

UNAPREĐENJE KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA IMPLEMENTACIJOM CRM MODELA

Ivana Domazet¹

Apstrakt

Unapredjenje konkurentnosti srpskih preduzeća je najveći izazov sa kojim se susreću kreatori ekonomske politike u poslednjih par decenija. Brzog i univerzalnog rešenja nema, ali postoje zajednički segmenti koji, funkcionišući simultano, mogu ostvariti značajan sinergetski efekat po pitanju mikro konkurentnosti. Cilj ovog rada je da ukaže na značaj jednog, od mnoštva, faktora konkurentnosti, a to su informacione tehnologije i implementacija naprednih tehnoloških rešenja unutar poslovnih procesa preduzeća. Lisabonska strategija, kao jedan od značajnih strategijskih dokumenata kojim se daju smernice za unapređenje konkurentnosti zemalja EU, ukazuje da se jačanje konkurentnosti zemalja EU temelji, između ostalog, i na efikasnijem korišćenju novih informacionih tehnologija i stvaranju zajedničkog prostora za inovacije i društvo znanja. U tom smislu, u ovom radu je istražen uticaj implementacije CRM (Customer Relationship Management, upravljanje odnosima sa potrošačima) savremenih poslovnih rešenja na konkurentnost preduzeća. CRM smanjuje rizik od greške pri donošenju strategijskih odluka te predstavljaju značajan instrument u artikulaciji konkurentnog poslovnog funkcionisanja, zasnovanog na efektivnosti i profitabilnosti. Visoki stepen održivih konkurentskih prednosti ostvaruje se kroz veći broj kvalitativnih poboljšanja poslovanja. Otuda se i mikro konkurentnost preduzeća velikim delom zasniva na podsticanju lojalnosti kupaca integrisanju kanala komunikacije, snižavanju troškova poslovanja i adekvatnom upravljanju rizikom.

Ključne reči: *Konkurentnost, tržište, informaciono komunikacione tehnologije (IKT), CRM model*

¹ Dr Ivana Domazet, viši naučni saradnik, Institut ekonomskih nauka, Beograd, Srbija, e-mail: ivana.domazet@ien.bg.ac.rs

UVOD

Makro konkurentnost, odnosno konkurentnost analizirana sa aspekta privrede kao celine je predmet empirijskih istraživanja više međunarodnih institucija. Neka od tih istraživanja su, na primer, WEF (*World Economic Forum*) koji je afirmisao *GCI* - indeks (*Global Competitiveness Index*), ili EU Komisija koja kroz empirijska istraživanja primenjena u svom *European Competitiveness Reportu* sagledava performanse konkurentnosti EU, njenih članica i pojedinih delatnosti. Pojedina istraživanja pojam konkurentnosti ne analiziraju direktno već se bave specifičnim faktorima koji utiču na unapređenje konkurentnosti, kao što su istraživanja *Ease of Doing Business* (Svetska Banka), *Index of Economic Freedom* (*Heritage foundation*) ili napredak u tranziciji (EBRD).

Veliki broj radova iz oblasti mikroekonomije posvećen je analizi konkurentnosti na nivou preduzeća (Porter M. 1998; Thompson A. i Strickland A.J. 2011). Fokus tih radova je pretežno usmeren ka sagledavanju izazova, faktora ali i ka predlogu rešenja za povećanje sposobnosti preduzeća da kroz inovacije, nove veštine, sniženje troškova proizvodnje, unapređenje korporativnog upravljanja, tržišnog nastupa i sl. unaprede nivo konkurentnosti preduzeća.

Aktuelna istraživanja akcenat stavljaju na uslove za razvoj i unapređenje socijalnog, intelektualnog kapitala i inovativnosti kao ključnih faktora za sticanje trajne konkurentne prednosti na globalnom nivou (González-Pernía J.L. et al. 2012). Određeni broj istraživanja usmeren je na ispitivanje poslovnog ambijenta koji podstiče privredni razvoj (Ambec S. et al. 2013; Brousseau, E, Penard, T. 2016), te faktore konkurentnosti posmatraju kao makroekonomske i mikroekonomske (Domazet I, Stošić I, Hanić A. 2016; Stošić I, Domazet I. 2014; Đuričin S. et al. 2013; Kovačević M. 2010; Savić N. 2010) i ukazuju da je niska konkurentnost privrede Srbije u značajnoj meri posledica zakasnele tranzicije, dugogodišnje izolacije od svetskog tržišta, dugotrajnog dezinvestiranja i tehnološkog zaostajanja za razvijenim privredama. Unapređenje veština u oblasti inovativnih, informaciono-komunikacionih tehnologija i razvoj održivih inovativnih aktivnosti koje unapređuju konkurentnost preduzeća bilo je predmet istraživanja velikog broja radova (Boons F. et al. 2013; Carayannis E. i Grigoroudis E. 2012, 2014; Proskuryakova L, Meissner D, Rudnik P, 2015), a biće i predmet istraživanja ovog rada.

Unapredjenje mikro konkurentnosti kroz implementaciju savremenih modela upravljanja poslovnim procesima, u čijem fokusu se nalaze kupci, predstavlja svojevrsan leverage profitabilnog poslovanja.

Naime, važno je shvatiti dubinu promena u poslovnim procesima i strategiji, nastalim kao posledicu ubrzanih tehnoloških promena, jer je za prilagođavanje potrebno razumeti kako tehnologija menja i definiše novo poslovno okruženje.

Tokom protekle decenije Customer Relationship Management- CRM (upravljanje odnosima sa korisnicima) je postao popularna inicijativa i visoko rangiran koncept u procesu konsultovanja kompanija, kada je u pitanju definisanje optimalne strategije za penetraciju tržišta i diversifikaciju poslovnog portfolia (Domazet, Stošić, Hanić 2016). Biznis, softver i konsultantske zajednice veliki akcenat stavljaju na funkcionalnu prirodu CRM-a i njegovu složenost iz perspektive biznis reinženjeringa. Međutim, uprkos svojoj popularnosti CRM i dalje ostaje enigma za mnoge kompanije. To je uglavnom zato što mnogi direktori kompanija, menadžeri, dobavljači softvera, industrijski analitičari i konsultanti za menadžment imaju mnoštvo pogleda na CRM, svaki oblikovan prema njihovim specifičnim stanovištima, situacijama, iskustvima i, naravno, motivima. U skladu sa tim, o CRM-u se može razmišljati, diskutovati, i prihvatiti ga, na tri različita nivoa: tehničkom, funkcionalnom i filozofskom.

S obzirom da su finansijska ulaganja u CRM i dalje na visokom nivou, normalno je da su dileme vezane za implementaciju usmerene na tehnološke i praktične mehanizme CRM-a, jer danas postoje kompleksne aplikacije širokog spektra koje su potpuno usmerene ka korisniku² u smislu prikupljanja i analize podataka o navikama i ponašanju potrošača, koje će omogućiti efikasnije funkcionisanje CRM-a.

CRM koncept uglavnom je prihvaćen kao poslovna filozofija koja posmatra osnovnu suštinu korisnika, ili preciznije podatke o njemu. Ona predstavlja fundamentalni preokret u načinu na koji kompanije obavljaju posao. Preokret u perspektivi je zabeležen i na globalnom planu poslovanja - prelazak sa usmerenja ka proizvodu na usmerenje ka korisniku uz intenzivno korišćenje inovativnih modela moderne informatičke arhitekture i baze podataka o korisnicima. Savremena komunikaciona infrastruktura ima značajan potencijal za unapređenje poslovanja jer povećava brzinu poslovnih transakcija uz smanjenje troškova, omogućava znatno brži pristup udaljenim tržištima, kao i direktan kontakt s

² Korisnik – potrošač, klijent, kupac

korisnicima uz personalizaciju prodajnog portfolia. Shodno tome, nove tehnologije i na njima zasnovani poslovni procesi, postali su značajan faktor unapređenja konkurentnosti kompanija u svim sektorima poslovanja.

KONKURENTNOST I UPOTREBA INFORMACIONO-KOMUNIKACIONIH TEHNOLOGIJA (IKT) U SRBIJI

Izveštaj Svetskog ekonomskog foruma (*World Economic Forum-WEF*) za 2015. godinu pozicionira Srbiju na 94. mesto na listi od 140 zemalja sa Indeksom globalne konkurentnosti 3,89. Kada poredimo sa pozicijom Srbije iz 2014. godine možemo konstatovati da promene nema kada je u pitanju pozicija, uz pad indeksa globalne konkurentnosti od 0,01.

Tabela 1. Rang i indeks globalne konkurentnosti Srbije (2007-2015.)

Godina	Rang Srbije prema IGK	IGK Srbije
2007	91	3,78
2008	85	3,90
2009	93	3,77
2010	96	3,84
2011	95	3,88
2012	95	3,87
2013	101	3,77
2014	94	3,90
2015	94	3,89

Izvor: Svetski ekonomski forum (2007-2015)

Indeks globalne konkurentnosti Svetskog ekonomskog foruma zasnovan je na dvanaest faktora, organizovanih u 3 grupe. Prvu grupu čine *osnovni zahtevi* koji uključuju: institucije, infrastruktura, makroekonomska stabilnost, zdravstvo i primarno obrazovanje. U drugoj grupi su *Faktori povećanja efikasnosti*: visoko obrazovanje i obuka, efikasnost tržišta dobara, efikasnost tržišta rada, sofisticiranost finansijskog tržišta, tehnološka spremnost i veličina tržišta. Treću grupu čine dva faktora: sofisticiranost poslovnih procesa i Inovacije. Kroz analizu ovih dvanaest faktora (koji obuhvataju mikroekonomske, makroekonomske, kao i faktore razvoja institucija) grupisanih u tri celine određuje se konkurentnost nacionalne privrede. U tabeli 2. je prikazana ocena faktora globalne konkurentnosti Srbije u periodu 2013-2015. godina. Faktori inovativnosti, odnosno sofisticiranost poslovnih procesa i inovacije su predmet su najslabije

ocenjeni faktori globalne konkurentnosti Srbije. Ovi faktori su determinisani razvojem informaciono-komunikacione tehnologije (IKT), te je u nastavku rada predstavljena analiza upotreba informaciono-komunikacionih tehnologija, kao je preduslov razvoja inovacija i unapredjenja poslovnih procesa.

Tabela 2. Faktori globalne konkurentnosti Srbije – ocena za period 2013-2015.

Osnovni zahtevi	2013	2014	2015
1. Institucije	3,20	3,21	3,24
2. Makroekonomska stabilnost	3,36	3,51	3,61
3. Infrastruktura	3,51	3,39	3,87
4. Visoko obrazovanje i obuka	4,05	4,25	4,27
5. Zdravstvo i primarno obrazovanje	5,75	5,76	5,87
Faktori povećanja efikasnosti	2013	2014	2015
6. Sofisticiranost finansijskog tržišta	3,48	3,50	3,23
7. Veličina tržišta	3,68	3,68	3,70
8. Efikasnost tržišta rada	3,90	3,73	3,72
9. Efikasnost tržišta dobara	3,64	3,78	3,74
10. Tehnološka spremnost	3,94	4,45	4,47
Inovativnost i primena novih tehnologija	2013	2014	2015
11. Inovacije	2,85	2,89	2,90
12. Sofisticiranost poslovnih procesa	3,18	3,21	3,14

Izvor: Svetski ekonomski forum (2013-2015)

Istraživanje o upotrebi informaciono komunikacionih tehnologija (IKT) sproveo je Republički zavod za statistiku tokom aprila i maja 2016. godine po metodologiji Evrostata, na teritoriji Republike Srbije (bez Kosova i Metohije). Istraživanje je sprovedeno telefonskim intervjuom, a uzorak istraživanja su činila 1673 preduzeća sa preko 10 zaposlenih iz različitih oblasti poslovanja. Glavni nalazi ovog istraživanja o upotrebi IKT u Srbiji, pokazuju da:

- 99,8% preduzeća koristi računar i ima pristup internetu
- 80% preduzeća poseduje svoj web sajt
- 41% preduzeća naručuje proizvode putem internet
- 23,5% preduzeća prima porudžbine putem internet
- 26,9% preduzeća održava svoju IKT infrastrukturu
- 22,4% preduzeća ima zaposlenog na poziciji IT stručnjaka
- 9,3% preduzeća koristi usluge *cloud* servisa
- 6,0% preduzeća ima razvijene ERP i CRM sisteme.

Ovi nalazi ukazuju na nizak nivo informaciono-komunikacionog razvoja preduzeća u Srbiji u segmentu implementacije savremenih ERP i CRM sistema, što potvrđuje i ocena Svetskog ekonomskog foruma o konkurentnosti Srbije u segmentu sofisticiranost poslovnog procesa i, posledično, inovativnosti u poslovanju. Jedan od značajnijih problema, koji utiče na nizak nivo konkurentnosti srpskih preduzeća, je implementacija CRM sistema unutar poslovnih procesa preduzeća (Domazet, Lazić, Simović, 2014, str. 620). Naime, CRM (Customer Relationship Management) predstavlja razvoj i upravljanje odnosima sa potrošačima. Adekvatna implementacija CRM-a doprinosi višem nivou zadovoljstva potrošača, što je preduslov lojalnosti i, posledično, većoj profitabilnosti uslužnih kompanija. Ali efikasan razvoj CRM koncepta podrazumeva i relativno visok nivo informatičke tehnologije, što uključuje i inovativne modele moderne informatičke arhitekture, baze podataka, upravljanje podacima uz savremene softvere, statističke i informatičke alate (Domazet, Zubovic, 2011, str. 405).

KONCEPT CRM

Customer Relationship Management (CRM) je jedan od čestih termina, a koji se, srazmerno upotrebi, najmanje razume u današnjoj korporativnoj sredini okruženoj savremenim tehnologijama. Jednostavno rečeno, „CRM“ je termin koji pokriva sve što ima veze sa biznis funkcijama usmerenim ka korisnicima (uglavnom se odnosi na prodaju, korisnički servis i marketing), a primarno je povezan za biznis procese i podatke. CRM se koristi kao oznaka za širok spektar rešenja od različitih dobavljača IT-a, od kojih svaki pruža sebi svojstvene i različite ideje. Fokus nije na tehnologiji, već na onome što se može i na onome šta treba da se postigne primenom odgovarajućih tehnoloških procesa i softvera, sa ciljem da se pomogne organizacijama u načinu na koji komuniciraju sa korisnicima.

CRM je koncept koji je razvijen iz teorije direktnog marketinga. Tokom druge polovine prošlog veka dogodilo se veliko pomeranje sa fokusa proizvodne na orijentaciju zasnovanu na potrošačima, a koje je bazirano na dokazu da je mnogo jeftinije, a u konačnoj instanci i profitabilnije, zadržati korisnika nego ulagati u privlačenje novog. Stoga, teorija koja se tiče upravljanja odnosima (relationship) sa potrošačima sugerise da kompanije menjaju fokus svojih aktivnosti - sa onih čiji je cilj prodaja velikom broju ljudi, na one čiji je cilj usredsređivanje na održavanje dobrih i pozitivan razvoj odnosa sa postojećim korisnicima. Glavni fokus CRM-a je formiranje dobrih odnosa sa korisnicima sa namerom da se unaprede aktivnosti usmerene na zadovoljstvo korisnika uz maksimiziranje profita od strane kompanije (Domazet, 2012, str. 176-178).

Ukoliko je ispravno sproveden, CRM omogućava kompanijama profit uz istovremeno smanjivanje troškova marketinga, prodaje i usluživanja korisnika. Isplativost je jasna - boljim raspoređivanjem biznis procesa i podataka o korisnicima, kroz sve nivoe funkcija usmerenih ka korisnicima, kompanije izgrađuju uspešne, profitabilne i dugoročne odnose sa korisnicima. Odnos prema CRM-u je dvostran jer se na njega gleda kao u statistikama najčešće pominjanog krivca za neuspešno sprovođenje ciljeva i zadataka. CRM strategija je više od puke selekcije prave tehnologije, jer je to biznis strategija koja u značajnoj meri može da utiče na promenu načina vođenja biznisa kompanije, u smislu njenog unapređenja kroz efektivan informacioni sistem o korisnicima. Uprkos velikim izazovima tokom procesa implementacije, mnoge kompanije, posebno u sektoru finansijskih usluga, su već ostvarile značajan uspeh nakon implementacije CRM-a (Domazet, Hanić, Hanić, 2015, str. 23-32).

Sa napretkom tehnologije mnogi IT sistemi su razvijeni da unaprede profitabilno poslovanje kompanija. Oni se kreću od baze podataka ka softveru za analizu i kontrolu inputa, do realizacije usvojenih ciljeva i strategija. Svi ovi različiti sistemi, u kojima može da se unapredi efikasnost CRM-a, čine jednu grupu i generalno su poznati kao CRM softveri.

Uspešne strategije se zasnivaju na sposobnosti da se sakupe što relevantniji podaci, da se obrade i od njih nastanu kvalitetne, blagovremene i , za donošenje poslovnih odluka, relevantne informacije koje mogu da smanje rizik pogrešno donetih poslovnih odluka pri formulisanju različitih nivoa strategije (počev od korporativne pa sve do organizacione). Razumevanje biznis strategije i njenih različitih formi nije direktno vezano sa CRM-om. Naime, shodno činjenici sa se CRM često dovodi u vezu sa biznis strategijom, definisani su tipični i prepoznatljivi stepeni strategije (Silbiger, 1999, str. 125-130):

1. *Korporativna strategija* - ova oblast strategije odgovara na pitanje „Kakvim bi se poslom trebalo baviti?“ i uglavnom podrazumeva napore za prisustvo u određenoj industrijskoj grani, geografsko prisustvo, portfolio upravljanja (portfolio management), integracije i preuzimanja.
2. *Biznis strategija* - kada korporacija konačno definiše kakvim se poslom bavi i na kakvom tržištu učestvuje, ova oblast strategije daje odgovor na pitanje „Kako biti konkurentan?“. Ovo pitanje se dalje može razložiti na dva komplementarna dela „Kako pobediti konkurenciju?“, što predstavlja konkurentsku strategiju i „Kako osvojiti i sačuvati korisnika?“, odnosno definiše korisničku strategiju. U velikim kompanijama se na ova pitanja

- odgovara na nivou poslovne jedinice (*business unit level*) pre nego na nivou kompanije (*corporate level*).
3. *Funkcionalna strategija* – nakon što kompanija ili poslovna jedinica utvrdi strategiju izlaska na tržište (*go-to-market*) definiše se pozicija i prisustvo na tržištu i daje odgovor na pitanje „Na koji način poslujemo?“, te se na taj način ispunjava biznis strategija. Ovaj segment uključuje sve kompleksne odluke o procesima, tehnikama i alatima koje pomažu realizovanje biznis strategije.
 4. *Organizaciona strategija* – je način organizacije unutar kompanije, odnosno kompanija definiše zbog kakvih je poslova osnovana i kako će ih obavljati, ona može da odgovori na pitanje „Kako organizovati sopstvene resurse?“. Ovo pre svega uključuje odluke koje se odnose na usklađivanje ljudskih i finansijskih kapaciteta te, shodno resurnom potencijalu, optimalan način za sprovođenje funkcionalne strategije.

Slika 1. Strateški okvir CRM-a



Izvor: Silbiger, 1999

Prirodno, sva četiri segmenta gore navedenih strategija su međusobno zavisna. Efikasnost i efektivnost strategije neke kompanije zahteva međusobnu sinergiju sva četiri nivoa, te je potrebno uspostaviti kompatibilnost sa višeg na niži nivo prilikom definisanja konkretnih strategija, koji će smanjiti prirodnu entropiju sistema a povećati sinergijski efekat.

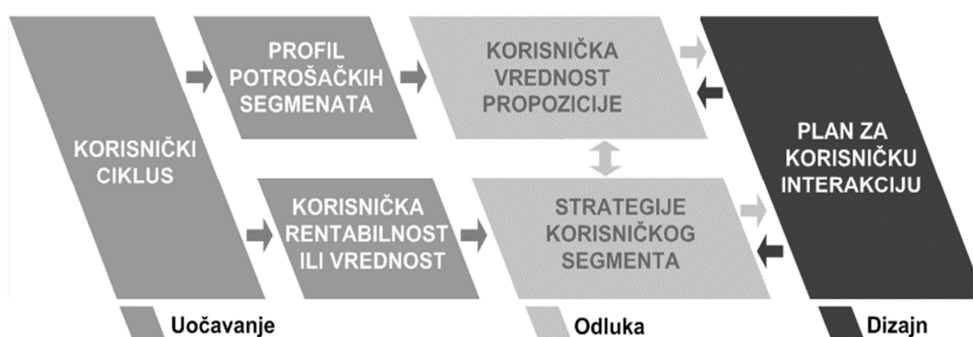
Korisnička strategija CRM-a

CRM strategija je opšte prihvaćena u formi „funkcionalne“ ili „operativne“ strategije jer uvodi veliki broj mogućnosti za nove taktike i alate za unapređenje konkurentnosti kompanija. Ključna stvar je shvatiti da kompanija ne treba da kreira ili sprovodi CRM na izolovan način, već je važno razumeti kauzalitet CRM-a sa drugim upravljačkim segmentima radi generisanja optimalnih poslovnih rezultata.

S tim u vezi, savremene strategije sve veći akcenat stavljaju na korisničku strategiju, dok je tradicionalni pristup bio fokusiran na strategije korporativnog upravljanja i funkcionalne strategije. Mnoge kompanije usvajaju gledište da strategija treba da se manje fokusira na pobeđivanje konkurencije, a više da se bavi stvaranjem vrednosti za korisnike, jer lojalnost korisnika stvara profit kompaniji.

Korisnička strategija predstavlja set aktivnosti koje kompanija izvodi kako bi stekla znanje i odgovorila na ciljane segmente tržišta sa akcentom na njihove jedinstvene okolnosti, preferencije i vrednost. Postoji jedan broj kritičnih elemenata koji se odnose na korisničku strategiju. Počinje se sa razumevanjem dva distinktivna tipa korisničkog ciklusa: interakcija i životni ciklus (Kenichi, 1988).

Slika 2. Elementi korisničke strategije



Izvor: Kenichi, 1988

Ciklus korisničke interakcije (*Customer Interaction Cycle - CIC*) opisuje faze kroz koje korisnik prolazi u procesu transakcije, ili kada „obavlja biznis“, sa kompanijom. Na primer, CIC bi trebalo da definiše interakcije koje korisnik može da primeni pri selekcionisanju proizvoda ili pri pokušaju da plati proizvod ili

uslugu. S druge strane, životni ciklus korisnika (*Customer Life Cycle - CLC*) opisuje faze kroz koje korisnik može da prolazi na putu sazrevanja svog odnosa prema kompaniji u toku dužeg vremenskog perioda. Na primer, korisnik može da traži od kompanije različite stvari u skladu sa sve većim znanjem i iskustvom koja stiže o proizvodu tokom procesa sazrevanja. Ovi ciklusi su važni jer pružaju prirodni okvir za razumevanje tipičnih i atipičnih procesa i uslova sa kojima se korisnik suočava, i što je najvažnije, potreba koje proističu iz njih. Ove potrebe se kasnije mogu evaluirati od strane kompanije da bi ona utvrdila kako da izađe u susret tim potrebama.

Potrebe jednog korisnika često imaju drugačiju formu ili drugačije fluktuiraju u magnitudi od potreba nekog drugog korisnika. Jasan opis korisničkih grupa, ili profili potrošačkih segmenata, pomažu kompanijama da shvate koliko su ove korisničke grupe različite na različitim nivoima potrošačkih ciklusa. Konstantno suočene sa ograničenim resursima, kompanije moraju da donose takozvane kompromisne (*trade-off*) odluke o tome koje segmente da opsluže, i kako da anticipiraju buduće trendove razvoja potreba potrošača. Naoružana precizno definisanim prodajnim portfoliom proizvoda i informacijama o korisničkoj profitabilnosti, koju generiše CRM kroz upravljanje bazama podataka i optimalnu segmentaciju tržišta, kompanija će maksimalno smanjiti rizik od pogrešno donete poslovne odluke. Istovremeno, kompanija treba da formuliše strategije korisničkog segmenta koje uključuju smernice za specifične segmente i taktike kao što su slanje poruka (messaging), cenovnik, promocije i kanali kako bi obezbedila ispunjavanje korisničke vrednosne propozicije i kako bi biznis ciljevi bili ostvareni. Tokom ovog procesa izuzetno značajna je uloga operativnog CRM modela.

Operativni model CRM strategije

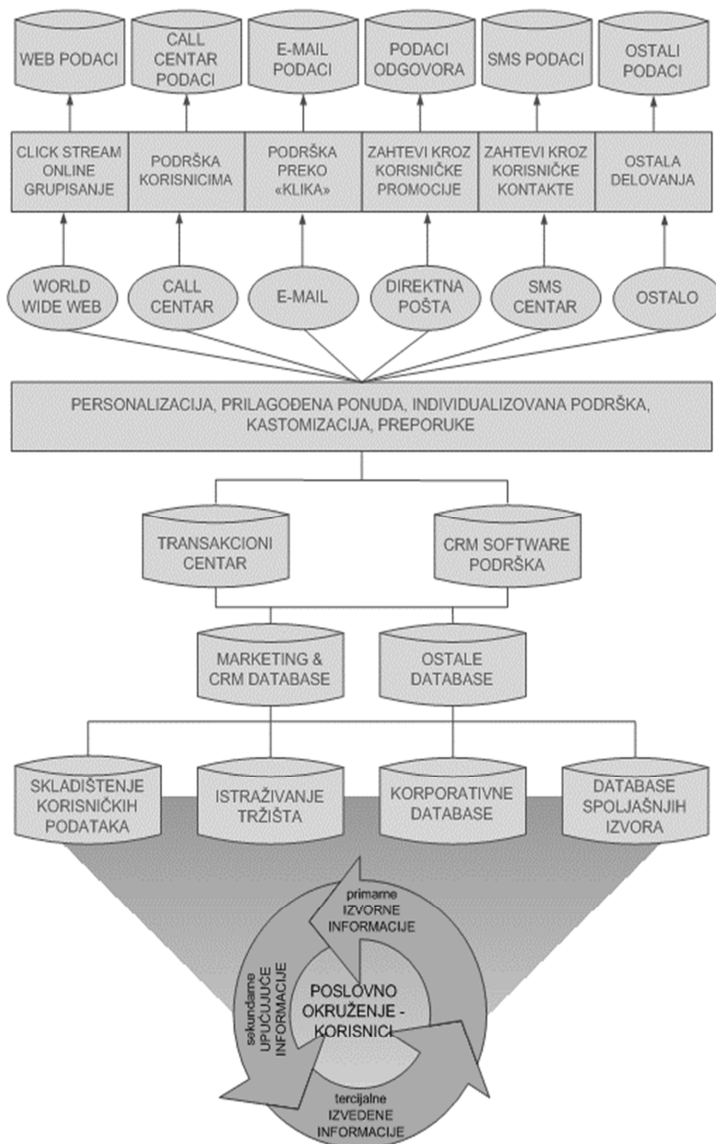
Bazični CRM model se sastoji od (Domazet, 2012, str. 145-146):

- *Operativnog* CRM-a koji se odnosi na pružanje podrške poslovnim procesima iz "prve poslovne linije funkcionisanja kompanije" kao što su marketing, prodaja, upravljanje porudžbinama. Osnovna karakteristika operativnog CRM-a jeste postojanje jedinstvene, integralne baze podataka koja sadrži informacije o svakom klijentu.
- *Analitičkog* CRM-a koji predstavlja podršku u analizi podataka o klijentima, što uključuje aktivnosti prikupljanja, čuvanja, selekcije, obrade, analize i interpretacije podataka. Ciljevi mogu biti različiti: modeliranje ponašanja kupaca, dizajn i sprovođenje specifičnih kampanja (akvizicija kupaca, zadržavanje kupaca, unakrsna prodaja, unapređenje prodaje i dr.), analiza kvaliteta usluga, procena potrošača, podela na segmente i izrada profila

klijenata, analiza rizika, analiza potreba, analiza prodaje, analiza odlaska klijenata i sl.

- *Saradničkog* CRM-a koji omogućava kompletnu komunikaciju, koordinaciju i saradnju sa klijentima putem telefona, faksa, Interneta, poštom, lično i sl.

Slika 3. Operativni model CRM strategije



CRM sistem sastoji se iz tri podsistema - sakupljanje podataka, skladištenje podataka i distribucija podataka. Skladište podataka je skup detalja i pregleda podataka koji opisuju aktivnost kompanije tokom vremena, a namenjeni su za upotrebu pri donošenju odluka. Skladišta podataka se često koriste u svrhu specifičnih potreba poslovnog područja poput marketinga. Pravilno uvođenje CRM-a je zapravo uspostavljanje ravnoteže između taktičkog rešavanja problema u specifičnim oblastima i upravljanje procesima usmerenih ka korisnicima i podataka o njima. Drugim rečima, da bi CRM bio uspešan i na strateškom i na tehnološkom nivou on mora biti integrisan kroz sistem za upravljanje znanjem.

U sistemima za upravljanje znanjem razlikuju se četiri kategorije:

- *Sadržaj*: Ova kategorija obuhvata sisteme za upravljanje, razmenu i primenu polustrukturiranih, digitalnih sadržaja, a posebno sistem za upravljanje dokumentima (DMS) i sistemi za upravljanje sadržajima (CMS).
- *Kompetencija*: Ova kategorija obuhvata sisteme za proaktivno upravljanje i lociranje implicitnih znanja zaposlenih. U cilju primene i razvoja implicitnih znanja, kompetencije zaposlenih se mogu utvrditi, a potom učiniti dostupnim u okviru sistema za upravljanje veštinama i u okviru direktorijuma o specijalistima.
- *Kolaboracija*: Ova kategorija obuhvata sisteme koji pružaju podršku saradnji među zaposlenima, toku upravljanja i virtuelnim zajednicama ali i sistemima za segmentaciju (*groupware*-softver koji koristi više grupa). Kolaboracija može uključivati i *click stream online* grupisanje, odnosno softver koji prikuplja podatke o interesovanjima korisnika tako što prate ponašanje preko klikova korisnika na određenim sajtovima, i na osnovu toga vrše grupisanje korisnika prema sličnim interesovanjima ili navikama u potrošnji.
- *Kompozicija*: Ova kategorija obuhvata sisteme za strukturiranje, strukturirane prezentacije i lokaciju znanja (na primer sistemi za izvlačenje podataka o kompaniji i portal). ERP sistemi, isto kao i transakcioni sistemi, su vrlo relevantni za CRM jer oni procesuiraju i skladište strukturirane informacije o korisnicima, na primer master podatke o korisnicima i ugovorima kao i o poslovnim transakcijama. S jedne strane, ovi podaci su neophodni CRM procesima isporuke i podrške zbog pristupa svim informacijama u kompaniji, a koji se tiču specifičnog korisnika kako bi mu se kompanija obratila na individualan način i boljim pristupom izašla u susret njegovim potrebama.

CRM sistem, u suštini, procesuirao optimalno strukturirane informacije, na primer podatke o kontaktima sa korisnicima i master podatke. Suprotno tome, sistemi za

upravljanje znanjem pružaju podršku zbirci manje strukturiranih informacija, razmeni i primeni kao što su dokumenti (eksplicitno znanje) i implicitno znanje zaposlenih. Ovo znanje je posebno neophodno u okviru CRM procesa isporuke radi zadovoljenja potreba korisnika. Na primer, upravljanje prodajom zahteva detaljno znanje o dostupnim proizvodima da bi konsultovanje o ponudi prema korisnicima bilo što efektivnije u odnosu na njihove potrebe.

ZAKLJUČAK

Razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija, prisutan tokom poslednje decenije, imao je izuzetno veliki uticaj na konkurentsku poziciju kompanija. Poslovanje bazirano na principima novih tehnologija imalo je važnu ulogu u ekonomiji, jer omogućava efikasniju razmenu informacija, dobara, usluga i finansijskih sredstava čime se stvara ekonomska vrednost za korisnike, dobavljače, tržišne posrednike, ostale učesnike tržišta i za društvo u celini. Još jedno bitno obeležje savremenog IT poslovanja nije fizička, već virtuelna, odnosno web lokacija, gde poslovna tržišta predstavljaju integrisanu elektronsku mrežu, povezanu učesnicima i poslovnim partnerima. Takav način poslovanja zahteva temeljno organizaciono prilagođavanje svih njegovih učesnika prema mrežnim, modularnim i virtuelnim organizacionim strukturama, uključujući i CRM.

Nova biznis rešenja, zasnovana na CRM-u, princip poslovanja temelje na korišćenju baza podataka i dostupnoj mrežnoj infrastrukturi, a sastoje se od velikog broja međusobno povezanih učesnika koji obavljaju transakcije i nude kompletnu uslugu krajnjim korisnicima. CRM sistem pojednostavljuje proces u kojem se podaci o korisniku transformišu u informacije korisne za sistem, ove informacije transformišu se u marketing strategiju i strategiju upravljanja korisnicima. Znanje o korisnicima, koje je sakupljeno tokom CRM procesa isporuke i podrške, predaje se procesima analize. Ono se tako analizira, a rezultati se kanališu nazad do procesa isporuke i podrške u formi preporuka za akciju top menadžmenta. Da bi se povećala efikasnost potrebno je prikupiti i analizirati samo relevantna saznanja na osnovu kojih se sačinjavaju preporuke.

Informaciono-komunikacione tehnologije su uticale na kreiranje inovativnog poslovnog CRM modela koji inkorporira: efikasan sistem segmentiranja i izbora korisnika, diferenciranje i personalizaciju poslovnih ponuda, optimalnu alokaciju resursa i stvaranje vrednosti bazirane na strateškom razumevanju prioriteta i sklonosti korisnika. Time je stvoren strateški koncept koji omogućava top menadžmentu razumevanje i predviđanje trendova u poslovnom okruženju.

Prednost ovakvog pristupa poslovanju se ogleda u razumevanju potreba korisnika i stvaranju inovativnog poslovnog modela koji je u stanju da zadovolji te potrebe, odnosno u kreiranju CRM modela. Koristi kompanija od implementacije CRM koncepta su mnogostruke: efektivnija segmentacija ciljnih grupa, analitičko predviđanje tržišnih trendova, analiza profitabilnosti pojedinačnih kupaca, unapređenje kvaliteta usluge i mogućnosti prodaje, kraći prodajni ciklus i veća profitabilnost procesa prodaje, sinhronizacija i analitika informacija prikupljenih iz različitih izvora, brža reakcija na tržišne promene, unapređenje efikasnosti i fleksibilnosti poslovanja, intenzivniji razvoj konkurentske prednosti i reputacije kompanije kao jakog poslovnog partnera (Domazet, Stošić, Hanić, 2016, str. 370).

Primenom operativnog CRM modela kompanija efikasnije sprovodi ciljane akcije usmerene na zadržavanje postojećih i privlačenje novih korisnika korišćenjem informacija u smeru uobličavanja prodajnog portfolia prema potrebama raznih profila korisnika sa različitim preferencijama. CRM strategija podrazumeva niz aktivnosti koje se obavljaju da bi kompanija potvrdila i sprovela optimalnu korisničku strategiju, fokusiranje na identifikaciju, prioritet i implementaciju novih biznis mogućnosti okrenutih ka korisniku koje će značajno unaprediti konkurentnost kompanija kroz bolju operativnost i veću profitabilnost.

ZAHVALNICA

Ovaj rad je deo istraživačkih projekata pod šiframa 47009 (Evropske integracije i društveno-ekonomske promene privrede Srbije na putu ka EU) i 179015 (Izazovi i perspektive strukturnih promena u Srbiji: Strateški pravci ekonomskog razvoja i usklađivanje sa zahtevima EU), finansiranih od strane Ministarstva za nauku i tehnološki razvoj Republike Srbije.

LITERATURA

- [1] Ambec, S., Cohen, M., Elgie, S. and P. Lanoie (2013) „The Porter hypothesis at 20: Can environmental regulation enhance innovation and competitiveness?“ *Review of Environmental Economics and Policy*, 7(1), str. 2-22.
- [2] Boons, F., Montalvo, C., Quist, J., and M. Wagner (2013) „Sustainable innovation, business models and economic performance: an overview“, *Journal of Cleaner Production*, 45, str. 1-8.
- [3] Brousseau, E., Penard, T. (2016) „The economics of digital business models: A framework for analyzing the economics of platforms“, *Review of Network Economics*, 6(2), str. 81-110

-
- [4] Carayannis, E.G., Grigoroudis E., Sindakis S. and C. Walter (2014) „Business Model Innovation as antecedent of sustainable enterprise excellence and resilience“, *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), str. 440–463.
- [5] Carayannis, E.G., Grigoroudis, E. (2012) “Linking innovation, productivity and competitiveness: Implications for policy and practice”, *Journal of Technology Transfer*, 39(2), str. 199–218.
- [6] Domazet, I. (2012) *Marketing komunikacije finansijskih organizacija*, Institut ekonomskih nauka, Beograd.
- [7] Domazet, I., Hanić, H. and A. Hanić (2015) „Technology infrastructure CRM-KAM concept: the competitiveness factor of financial organizations“, *FBIM Transaction*, 3(2), str. 23-32.
- [8] Domazet, I., Lazić, M. i V. Simović (2014) *Mogućnosti i pretpostavke za razvoj IKT industrije u Srbiji*, u Drašković B. Ur. Zbornik radova Deindustrijalizacija u Srbiji: mogućnost revitalizacije industrijskog sektora, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 619-637.
- [9] Domazet, I., Stošić, I. and A. Hanić (2016) New technologies aimed at improving the competitiveness of companies in the services sector, in Richet et. al, ed. *Europe and Asia: Economic Integration Prospects*, CEMAFI, Nice, France, str. 363-377.
- [10] Domazet, I., Stošić, I. and J. Zubović (2011). Strategic Management Concept and Market Restructuring as a Response to New Challenges of the World Financial Crisis. *Management* 61(2011), str.79-88.
- [11] Domazet, I., Zubović, J. (2011) Database marketing based business development: the case of Serbian financial sector, in Šalej et al, ed. *Contemporary issues in the integration processes of Western Balkan countries in the European Union*, International Center for Promotion of Enterprises Ljubljana, Slovenia, 2011, str. 399-414.
- [12] Đuričin, S., Beraha, I. (2016) SME clustering in Serbia: finding the right business partners and improving the business environment for SMEs, "SME clustering: finding the right business partners and improving the business environment for SMEs", Black sea economic cooperation (BSEC) and Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS), str. 213-236
- [13] Đuričin, S., Stevanović, S. i E. Baranenko (2013) *Analiza i ocena konkurentnosti privrede Srbije*, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 1-195.
- [14] Gonzalez-Pernia, J. L., Pena-Legazkue and F. Vendrell-Herrero (2012), „Innovation, entrepreneurial activity and competitiveness at a sub-national level“, *Small Business Economics*, 39 (3), str. 561-574.

- [15] Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. and P. Raman (2005) "The role of relational information processes and technology use in customer relationship management", *Journal of Marketing*, Vol. 69 No. 4, str. 177-92.
- [16] Kenichi, O. (1988) "Getting Back to Strategy", *Harvard Business Review*, November 1988, str. 149-156.
- [17] Kishor, N. Ratna, and K. Nagamani (2015) "Customer relationship management in Indian Banking Sector", *ACADEMICA: An International Multidisciplinary Research Journal* 5(7), str. 74-82.
- [18] Kovačević, M. (2010) Dimenzije i uzroci pada konkurentnosti privrede Srbije. In Hanić et.al, ed. *Economic Growth and Development of Serbia New Model*, Beogradska bankarska akademija i Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 37-49.
- [19] Krasnikov, A., Jayachandran, S. and V. Kumar (2009) "The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the US commercial banking industry", *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 6. 61-77.
- [20] Lovreta, S., et al. (2010) *Menadžment odnosa sa kupcima*, Data Status, Belgrade.
- [21] Nguyen, B., Simkin, L. (2009) *An examination of the role of fairness in CRM: a conceptual framework*, Proceedings of the British Academy of Management 2009, University of Brighton, Brighton.
- [22] Payne, A., Frow, P. (2006) "Customer relationship management: from strategy to implementation", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22 No. 1/2, str. 135-68.
- [23] Peppers, D., Rogers, M. (2010) *Managing Customer Relationships – A Strategic Framework*, 2nd Ed. Wiley, Hoboken, New Jersey.
- [24] Porter, M. (1998). *Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York.
- [25] Proskuryakova, L., Meissner, D. and P. Rudnik (2015) „The use of technology platforms as a policy tool to address research challenges and technology transfer“ *The Journal of Technology Transfer* (online publication) <http://link.springer.com/article/10.1007/s10961-014-9373-8#/page-1>, (pristupljeno 12.11.2016.)
- [26] Republički zavod za statistiku (2016) *Upotreba informaciono komunikacionih tehnologija u Srbiji*, Beograd.
- [27] Savić, N. (2010) Novi indeks konkurentnosti i rang Srbije. U *Kuda ide konkurentnost Srbije* Ed. Nebojša Savić N. i Goran Pitić, Beograd: FEFA – Fakultet za ekonomiju, finansije i administraciju, str. 11-29.
- [28] Silbiger, S. (1999) *The Ten-Day MBA: A Step-by-Step Guide to Mastering the Skills Taught in America's Top Business Schools*, Quill, 1999.

-
- [29] Stošić, I., Domazet I. (2014) Analiza konkurentnosti poslovanja i potencijali rasta privrede Srbije u periodu svestke krize, *TEME* Niš God 38, Br. 2, str. 491-506.
- [30] Thompson, A., Strickland A.J. III. (2011) *Strategic Management: Concepts and Cases* 11th Edition, McGraw and Hill Book Co.
- [31] *World Economic Forum* (izveštaji za period 2007-2015), <https://www.weforum.org/reports> (pristupljeno 17.11.2016).