

Универзитет у Крагујевцу
Факултет инжењерских наука



Назив студијског програма: Машинско инжењерство

Ниво студија: Дипломске академске студије

Модул: Индустијско инжењерство

Предмет: “СІМ” системи

Број индекса: 56/2001

Марко Д. Антонић

Управљење односом са купцима

дипломски рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. др. Миладин Стефановић - ментор

2. _____

3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог рада кандидат треба да представи концепт управљања односима са потрошачем “CRM”, односно да представи структуру, значај и циљеве “CRM“-а и унутрашњу и спољашњу структуру “CRM“-а. У другом делу рада кандидат треба да представи опште претпоставке увођења „CRM“-а као и да презентује најзначајнија софтверска “CRM“ решења.

Препоручена литература:

- [1] Adrian Payne, Developing a Strategic Approach to CRM, Cranfield School of Management
- [2] Rüdiger Buck-Emden, Peter Zencke, mySAP CRM The Official Guidebook to SAP CRM 4.0, SAP PRESS, Bon/Boston
- [3] Михајло М. Поштић, „SAP“ софтверска решења као подршка управљању ланцем снабдевања, Магистарска теза, ФОН, Београд, 2005.

ментор:

Проф. др. Миладин Стефановић

Крагујевац, _____

Резиме

Циљ овог рада је да објасни појам концепта управљања односом са купцима као и значај примене овог концепта са аспекта електронског пословања, као дела савремених пословних процеса. Посебна пажња је посвећена условима које је неопходно испунити ради успешне имплементације концепта „CRM“-а. Концепт „CRM“-а ће бити објашњен навођењем и објашњавањем саме дефиниције „CRM“-а, његове структуре, начина имплементације, као и освртом на купца и његово понашање пре, у току и након процеса купопродаје. Такође ће бити приказани практични примери успешне и неуспешне имплементације „CRM“ концепта.

Кључне речи:

управљање односом са купцима („CRM“), купац, имплементација, организација, „e-CRM“, тржисте, софтвери, конкуренција.

Summary

The aim of this paper is to explain the term of the managing concept through the relationship with customers, so as the importance of application of the concept in terms of e-business, as a part of modern business processes. Special attention is paid to the conditions which need to be fulfilled for successful implementation of the concept of CRM. The concept of CRM will be explained by specifying and clarifying the definition of CRM, its structure, methods of implementation, and focus on the customer and his conduct before, during and after the process of buying and selling. The practical examples of successful and unsuccessful implementation of the CRM concept will be also shown.

Keywords:

customer relationship management (CRM), customer, implementation, organization, e-CRM, the market, software, competition.

Садржај:

Увод	1
1. Значај и развој односа са купцима	2
2. „Customer Relationship Menagement“ „CRM“-превод, структура, циљеви, концепт, дефиниција и значај	3
2.1. Превод „CRM“	3
2.2. Концепт „CRM“-а	3
2.3. Циљеви „CRM“-а	4
2.4. Дефиниција „CRM“-а	5
2.5. Допринос уводјења „CRM“-а повећању добити компаније	6
3. Унутрашња и спољашња структура „CRM“-а	9
3.1. Анатомија „CRM“-а	9
3.2. Архитектура „CRM“-а	11
3.2.1. Оперативни „CRM“	12
3.2.2. Аналитички „CRM“	13
3.2.3. Организациони „CRM“	13
3.3. „E-commerce“	13
3.4. „E-CRM“	14
4. Неопходне организационе промене при увођењу „CRM“-а	16
4.1. Фокусне тачке стратегије компаније	16
4.1.1. Вођство у квалитету производа као примарна фокусна тачка	17
4.1.2. Оптимизација производних процеса као примарна фокусна тачка	18
4.1.3. Блискост са потрошачима као примарна фокусна тачка	19
4.2. Сегментација купаца	20
4.3. Кључни фактори успешне имплементације	22
4.4. Фазе „CRM“-а	23
4.4.1. Фаза испитивања	24
4.4.2. Фаза планирања	24
4.4.3. Фаза извршења	25
5. Произвођачи и тржисте „CRM“ софтвера	26
5.1. Произвођачи „CRM“ софтвера	26
5.1.1. „Oracle“	26
5.1.2. „Siebel Systems“	27
5.1.3. „Peoplesoft“	27
5.1.4. „SAP-Systemanalyse und Programmentwicklung“	27
5.1.5. „Salesforce“	27

5.1.6. „Microsoft“	27
5.2. Тржиште „CRM“ софтвера	28
6. Купац-његово понашање и карактеристике	31
6.1. Врсте купаца	31
6.1.1. Појединци као купци	31
6.1.2. Организације као купци	32
6.2. Дефинисање понашања крајњих купаца	32
6.2.1. Понашање купца је динамично	32
6.2.2. Понашање купца обухвата интеракције између афекта и размишљања, понашања и догађаја у окружењу	33
6.3. Типови купаца са аспекта испољавања незадовољства	33
6.4. Жалбе као врх леденог брега	34
7. Примери успешне и неуспешне имплементације „CRM“-а	36
7.1. Успешна имплементација „CRM“ компаније „Gruppo Venaglio“	36
7.2. Пример неуспешне имплементације „CRM“-а компаније „AT&T Wireless“	39
7.3. „Customer Relations Management“ у Србији	39
8. Закључак	41
9. Литература	42

Увод

Циљ овог рада је да објасни значај примене, као и сам појам концепта управљања односом са купцима, (*“Customer Relationship Management – CRM”*), са аспекта електронског пословања, као дела савремених пословних процеса.

Концепт „CRM“-а ће бити објасњен навођењем и објашњавањем саме дефиниције „CRM“-а његове структуре, начина имплементације као и кроз осврт на купца и његово понашање пре, у току и након процеса купопродаје. Такође ће „CRM“ бити објашњен и приказан кроз практичне примере успешне и неуспешне имплементације „CRM“ концепта.

У првом поглављу направљен је осврт на постојање и понашање по правилима самог „CRM“-а у пракси још у далекој прошлости код трговаца и банкара, а затим је наведен и развој концепта управљања односом са купцима током година.

У другом поглављу уведен је појам „CRM“-а и дате су његове дефиниције. Објашњена је проблематика превођења израза „*Customer Relationship Management – CRM*“, наведени су и појашњени циљеви концепта „CRM“-а и објашњена је улога „CRM“-а у остварењу примарног циља сваке компаније-повећање добити.

Трећа глава објашњава унутрашњу и спољашњу структуру управљања односом са купцима и објашњава појмове „E-CRM“-а и „E-commerce“ и приказује њихов значај за успешну имплементацију „CRM“-а.

У четвртој глави пажња је посвећена имплементацији концепта и неопходним организационим променама у компанији уколико зелимо да концепт „CRM“-а буде успешно имплементиран. Уведен је и објашњен појам фокусних тачака стратегије компаније и приказана је важност сегментације купаца у самој имплементацији. Објашњени су кључни фактори успешне имплементације и процес имплементације је подељен у три фазе и свака фаза детаљно је проанализирана.

У петој глави направљен је осврт на тржисте „CRM“ софтвера. Споменути су највећи произвођачи са освртом на њихов развој у задњих двадесет година.

Шеста глава је посвећена купцу и његовом понашањем пре, за време и после процеса куповине, а у седмој глави су дати примери успешне и неуспешне имплементације „CRM“-а и на крају је приказан и ниво развијености и заступљености „CRM“ концепта у Србији.

1. Значај и развој односа са купцима

У прошлости су пословни људи (трговци, банкари) знали да организују свој посао са циљем да купци или корисници њихових услуга буду што задовољнији. Они су знали да разликују своје важније клијенте са којима су често пословали од оних мање важних, и управо због тих различитости, различито су се пословно односили према њима и нису свима подједнако поклањали пажњу. [3]

По мишљењу психолога осамдесет процената успеха које имате у животу биће одређено квалитетом ваших односа са другима. Тако и сви успеси у продаји, а самим тим и успеси једног предузећа ће бити засновани на квалитету односа који оно има са клијентима.

Због сложености производа или услуге, клијенти обично нису у стању да направе тачну процену онога што се продаје. Зато њихова процена зависи од тога како се осећају комуникацији са продавцем. Тако да за већину купаца однос са продавцем заузима врло важно место у формирању коначне процене производа или услуге. Однос са купцем је, посматрано из неких аспеката, много важнији него производ или услуга сами по себи.[4]

Због свега овога успостављање и неговање односа са купцима током времена постајало је све важније. Развој интернета и технолошки развој уопште, допринели су да се односи са купцима стварају, одржавају и унапређују на много ефикаснији начин. Све ово је довело и до настајања нових закона тржишта које је исто тако расло и развијало се током времена. Тржиште је временом глобализовано и због тога је и тржисна ‘утакмица’ постајала све жустрија.

Све ове околности су довеле до развоја новог концепта, а можемо слободно рећи и нове филозофије маркетинга. Раније схватање маркетинга је у први план истицало откривање потреба купаца и задовољење тих купчевих потреба, док нови концепт као основу узима истицање вредности у први план. И то не вредности која се формира као раније, у самом предузећу захваљујући високој технологији и другим квалитетима производа, већ се креће од става да је купац тај који је једино компетентан да под утицајем различитих фактора субјективно одреди вредност било ког производа.

Купац у новој маркетинг филозофији постаје пословни партнер предузећу и менаџмент предузећа настоји да са њим изгради дугорочни пословни однос. Оваква филозофија управљања односа са купцима назива се „CRM (Customer Relationship Management)“ и она је постала кључ свих свих маркетинг процеса једног савременог предузећа. Управљање односима са купцима заузима све значајније место у пословним стратегијама компанија. [5]

2. „Customer Relationship Menagement-CRM“- превод, структура, циљеви, концепт, дефиниција и значај

2.1. Превод „CRM“-а

У радовима различитих аутора „(CRM) *Customer Relationship Management*“ се преводи на различите начине. Наиме, реч “customer” се у зависности од аутора се преводи као потросач, купац, корисник или клијент. У сваком случају преведено на српски језик реч “customer” означава неког ко користи неки производ или услугу. У овом раду користићемо реч купац као превод енглеске речи “customer”.

2.2. Концепт „CRM“-а

Концепт „CRM“-а је, можемо рећи, настао надоградњом и продубљивањем “relationship marketinga”. Наиме, у односу на “relationship marketing” „CRM“ много дубље анализира проблем дугорочних односа са купцем. „CRM“ у својој анализи сагледава све елементе од успостављања организационе структуре и осталих претпоставки развоја предузећа, преко пословне културе, па све до самих програма за успостављања дугорочних односа, док се „relationship marketing“ задржава само на конкретним програмима успостављања дугорочних односа (комуникација, прилагодјавање понуде, програм лојалности, комуникација са купцем и слично).

Концепт „CRM“-а са собом носи методологију, могућности и технологију која омогућава функционисање предузећа кроз унапређење односа са купцима. Циљ „CRM“-а је да омогући остваривање циљева предузећа на ефектнији и ефикаснији начин при чему се као главни алат користи аналитичније сагледавање потреба купца.

Велика заблуда постоји када се одговара на питање ста је то „CRM“. „CRM“ није техноологија, није софтверски пакет, није база података, а није ни „call center“ нити „web sajt“. „CRM“ је суштинска промена у организационој филозофији чији је нагласак на купцу. Програмски пакети тј. развијање одговарајућег софтвера и хардвера, омогућили су да „CRM“ систем постане у великој мери аутоматизован процес, са задатком да пружи не само информације, већ и да служи као значајна подршка доношења одлука и анализи ситуације на тржишту.

Међутим, успех на „CRM“ стратегија не може бити спроведена једноставном инсталацијом и интегрисањем програмског пакета и не може се спровести за кратко време. Промене се морају десити на свим нивоима, укључујући компанијску политику, маркетинг системе, информациони менаџмент, тренинге запослених и сл. То значи да сви аспекти пословања морају да буду уобличени у складу са принципима „CRM“-а. [5] Услуге се морају мењати и обогаћивати у складу са потребама корисника, а компанија мора имати способност препознавања њихових потреба и пре него што оне буду јасно изражене. [24]

Истраживања пословања европских компанија са интегрисаним „CRM“ концептом показују да 60 посто њих расте брже од конкуренције, проширује тржиште и наплаћују око десет одсто више за своје производе што нам недвосмислено говори колико је „CRM“ моћно “оружује” у суровој тржишној утакмици. [6]

2.3. Циљеви „CRM“-а

Циљеви због којих се у неку компанију уводи „CRM“ су оптимизација управљања животним циклусом сваког купца, утицај на пораст добити и на повећање профитабилности предузћа као и задовољење потреба купаца а у неким случајевима чак и генерисање будућих потреба купаца како би био остварен високи степен лојалности. То се постиже анализом прикупљених података током сваке појединачне интеракције између купца и предузећа (техничка подршка, сервиси, при куповини и остале активности). Ова анализа која је вишедимензионална хоризонтална и вертикална откривају цитаво богатство информација о купцу и касније представљају базу података „CRM“ стратегије оријентисане према купцу.

Дакле циљ „CRM“-а је изградити целовиту слику корисника како би се осигурала што је могуће боља услуга, како би однос с њима био бољи, дужи и наравно профитабилнији. [2]

Постоје три веома једноставна разлога због којих је „CRM“ стално добија све више и више на важности:

- конкуренција је из дана у дан све већа,
- исплативије је задржати постојеће него придобијати нове кориснике,
- технологија која све то омогућава достигла је прихватљив ниво развоја

Непрекидно учење и прикупљање вредних сазнања из сваког оствареног контакта, свој прави смисао добија тек уколико се такве информације искористе у сврху подизања нивоа квалитета. Тако се постиже и унапријеђивање односа са клијентима. Управо је то и сврха тих анализа које се проводе на крају сваког „CRM“ циклуса.

Тим анализама, као што смо рекли, подлежу баш сви облици интеракције остварене између предузећа и купаца, а сазнања која из њих добијамо користимо у сврху усавршавања садржаја порука које им касније упућујемо, облика комуникације, временских термина, места и начина приступања купцима.

Крајњи циљ је врло јасан: при сваком наредном контакту све бољи квалитет производа или услуга и што бољи однос са купцем.[8]

За већину компанија циљ „CRM“ стратегије је максимизација профитабилности односа са купцима повећавањем вредности овог односа како за продавца тако и за потрошача. [1]

Циљеви „CRM“-а у предузећу ће бити остварени у зависности од два критеријума:

1. Концепсијског – да је стратегија предузећа усмерена и на “e-bysness“ и кастомизацију, као и да је оријентисана на појединачни приступ купцу
2. Техничког – „ICT“, стандардизација, маркетинг, аутоматизација, дата менаџмент кампање, аналитика.[7]

2.4. Дефиниција „CRM“-а

Управљање односом са купцима („*Customer Relationship Management – CRM*“) се различито дефинише у различитим литературама страних и домаћих аутора. Постоји много различитих дефиниција, а ми ћемо их овде навести неколико и из њих ћемо моћи да закључимо шта то „CRM“ у ствари представља.

“ „CRM“ представља пословну филозофију која пружа визију начина на који би компанија требало да послује са купцима. Дефиниција „CRM“-а је следећа: „CRM“ је систем помоћу кога прилагођавамо стратегију, организацију и културу пословања на начин да сваки контакт са корисником води ка дугорочном задовољству корисника, а тиме и дугорочно повезаној добити компаније”.[1]

“ „CRM“ означава све оно што служи за изградњу значајне и дуготрајне пословне односе са васим купцима. Осим што помаже у бољем разумевању и предвиђању њихових потреба, ЦРМ вам може помоћи стицању нових и задржавању постојећих купаца уз повећање вредности животног века („lifetime value“) пословних односа („commence corporatio“)

“„CRM“ је релативно једноставан концепт који се односи на разумевање захтева и акција купаца да би предузеће могло задовољити те потребе како би изградило чврсте односе са купцем, а са циљем да све то води до повећане лојалности купаца и до повећане продаје.”

"„CRM“ стратегија која се користи да би се научило више о потребама купаца и њиховом понашању, и на тај начин развили међусобно чвршћи односи"[Тумбас 2006, стр. 67],

“„CRM“ није само аутоматизација три критично важне корисничко окренуте функције: продаје, маркетинга и сервиса него је комбинација стратегије, пословних процеса и технологије.” („bitpipe, inc.“).

“„CRM“ је пословна и технолошка дисциплина која користи информационе системе за координацију свих пословних процеса који су везани за интеракцију фирме са својим купцима у продаји, маркетингу и услугама.” [9]

“„CRM“ је пословна стратегија која уједначава специфичне технологије, пословне процесеи фокусирана на купце и филозофију менаџмента да привуче и задржи профитабилне купце.” [9]

"„CRM“ стратегија на нивоу целог предузећа, која је фокусирана на стварање и одржавање дуготрајних односа са потрошачима ... иако постоји више комерцијалних софтверских решења на тржишту за подршку „CRM“ стратегији, не може се рећи да је „CRM“ засебна технологија, то је пре свеобухватни приступ филозофији организације која ставља нагласак на потрошача" [10]

“„CRM“ је пословна стратегија избора и управљања односима са потрошачима ради оптимизације дугорочне вредности, али и филозофија усмерења на купца и организациону културу која подржава ефикасан маркетинг, продајне и услужне процесе"[Стојковић 2007, стр. 112].

Анализом наведених дефиниција може се укратко извући закључак шта то све „CRM“ представља:

- организациону културу – која доприноси стварању одговарајућег окружења у самом предузећу које је одговарајуће за успостављање правог односа са купцима
- филозофију – пословања која пружа визију начина на који би компанија требало да послује са купцима.
- Стратегију предузећа – која је снажно усмерена и оријентисана на стварање и одржавање чврстих односа са купцима
- Скуп софтверских решења – призају техничку подршку самој реализацији управљања односима са купцима

2.5. Допринос увођења „CRM“-а повећању добити компаније

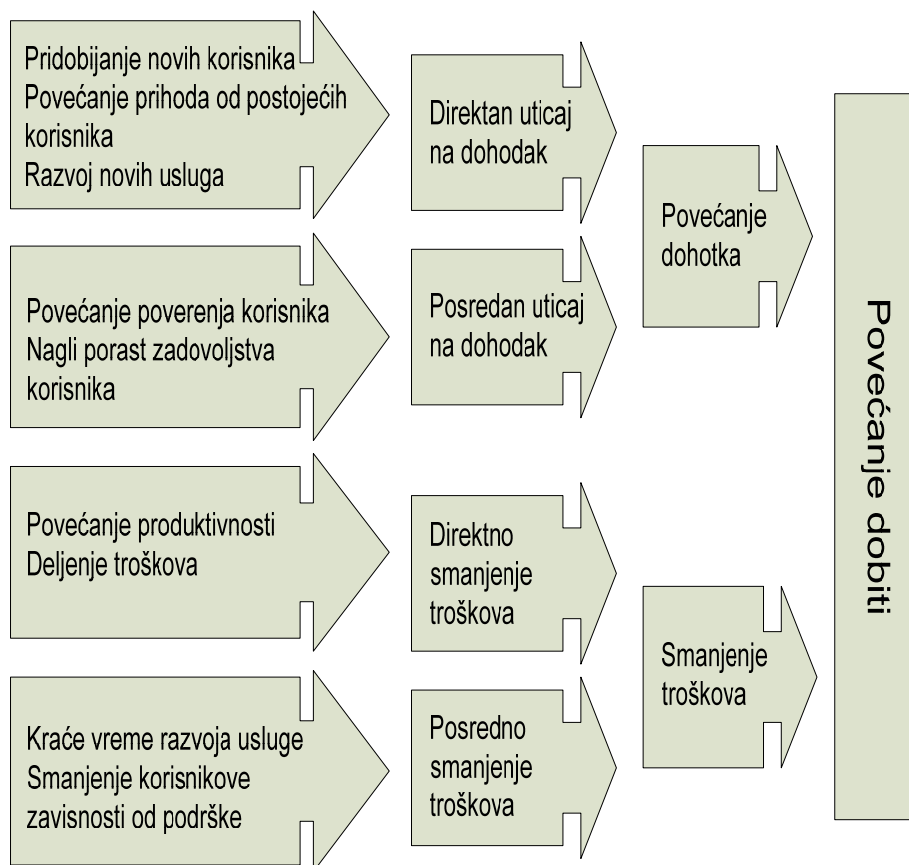
Схватање понашања купаца кроз њихово упознавање и предвиђање њихових намера омогућава компанији прилагођавање понуда и услуга према купцима и омогућава да та решења купцима понуде на прави начин и у право време. Тако усредсређеност целе компаније на појединачног корисника уз примену информационих технологија помаже бржем и продуктивнијем пословању. „CRM“ је право решење за компанију сто се доказује бројним примерима из праксе који нам говоре да компаније које упознају своје кориснике, лако могу повећати своје приходе и смањити трошкове.[1] Постоји цитав низ активности који на директан или индиректан начин доводе до примарног циља сваке компаније а то је повећање добити. Види слику 1.

У ранијим поглављима је било речи о циљевима увођења „CRM“-а, а тамо можемо видети да међу кључне циљеве „CRM“-а спадају:

- Обликовање дугорочних односа с корисницима
- Приближавање корисницима на сваком кораку
- Максимизирање активности свих сектора у компанији према потребама појединачног корисника.

Међутим гледајући преко опстег циља сваке компаније, можемо рећи да је примарни циљ сваке активности увећање профита и да су све остале активности и циљеви уско повезани са овим примарним циљем. „CRM“ представља велику подршку том примарном циљу јер се кроз имплементацију „CRM“-а постиже:

- Повећање задовољства корисника
- Смањење трошкова
- Повећање продаје
- Припремање успешнијих маркетиншких активности
- Повећање продуктивности



Слика1. Утицај „CRM“-а на повећање добити [1]

Иако један од кључних циљева сваке компаније, а нарочито оних компанија који спроводе „CRM“ концепт, стицање што је могуће више лојалних купаца, то се често не остварује. Навешћемо грешке у пословању који доводе до губитка купаца и објасњења зашто такве грешке не би требало да се дешавају:

- Налажење и продаја новом купцу је осам пута скупља од продаје лојалном купцу
- Процене су да незадовољан купац у просеку своје негативно искуство са неком компанијом исприча на десет различитих места било да је у питању производ или услуга
- Компанија може повећати свој профит и до 85% када повећава стопу задржавања корисника за само 5%.
- Вероватноћа продаје новом купцу је 15%, док је вероватноћа продаје већ постојећем купцу 50%.
- 70% купаца који уложе рекламацију ће наставити да купује од истог продавца ако он предузме одмах кораке да исправи грешку.
- Више од 90% компанија немају неопходну интеграцију продаје и сервисирања која би подржала „e-commerce“. [1]

Сви ови подаци показују да компанија трпи велику пословну и финансијску штету уколико са својим купцима нема добру комуникацију. Шире посматрано, „CRM“

стратегија мора идентификовати се изразити кроз вредност, како из перспективе купца тако и из перспективе продавца.

„CRM“ се дефинише као пословна стратегија за оптимизацију односа профитабилности компанија са једне стране и задовољства корисника са друге стране. Овим се омогућена симбиоза циљева компаније са захтевима купаца. „ICS (Institute of Customer Service)“ је представио резултате истраживања које су спровели и ти резултати су недвосмислено показали да компаније нису склоне да уче на основу рекламација корисника.

Идентификована су два основна разлога због чега купци престају да буду лојални компанији:

- незадовољство услугом
- осећај купца да компанија не брине о њиховим потребама

Непостојање ефективног система за учење на грешкама, као и не придавање значаја отклањању узрока незадовољства често буду разлог због кога „CRM“ никада не постане ефективан и ефикасан а самим тим и не даје финансијске резултате који се од њега очекују.

Грешка која директно утиче на смањење профитабилности „CRM“-система и његове ефективности је када сегментација корисничке базе не врши или се врши, али на погрешан начин. То доводи да се иста енергија и средства улазу и потенцијално профитабилне купце и у купце без потенцијала и касније доводи до негативних резултата увођења „CRM“-а ако се „CRM“ посматра из угла профитабилности компаније. [25]

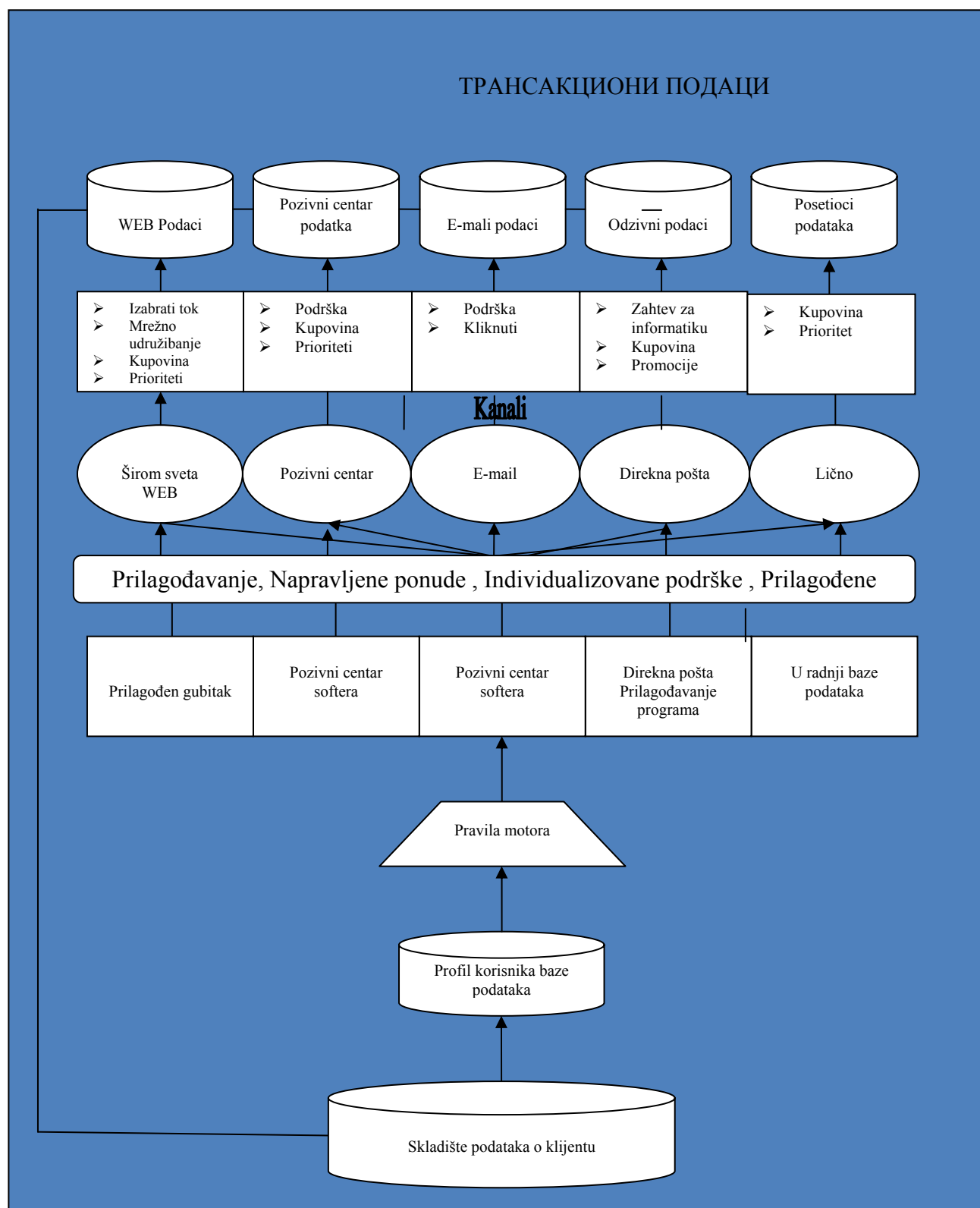
3. Унутрашња и спољашња структура „CRM“-а

3.1. Анатомија „CRM“-а

Анатомија је веома сложена као што је приказано на слици број 2. Помоћу шеме описаћемо њене основне делове и функције које оне обављају.

На врху шеме видимо трансакциону базу са којом „CRM“ анатомија увек почиње и која шематски приказује прикупљање података из различитих контаката („touchpointa“). Ти подаци који се прикупљају разврставају се у посебне трансакционе базе за сваки контакт појединачно. Под подацима из контакта подразумевамо „e-mail“, телефон, лични контакт и директну посту. То је основна база података која нам служи да се помоћу ње касније прикупи што је више информација о сваком купцу и те информације нам касније служе за персонализацију сваког купца.

„Customer Data Warehouse“ представља аналитичку основу „CRM“ анатомије. У трансакционој бази се прикупљени подаци из различитих контаката трансформису и проследјују у „data warehouse“, где се ти подаци уносе у базе са већ припремљеним демографским подацима сваког корисника појединачно. У „data warehouse“ почиње и процес анализе унетих података што представља и сам аналитички процес који ће касније помоћи компанији да открије и профил сваког купца.



Слика 2. Шема анатомије „CRM“-а [11]

„Customer Profile Database“ је база већ прерађених података која нам омогућује персонализацију сваког купца. Тако ћемо о сваком купцу имати две врсте података. Прва врста представљају демографски подаци у које спадају старосно доба, имовинско стање, адреса и лични интереси купца, док у другу врсту спадају подаци који су добијени као резултат аналитичких процеса. Подаци који се добијају након анализе су на пример вероватноћа да ће купац реаговати на одређену понуду или податак о томе коју би услугу купац посебно ценио. Сви ови процеси и информације нам омогућују да схватимо своју понуду његовим очекивањима и потребама.[11]

„Rules Engine“ технологија обавља праћење информација са могућношћу да лако пређе из једноставних интеграционих система на велике количине комплексних трансакција, све зависно од потреба. „Rules Engine“ и софтверски канали ће радити заједно да би израдили персонализовану понуду за корисника. „Rules Engine“ треба да буде динамичан, флексибилан и да се мења у складу са корисничким профилем базираном на резултатима анализе. Треба да се стално развија и да се користе аналитички модели за обликовање различитих садржаја и понуда. [11]

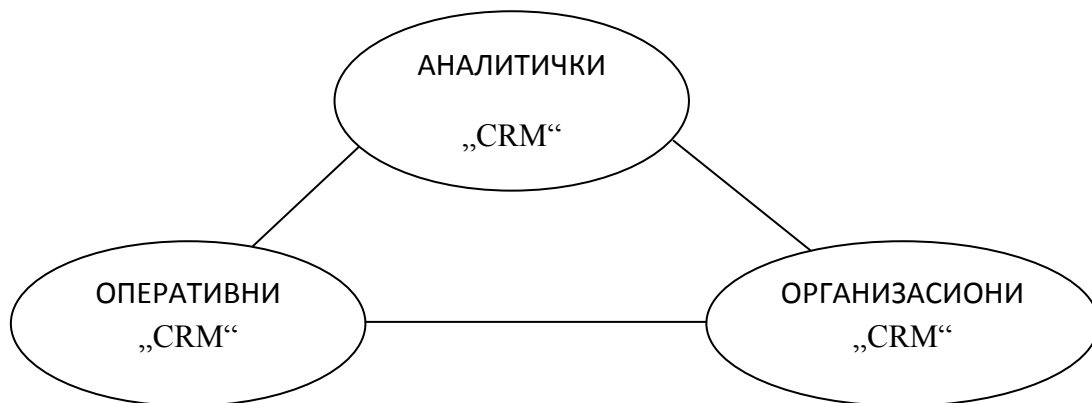
На врху петље поново долазимо до трансакционе петље након што персонализован садржај буде достављен кроз један од канала купцу и овај на то одговори са чим се затвара круг и долази до нове интеракције која доводи до нове размене података који се поново враћају у кориснички „data warehouse“ да би започео нови процес персонализације.

3.2. Архитектура ЦРМ-а

Да би у некој компанији „CRM“ био имплементиран на прави начин мора да, као што је приказано на слици број 3, постоји рад на три подручја „CRM“-а:

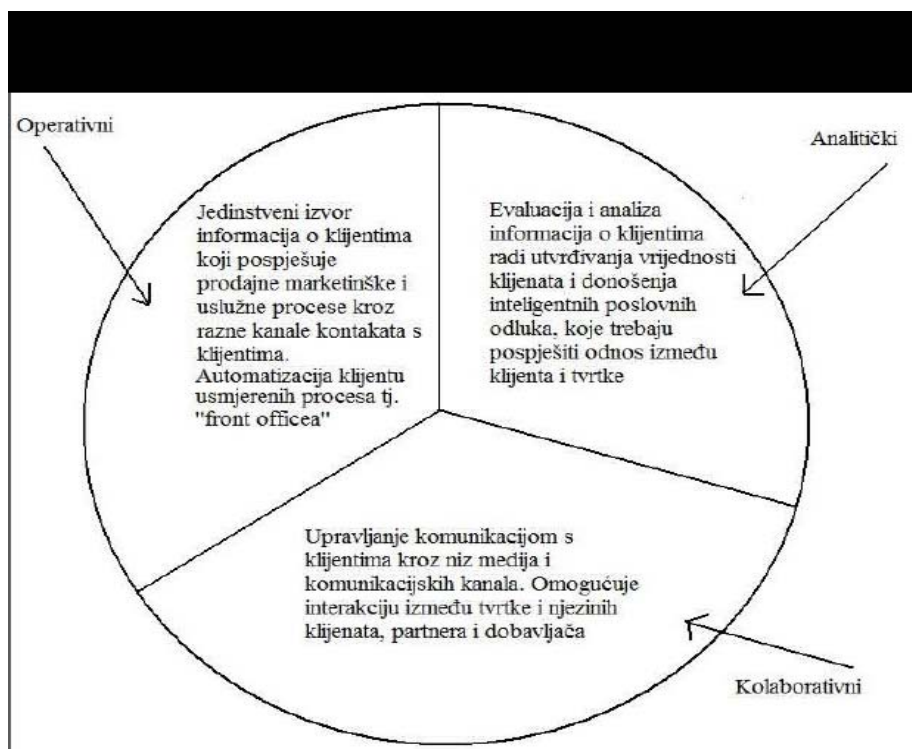
- Организациони „CRM“
- Оперативни „CRM“ и
- Аналитички „CRM“

Свако од ових подручја је веома битно за успешну имплементацију „CRM“ концепта тако да ако желимо остварење крајњег циља тј. задржавање старих и придобијање нових купаца и стално побољшање односа са њима, потребна је присутност сва три поменуто подручја.



Слика 3. Подручја „CRM“-а

Свако од ових подручја је веома битно за успешну имплементацију „CRM“ концепта тако да ако желимо остварење крајњег циља тј. задржавање старих и придобијање нових купаца и стално побољшање односа са њима потребна је присутност сва три поменуто подручја, а на слици број 4 је приказано шта обухвата и на шта је оријентисано свако од три подручја „CRM“-а.



Слика 4. Компоненте „CRM“-а (Muller, Srića, 2005.)

3.2.1. Оперативни „CRM“

Оперативни „CRM“ представља сам унос информација о купцу, тј. информације о његовим интеракцијама са компанијом, у различите базе података и апликације за праћење активности купца. Оперативни „CRM“ се односи само на унос и сместај података у базе без анализе истих и доношење различитих закључака на основу њих. Анализе, закључке, доношење предлога на основу података и слично у једноставнијим случајевима где имамо мали број купаца и података обављају оператери на основу обуке и искуства а када постоји случај података и потреба за подацима и из других извора онда ту функцију обавља аналитички „CRM“.

3.2.2. Аналитички „CRM“

У темељу подручја аналитичког „CRM“-а налазе се решења која кроз технологије као што су „Data Warehousing“ и „Data Mining“ стварају профил сваког појединачног корисника, као и друге моделе који се могу употребљавати за побољшање продаје и односа са другим корисницима.[11]

Аналитичко подручје „CRM“ помаже у припреми, подршци и оптимизацији процеса доношења одлука у вези са купцима, како у оквиру предузећа, тако и у односу на окружење. Мото овог функционалног подручја „CRM“-а гласи : "Урадити праву ствар".[12]

3.2.3. Организациони „CRM“

Организационо подручје „CRM“-а се састоји од колаборативног и комуникационог „CRM“-а.

Колаборативни „CRM“, или међукомпанијски „CRM, омогућава предузећима и потрошачима да заједно раде у области маркетинга, продаје и постпродајних услуга. Примери техничких платформи за ову врсту сарадње укључују интернет и електронска тржишта. Примери сарадње подржаних од стране „CRM“ софтверских решења, су процеси е-маркетинга, е-продаје и е-услуга, засновани на интернету, као и управљање продајним каналима и дистрибуираним наручивањем [Buck-Emden 2004, стр. 12-14].[12]

Комуникативи „CRM“-а се је директно сучељавањем са купцима и бави се управљањем и координисањем комуникативних канала. Не би требало да се десава да купци истовремено преко више комуникационих канала буду контактирани са истим или сличним информацијама. Н пример комуникациони канали могу бити телефон („call-center“), „web“, „e-mail“, „fax“, писмо и тако даље. [14]

3.3. „E-commerce“

„E-commerce“ нема неке посебне везе са „CRM“-ом и „E-CRM“-ом, него „E-commerce“ описује тржисте које се одвија електронским путем на пример интернетом. Е-цоммерце скраћеница од „електрониц цомерце“ (електронско тржисте) и означава трговину која се преко електронских мрежа а посебно преко интернета одвија. Ако се трансакције одвијају преко бежичних веза онда је ту реч о „M-commerce (mobile commerce)“.

Куповање преко интернета је и често најјефтинији начин куповине неког производа. Трговина путем интернета, због једноставности и ниских трошкова, се сматра најпрофитабилнијим обликом трговине.

Постоје више модела трговине на електронском трзисту.

Електронска трговина која се одвија између два предузећа назива се „b2b (business-to-business eng.)“, а може бити отворена према свима заинтересованим странама (пр.

робне берзе) или ограничена на само нека изабрана субјекте (нпр. приватно електронско тржиште).

Постоји и електронска трговина која се одвија између компаније и потрошача назива се „b2c (business-to-client eng.)“. Код „e-commerce“ купац је спојен директно са компанијом, најчешће путем интернет и трансакција се извршава у реалном времену електронским путем.

Поред ова два модела постоји и модел електронске трговине који се назива „b2b2c (business-to-business-to-client)“ који представља комбинацију претходна два случаја. У том случају између купца и компаније се налази неки посредник. [15]

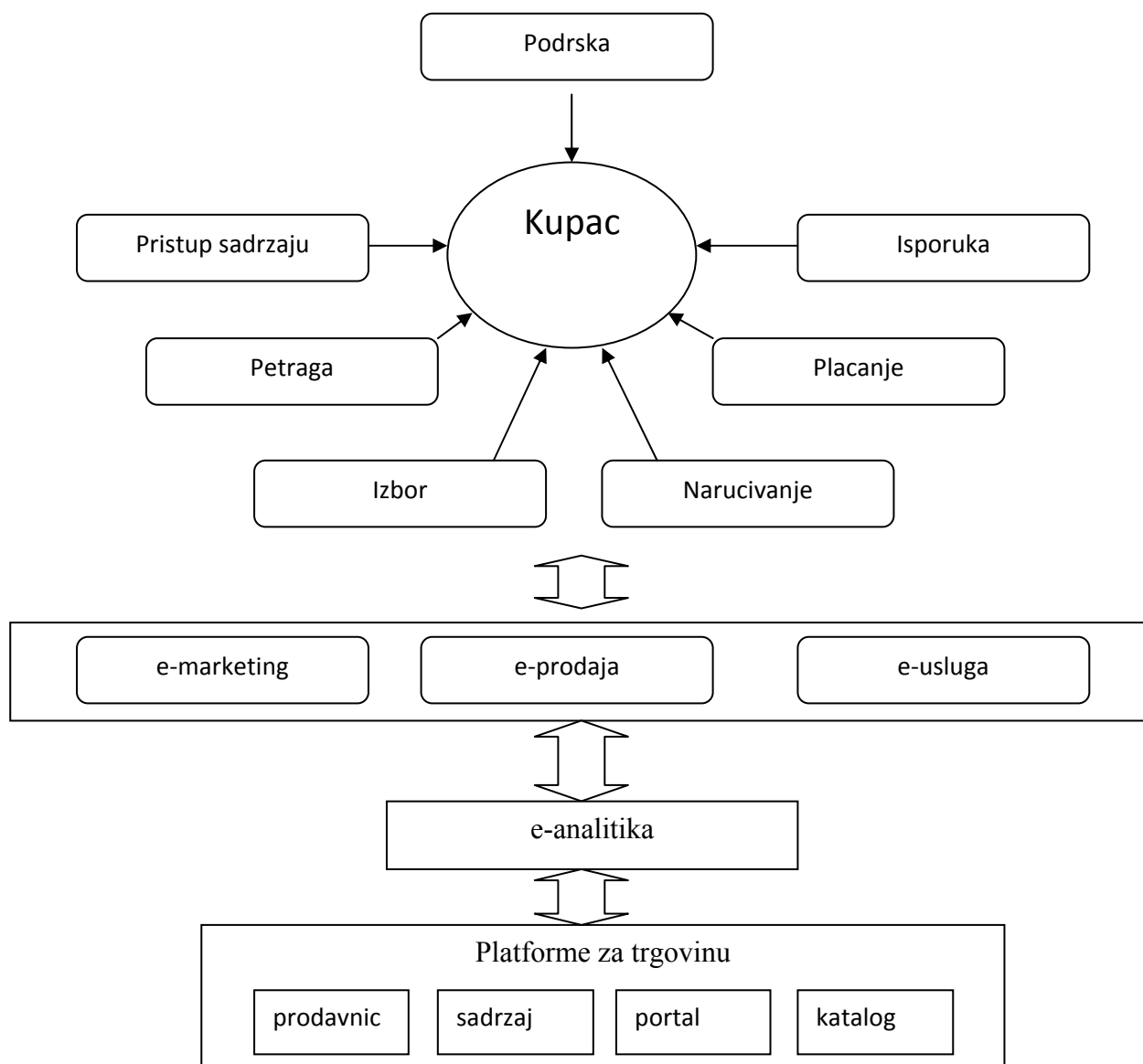
3.4. „E-CRM“

„E-CRM“ је у ствари управљање односима са купцима електронским путем. Уз помоћ информационих система „CRM“-поступак се подржава и унапређује. Професори „Hansen i Neumann“ су дефинисали израз „E-CRM“ и та дефиниција гласи:

„Под електронским управљањем односима са купцима се подразумева приступ „CRM“-у, који обезбеђује интегрисано унапређење и побољшање информационих система потрошача и међукомпанијске информационе системе. Свеукупни контакти са купцем, било да су контакти остварени путем писаних упитника, наруџбина, преко телефона, факса, „e-mail“-а, „chat“-а или неким другачијим путем скупљају се у једну јединствену базу података и онда се за сваког корисника тих информација оне посебно прерађују и припремају.“ [15]

Основна питања која предузеће треба одговори, ако жели да креира и одржава односе са потрошачима путем интернета, су следећа питања:

- На који начин интернет може да се користи као ефикасан канал за продају и интеракцију?
- На који начин предузеће својим потрошачима може да олакша улазак у дуготрајне пословне односе и брзо и ефикасно обављање пословних трансакција путем интернета?
- На који начин „web“ решења омогућавају пуну интеракцију са постојећим пословним процесима и системима?
- На који начин могу да се унапреде постпродајне услуге употребом интернета?
- На који начин интернет помаже у редуковању трошкова продаје и постпродајних услуга?



Слика 5. Интегрисани процеси „E-CRM“- платформе

Циљ „E-CRM“ решења је да створи користи и за предузеће и за потрошача. Обојстрана корист може бити постигнута једино високом интеграцијом и уклањањем баријера између заинтересованих страна. [16] Погледати слику број 5 где је приказана шема процеса „E-CRM“ платформе који су интегрисани.

4. Неопходне организационе промене при увођењу „CRM“-а

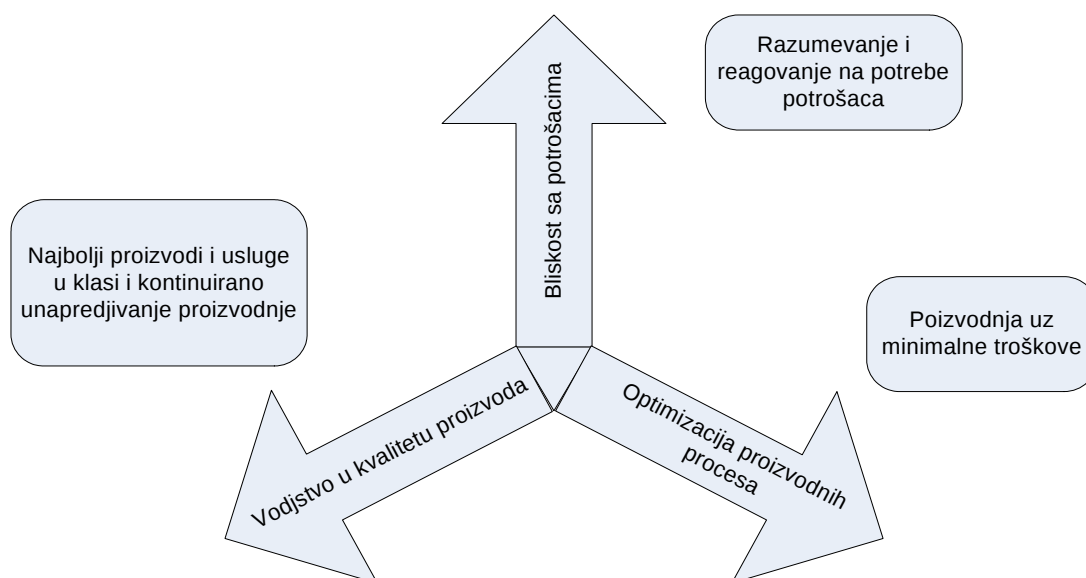
4.1. Фокусне тачке стратегије компаније

Да би се концепт „CRM“-а успешно имплементирао и да би могао да показе своје праве резултате потребан је тотално нови приступ филозофији пословања у предузећу а самим тим потребне су и промене у структури и организацији предузећа.

Потребно је да предузећа дефинису своје стратегије тако да оне буду бескомпромисно оријентисане према кориснику, и да детерминишу све оперативне процесе у предузећу. Компаније попут „Mercedes-Benz“-а, „Dell“-а, „Wal-Mart“-а и тд. су много успешније од своје конкуренције. Постављају се јасна питања због чега ова предузећа имају толику надмоћност на тржишту? Да ли су њихови производи заиста толико супериорни у односу на њихову конкуренцију? Одговор на последње питање је не, а на прво одговор би био „CRM“.

Свако од ових предузећа има стратегије бескомпромисно оријентисане на купце и оно што је занимљиво је да свако од ових предузећа оријентисано на различите вредносне области. Предузећа која имају јасну оријентацију према кориснику могу да имају три различите вредносне области, види слику 6, тј. могу да имају три различите фокусне тачке: [5]

- Вођство у квалитету производа
- Оптимизација производних процеса
- Блискост са потрошачима



Слика 6. Фокусне тачке предузећа оријентисаних према купцима [17]

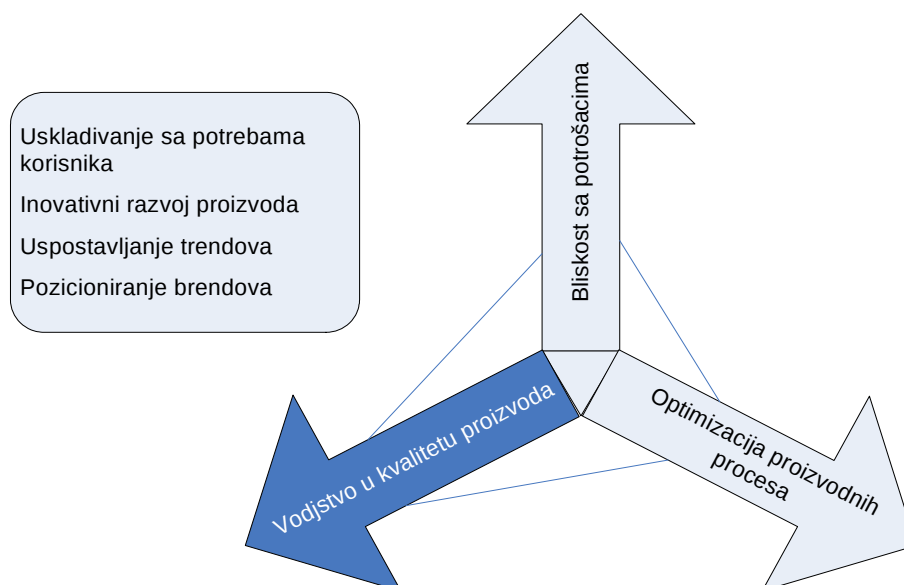
Да би постало тржисни лидер предузеће мора да буде у великој предност бар у једној од ове три области а да при томе не буде значајно лошије ни у остале две области. Тада је у могућности да пре свега сачува а онда и унапређује своју позицију [18]. Предузећа која су успела да постану лидери треба да користе предности које имају као лидери докле год су толико флексибилна да задовоље континуирану промену очекивања купаца за квалитетним производима и услугама. То могу да остваре понашајући се по правилима по којима функционисе тржиште а следећа су нека од њих:

- Тржишни лидери су да имају предност при закључивању уговора са пословним партнерима, што додатно отежава улазак потенцијалне конкуренције на тржиште
- Тржишни лидери могу да користе своје присуство да би диктирали правила на тржишту а да имају могућност да диктирају правила која њима највише одговарају. [18]
- Лидери имају могућности да достигну више тржишне границе
- Нова тржишта су за тржисне лидере много приступачнија
- Када постоје јаки тржишни лидери конкуренција мора при уласку на тржиште да се суоче са баријерама које диктирају управо ти тржишни лидери
- Потрошачи се најчешће опредељују за производе водећих брендова

4.1.1. Вођство у квалитету производа као примарна фокусна тачка

Вођство у квалитету производа представља способност предузећа да понуди квалитативно боље производе и услуге на тржишту него што то може конкуренција. Предузећа која своју стратегију граде на вођству у квалитету производа, као што је приказано на слици 7, треба да имају следеће особине:

- Потребне су снажне и флексибилне организационе јединице за истраживање и развој
- Треба да имају међу својим запосленима велики број оних који размишљају и делују на иновативан начин и који су у стању да визије развију у производе
- Запослени треба да имају могућност да се лако адаптирају на промене и познају тржиште, конкурентске производе и развојне потенцијале партнера.

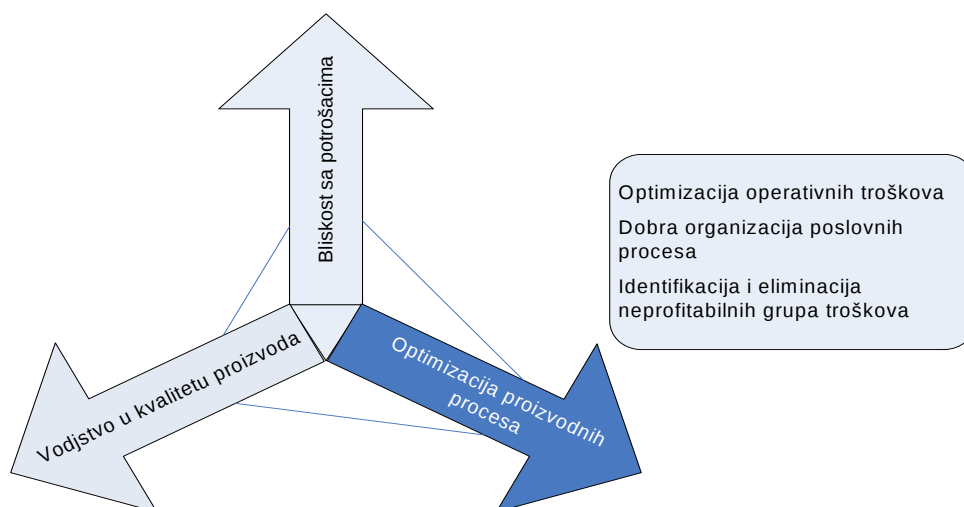


Слика 7. Вођство на тржишту остварено кроз квалитет производа [19]

4.1.2. Оптимизација производних процеса као примарна фокусна тачка

Предузећа која успостављајући ефикасну производњу, продају и постпродајне услуге а у исто време обезбеђујући производе који су јефтинији и мање подложни грешкама него конкурентски карактерише јако добра оперативна и организациона структура. Као што је приказано на слици 8, постоји неколико услова које таква предузећа морају да задовољавају да би предузеће постигло висок ниво оптимизације производног процеса и то су:

- да буде организовано на такав начин су високо стандардизовани
- једноставни и интегрисани пословни процеси
- производе који су јефтинији и мање подложни грешкама него конкурентски
- централизовано планирање
- строга контрола и који запосленима допуштају веома мало креативност



Слика8. Вођство на тржишту остварено кроз оптимизацију производних процеса[19]

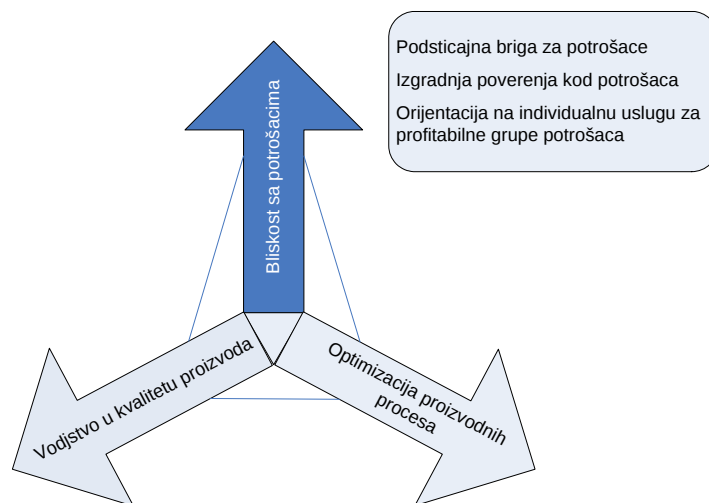
4.1.3. Блискост са потрошачима као примарна фокусна тачка

Компаније које своју пословну стратегију заснивају на блиском одосу са потросачем треба да за циљ имају остварење потреба купаца на најбољи могући начин, и то тачно са оним производима и услугама који су купцима потребни у том тренутку, тј. понуда треба да буде прилагођена само њима.

Да би се постигао тако висок ниво блискости са купцима потребно је испунити неколико услова. Треба да постоји организациона култура која сваког запосленог третира као индивидуу у складу са његовим потребама, интересовањима, посебностима и жељама, налазећи на тај начин за сваког купца специфично решење а не опште за све купце. Овакав модел односа према купцима подразумева да се одлуке често доносе од стране појединачног запосленог који је задужен за тог купца. На тај начин се стиче купчево поверење и остварују се дуготрајне везе са купцима. Наравно овакав модел пословања не подразумева да се сваком купцу пружи иста пажња и да се сваки купац третира на исти начин. Управо супротно је исправна примена овог модела. Уколико се сваки купац третира на исти начин то доводи до контрапродуктивности и зато је селекција потрошача јако битна за овакаву стратегију предузећа.

Компанија која своју конкурентску предност базира на блиском односу са потрошачима, као што се види на слици 9, мора да се фокусира на профитабилније клијенте, како би постигла своје пословне циљеве. Овакав приступ стратегији предузећа је и разлог појаве „CRM“ концепта.

4.2. Сегментација купаца



Слика 9. Вођство на тржишту остварено кроз изградњу блиског односа са купцима [19]

Сегментација купаца је врло битна у примени „CRM“-а, јер пословнои процеси којима се успоставља и одрава близак однос са купцем изискује обимна финансијска средства. Сегментација је кључна активност маркетинга. Без одговарајуће циљне групе потрошача, предузеће би само губило новац у покушају да им скрене патњу. Ова средства се троше на улагање у пословне процесе, обуку запослених, опрему и тд. Узимајући у обзир ове трошкове предузеће мора да анализира и да донесе одлуку:

- До које мере је неопходо излазити у сусрет различитим жељама сваког потрошача?
- Да ли је неходно сваком клијенту посветити једнаку пажњу?

Само постављање ова два питања упућује на то да постоје две врсте купаца:

- профитабилни и
- непрофитабилни.

Одговор на горе постављена питања је врло битан, јер управо у зависности од профитабилности купаца трасира се пут успеха или неуспеха предузећа у будућој примени „CRM“-а.

Због велике важности стратегије приступа купаца свако предузеће мора да одговори и на следећа:

- Да ли је потребно сваког потенцијалног купца претворити у купца?
- Да ли је сваком потенцијалном купцу потребно прутити целокупан спектар производа и услуга?
- Да ли је сваком купцу неопходно понудити једнак квалитет производа и исти ниво услуга?
- Да ли је потребно употребити сва расположива средства да би се неки потрошач задржао?

Предузећа која су у могућности да пруже позитиван одговор на већи број ових питања су у позицији да привуку велики број потрошаца али за њих постоји реална могућност да потроше значајна финансијска средства у изграђивање блиског односа са купцима који ће се касније показати као непрофитабилни. Због од велике важности идентификовати сигурно профитабилне и потенцијално профитабилне потрошаце. Када су профитабилни потрошачи лоцирани потребно је разумети шта је за њих најбитније и на који начин је могуће задовољити њихове потребе уз стварање профита за компанију. „CRM“ нуди све потребне алате за аналитичку и ад хоц сегментацију. Функције за приказ података и постојећи алати за анализу предвиђања омогућавају оптимизацију свих активности везаних за сегментацију потрошаца.

Основне функције „CRM“-а везаних за сегментацију потрошача су:

- случајан избор репрезентативне групе потрошача ради брзе анализе узорка,
- функције контролне групе,
- уграђене функције за оптимизацију стопе одговора,
- поједностављено руковање, кроз персонализацију листе значајних атрибута за сваког корисника,
- аналитичке функције сегментације, које укључују израду стратума, стабла одлучивања и других техника за претраживање података,
- одређивање у реалном времену броја пословних партнера који одговарају задатом критеријуму, у циљу прецизнијег планирања и сегментације,
- приступ парцијалним количинама података о купцима,
- приступ индивидуалним подацима о потрошачу.

На овај начин корисник може лако и једноставно да моделира циљни сегмент за оптимизацију циљно оријентисане кампање, уз коришћење софистицираних алата за сегментацију са приступачним корисничким интерфејсима.

4.3. Кључни фактори успешне имплементације

Када говоримо у „CRM“-у начин имплементације је веома важан и директно утиче на резултате његовог увођења. Кључни фактори успешне имплементације „CRM“ решења на основу досадашњих искустава разних компанија су следећи:

- Искрена подршка највишег руководства.

Од велике важности је да сам врх врховодства има активну и улогу у процесу имплементације „CRM“ решења. За време имплементације пролази се кроз тешке фазе када је потребно доношење ефективних и брзих одлука, а исто тако је важно и обезбеђење потребних ресурса. Задужен за ширење идеје „CRM“-а на свим нивоима мора бити запослени са ауторитетом и великом вером у сам пројекат. Само на тај начин долази до апсолутног прихватања филозофије „CRM“-а а то је предуслов да касније „CRM“ пројекат да видљиве и позитивне резултате.

- Поверење међу запосленима

Најбоља могућа радна атмосфера и поверење између запослених и коректна сарадња. Ово се односи на највише руководство компаније и све чланове надзорних одбора у процесу имплементације

- Јасно дефинисани циљеви

Циљеви морају бити дефинисани јасно, недвосмислено, а то се постиже када су ти резултати мерљиви и када се могу контролисати у сваком тренутку. За сваки циљ се мора јасно дефинисати и прецизно одредити колике су користи постигнуте њиме.

- Ефективан и ефикасан процес доношења одлука

Брзо и снажно управљање пројектом је тајкође од великог значаја. Да би управљање пројектом било ефикасно и ефективно мора да постоји велики ауторитет над свим аспектима пројекта и управо због тога само руководство има задатак да тренира друге запослене, да управља пројектом и да води сваки део процеса имплементације.

- Једноставна сема организације пројекта

За спровођење оваквих пројеката користи се хоризонтална организација. Тиме се добија на ефикасности краће линије одлучивања и комуникације. Овај део је нарочито важан за чланове високог руководства и надзорне одборе.

- Високо квалификовани чланови пројектног тима

Рад на пројекту је врло захтеван и комплексан и због тога захтева јако способне и образоване људе. Ангажовање најбољих стручњака из пословног система је незаобилазно у исправној имплементацији „CRM“-а. Улагање у школовање квалитетних кадрова је такође јако битно а у то школовање треба уложити и значајна средства.[22]

- Професионализам и преданост пројекту

Људски ресурси морају бити потпуно у функцији успешне имплементације „CRM“-а. Време ангажовања мора да буде минимум пуно радно време а то се посебно односи на кључне чланове тимова.

➤ Транспарентно информисање

Изузетно је важно транспарентно информисање. Тиме се остварује потпуно задовољење околине информацијама и истовремено се сузбијају непотребне и неистините гласине.

➤ Конверзије и интерфејси спремни на време

Процедуре и програми миграције/конверзије, као и интерфејси према не-„SAP“ производима или застарелим системима, морају бити спремни на време да би се омогућио квалитетан трансфер и квалитетна контрола података.

➤ Тачност и истинитост података

Нетачни, неистинити и непотпуни подаци утичу на кашњење на пројекту а у неким случајевима могу чак и директно угрозити успешност пројекта.

➤ „*To-be*” концепт мора бити испоштован до детаља

Утврђени „*To-be*” концепт наведени у документу морају бити водич кроз цео пројекат. Све важне чињенице које се односе на будуће процесе, организацију, методе и процедуре морају бити детаљно истражене и пажљиво анализирани.

➤ Консултантни повећавају квалитет имплементације и утичу да се рок имплементације смањи

Добар пренос „know-how“-а је врло важан за имплементацију комплексних интегрисаних пословних решења. На успех имплементације директно утиче ангажовање консултаната, јер консултанти имају детаљна знања о пословном софтверу а и искуство са текућим проблемима за време имплементације. Екстерно ангажовани консултантски тимови морају пружити помоћ у прилагођавању и постављању имплементационог плана, као и контроли пројекта.

➤ Реинжењеринг пословних процеса се ради после завршене имплементације

Реинжењеринг пословних процеса се не ради ни за време пројекта ни пре почетка рада на пројекту из два разлога:

➤ Не пре, зато што још у том периоду нису познати пуни потенцијали пословног софтвера.

➤ Не у току, јер конкурентно одвијање може додатно ангажовати ресурсе пројекта потпуно непотребно.

➤ Непрекидна контрола активности на пројекту

Пројекат мора бити строго и непрекидно контролисан. Свака различитост у односу на имплементациони план и дефинисане циљеве пројекта мора бити пажљиво идентификована и праћена одговарајућим акцијама које ће довести до тога да девијација буде отклоњена.[22]

4.4. Фазе „CRM“-а

„CRM“ је трајан процес и као такав се може посматрати као циклус који се састоји из три фазе. Све три фазе су подједнако важне. И то су:

➤ Испитивање,

- Планирање,
- Извршавање.

4.4.1. Фаза испитивања

У овој фази разбија се модел понасања циљне групе купаца. То се успева комбиновањем споствених компанијских података са спорљним демографским, социолоским и другим подацима. За испитивање циљне групе купаца задужен је маркетинг и он поставља низ вазних питања:

- Ко су корисници?
- Које су им демографске особине и животни стил?
- Где живе?
- Каква је њихова куповна моћ?
- Шта купују? Какве су им куповне навике и обрасци?
- Како се могу досегнути?
- Како су у прошлости реаговали на промотивне кампање и којим каналима желе да буду у контакту са компанијом?

Фаза испитивања најзахтевнија је по питању технологије. Да би фаза испитивања било добро спроведена у систем осим скупљених података се морају интегрисати и подаци из неких спољних па и застарелих извора које је компанија некада користила. То интегрисање се спроводи путем технологија за складистење података. Анализа података захтева алате као што су „OLAP“ („On Line Analytical Proccesing“), „Data Mining“, алате за статистичку анализу и друге пратеће алате за анализирање и проналажење скривених правила и тенденција у подацима. Овај део процеса представља најкритичнији део циклуса јер се у њему бирају циљни сегменти кориснице базе и анализирају потребе купаца.[24]

4.4.2. Фаза планирања

Ово је фаза када маркетинг доноси одлуке како ће се обратити купцима дефинисаним у фази испитивања на најбољи начин и израђује се маркетинска стратегија и осмишљава кампања. Иако у технолошком смислу решења за маркетинско планирање кампање постоје, успех ове фазе не зависи толико много од употребе постојеће технологија. Фаза планирања је део маркетинга који укључује креативност и изводи се помоћу разних алата и оквирних решења. [24]

4.4.3. Фаза извршења

У заврсној, изврсној фази циклуса компанија користи сво знање користећи корисничке „touchpoint“-а који су на располагању. Овде улогу остварује ефикасна интеракција која се одвија на две стране:

- Извршавање и управљање маркетиншким кампањама и стратегијама односа са корисницима кроз „touchpoint“
- Праћење одговора

Праћење одговора представља још један значајан део анализе. Он се састоји из прикупљања података сваког плана, који се користе следећи пут када купац буде у контакту са компанијом. Из перспективе информационе технологије, веома је важно разумевање природе података које треба скупити и начине њиховог коришћења и складиштења, тако да се могу применити постојећи стандарди и дефиниције, са циљем да се касније ти податаци могу користити једноставно и смислено.

Ако се подаци успешно прикупљају и на прави начин, сваки следећи циклус ће бити продуктивнији и могућност понављања процеса донеће корист. Ако се лоше дефинису и користе подаци из извршне фазе, понављање процеса доводи само до понављања истих грешака.

Ако компанија уопште жели да почне са „CRM“-ом, у оквиру компаније мора се развијати тзв. „клијентоцентрична“ пословна култура и филозофија пословања. То са собом носи и обавезу да купац мора бити базична тачка сваке акције која компаније жели да предузме. Све пословне активности морају да буду спровођене са циљем задовољења потреба купаца. Кључна ствар је да маркетиншка стратегија мора бити "outside-in", што значи не око карактеристика услуга него оријентисана око потреба корисника.

Компанија треба да се фокусира на ону јединствену вредност својих услуга, по којој су другачији од осталих који нуде исте или сличне услуге, јер управо та јединственост ствара задовољство њихових лојалних купаца. Није битно да ли је то брзина услуге, тачност испоруке или нешто треће, то је нешто што сама компанија ствара и дефинише кроз изградњу свог имица. Али врло битно је да подручја пословања представљају потенцијалне полуге за задовољење купаца, па јер због тога праћење и управљање тим задовољством задатак свих сектора у компанији, а не једино маркетинга или једино сектора подршке корисницима. Сваки сектор у компанији морају непрестано нудити корисницима управо ту јединствену вредност. [24]

5. Произвођачи и тржиште „CRM“ софтвера

5.1. Произвођачи „CRM“ софтвера

Производња софтвера за успостављање, одржавање и побољшање односа са купцима се данас одвија у различитим развојним окружењима. То што долазе из различитих развојних окружења се рефлектује и на сама решења у софтверима.

Претећа „CRM“ софтвера је креиран са циљем да пружи подршку запосленима у продаји и њега је произвела компанија „Siebel“ још 1996. године. Тада су они тај софтвер назвали "аутоматизација пословања у продајном одељењу" („*sales force automation – SFA*“).

Одмах после тога се појављујеш данас непостојећа компанија „Nortel“ која препознаје значај „CRM“-а и производи софтверска решења за помоћ центрима за интеракцију са потрошачима тзв. „call center“. Компанију „Nortel“ је наследила компанија „Clerify“, а која је данас део „Amdocs“-а.[26]

Важан део „CRM“-а представља оцењивање и анализа свих информација које су значајне за односе са купцима. Зато су поједини производјачи аналитичких софтвера (на пример: „Teradata/NRC“) унапредили су своје производе у „CRM“ софтверска решења. Тада су и произвођачи „e-commerce“ решења, који користе интернет за представљање и продају својих производа, одлучили да побољшају своје производе додатним „CRM“ функционалностима. „CRM“ је у тој мери био прихваћен да су произвођачи решења који у свој систем нису укључивали интеграцију са ланцем вредности често пропадали. Примери произвођача оваквих непотпуних решења су „Intershop i Broadvision“. [26]

Коначно, произвођачи „ERP“ решења, као што су „Oracle“, „PeopleSoft“ и „SAP“ су побољшали своје свеобухватне системе пословних апликација јаким и моћним „CRM“ функцијама, и сада својим корисницима могу да понуде интегрисана решења за све аспекте обраде пословних података.

„CRM“ интегрисана решења нуде корисницима следеће предности:

- Униформно и хармонизовано пословно решење које на непрекидно повезује апликације за директан контакт са корисницима са апликацијама за подршку, а у то укључује обраду наруџбина, креирање извештаја, управљање људским ресурсима итд.
- Контролу трошкова и време увођења пројекта са значајно мањим улагањем напора у интеграцију у поредјењу са осталим решењима. [22]

5.1.1. „Oracle“

Оракле је компанија која је данас највећи произвођач система за управљање базама података, планирање ресурса подuzeћа, система за управљање односима с клијентима и система за управљање ланцем снабдевања. Осим класичног „CRM“ софтвера нуде и „on-demand“ решења 2005. су преузели

софтверску компанију „Peoplesoft“, а 2006. У то време највећег произвођача „CRM“ софтвера „Siebel systems“. Тим аквизицијама постали су највећи произвођач „CRM“ система. Након тога 2005. запошљавали су 50.000 људи те тиме били друга највећа софтверска компанија на свету.

5.1.2. „Siebel systems“

Компанија која је дуго била произвођач „CRM“ софтвера број један, данас послује под „Oracle“ групом па се зато и „CRM“ софтвер зове „Oracle Siebel CRM“. Оснивач је бивши директор из „Oracle“.

5.1.3. „Peoplesoft“

Као засебна компанија била је један од већих произвођача „CRM“ софтвера. 2005. преузео их је „Oracle“.

5.1.4. „SAP – Systemanalyse und Programmentwicklung“

„SAP“ је немачка софтверска компанија основана 1972. Дуго времена сарађује са „Oracle“-ом, а након што је „Oracle“ аквизицијама ушао на тржиште „SAP“-а и на тај начин озбиљно почео конкурисати „SAP“-у сарадња је раскинута. Данас су други произвођач „CRM“ софтвера.

5.1.5. „Salesforce“

Компанија која је водећи понуђач „on-demand“ „CRM“ софтвера. „Salesforce“ је „ASP“ tj „aplitationservice provider“. Они нуде целокупно „CRM“ решење (софтвер, хардвер, одржавање итд). Предност је у томе што се цели систем налази на њиховим серверима, а купац плаћа само услугу, а не цео софтвер. То је свакако од користи мањим и средњим предузећима док у задње време и већа предузећа размишљају том решењу.

5.1.6. „Microsoft“

Највећи произвођач софтвера на свету са својим „Microsoft Dynamics CRM“ решењем све више јача своју позицију на „CRM“ тржишту. У 2008. објавили вест да ће и они понудити „on-demand“ услугу.[30]

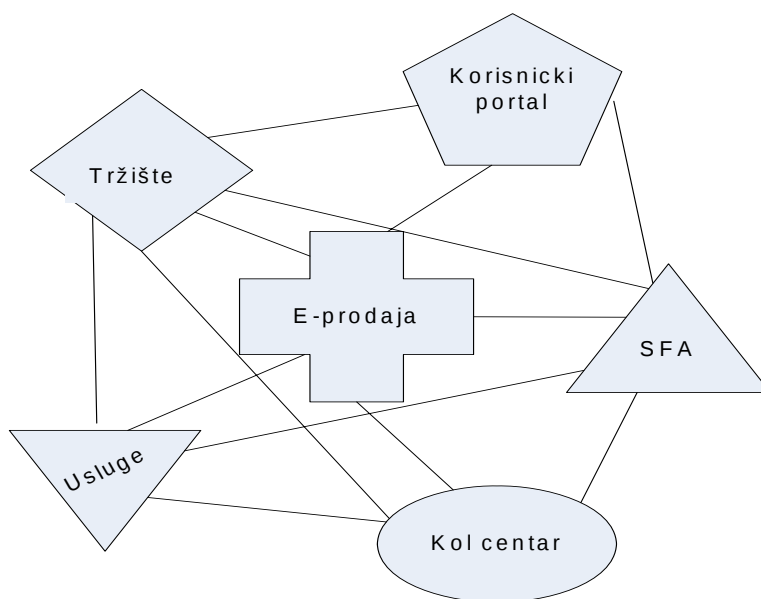
5.2. Тржиште „CRM“ софтвера

Тржисте „CRM“ софтверским решењима непрекидно расте и натавиће да расте у надлолазећим годинама, зато што за разлику од „ERP“ решења, „CRM“ је на свеобухватан начин имплементиран у малом броју компанија.

Аналитичари из агенције „Current Analysis“ су проценили да је у 2000. години „CRM“ софтвер био инсталиран код само 5% потенцијалних корисника, док је Гартнер група проценила да ће глобално тржиште „CRM“ решења расти просечном стопом од 9,8%, тј. да ће укупна вредност тржишта порасти са 3,7 на 8 милијарди, чиме ће „CRM“ постати сегмент информационих система предузећа са највећим растом.

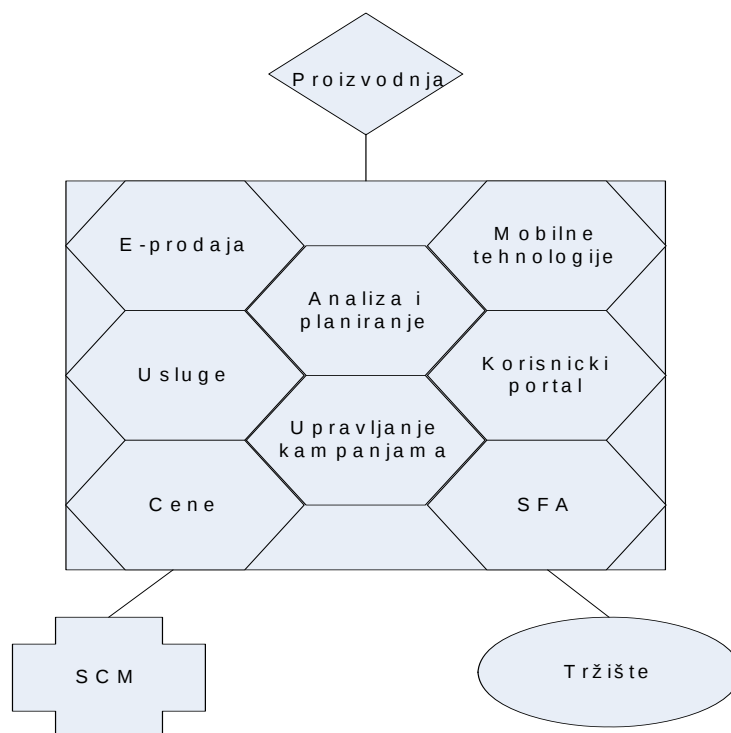
„CRM“ тржисте софтверских решења може се поделити на следећи начин:

- „CRM Point Solutions“ – специјализовани произвођачи који праве и продају апликације за поједине области пословања (нпр. „SFA“), види слику 10., за одређене тржишне сегменте (нпр. мала и средња предузећа) или одређене индустријске гране. Најпознатији представници ове групе су „Onyx“ и „Pivotal“.



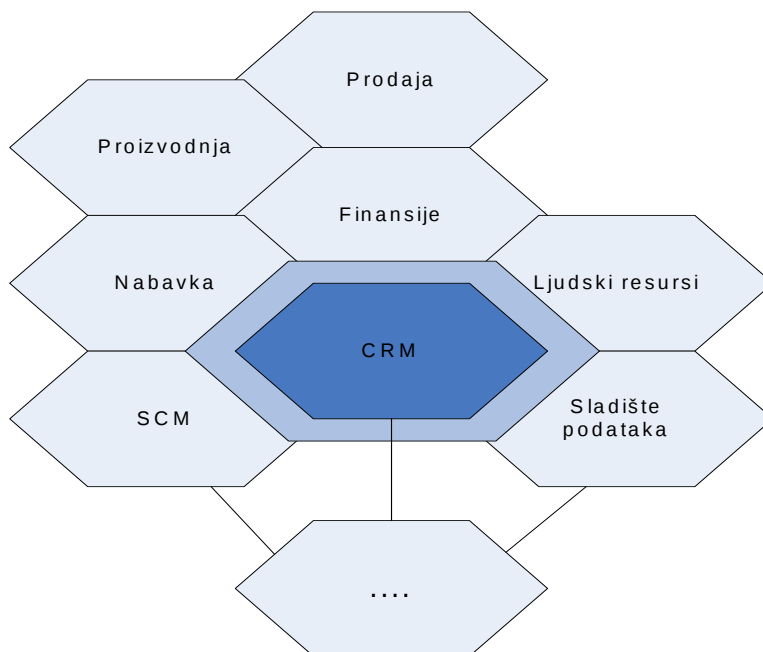
Слика 10. „CRM Point Solutions“ [27]

- „*CRM Suites*“ – произвођачи екстензивних софтверских пакета за подршку овим пословним процесима који обухватају конткате са потрошачима. Шема је приказана на слици 11. Најпознатији представници су „Siebel“ и „SugarCRM“.



Слика 11. „*CRM Suites*“ [27]

- „*Enterprise Application Suites*“ – софтверске компаније које креирају информационе системе за предузећа, и у оквиру своје платформе садрже и „CRM“ софтвер, види шематски приказ 12. Најпознатији представници су „SAP“, „Oracle“, „Peoplesoft“ и „Microsoft“.



Слика 12. „Enterprise Application Suites“ [27]

Веома битна ствар код куповине софтверског решења, имајући у виду да је то дугорочна инвестиција је да компанија од које се купује софтверско решење буде стабилна и да може да гарантује одржавање и даљи развој током читавог животног циклуса софтвера. Мањи произвођачи су у стању да пруже много мање гаранције од великих компанија које се баве производњом софтверских решења за „CRM“ и због тога аналитичари предвиђају у наредни годинама тренд значајне оријентације „CRM“ инвестиција ка већим компанијама. [22]

Приходи највећих произвођача, као што је приказано у табели 1, „CRM софтвера“, у 2005. години у милионима долара на пример износе:

Произвиђач	Приход
САП	1475
Сиебел	966
Орацле	368
Салесфорце	281
Амдоцс	276
Остали	2233

Табела 1: Приходи највећих произвођача 2005.години

6. Купац- његово понашање и карактеристике

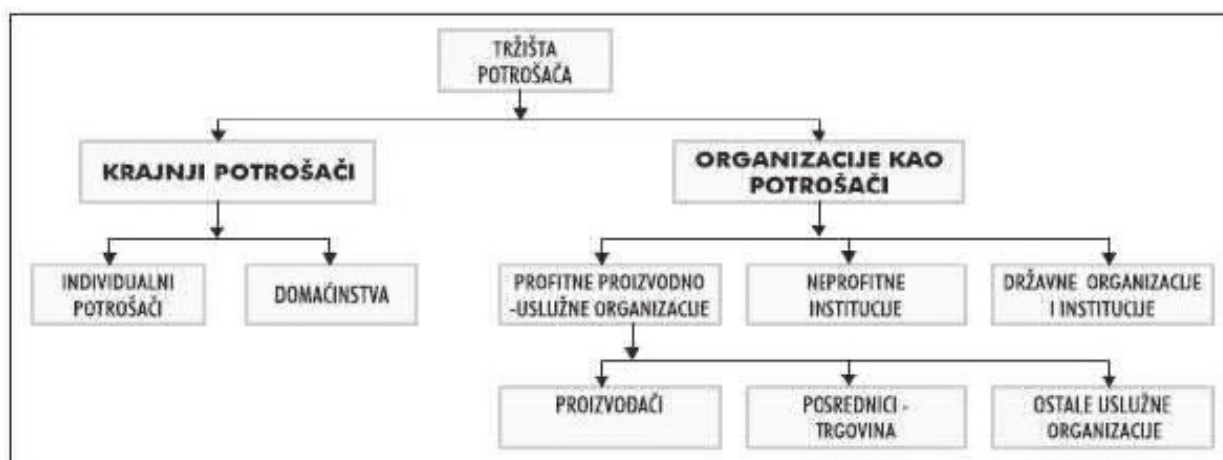
Маркетинг стручњаци су раније купца посматрали као субјект који у моменту куповине врши неку интеракцију са продавцем. Међутим данас се купац посматра много комплексније. Данас се купац и његово понашање посматрају у склопу дуготрајног процеса, а не као раније, само у тренутку купопродаје, за време кога купац даје новац и за тај новац добија неки производ или услугу. Иако тренутак размене остаје јако битан део маркетинга, проширени и темељнији приступ обухвата тренутак купопродаје али уз та тренутак и цео процес трошења услуге или производа који се наставља дуго после самог тренутка размене.

6.1. Врсте купаца

Термин купац се најчешће користи да се опису две различите врсте купаца а то су:

- појединце – крајње потрошаче
- организације као потрошаче

Ове две врсте купаца дефинишу два различита типа тржишта са са не потпуно истим правилима.



Слика 13. Шематски приказ типова тржишта купаца [27]

6.1.1. Појединци као купци

Појединци купци купују производе и услуге за сопствену употребу, употребу у домаћинству или као поклон пријатељу. У овим наведеним случајевима, производи се купују за крајњу употребу од стране појединаца. Веома вазно је континуирано прикупљање и анализирање информација о процесу потрошње производа од стране крајњих потрошача, да би се брже, ефикасније,

ефективније и профитабилније примењивале пословне маркетинг одлуке у односу на конкуренцију.

6.1.2. Организације као купци

Организације као купци обухватају профитне и непрофитне организације, државне агенције и институције које купују производе, опрему и услуге ради обављања свакодневних активности. Организације као купци на пословном тржишту (тржиште производно-услугне потрошње, индустријско тржиште) купују производе и услуге које касније користе за процес производње у смислу обртних средстава, за процес производње у смислу основних средстава, даљу продају уз остварење профита, или за обављање својих друштвених задатака. Дакле, производи и услуге се купују да би касније послужили за омогућавање извршења одређене производне или услужне делатности, а оне могу бити профитно или непрофитно оријентисане.

6.2. Дефинисање понашања крајњих купаца

Израз „понашање купаца“ можемо дефинисати као понашање које купци испољавају при истраживању, куповини, коришћењу и оцени производа и услуга за које очекују да ће задовољити њихове потребе. Проучавањем понашања купаца истражује се како појединци доносе одлуке да троше своје расположиве ресурсе (новац, време, напор). То проучавање обухвата истраживање шта, зашто како, када, где и колико често купци купују производе.

Понашање купаца се дефинисе као динамичку интеракцију између размишљања, понашања и догађаја у окружењу, на основу које људска бића управљају аспектима размене у својим животима. Оно сто је јако важно у овој дефиницији да се истакне је:

- понашање купца је динамично (ово значи да се индивидуални потрошачи, групе потрошача и друштво у целини константно мењају и развијају, што има важан утицај на проучавање понашања потрошача и дефинисање маркетинг стратегија)
- обухвата интеракције између размишљања, понашања и догађаја у окружењу
- обухвата размену између људских бића

6.2.1. Понашање купца је динамично

Веома битна ствар када је проучавање купаца у питању је да су уопштавања о понашању потрошача обично ограничена на одређене временске периоде, производе, појединце или групе. Због тога при проучавању понашања потрошача не треба уопштавати теорије и резултате истраживања.

Када дефинисемо маркетинг стратегију и узмемо у обзир динамичку природу понашања купца, долазимо до закључка да не постоји иста маркетинг стратегија која би била ефективна у било ком временском периоду, за све производе и тржишта. То је врло битна законитост када је маркетинг у питању, али упркос томе бројне организације не схватају потребу адаптирања својих стратегија на различитим тржиштима

Осим тога, стратегија која је успешна у једном временском периоду може бити апсолутно неуспешна у неко другом периоду. На пример, америчка аутомобилска индустрија је била веома успешна у продаји аутомобила релативно ниског квалитета, све док амерички потрошачи нису сазнали за супериорни квалитет и вредност јапанских аутомобила. То је проузроковало огромне напоре америчких произвођача да побољшају квалитет понуде. Све то показује колико је тржиште динамично и турбулентно па маркетинг мора да испрати то да би остварио свој циљ.

6.2.2. Понашање купца обухвата интеракције између афекта и размишљања, понашања и догађаја у окружењу

Други важан елемент поменуте дефиниције јесте да понашање потрошача обухвата интеракције између афекта и размишљања, понашања и догађаја у окружењу. Односно, да бисмо схватили понашање потрошача и дефинисали одговарајуће маркетинг стратегије, потребно је схватити шта они мисле (размишљање) и осећају (афект), шта раде (понашање), као и ствари и места (догађаје у окружењу) који утичу на понашање купаца. За схватање понашања купаца и дефинисање маркетинг стратегија потребна је анализа сва три елемента.

6.3. Типови купаца са аспекта испољавања незадовољства

Можемо сматрати да је незадовољство (дисатисфакција) друга крајност сатисфакције, односно да зависи од истих функционалних варијабли. А ефекти могу бити:

- одлазак клијента,
- неплаћање,
- лош имиџ,
- негативан публицитет и сл.

Купце такође можемо разврстати и по томе како се понашају у процесу куповине и како се понашају у случају када дође до неког незадовољства било да је у питању незадовољство услугом, квалитетом производа или односом запослених. Постоје следеће врсте купаца:

- Пасивни купци ретко предузимају било какву акцију, не контактирају ни особље предузећа, ни трећу страну, односно не шире негативну усмену пропаганду (сматрају да су жалбе и кукњава губљење времена и енергије, и да се због тога не треба превише узбуђивати).

- Гласници су особе које када дође до незадовољства не одлазе од предузећа нити предузимају неке јавне акције, већ разлоге преносе услужном персоналу или надлежним менаџерима (изградили одговарајући однос са предузећем, лојални су, и стога виде тренутно незадовољство као случајност, и спремни су да размене информације са предузећем).
- Љутити потрошачи шире негативну усмену пропаганду, међу пријатељима, родбином и колегама, чешће напуштају предузеће, и генерално посматрано бурно реагују на незадовољство (ретко се обраћају трећој страни или предузимају правне акције, јер желе да "правду истерају сами").
- Активисти се натпросечно жале на сваки сегмент пословне активности, и генерално им је то стил понашања и у животу (жале се персоналу, пријатељима, удружењима и организацијама, спремни су да правду чешће од других потраже и на суду, а лакше и одлазе од предузећа, и реаговање и жалбе су одлика њихове личности).

6.4. Жалбе као врх леденог брега

Компанија се мора на прави начин односити према жалбама. Када жалба стигне до менаџмента компаније, менаџмент мора да зна да је то само „врх леденог брега“ види слику 14. Анализа броја жалби изгледа овако. Нижи ниво менаџмента и услужни персонал региструје а не проследи до високог менаџмента 75% жалби због скривања. Ако се на то дода и чињеница да само 25% незадовољних потрошаца поднесе жалбу због самих особина и карактеристика купаца долазимо до податка да у случају 100 поднетих жалби постоји минимум 1600 незадовољних купаца.



Слика 14. Ледени брег незадовољства купаца

Ти незадовољни потрошачи нису појединци сами за себе. Сваки незадовољан као и задовољан купац своје импресије пренесе на, процена је, девет различитих особа које за компанију представљају потенцијалне купце. Међу маркетинг стручњацима овом анализом долазимо до податка да уколико имамо 100 поднетих залби, број купаца (садашњих или потенцијалних који су сазнали „лоше ствари“ везане за нашу компанију прелази 14.400. Све ово утиче на имиџ предузећа и дугорочно се одражава на пословање саме компаније.

Због свега овога жалбе треба посматрати и решавати са великом пажњом и великим залагањем. Задатак менаџмента је да ту важност схвати и да пренесе на запослене у облику мотивације и конкретних задужења шта треба чинити по питању сваке појединачне жалбе.

Ефективан систем одговора на незадовољство подразумева:

- реаговати брзо,
- признати грешку, али не бити дефанзиван, (да не испадне да нешто кријемо),
- схватити проблем са гледишта купца као појединца,
- не расправљати се са купцем, већ само прикупити чињенице,
- схватити стање и осећања купца, и ставити му то до знања,
- водити рачуна да купац некад нема добре и искрене намере –проверити га,
- кад није могуће у моменту решити проблем, упутити купца у процедуру и кораке који ће се предузети,
- информисати купца о томе како напредује решавање његове жалбе,
- размотрити начин компензације, уколико је потребно,
- придобити поновно поверење купца.

7. Примери успешне и неуспешне имплементације „CRM“-а

7.1. Успешна имплементација „CRM“ компаније „Gruppo Ventaglio“

Након терористичких напада 2001. године у Њујорку и још неколико терористичких напада у следећих годину дана широм света, туризам је претрпео јак ударац јер се последица ових догађаја који немају никакве везе са тржишним законима и нису економске природе изразила кроз смањен промет у износу од преко 8%. Затим се то одразило на зараду туристичких компанија најпре у 2003. години када компаније из ове бранше нису имале зараду што је даље довело до пада њихове вредности за око 11%. Туристичке компаније су реаговале на различите начине:

- повећањем цене,
- новим услугама,
- увођењем „CRM“ -а

Комплексност услуге туристичких компанија који у себе укључује више компанија из различитих области услуга (смештај, храна, превоз, услуга забаве, „rent a car“ и сл.) утицала је да мрежа повезаности авио компанија-ланаца хотела, „rent a car“, тематских паркова, телекомуникационих корпорација буде јако компликована и због тога овако постављен програм који у себе укључује и горе наведене субјекте туристичког тржишта представља идеални модел интегрисаног туристичког производа.

„Gruppo Ventaglio“ је други туроператер по значају у Италији и у свом власништву има 72 туристичка насеља по целом свету, 49 агенција, авиокомпаније „Livingstone“ и „LaudaAir“. Ова компанија је основана 1976. године и од самог почетка имали су за циљ постизања лидерске позиције у различитим областима туроператеског пословања. Компанија је од самог почетка као своје фокусне тачке прихватила високе стандарде квалитета у смислу комфора и сигурности, како током самог боравка туриста, тако и укључујући све пратеће активности једног одмора који за резултат имају високи степен лојалности потрошача. Кључне речи за постизање сатисфакције корисника услуга и као крајњи циљ успостављање односа поверења и лојалности су квалитет и сигурност.

У циљу испуњења своје мисије „Gruppo Ventaglio“ је утврдио кораке који морају да буду извршени како би се заокружио комплетан ланац вредности организованих путовања на следећим принципима диференцирање марки, вертикалне интеграције, лојалности потрошача и специјализације производа тј. услуга.

Вертикална интеграција почиње 2003. године путем аквизиције „LaudaAir“-а и оснивања „Livingston Energy Flight“ са циљем да се обезбеди већа контрола и гаранција квалитета услуге која је саставни део пакет аранжмана. Даља интеграција се конкретизује јачањем веза са дистрибутивном мрежом, тј. мрежом агенција „Ritejler“-а, а у оквиру сваке од њих се налази препознатљив угао посвећен искључиво групацији „Ventaglio“ и њиховим аранжманима. На овај начин је групација ојачала лојалност својих дистрибутера, обезбедила континуирани прилив информација о променама на тржишту, повећала препознатљивост брэнда и својим потрошачима омогућила посебан третман у оквиру агенције у односу на све остале туроператоре. Овакав однос са дистрибутивном мрежом, не само да представља погодност, већ и императив имајући у виду не поседују сопствену дистрибутивну мрежу. Компанија је посебну пажњу

посветила односу са агенцијама јер су оне те које одржавају директне контакте са корисницима услуга.

Како би стратегија била добро спроведена а самим тим и имплементација „CRM“ концепта у овој компанији зашта су неопходни квалификовани и мотивисани запослени компанија организује честе обуке и усавршавања агената путем радионица, семинара и сл. Са тим циљем је основана и „Venta Point Academy“ где се организују почетне обуке и даља усавршавања агената, као и информативне сесије на којима се анализирају савремене тенденције у туризму и најновије технике маркетинга.

Пошто је циљ компаније да се обезбеди висок степен лојалности агената и потрошача, 2002. покренут је програм „Ripaty“ са циљем да се развија управљање односа са потрошачима („CRM“) и због тога је посебно одељење задужено за развој односа са корисницима услуга.

Почеци овог програма датирају са почетка деведесетих година када је започет први програм лојалности под називом „Amico d'Oro“ (златни пријатељ) и функционисао је по принципу програма „frequent fluer“, тако да су потрошачи, у зависности од тога која је дестинација и период (висока, ниска сезона) у питању, прикупљали одређени број наградних перли (поена) који су им омогућавали да користе посебне погодности када прикупе одређени број. Максимум који се могао добити путем овог програма је било једно бесплатно путавање у вредности од 3,5 милиона лира (данашњих 1700 евра).

Овај програм је био веома добро прихваћен и због тога је тако за две године оваквог система пословања регистровано око 12000 уписаних.

Проблем који се појавио је био у вези са управљањем базама података. Наиме, почетком деведесетих година информациони системи нису били развијени у мери у којој су данас и због тога велики део посла се обављао ручно.

У 1995. години настаје програм „Ten club“ који је функционисао по принципу сличном „timesharing“-у тако што су потрошачи потписивали десетогодишњи уговор и уплаћивали одређену суму новца, а коју су могли искористи у насељима „Ventaclub“ широм света. За уплаћену своту су добијали 10 чекова, чија је укупна вредност била два пута већа од уплаћене суме. Најмањи износ који се могао уплатити је био 3,5 милиона лира за које је добијано 10 „Вента“ чекова са по 700.000 лира.

За годину и по дана овом програму је приступило око 2500 потрошача. Предност за потрошаче се није била само у износу који су добијали као погодност за коришћење услуга, него и као директан контакт са компанијом и осећај посебности у односу на „анонимне“ кориснике услуга. За компанију је представљало признање у смислу поверења и лојалности које су потрошачи указали, као и значајан „капитал“ за предузеће због сигурних корисника који ће, уколико се сваки пут врате задовољни, вршити додатну промоцију клубова својим пријатељима, родбини, познаницима.

Након ова два успешна програма, 2002. године покренут је још један, већ помињани, програм „Riparty“ који је намењен не само финалним потрошачима, већ и агенцијама („Riparty Agent“). Формира се одељење за „CRM“ са задатком да креира и управља базама података корисника са циљем обављања директног маркетинга и праћења корисника током читавог животног циклуса са компанијом. Пре тога је, као засебно одељење, постајала само служба за рекламације, док је овај начин желео постигнут континуирани интерактивни однос са потрошачима који је био персонализован и трајао током читаве године (када бира, када резервише, током

путовања и након повратка) како би информисали и заинтересовали за путовања и одморе конкретних потрошача.

За сваког потрошача постоји база података који садржи све информације везане за њега (основни подаци, где је путовао, да ли је укључен у програм лојалности, какве информације жели да прима, колико често зове „call center“, колико често приступа сајту, евентуалне притужбе, коментар и сл.) Пошто се прикупљање оваквих информација врши преко различитих извора, потребно је да сви који су укључени у продају и пружање услуга буду интегрисани у унос и у читавање базе података. За реализацију ових програма су изузетно важни добри информациони програми које је ова компанија за своје потребе самостално развила, а данас се на тржишту може наћи велики избор програма за вођење и управљање базама података.

Програм лојалности „Riparty“ се развија у оквиру „CRM“ стратегије са циљем праћења лојалних потрошача и примењивања персонализованог директног маркетинга. На тај начин се кориснику нуди управо оно што највише одговара његовим жељама и постиже велику уштеду времена тиме што информације добија директно на своју електронску пошту.

Овај програм функционисе по једноставном систему кумулације поена који се израчунава на основу броја путовања, дужине трајања боравка, изабране дестинације и периода итд. Временом корисник достиже одређени ниво који подразумева одређене привилегије и попусте. Постоје четири нивоа у зависности од броја поена:

- „Easy“;
- „Silver“;
- „Gold“;
- „Platinum“.

Како временом корисник скупља поене, тако прелази са једног нивоа на други ниво и у то смислу се побољшава његов статуса са тим и погодности и додатне пажње која му се посвећује што доприноси осећају „посебности“ а уз то се укључују и услуге и погодности других предузећа са којима постоје уговори о сарадњи.

За приступање овом програму, довољно је да се у некој од агенција које сарађују са групацијом попуни формулар (који је доступан и „online“, на „web“ страници) што је могуће урадити чак и пре првог путовања. Након тога, корисник добија картицу са бројем која му омогућава да на интернет страници провери стање своје резервације, добије информације везане за путовање за које се определио, употпуни свој профил информацијама које касније могу бити од користи за компанију и сам концепт „CRM“-а а корисник сматра те информације релевантним.

Брига о лојалним потрошачима траје током целе године (слање „sms“ порука или „e-mail“-ова за рођендан, Божић, Нову годину), слање позивница на догађаје који се организују у месту његовог сталног боравка, слање порука са „Срећан пут“, затим по повратку кући итд. Корисник сам бира о којој врсти путовања жели да добија информације, а сви потрошачи који желе да учествују у оцени путовања конкуришу за наградна путовања. На тај начин, сто је за сам концепт „CRM“-а јако битно, се потрошачи стимулишу да попуњавају детаљне упитнике где оцењују квалитет путовања до дестинације (љубазност особља, удобност седишта, квалитет obroка, забава током путовања, трансфер до хотела), затим квалитет смештаја и хране, квалитет мора и плажа (ски стаза уколико су зимске дестинације), квалитет анимације, квалитет спортских активности и екскурзија, итд. На крају упитника је простор за додатне коментаре, као и питања везана за заинтересованост за коришћење услуга у

будућности. Тако се затвара круг интеракције између компаније и корисника услуга. Корисник добија услуге какве су му потребне јер су прилагодјене бас њему у зависности од интересовања и тезњи самог корисника . а са друге стране компанија добија преко потребне информације о кориснику које ће бити од велике користи у следећем циклусу комплексне интеракције између два поменута субјекта.[32]

7.2. Пример неуспесне имплементације „CRM“-а компаније „А Т & Т Wireless“

“AT&T Wireless” је оператер мобилне телефоније. 2003. након неуспешног покушаја имплементације надоградјеног „CRM“-а концепта изгубили су преко неколико хиљада клијената и око 100 милиона долара очекиваног прихода који није остварен. Након тога 2004. преузео их дотадашњи конкурент “Cingular”. 2001. први пут су имплементирали Сиебелов „CRM“ концепт. Та имплементација није била потпуно успешна па су морали тај имплементиран концепт сатално да надограђују. 2003. почели су процес имплементације нове верзије „Siebel CRM“ пакета 7 која је развјена према њиховим захтевима. Али пошто ни та верзија није била добра компанија је крајем године почели да ради на надоградњи система на 7.5 верзију.

Тада се појавио велики проблем интеграције „CRM“-а са постојећим информацијским саставима у компанији. Уз то, пред крај те 2003. године амерички конгрес одобрио је закон који је клијентима омогућио да задрже свој број мобилног телефона и након преласка на другог оператера. Усред врло тешке промене у сиситему добили су велики број захтева клијената за успоставом и прекидом услуге.

Највећа грешка је била у томе што код развоја „middleware“ програма, који су требали бити веза између новог „CRM“ система и постојећих информацијских система компаније, није било потребне комуникације између тимова стручњака који су радили на интеграцији и имплементацији „CRM“ система.

Након што би један тим успео написати програмски код који би требао спојити два програма, други тим би у међувремену променио код другог програма чинећи рад првог тима ништавним, а такав поступак се понављао у недоглед. Уобичајна је пракса да се код тих активности замрзну одређени делови система да неби дошло до таквих проблема, али у овом случају та пракса се није примењивала. Због великог броја захтева клијената за успоставом или прекидом односа услед новог закона о телефонском броју систем се крајем 2003. распао што је “AT&T” коштало многих корисника и преко 100 милиона неоствареног прихода.

7.3. „Costumer Relationship Menagment“ у Србији

Напредне пословне стратегије и квалитет пословног окружења веома су битни услови за јачање конкурентности неке привривреде. Србија као замље у транзицији има дужност да ојачање конкурентности привреде буде приоритет број један у самом процесу транзиције бар када се транзиција посматра са економске стране.

Због свега тога чињеница да је према истраживању „Global Competitiveness“ из 2006. године, Србија рангирана на 86. позицији (од 116 земаља у свету) и да се испред

Србије налази Намибија, Македонија, Арменија, итд. звуци поражавајуће. Унапредјење конкурентности српске привреде треба тражити у померању тежиста доношења пословних одлука више ка микроекономско нивоу, као и у прихватању нове филозофије привређивања која обухвата стратегијско управљање и иновативност. Један од начина којим се може подићи ниво конкурентности је развој и имплементација концепта „CRM“-а.

Један од начина којима се може значајно утицати на подизање нивоа конкурентности је развој концепта „CRM“ („Costumer Relationship Menagment“). У савременој тржишној привреди, паралелно са развојем рачунарске технологије, интернета и софтвера за креирање база података, приоритет пословне активности постаје двосмерна комуникација предузећа и купаца производа или корисника услуга. Истраживање спроведено током 2006. године у ЕУ је потврдило да фирме које немају развијен „CRM“:

- у просеку изгубе 50% својих клијената сваких пет година,
- око 65% од свих изгубљених клијената је отишло због лоше услуге и комуникације,
- трошкови придобијања новог клијента су пет пута виши него трошкови задржавања старог.

Док фирме које имају развијен „CRM“ концепт:

- расту скоро 60% брже од конкуренције која нема развијен „CRM“,
- проширују тржиште за 6% годишње,
- наплаћују 10% више за своје производе,
- остварују повратак на инвестицију („ROI“) од 12%,
- повећање оданости клијената за 5% може да резултира у повећању профитабилности од 25% до 85%.

Ови подаци нам говоре у да у наредном периоду прилагођавања српске привреде европском тржишту и начину функционисања мора се посебна пажња обратити на купца. Без „тоталне“обrade података о потрошачу може нам се десити да останемо без њих , а да тога не будемо свесни. Посвећеност квалитету у пословању, увођење “ISO” стандарда у функционисање компаније, а самим тим и већа посвећеност потрошачу кроз „CRM“ концепт једини је начин опстанка на нашем и пробијањем на европско тржиште. [30]

8. Закључак

Примарни и крајњи циљ сваке компаније је повећавање добити компаније, а тај циљ се остварује кроз остварење следећих циљева савременог управљања односом са купцем, а то су:

- придобијање нових купаца,
- продубљивање односа са постојећим купцима и
- повећање конкурентности компаније.

Ови циљеви се остварују имплементацијом пословних процеса који стварају једнаку вредност за купце, компанију и запослене. То се остварује персонализовањем комуникационих канала и пословних трансакција са сваким купцем посебно, што је могуће оствари у динамичким тржисним условима, какво је тржисте данас, само уз имплементацију концепта „CRM“-а, што подразумева коришћење „CRM“ софтвера, „CRM“ пословне логике и одговарајућег организационог окружења.

У данасње време „CRM“ пословна решења својом свеобухватношћу и, пре свега, својим утицајем да компанија стекне могућност да одговори на динамичко тржишно окружење и да се веома брзо прилагодјава захтевима купаца, представља право решење како за велика предузећа која имају на располагању велика материјална средства и људске ресурсе, тако и за мала предузећа која коришћењем неких од „CRM“-ових решења могу да достигну завидан ниво аутоматизације информационог система предузећа и изграде повољну пословну климу и одговарајуће пословне процесе оријентисане на купца, а све то уз коришћење расположивих ресурса предузећа.

9. Литература:

- [1] Елвир Јуљевић, Основна идеја „CRM“-а у телекомуникацијском промету, Приступило дана 13.11.2011, Локација: http://elvirko0.tripod.com/osnovna_ideja_CRM-a.html
- [2] Весна Вукшић, Управљање односима с купцима – „CRM“, Приступило дана 13.11.2011, Локација: http://efzg.globalnet.hr/UserDocsImages/INF/iec/IEC_06_CRM-WEB.pdf
- [3] Приступило дана 15.11.2011, Локација: <http://ucka.veleri.hr/~nanic/wiki/index.php/CRM>
- [4] Приступило дана 14.11.2011, Локација: <http://www.pozitivnorazmisljanje.com/biznis/izgradite-dobre-dugorocne-odnose/>
- [5] Приступило дана 14.11.2011, Локација: <http://www.scribd.com/doc/49329271>
- [6] Приступило дана 17.11.2011, Локација: http://www.itcitaliste.rs/index.php?option=com_content&view=article&id=113:koncept-crm-a&catid=41:svatara&Itemid=63
- [7] Adrian Payne, Developing a Strategic Approach to CRM, Cranfield School of Management, страна 54.
- [8] Приступило дана 17.11.2011, Локација: http://www.poslovnapolitika.com/index.php?option=com_content&task=view&id=240&Itemid=41
- [9] Приступило дана 17.11.2011, Локација: http://www.ef.uns.ac.rs/Download/elektronsko_upravljanje_odnosima_sa_kupcima/2010-01-28_tema_3_crm-definicija.pdf
- [10] Приступило дана 13.11.2011, Локација: Wikipedia
- [11] Елвир Јуљевић, Основна идеја „CRM“, -а у телекомуникацијском промету, Приступило дана 21.11.2011, Локација: [Lokacija: http://elvirko0.tripod.com/osnovna_ideja_CRM-a.html](http://elvirko0.tripod.com/osnovna_ideja_CRM-a.html)
- [12] Rüdiger Buck-Emden, Peter Zencke, mySAP CRM The Official Guidebook to SAP CRM 4.0, SAP PRESS, Bon/Boston 2004, страна 73.
- [13] Приступило дана 22.11.2011, Локација: <http://www.eunetcollege.com/documents/3servisi/3CRM.pdf>
- [14] Приступило дана 22.11.2011, Локација: <http://www.ub.tuwien.ac.at/dipl/2007/AC05035308.pdf>
- [15] Приступило дана 22.11.2011, Локација: <http://www.ub.tuwien.ac.at/dipl/2007/AC05035308.pdf>
- [16] Приступило дана 29.11.2011, Локација: <http://www.scribd.com/doc/59337623/SEMINARSKI-E-POSLOVANJE>
- [17] Приступило дана 29.11.2011, Локација: [http:// www.cheap-crm-software.info](http://www.cheap-crm-software.info)

- [18] White Paper, Colorado Springs, Best Practice Principles for Market Leadership, AlphaBrand Strategies, 2001., страна 112.
- [19] Приступио дана 30.11.2011, Локација: <http://www.misbridge.mcombs.utexas.edu>
- [20] Приступио дана 02.12.2011, Локација: www.tgilt.com
- [21] Приступио дана 03.12.2011, Локација: : www.accentconsulting.in
- [22] Милица Лазић, Примена „Data mining“ техника у анализи односа са клијентима, Факултет организационих наука, 2008. Страна 43.
- [23] Harvy Simkovits, New Ways To Win Customers, Mass High Tech Journal, October 5, 1998. Страна 17.
- [24] Александар Дабић, Мирјана Антић, Ивана Лапчевић, Мирослав Прелић, „CRM“ софтвери. Приступио дана 10.12.2011, Локација: <http://www.modembelgrade.com/papirologija/CRM-softveri.pdf>
- [25] Бојан Цвијовић, Израда ЦРМ стратегије, семинар електронског пословања, Универзитет Београд у Факултет организационих наука. Страна 8.
- [26] Небојша Ђурић, Персонализација, Универзитет Београд у Факултет организационих наука. Приступио дана 08.12.2011, Локација: <http://www.e-trgovina.co.yu/crm/personalizacija1.html>
- [27] Приступио дана 22.12.2011, Локација: : <http://www.blog.taragana.com/.../uploads/2009/02/crm.jpg>
- [28] Михајло М. Поштић, САП софтверска решења као подршка управљању ланцем снабдевања, Магистарска теза, ФОН, Београд, 2005. Страна 22.
- [29] Приступио дана 25.12.2011, Локација: <http://www.sap.com/solutions/business-suite/scm/pdf/50056466.pdf>
- [30] Игор Ћика; Дипломски рад; Концепт управљања однос са потрошачем („CRM“)-део концепта Тотално управљања квалитетом (TQM) 2009. Приступио дана 27.12.2011, Локација: <http://www.scribd.com/doc/24822396/Diplomski-Rad-Igor>
- [31] Приступио дана 08.01.2012, Локација: <http://www.crmodyyssey.com/Documentation>
- [32] Приступио дана 08.01.2012, Локација: <http://www.diplomski.rs/index.php/besplatni-radovi/188-crm-diplomski.html>