncept upravljanja odnosima sa kupcima doprinosi smanjenju rizika poslovanja, uvećanju konkurentnosti i profita.

Cljučne reči: upravljanje odnosima sa kupcima, profitabilnost, konkurentnost

1. UVOD

U razvijenim tržišnim privredama dešavaju se intenzivne promene u poslovnom i marketinškom okruženju preduzeća. Nastaju potpuno novi sistemi i koncepti poznati kao postindustrijsko društvo, uslužna ekonomija, era znanja i novo informaciono doba. Puna afirmacija „tržišta kupaca“, liberalizacija trgovine i investicija, intenziviranje procesa globalizacije tržišta, brojne tehnološke inovacije i informatička revolucija, kreirali su mogućnost neograničenog izbora kod kupaca i visok nivo konkurencije u promenljivom okruženju (Lovreta i sar., 2010, str. 3).

Prema Palamateur-u i saradnicima (Palamatier, Jarvis, Beckoff & Kardes, 2009, str. 1) poverenje i privrženost kupaca imaju značajan uticaj na ishode poslovanja jedne kompanije. Upravljanje odnosima sa kupcima (engl. *Customer Relationship Marketing - CRM*) je proces uspostavljanja, održavanja i prilagođavanja poslovnih odnosa koji su izgrađeni na međusobnom poverenju, otvorenosti, zajedničkom riziku i zajedničkoj nagradi i igra ključnu ulogu u poslovanju kompanije na tržištu (Lovreta i sar., 2010, str. 187). Kako bi se to i postiglo, neophodno je uspostaviti komunikaciju sa kupcima koja će anonimne jedinice u masi kupaca transformisati u individualne jedinice, o kojima se prikupljaju informacije, ali i kojima se pružaju informacije. Takvu komunikaciju je nemoguće ostvariti bez primene savremenih informacionih tehnologija (Dukić & Gale, 2015, str. 583). Sa tim u vezi, procesom upravljanja odnosima sa kupcima integrišu se marketing, menadžment i savremene informacione tehnologije u jedinstvenu celinu koja će omogućiti razumevanje i stvaranje ključnih vrednosti za kupce, ostvarenje konkurentne prednosti i poziciju tržišnog lidera u promenljivom okruženju, što će se dalje pozitivno odraziti na dugoročno održive rezultate poslovanja.

Da bi se stvorila prava osnova za primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i kontrolu preuzetih aktivnosti, neophodno je uspostavljanje dvosmerne komunikacije između kompanije i ciljnih grupa, na osnovu koje se formiraju fleksibilni sistemi za prikupljanje, čuvanje i emitovanje podataka, neophodnih da se formira znanje o svakom kupcu pojedinačno. Dvosmerna komunikacija u turbulentnom okruženju, koje nekada zahteva trenutno odlučivanje u interakciji sa kupcima, ne samo da je poželjna nego je vremenom predstavljena kao jedan od ključnih standarda marketinške komunikacije (Kostić-Stanković, 2013, str. 11), a u svrhu obezbeđivanja domicije nad konkurencijom.

Organizacije na našim prostorima, koje baziraju marketing funkciju na principu upravljanja odnosima sa kupcima, imaju potencijal da, sa prednošću predvodnika, postanu fundamentalno različite u odnosu na konkurenciju zbog ekskluzivnosti samog koncepta. Ovakvim organizacijama obezbeđena je pozicija sa uticajem na najprofitabilnije kupce, za koje je moguće osigurati optimalno zadovoljenje njihovih potreba, mnogo pre nego što konkurencija pokuša da kopira ovakve organizacije i fokusira se na iste kupce. Težište savremenog poslovnog sistema treba da bude izgrađivanje poslovnog modela baziranog na: ostvarenju konkurentske prednosti i profitabilnosti poslovanja u promenljivom okruženju, određivanju obima proizvodnje prema skali zahteva kupca i fokusiranju na izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima (Kostić-Stanković, 2013, str. 11).

2. ODRŽIVOST KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA KUPCIMA

U poslovnom okruženju koje karakteriše rastući dinamizam, kompanije da bi ostvarile konkurentsku prednost nastoje da u kontinuitetu uvođe inovacije. Zbog značaja koju lojalnost kupaca ima za razvoj održive konkurentske prednosti, mnoge kompanije povećavaju nivo lojalnosti kupaca primenom koncepta upravljanja odnosima sa kupcima (Kabirg & Shanmugan, 2011, str. 287), koji je progresivno prihvatio kao osnovna strategija u koju svetske kompanije počinju da investiraju značajna sredstva (Maggon & Chandhry, 2015, str. 58). Prema Kotleru i Keleru, upravljanje odnosima sa kupcima je proces kreiranja dodatne vrednosti, jer svim stranama u procesu razmena donosi poboljšanje (Kotler & Keller, 2006, str. 7).

Koncept upravljanja odnosima sa kupcima, kao osnov za ostvarenje konkurentske prednosti, razvi-

jao se u suprotnosti sa transakcionim marketingom i jednokratnom prodajom kao ciljem. Razumljivo je da kompanije imaju za cilj ostvarenje konkurentske prednosti i profita od svake transakcije, ipak ponovljena kupovina predstavlja cilj održivog razvoja. Danas se kompanije fokusiraju na najprofitabilnije kupce, proizvode i kanale, procenjuju doživotnu vrednost kupca i oblikuju tržišnu ponudu i cenu, tako da stvaraju profit tokom ponovljenih kupovina, jer je privlačenje novih kupaca i troškovno neisplativo i može koštati pet puta više nego zadržavanje već postojećih (Kotler & Keller, 2006, str. 138). Stanković i Đukić (2013) isto tako daju argumentaciju za isplativost zadržavanja kupaca i ističu da zadovoljni i lojalni kupci generišu manje troškova od onih koji to nisu, istovremeno su značajni za izazivanje rezonantnog efekta i time privlačenje novih kupaca. Koncept upravljanja odnosima sa kupcima može se smatrati održivim jer je u skladu sa savremenim uslovima poslovanja i neposredno utiče na kreiranje dugovečnosti odnosa i ostvarenje konkurentske prednosti u turbulentnom okruženju (Goldsmith, Leisa & Ronald, 2014 str. 176).

Brojni autori smatraju kako je upravo relacioni marketing najviši nivo u razvoju marketinga. On je ujedno i negacija i nadogradnja tracionog marketinga. Razlike na strateškom nivou između transakcionog i relacionog marketinga prikazane su u tabeli 1 (Draganić, 2013 str. 26).

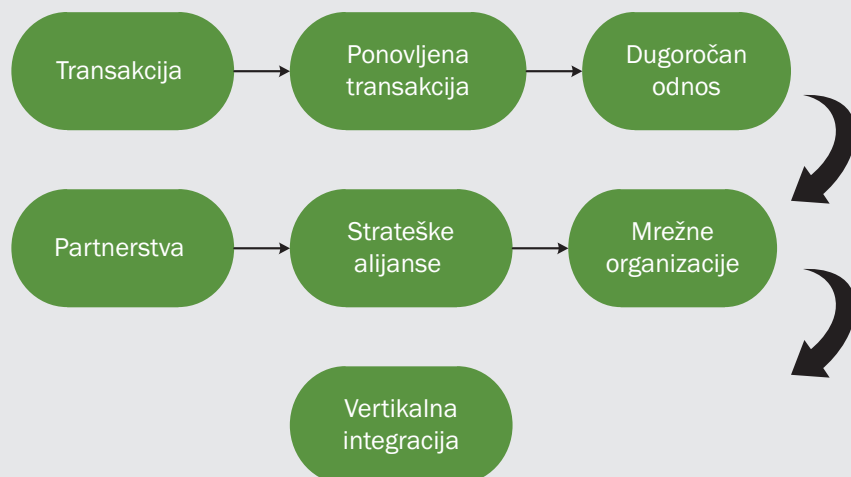
On što je najbitnije uočiti kada se analiziraju razlike između transakcionog i relacionog marketinga je razlika u usmerenosti. Dok je transakcioni marketing usmeren ka jednokratnim transakcijama, relacioni marketing usmeren je na zadržavanje kupaca, kontinuirani kontakt sa njima, fokus na stvaranje vrednosti za kupce, snažni fokus na dodatne usluge, svesnost značaja postprodajnih aktivnosti, kvalitet i dugoročnu orijentaciju, što može doprineti konkurentnosti domaćih kompanija, a i nacionalne privrede (Draganić, 2013, str. 26).

TABELA 1. Upporedni prikaz transakcijskog i relacionog marketinga

Transakcioni marketing	Relacioni marketing
Usmerenost na pojedinačnu prodaju, traženje novih kupaca	Usmerenost na zadržavanje kupaca
Nekontinuiran kontakt sa kupcima	Kontinuiran kontakt sa kupcima
Fokus na karakteristike proizvoda	Fokus na vrednost za kupce
Manji fokus na dodatne usluge	Snažan fokus na dodatne usluge
Manje pažnje na zadovoljenje očekivanja (postprodajne usluge)	Visoka svesnost značaja postprodajnih usluga
Kvalitet je briga proizvodnje	Kvalitet je briga zaposlenih
Kratkoročna orijentacija	Dugoročna orijentacija

PREMA: Draganić, 2013

SLIKA 1: Zakonitosti u kreiranju novih oblika razmene između prodavaca i kupaca



Izvor: Webster, 1992.

Početni oblici razmene između prodavca i kupca odvijaju se na kupoprodajnoj ili transakcijskoj osnovi. Sa tog nivoa započinje proces uspostavljanja različitih odnosa između kompanije i njenih kupaca. Uspostavljanjem strategijske međuzavisnosti, kreiraju se novi tržišni odnosi i novi oblici razmene, kao osnova za dostizanje višeg nivoa konkurentne prednosti (Webster, 1992 str. 1-17).

Iz navedene šeme jasno proizilaze dve suprotnosti u kreiranju odnosa razmene između kompanije i njenih kupaca. Početni oblici zasnivaju se na jednokratnim transakcijama, dok se krajnji i najsloženiji oblici zasnivaju na formiranju partnerstava između kompanija i kupaca, jer se upravo takvim partnerstvima upotpunjuju i podupiru zajednički resursi i sposobnosti, najbolje zadovoljavaju potrebe korisnika i ostvaruje konkurentna prednost u promenljivom okruženju (Webster, 1992, str. 1-17). Ovakva partnerstva predstavljaju oblik interorganizacionog dizajna, koji pruža dobru osnovu za različite stepene i oblike saradnje i povezivanje organizacije i njenih korisnika, a u čiju povećanja predvidljivosti i kontrole tržišta koje se stalno menja, na jednoj strani, i fleksibilnosti i responzivnosti organizacije, na drugoj strani (Popović, Jaško i Prokić, 2010, str. 105). *Buckingham* je identifikovao sedam razloga za preusmeravanje jednokratnih kupaca u doživotne kupce- partnere (Buckingham, 2011, str. 74):

- Ne treba tražiti nove kupce;
- Prodaja se povećava;
- Jača se tržišna pozicija;
- Povećava se vernost kupaca;
- Smanjuju se poslovni troškovi;

- Povećava se konkurentnost i dobit;
- Povećava se obostrano zadovoljstvo uspešnog poslovanja.

Uspostavljanje dugoročnih odnosa između kompanije i njenih kupaca postaje neizostavan proces u razvijenim tržišnim uslovima (Lovreta i sar., 2010, str. 41). Brojne promene u okruženju utiču na uspešnost tog procesa, a posebno treba istaći sledeće (Kotler & Keller, 2006, str. 13): povećana konkurencija, tehnologija koja se menja, globalizacija, deregulacija, privatizacija, snažnija pozicija kupaca, prilagođavanje pojedinačnim potrebama, konvergencija privrednih grana, transformacija maloprodaje i eliminisanje posredovanja.

3. UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI UVOĐENJEM INOVACJA PRIMENOM CRM KONCEPTA

Konkurencija je jedan od najbitnijih elemenata tržišne privrede, vezane za međusobno takmičenje kompanija, na bazi različitih poslovnih strategija. U borbi za postizanje maksimalnog iskorišćenja tržišnog potencijala, primena koncepta upravljanja odnosima sa kupcima dovodi do diferenciracije među konkurentima, i na taj način ostvarenja konkurentne prednosti i uvećanja profita kompanija (Filipović & Kostić-Stanković, 2014, str. 18). Brojnim studijama u marketingu (Narver & Slater, 1990 str. 20-35.; Deshpandé, Farley & Webster, 1993, str. 23-37) dokazan je višestruko pozitivan uticaj primene koncepta upravljanja odnosima sa kupcima na konkurentnost i profitabil-

nosti. Međutim, značaj primene ovog koncepta kao i njegova operacionalizacija još uvek nisu shvaćeni na adekvatan način u domaćim preduzećima. Takođe, nedovoljna pažnja se poklanja uzročno posledičnim vezama između koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i nacionalne konkurentnosti. U savremenom poslovnom okruženju konkurencija je sve intenzivnija, a kupci sve bolje informisani i zahtevniji. U takvim okolnostima inovaciona sposobnost preduzeća smatra se jednim od osnovnih indikatora konkurentnosti, a brzina prikupljanja podataka o kupcima i njihova uspešna primena u poslovnim planovima pre konkurenata postaju presudni faktori ostvarenja konkurentnosti i uspešnosti poslovanja preduzeća u promenljivom okruženju. (Sofinti, Suryadi, Govindaraju & Budhi, 2009, str. 1268-1279; Đukić & Gale, 2015, str. 583- 598; Stanković, Đukić & Popović, 2014, str. 271-280). Danas, preduzeća su pred stalnim izazovom da kroz integraciju podataka o kupcima prikupljenih iz različitih izvora, stvaraju nova rešenja usaglašena sa potrebama i zahtevima lojalnih kupaca (Charlie & Re-bentisch, 2003, str. 1180-1195). Prikupljanje podataka i formiranje fleksibilnih sistema za njihovo skladištenje i primenu, postaju dominantne teme, kako u teoriji, tako i u praksi menadžmenta i marketinga (Pralhad & Ramaswamy, 2004, str. 36; Kostić-Stanković, 2013, str. 69). Zbog toga se informacije o kupcima smatraju jednim od najznačajnijih strateških resursa preduzeća (Stanković & Popović, 2011, str. 197- 209), a spo-

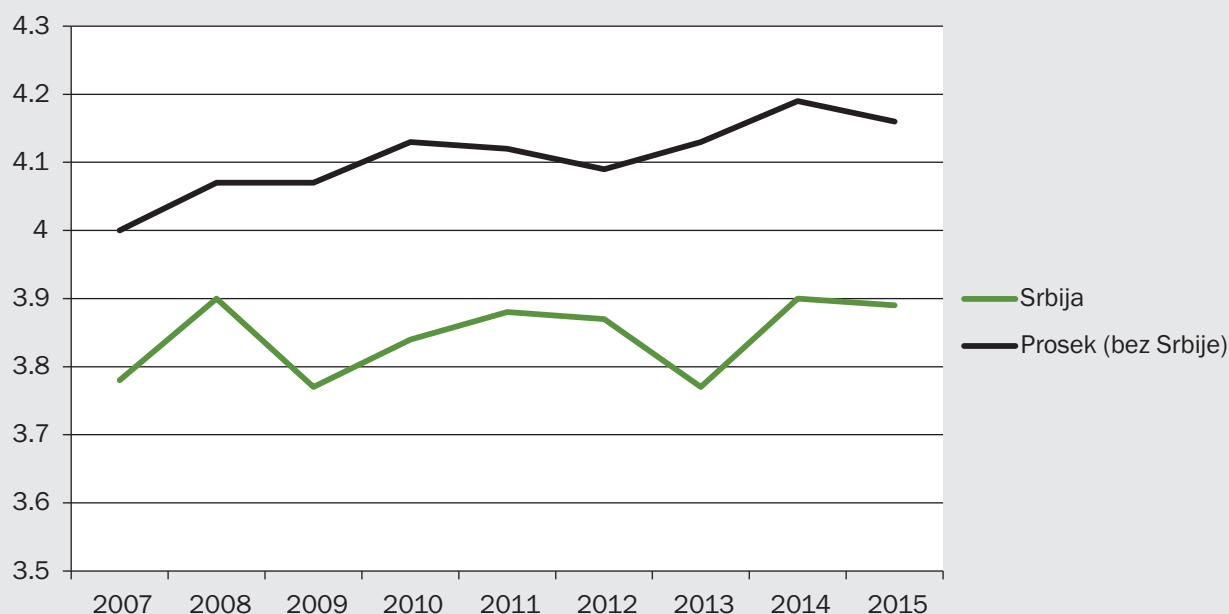
sobnost primene podataka o kupcima ključnom sposobnošću menadžmenta kompanija. U savremenim uslovima poslovanja, osnov uspešnosti poslovanja može biti primena koncepta upravljanja odnosima sa kupcima, pomoću kojeg se povećava konkurentnost i rezultati poslovanja, a rizik svodi na minimum.

Indeks nacionalne konkurentnosti je indikator koji pokazuje nivo konkurentnosti koju čine tri vrste faktora (Fondacija za razvoj ekonomske nauke):

- Osnovni faktori (makroekonomska stabilnost, institucije, infrastruktura, investicije, osnovno obrazovanje, zdravstvo);
- Faktori efikasnosti (visoko obrazovanje, finansijska tržišta, tržište radne snage, tržište roba, tehnološka osposobljenost, veličina tržišta);
- Inovacioni faktori (s sofisticiranost poslovanja i inovacije).

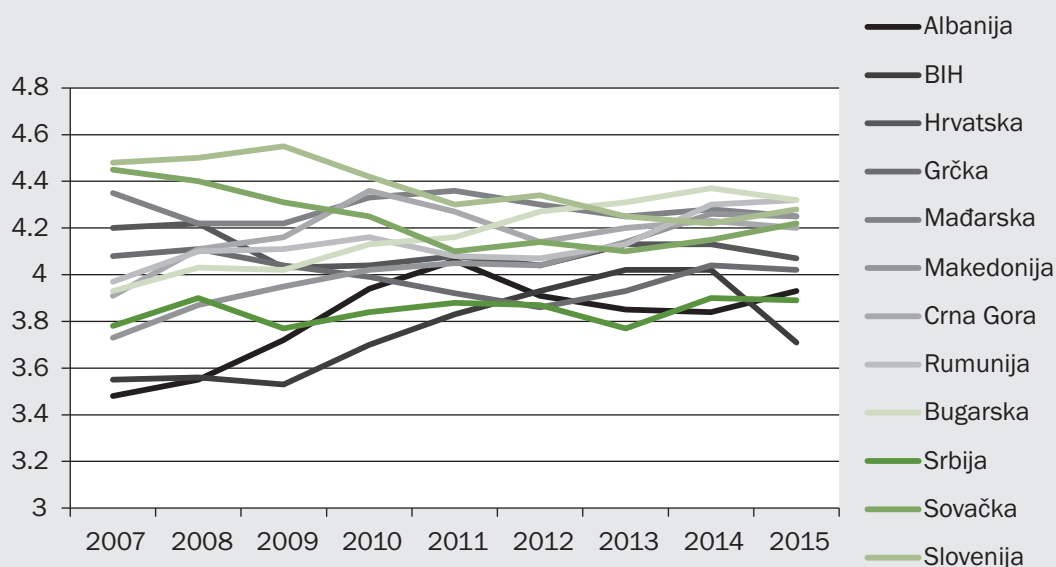
Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma za 2015. godinu, Srbija je rangirana na 94. poziciji na listi koja obuhvata 140 zemalja, sa zabeleženom vrednošću Indeksa globalne konkurentnosti (IGK) od 3,89. Vrednost IGK kreće se u intervalu od 1 do 7. U odnosu na prethodnu godinu vrednost IGK za Srbiju je smanjena za 0,01, što je u kombinaciji sa rezultatima ostalih zemalja dovelo do nepromenjene pozicije u odnosu na prethodnu godinu (prema izveštaju iz 2014. godine Srbija je takođe zauzimala 94. mesto na listi) (Fondacija za razvoj ekonomske nauke) .

SLIKA 2. Kretanje Indeksa globalne konkurentnosti za Srbiju i proseka odabranih zemalja



Izvor: Fondacija za razvoj ekonomske nauke; WEF

SLIKA 3. Kretanje Indeksa globalne konkurentnosti (2007-2015.)



IZVOR: Fondacija za razvoj ekonomske nauke; WEF

Kretanje IGK za Srbiju i zemlje iz njenog okruženja u periodu 2007-2015. godine, ilustrovano je na dva grafikona. Na prvom grafikonu (slika 2) prikazano je kretanje IGK za Srbiju i prosek za posmatrane zemlje, dok je na drugom (slika 3) dat pregled za svaku pojedinačnu zemlju (Fondacija za razvoj ekonomske nauke).

Plava linija na slici prikazuje kretanja vrednosti IGK za Srbiju u periodu 2007-2015. godine dok crvena linija prikazuje kretanja IGK za zemlje iz regiona bez Srbije.

Prema ukupnoj konkurentnosti, u 2015. godini Srbija je plasirana bolje jedino od Bosne i Hercegovine koja zauzima 111. poziciju. Bosna i Hercegovina nije bila uključena u prošlogodišnji izveštaj, a u odnosu na 2013. godinu nazadovala je za 24 pozicije. Albanija je jedina zemlja iz okruženja koja je prošle godine bila iza Srbije na 97. poziciji, dok je prema najnovijem izveštaju poboljšala vrednost IGK, pa se u ovoj godini nalazi na jednoj poziciji iznad Srbije (na 93. mestu). Od preostalih obuhvaćenih zemalja, četiri je poboljšalo vrednost IGK u odnosu na prošlu godinu, a time i svoju poziciju na rang listi, dok je Makedonija i pored minimalnog smanjenja vrednosti IGK zabeležila poboljšanje pozicije sa 63. na 60. mesto. Pet zemalja je ostvarilo manju vrednost IGK u odnosu na prošlu godinu, pri čemu je to samo u slučaju Mađarske i Crne Gore uticalo na gubitak tri mesta na rang listi, dok su Hrvatska, Grčka i Bugarska uspele da zadrže prošlogodišnje pozicije, što je prikazano na slici 2.

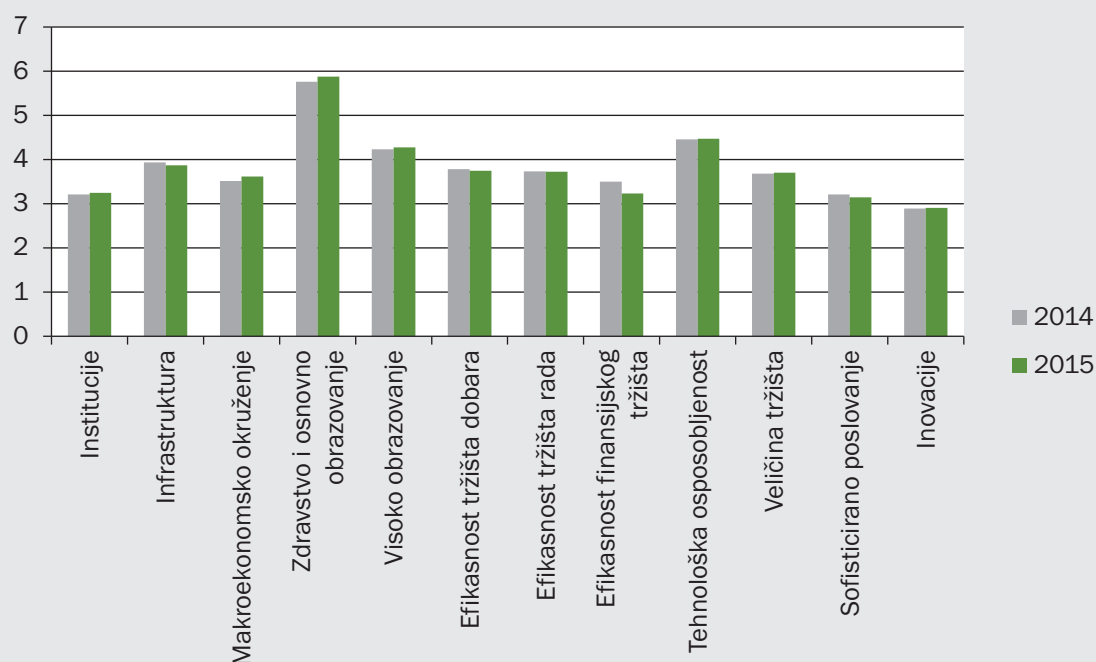
Pozicija Srbije s obzirom na njenu konkurentnost je veoma nepovoljna i ima najniži Indikator konkurentnosti u poređenju sa zemljama regiona. To upućuje na zaključak da je poslovanje preduzeća u Srbiji neadekvatno, da njihova poslovna orijentacija nije usaglašena sa promenama u okruženju, da se sporo prilagođavaju nastalim promenama što ih čini nekonkurentnim na globalnom tržištu i negativno se odražava na rezultate poslovanja domaćih kompanija.

Naredni grafik predstavlja strukturu IGK po nosećim stubovima konkurentnosti. Iz navedenog grafikona jasno se može zaključiti koji su stubovi zaslužni za rast vrednosti IGK, a koji za blagi pad u 2015. godini.

Sa grafikona (Slika 3), može se i vizuelno zaključiti da se pad beleži kod stubova 2, 8 i 11 koji predstavljaju Infrastrukturu, Razvijenost finansijskog tržišta i Sofisticiranost poslovanja respektivno. Pad je gotovo u potpunosti kompenzovan rastom ostvarenim na stubovima 3 i 4, gde je reč o Makroekonomskom okruženju i Zdravstvu i osnovnom obrazovanju. Na ostalim stubovima koji nisu spomenuti, promene se mogu smatrati zanemarljivim, kakav je i njihov uticaj na promenu ukupne vrednosti IGK u ovoj godini.

Sofisticiranost poslovanja predstavlja 11. stub konkurentnosti i obuhvata faktore koji utiču na poboljšanje produktivnosti i konkurentnosti nacionalnih ekonomija. Poslovanje i strategije preduzeća, pre svega marketinška strategija i iz nje izvedene strategije kreiranja i upravljanja odnosima sa kupcima, proizvodnja jedinstvenih i sofisticiranih proizvoda i slične poslovne

SLIKA 4. Vrednost IGK po stubovima konkurentnosti (2014-2015.)



IZVOR: Fondacija za razvoj ekonomske nauke; WEF

aktivnosti, vode povećanju sofisticiranosti i inovativnosti poslovnih procesa (Stanković, Đukić & Popović, 2014, str. 274).

Kreiranje superiorne vrednosti za kupce i ostale učesnike u lancu vrednosti, je uspešnije ukoliko se pored inovacija proizvodnog procesa i samog proizvoda, uspešno realizuju inovacije u marketingu koje se ogledaju kroz primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima. Na osnovu rezultata istraživanja sprovedenog u Srbiji (Stanković, Đukić & Popović, 2014, str. 278) može se zaključiti da je marketinška inovativnost u preduzećima, iako su evidentirani pomaci na bolje, još uvek nezadovoljavajuća, što se negativno odražava na konkurentnost i rezultate poslovanja kompanija, a

time i nacionalnu konkurentnost. Ovim istraživanjem je dokazano da je nivo razvijenosti, primene i inovativnosti marketinga u kompanijama Srbiji niska, što je prikazano u tabeli 2.

Analizom podataka iz tabele 2 može se zaključiti da su izmene dizajna proizvoda najzastupljenije kada su u pitanju marketing inovacije. Različiti stavovi top menadžera, marketing menadžera i zaposlenih u kompaniji, kao i veličina kompanije i delatnost, uticale su na strukturu tipova inovacija. Međutim, iskustva velikog broja kompanija dokazuju da usmerenost ka kupcima, zadovoljenju njihovih potreba i građenju dugoročnih odnosa zasnovanih na uzajamnom poverenju i poštovanju, dovodi do povećanja konkuren-

TABELA 2. Tipovi inovacija u marketingu

Tipovi inovacija u marketingu	Preduzeća koja su uvela inovacije [%]	Preduzeća koja nisu uvela inovacije [%]
Novi pristup marketing istraživanjima	39.0	61.0
Novi način nastupa na tržištu	37.4	62.6
Novi pristup u upravljanju odnosima sa kupcima	35.6	64.4
Značajne izmene dizajna proizvoda	61.5	38.5
Nove metode formiranja cena	32.8	67.2
Novi kanali marketinga	24.5	75.5
Novi oblici komuniciranja sa ciljnim grupama	42.9	57.1

IZVOR: Stanković, Đukić & Popović, 2014

tnosti u dinamičnom okruženju, minimizacije rizika i maksimizacije profita. Sa druge strane, kao najvažniji razlozi zbog kojih su preduzeća odustajala od primene koncepta upravljanja odnosima sa kupcima, mogu se navesti (Musurović- Ružičić & Kutlača, 2015, str. 245-262):

- Nedostatak finansijskih sredstava;
- Nedostatak stručnjaka;
- Nedovoljna informisanost o tehnologijama;
- Nedovoljna informisanost o tržištu;
- Teškoće u nalaženju partnera za saradnju;
- Dominacija poznatih svetskih brendova;
- Neizvesna tražnja za inovativnom robom ili uslugama;
- Visok nivo konkurentnosti;
- Visoki troškovi ulaska na novo tržište;
- Visoki troškovi administrativne i zakonske regulative.

U savremenim uslovima poslovanja u kojima inovativnost, produktivnost i konkurentnost predstavljaju neophodnost poslovanja, uspešni menadžeri sve više pažnje posvećuju kreiranju i korišćenju baza podataka o kupcima, koje predstavlja značajan faktor u ostvarenju konkurentne prednosti kompanija, prirede i društva.

4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA KAO STRATEGIJA UPRAVLJANJA POSLOVNIM SISTEMOM

Upravljanje odnosima sa kupcima nije moguće posmatrati isključivo u kontekstu marketinga, već je to koncept koji se sastoji od marketing strategije, kompa-

tibilnih strategija tehnologije i menadžerskih strategija, koje će kao celina doprineti ostvarenju konkurentnosti u promenljivom okruženju i uvećanju profita. Različiti nivoi menadžmenta kompanija moraju biti aktivno uključeni u proces uvođenja CRM koncepta, kako bi se postigli željeni rezultati. Posmatrajući menadžment u kontekstu upravljanja odnosima sa kupcima, korisno je posmatrati sledeće nivoe u pomenu kontekstu (Kotler, 2010, str. 17):

- Strategijski nivo;
- Taktički nivo;
- Operativni nivo.

Strategijski nivo upravljanja odnosima sa kupcima je usmeren ka najvišoj organizacionoj strukturi kompanije. Suština strategijskog menadžmenta je odgovor na pitanje kako ostvariti komparativnu prednost kompanije u odnosu na konkurenciju u tržišnoj utakmici (Petrović, Jovanović & Raković, 2010, str. 179). Kontakt sa kupcima je veoma mali, uglavnom u specifičnim uslovima ili sa visokoprofitabilnim kupcima koji imaju veliki uticaj na poslovanje kompanije.

Taktički nivo je srednji nivo organizacione strukture u okviru kompanije. Zadaci ovog nivoa su skraćivanje vremenskih okvira procesa kupovine, koji će kupce učiniti još zadovoljnijim. Komunikacija sa kupcima je mnogo razvijenija u odnosu na top menadžment, obično u slučajevima kada prodajno osoblje ne raspolaže potrebnim informacijama (Severović, 2013, str. 94).

Operativni nivo orijentisan je na prodajne jedinice ili pozivne centre. Zadaci ovog nivoa su uvećanje prodaje, povezivanje organizacionih jedinica i kvaliteta komunikacije sa kupcima koja je preduslov stvaranja dugoročnih odnosa.

Ključnu ulogu u uvođenju i primeni koncepta upravljanja odnosima sa kupcima ima menadžment

TABELA 3. Nivoi CRM-a u odnosu na nivoe menadžmenta

Nivoi CRM-a	Menadžment po nivoima	Zadaci po nivoima	Stepen kontakta sa kupcima
Strategijski nivo	Najviši nivo rukovodilaca (top menadžment)	Povećanje profitabilnosti i tržišnog udela; Smanjenje troškova.	Nizak nivo kontakta sa kupcima, obično pri rešavanju specifičnih zahteva.
Taktički nivo	Srednji nivo menadžmenta	Skraćivanje vremena obrade zahteva korisnika; skraćivanje vremena prodaje.	Srednji nivo kontakta tj. komunikacije sa kupcima, rešavanje pojedinačnih pitanja kada prodajno osoblje nema odgovore ili rešenja.
Operativni nivo	Operativni menadžment	Ostvarenje prodaje; povezivanje organizacionih jedinica, komunikacija sa korisnicima.	Visok - stalan kontakt sa kupcima.

IZVOR: Severović K, 2013

kompanije, zbog toga organizacije moraju da formiraju adekvatne sisteme nagrađivanja, kako bi motivisale menadžment na različitim nivoima da ulažu napore pri procesu uvođenja i primene koncepta upravljanja odnosima sa kupcima, koji će doprineti ostvarivanju strateških ciljeva kompanije i sticanju konkurentске prednosti. Sistemima za nagrađivanje treba da se privuku i zadrže stručnjaci koji su organizaciji potrebni, takođe da se podstaknu i dodatno razviju veštine i sposobnosti zaposlenih i utiče na stvaranje timske kulture u kojoj se zaposleni brinu za uspeh organizacije. Idealan sistem nagrađivanja trebalo bi da uskladi individualne ciljeve sa stratejskim organizacionim ciljevima (Orlić, 2006, str. 318).

Upravljanje odnosima sa kupcima i stvaranje lojalnih kupaca obezbeđuje složeni efekat: ostvarenje konkurentске prednosti, smanjenje troškova i povećanje prihoda, što dovodi do rasta profitabilnosti. Lojaln kupac je ključan za finansijske rezultate i ostvarenje konkurentске prednosti (Yeung & Ramasamy, 2008, str. 222-235). Ipak, koncept upravljanja odnosima sa kupcima nije uvek uspešan, a glavni razlozi neuspeha mogu da budu (Severović, 2013, str. 141):

- Nedostatak vizije i strategije;
 - Nedostatak znanja o primeni koncepta CRM-a;
 - Nedostatak motivacije za borbu za kupce unutar organizacione kulture;
 - Nekvalitetne informacije i podaci, iz kojih proizilaze loši zaključci;
 - Neadekvatno upravljanje promenama;
 - Neuključivanje krajnjih korisnika u kreiranje koncepta upravljanja odnosima sa kupcima.
- Brojni faktori utiču na uspešnost implementacije upravljanja odnosima sa kupcima. Važno je prepoznati značaj integracije koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i poslovnim aktivnostima u okviru kompanije, i na taj način staviti kupca i zadovoljenje njegovih potreba u centar poslovanja, formirati dugoročne odnose sa kupcima, ostvariti konkurentsku prednost, smanjiti rizik u savremenom okruženju i uvećati profit (Dukić & Gale, 2015, str. 583-598). Sa druge strane, moguće je navesti osnovne komponente koje utiču na uspešnost implementacije koncepta upravljanja odnosima sa kupcima (Magdić, 2014, str. 85-98.):
- Zaposleni (treba da razumeju i prihvate koncept CRM-a, kako bi time uticali na ostvarivanje ciljeva kompanije);
 - Procesi (moraju biti precizno definisani i prilagođeni poslovanju kompanije, kako bi davali rezultate);
 - Tehnologija mora biti pouzdana s odgovarajućim mogućnostima, prilagođena poslovanju i povezana sa drugim segmentima organizacije).

Ključni izazov za marketing menadžere je identifikovanje strateške vrednosti koja će biti ponuđena i isporučena kupcima i vrednosti koja će biti u nadležnosti samog kupca, odnosno vrednosti na koju kupac može da utiče i određuje elemente koje želi. Takođe, neophodno je stvaranje čvrstih i stabilnih odnosa između konkretne organizacije i njenih kupaca. Uzrok toga je što kupci odbijaju da budu suočeni sa ponudom koja se zasniva na principu njihovog nepoštovanja i iskorišćenja u svrhu ostvarenja profita (Kostić-Stanković, 2013, str. 69).

5. REFERENTNOST BAZA PODATAKA KAO OSNOV KONKURENTNOSTI

Inovativnost i razvoj tehnologija postali su kritični uslovi za primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i ostvarenja konkurentске prednosti. Važno je ukazati na stepen korelacije primene informacionih tehnologija, koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i ostvarenja i održavanja konkurentске prednosti na globalizovanim tržištima.

Severović (2013, str. 141) ističe kako su svojevremeno CRM programska rešenja bila jednosmerna i cilj im je bio direktan kontakt sa kupcima u prodaji, ali takva rešenja nisu mogla pružiti podršku za ostvarenje konkurentске prednosti i visokih prodajnih rezultata. Tokom vremena, programska rešenja CRM-a su usmerena na formiranje i održavanje dvosmernog komunikaciono-informacionog toka između organizacije i ciljnih grupa, a u cilju međusobnog informisanja i razvijanja dobrih odnosa baziranih na poverenju, privrženosti i lojalnosti (Filipović & Jančić, 2010, str. 141). Uspešnost primene različitih softverskih rešenja CRM-a treba da se zasniva na kvalitetnim bazama podataka koje čine osnov uspešnosti tržišnog poslovanja (Kostić-Stanković, 2013, str. 18). Baze podataka trebalo bi da predstavljaju „elektronski ormar za kartoteku“ koje treba da sadrže listu imena, adresa, telefonskih brojeva i podataka o životnom stilu i transakcijama postojećih i potencijalnih kupca (Jobber & Fahy, 2006, str. 270). Buck - Edman i Zecke (2004, str. 34) ističu sledeće zahteve koje softverska rešenja CRM-a treba da zadovolje:

- Usmerenost na potrebe kupca;
- Podrška u saradnji sa poslovnim subjektom;
- Mogućnost usklađivanja sa specifičnim potrebama istraživanja;
- Mogućnost integracije sa ostalim aplikacijama poslovnog subjekta.

Savremene tehnologije omogućuju čuvanje i analiziranje velikog broja podataka iz različitih izvora, kao i mogućnost primene podataka u pogodnom i korisnom formatu. Baze podataka za potrebe upravljanja odnosima sa kupcima funkcionišu po principu integracije podataka prikupljenih putem elektronskih uređaja i ispitivanjem ciljnih grupa (Cvijović, Kostić-Stanković & Jančić, 2014, str. 303; Peltier, Schibrowsky & Schultz, 2003, str. 93-115). Najčešće metode za prikupljanje podataka su (Jobber & Fahy, 2006, str. 270):

- Evidencije kompanije;
- Reakcije na unapređenje prodaje;
- Garantni listovi;
- Ponuda uzoraka pri čemu se od kupca zahteva da dostavi lične podatke;
- Evidencija prodajnog centra;
- Razmena podataka sa drugim kupcima;
- Obrazac prijave (korišćenje kreditnih kartica ili kartica lojalnosti);
- Žalbe;
- Organizovani događaji.

Međutim, danas najveći problem za kompanije predstavljaju preopterećeni informacioni sistemi, koji nastaju kao posledica veličine, kompleksnosti i izbora kvalitetnih podataka pri donošenju poslovnih odluka. Na primer, kompanija *Kmart* je imala 12,6 terabajta podataka o kupcima, dobavljačima, zalihama i proizvodima, ali to nije pomoglo kompaniji da se spasi od bankrota (London, 2004, str.17).

Baze podataka se takođe mogu koristiti za izgradnju ili jačanje odnosa sa kupcima. Kompanija *Highland Distillers* preusmerila je ceo svoj promotivni budžet za viski *Macallan* sa oglašavanja na direktni marketing koji je adekvatni oblik omuniciranja za primenjivanje CRM koncepta. Ova kompanija je izgradila bazu podataka za sto hiljada najvećih konzumenata ovog pića (oni koji popiju najmanje pet flaša godišnje) i svakog meseca je prikupljala podatke od kupaca, ali i slala zanimljive informacije u vezi sa proizvodom, što se pozitivno odrazilo na rezultate poslovanja (Murphy, 2002, str. 13).

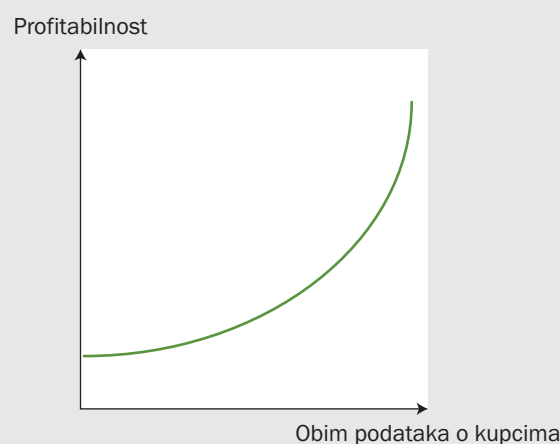
6. EFEKTI USPEŠNOSTI IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA KUPCIMA

Efekti uvođenja koncepta upravljanja odnosima sa kupcima su izuzetni. Kompanije formirajući simbiotičke odnose sa kupcima ostvaruju konkurentsku prednost, što doprinosi uvećanju profita. Da bi upravljanje odnosima sa kupcima bilo profitabilno i uspešno, napore treba skoncentrisati na izbor pravih kupaca, kao i spajanje ljudi, znanja, tehnologije i procesa u organizaciji da bi se stvorila vrednost za svakog pojedinačnog kupca, izgradili dugoročni odnosi i ostvarila konkurentna prednost. Glavna prepreka za konkurenciju su znanje i informacije o kupcima koje je konkretna organizacija stekla o njima. Što organizacija više ulaže u prikupljanje podataka i upravljanje na osnovu njih, biće u boljoj poziciji u odnosu na konkurente. Konkurentna pozicija organizacije i njena profitabilnost su direktno povezane sa obimom podataka o kupcima koje organizacija poseduje u odnosu na konkurente (Kostić-Stanković, 2011, str. 45) .

Zakonitost prikazana na slici ukazuje na to da što više podataka organizacija prikupi o kupcima, u odnosu na konkurenciju, njeno poslovanje biće profitabilnije. Pod pretpostavkom da su kupci najvažniji uticajni faktor, podaci o njihovim navikama, željama i iskustvima obezbediće trajan pristup korisnicima i ostvarenje pozitivnih poslovnih rezultata.

Nasuprot tradicionalnim finansijskim analizama, postoje finansijske analize orijentisane na kupce. Tri

SLIKA 5. Nivo profitabilnosti u zavisnosti od obima podataka o kupcima



IZVOR: Kostić-Stanković, 2011

su osnovne komponente maksimiziranja profita u odnosu na kupce (Kostić-Stanković, 2009, str. 52):

- Strukturiranje ponude tako da se obezbedi profitabilnost;
- Formiranje programa koji će biti usmeren na posebne komunikacione aktivnosti orijentisane prema nezadovoljnim kupcima/korisnicima;
- Utvrđivanje procesa za sticanje novih kupaca za visokim nivoom vrednosti za organizaciju.

U procesu razvoja odnosa sa kupcima, nije važno samo shvatiti koji su korisnici profitabilni danas, već koji imaju potencijal da budu profitabilni u budućnosti. Moguće strategije u tom pravcu su: prekidanje odnosa, postepena modifikacija, upravljanje odnosima i investiranje u njih (Kostić-Stanković, 2013, str.18). Takođe, svi lojalni kupci nisu i profitabilni kupci. Klasifikacija kupaca prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti prikazana je u sledećoj tabeli 4.

TABELA 4. Klasifikacija kupaca prema potencijalnoj profitabilnosti i projektovanoj lojalnosti

	Kratkoročna lojalnost	Dugoročna lojalnost
Niska profitabilnost	„Stranci“	„Školjke“
Visoka profitabilnost	„Leptiri“	„Iskreni prijatelji“

IZVOR: Kotler, Wong, Saunders & Armstrong. 2006, str. 367

Svaka grupa potrošača zahteva različitu strategiju upravljanja odnosima sa njima. „Stranci“ pokazuju nisku profitabilnost i lojalnost. Strategija za ove kupce je ne investirati u njih. „Leptiri“ su profitabilni, ali ne i lojalni. Postoji povezanost između njihovih potreba i onoga što kompanije nude. Ovi kupci će posle izvesnog vremena zadovoljiti potrebe i nestati. Potrebno je da kompanija koristi promotivna sredstva za njihovo privlačenje i izgradnju profitabilnih odnosa sa njima, a zatim da prestane sa investiranjem do prve sledeće prilike. „Iskreni prijatelji“ su grupa kupaca koja je i profitabilna i lojalna. Kompanija nastoji da ih pretvori u iskrene ljubitelje brenda, koji će se redovno vraćati brendu i pričati ostalima o pozitivnom iskustvu sa njim. „Školjke“ su četvrta grupa kupaca, visoko lojalna, ali ne i profitabilna. Oni su možda i najproblematičniji kupci. Kompanija pokušava da ovaj segment učini profitabilnim, a ako ne uspe u tome, napušta ga (Kotler, Wong, Saunders & Armstrong, 2006, str. 367).

7. ZAKLJUČAK

Posmatrajući trendove na tržištu koji se ogledaju u procesu galopirajuće globalizacije, jakoj konkurenciji, neizvesnosti i riziku poslovanja, sa kojim se susreću kompanije, primena koncepta upravljanja odnosima sa kupcima treba da predstavlja polaznu osnovu pri kreiranju poslovne strategije. Zadovoljstvo kupaca, ostvareno kvalitetnom poslovnom saradnjom, predstavlja osnov za obezbeđivanje njihove lojalnosti i savremenost poslovanja i zapaženo prisustvo na tržištu.

Poseban problem za razvoj i primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima u domaćim kompanijama je neadekvatna poslovna orijentacija, organizaciona kultura i odbojnost menadžmenta prema inovacijama. Naime, odsustvo tržišne orijentacije i svesti menadžmenta da se trajna konkurentska prednost, produktivnost i inovativnost mogu obezbediti primenom koncepta upravljanja odnosima sa kupcima su kritični faktori koji znatno umanjuju rezultate poslovanja. Razvoj i primena koncepta omogućiće domaćim kompanijama da kreiraju strategije koje će doprineti ostvarenju konkurentske prednosti, mogućnosti profilisanja u tržišnog lidera i unapređenju poslovnih preformansi, što će imati pozitivne efekte, ne samo na kompanije koje primenjuju koncept, nego i na unapređenje nacionalne konkurentnosti.

Zadatak i obaveza pri sprovođenju koncepta upravljanja odnosima sa kupcima mora biti uspostavljanje saradnje i integracija marketing strategije i kompatibilnih strategija menadžmenta i tehnologije, kako bi se obezbedila uspešnost primene koncepta i ostvarenja pozitivnih rezultata.

Da bi se stvorila prava osnova za primenu koncepta upravljanja odnosima sa kupcima i mogla izvršiti kontrola preuzetih aktivnosti, moraju se obezbediti fleksibilni sisitemi za prikupljanje, čuvanje, razumevanje, emitovanje i prijem podataka neophodnih da se formira znanje o svakom kupcu pojedinačno. Sa tim u vezi, značajno mesto zauzima marketinško komuniciranje kao funkcija marketinga koja ima značajnu ulogu u primeni koncepta upravljanja odnosima sa kupcima.

Literatura:

1. Buck-Emden, R., Zencke, P. (2004). *mySAP CRM – The Official Guidebook to SAP CRM 4.0*. Bon/Boston: SAP PRESS.
2. Buckingham, R. (2011). *Customer Once, Client Forever*. Washington: Kiplinger Books.
3. Charlie, P.R., Rebentisch, E.S. (2003), „Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle“, *Management Science*, Vol. 49, No. 9, pp. 1180-1195.
4. Cvijović, J., Kostić-Stanković, M., Janičić, R. (2014) „Korišćenje baza podataka u oglašavanju“. *Marketing*. Vol. 45. No.4. str. 299-310.
5. Deshpandé, R., Farley, J., Webster, F. (1993), „Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A Quadrad analysis“, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 1, pp. 23-37.
6. Draganić, D., (2013) *Upravljanje odnosima sa kupcima*. Split: Ekonomski fakultet Split.
7. Dukić, B., Gale .V., (2015) Upravljanje odnosima sa kupcima u fukciji zadržavanja potrošača, *Ekonomski vjesnik* Vol. XXVIII, No. 2., str. 538-598.
8. Filipović, V., Janičić, R. (2010). *Strateški marketing*. Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
9. Filipović, V., Kostić-Stanković, M. (2014) *Marketing menadžment*. FON - Institut za menadžment. Beograd.
10. Goldsmith, Ronald E., Leisa R. Flynn, and Ronald A. Clark (2014). „The etiology of the frugal consumer“. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, pp. 175-184.
11. Jobber, D., Fahy J.(2006). *Osnovi marketinga*. DATA STATUT. Beograd.
12. Kabirg, S., Shanmugan J. (2011) „Development of a conceptual framework for brand loyalty: A Euro – Mediterranean perspective“, *Brand Management*, Vol. 18, No.4/5, pp. 285-299.
13. Kostić-Stanković, M., (2009) *Poslovna komunikacija - pregovaranje i komunikacija*, Građevinski fakultet. Beograd.
14. Kostić-Stanković, M. (2011). *Integricane poslovne komunikacije*. Fakultete organizacionih nauka. Beograd.
15. Kostić-Stankvić. M., (2013). *Marketinško komuniciranje u upravljanju odnosima sa kupcima*. Zadužbina Andrejević. Beograd.
16. Kotler, Ph., Keller K. (2006). *Marketing Management*. Data status. Beograd.
17. Kotler, Ph., V. Wong, J. Saunders, G. Armstrong. (2006). *Osnove marketinga*. Mate, Zagreb.
18. London., S. (2004) „Choked by a Data Surleit“, *Financial Times*.
19. Lovreta, S., Petković, G., Berman, B., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. (2010). *Menadžment odnosa sa kupcima*. Ekonomski fakultet, Beograd.
20. Magdić, J. „Sustavi za upravljanje odnosima s kupcima zasnovani na društvenim medijima“,dostupnona:https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/KDI,_Jasmina_Magdic.pdf, preuzeto: 10.01.2016.
21. Maggon, M., Chandhry H. (2015). „Revisiting Relationship Marketing and Customer Relationship Management in Leading Tourism and Hospitality Journals: Research Trends From 2001 to 2013“. *Journal of Relationship Marketing*, Vol.14, No.1, pp.: 53-77.
22. Mosurović-Ružičić, M. P., Kutlača, G. Đ. (2015). „Organizaciona dimenzija oceneinovacionog kapaciteta preduzeća- faktori znanja“. *Poslovna ekonomija*. Vol. 9, No. 1, pp. 245-262.
23. Murphy., C. (2002) „Catching up with its Glitzier Cousin“, *Financial Times*.
24. Narver, J.C. & Slater S.F. (1990), „The Effects of Market Orientation on Business Profitability“, *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35
25. Orlić., R. (2006). *Kadrovski menadžment*. Fakultet organizacionih nauka. Beograd.
26. Palmateier, W., R., Jarvis., B., C., Bechhoff R., J., Kardes, R., F.(2009) „The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing“. *Journal of Marketing*, Vol. 73. No. 5, pp. 1-18.
27. Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A. and Schultz, D. E. (2003), „Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing“, *International Journal of Advertising*, No.22, pp. 93–115.
28. Petrović, D., Jovanović, P., Raković. R. (2010). *Upravljanje projektnim rizicima*. Udruženje za upravljanje projektima Srbije- YUPMA, Beograd.
29. Popović, N., Jaško, O., & Prokić, N. (2010). *Menadžment interorgnizacionih odnosa- Outsourcing, strateške alijanse, merđžeri i akvizicije*. Srpski ekonomski centar. Beograd.
30. Prahalad, C. K.; Ramaswamy, V. (2004), „Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation“, *Journal Of Interactive Marketing*, Vol.18, No.3, p. 36.
31. Severović, K. (2013). *Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluge*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
32. Sofinti, T. D., Suryadi, K., Govindaraju, R. & Budhi P. (2009), „Customer Knowledge Management In New Product Development“. In APIEMS, *Proceedings of the scientific conference* . Kitakyushu: APIEMS. str. 1268-1279.

33. Stanković, Lj., Đukić, S., Popović A., (2014) "Marketing inovacija kao izvor konkurentske prednosti preduzeća" *Marketing*. Vol.45, No. 4, Beograd, str. 271-280.
34. Stanković, Lj., Đukić, S., (2013). *Marketing*. Ekonomski fakultet. Niš.
35. Stanković, Lj., Popović A. (2011), „Market-Based Knowledge Management in Function of Improving Competitiveness“, u: Petrović E., Spasić D. (ured.) *Proceedings of International Scientific Conference: Problems of Competitiveness of Contemporary Economies*, Ekonomski fakultet. Niš, str. 197-209.
36. Webster, F. E. (1992). „The Changing Role of Marketing in the Corporation“. *Journal of Marketing*. Vol. 56, No.4, pp 1-17.
37. Yeung., M., Ramasamy., B (2008). „Brand value and firm preformance nexus: Further empirical evidence“. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 322-335.
38. Fondacija za razvoj ekonomske nauke, <http://www.fren.org.rs/>, preuzeto: 20.02.2016.
39. World Economic Forum - WEF, <http://www.weforum.org/>, preuzeto: 20.02.2016.

Summary:

Customer Relationship Management as a Source of Companies Competitiveness in Changing Environment

Tijana Jugović, Dejan Petrović,
Milica Kostić-Stanković

Creating of business strategies and the quality of the business environment are essential preconditions for strengthening the competitiveness of companies. Competitiveness improvement of domestic companies should be focused towards the adoption of new economic philosophy, strategic management and innovation. One of the ways that can cause incensement of the level of competitiveness is development of the concept for customer relationship management. The concept of customer relationship management should be a business philosophy which seeks to

satisfy individual customer needs, to build long-term relationships with customers and to transform the customer into loyal and devoted customer. In today's environment, where competition is increasing, customers are more informed and products are more accessible. Concept of customer relationship management contributes of business risk reducing, increasing the competitiveness and profit.

Keywords: Customer relationship management, profitability, competitiveness

Kontakt:

Tijana Jugović, doktorand
tijana.jugovic91@gmail.com

Dejan Petrović, redovni profesor
dejan.petrovic@fon.bg.ac.rs

Milica Kostić-Stanković
milicak@fon.bg.ac.rs

Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka
Jove Ilića 154, Beograd