

Факултет инжењерских наука Универзитета у Крагујевцу



Назив студијског програма: Индустријски инжињеринг

Ниво студија: Мастер академске студије

Модул: Пословни информациони системи

Предмет: Интегрисани системи менаџмента

Број индекса: 631/2013

Ивана Б. Ђурић

CRM фактор у маркетингу

мастер рад

Комисија за преглед и одбрану:

1. Проф. Др Славко Арсовски
2. _____
3. _____

Датум одбране: _____

Оцена: _____

У оквиру овог завршног рада кандидат треба да проучи препоручену, домаћу и страну литературу из области CRM-а као фактора у маркетингу. На основу прикупљених информација и стеченог знања треба да установи све чињенице потребне за одређивање и ближе дефинисање самих процеса управљања CRM-ом. Потребно је сагледати све кораке приликом управљања CRM-ом као основним фактором у маркетингу. Приказати и имплементацију на конкретном примеру предузећа.

Препоручена литература:

- [1] B. Foss, M. Stone, (2003), *“CRM in Financial Services”*, Kogan
- [2] R.S.Swift., (2001), *„Customer Relationship Management“*, Campus
- [3] Б.Маричић, (2002), *„Понашање потрошача“*, Савремена администрација, Београд
- [4] С. Арсовски, М. Лазих, (2010), *„Водич за менаџере квалитета“*, Машински факултет, Универзитет у Крагујевцу.

Крагујевац,

Ментор:

Др Славко Арсовски, редовни професор

Резиме рада:

Задовољство купца се темељи на достизању или превазилажењу њихових захтева. У складу са овим стандардом задовољство купца треба мерити и идентификовати подручја где треба направити побољшања. Мерење задовољства купаца пружа веома тачне податке о нивоу задовољства купаца, али не може решити проблеме. Организација мора предузети ефикасне акције и побољшања. CRM, као концепт оријентисан на клијента, представља новину у систему унапређења квалитета. Концепт CRM у развијених земаља, доживео је експанзију своје примене почетком овог века. Темељни допринос профитабилности овог концепта, који се огледа у интеграцији и оптимизацији свих процеса, како би се креирала додатна вредност за клијенте, указују на потребу за његовом повећаном применом.

Кључне речи: CRM, Маркетинг, Потрошачи.

Summary of work: Customer satisfaction is based on achieving or overcoming their demands. In accordance with this standard should be measured by customer satisfaction and identify areas where improvements should be made. Measuring customer satisfaction provides very accurate information about the level of customer satisfaction, but can not solve the problems. The organization must take effective action and improvement. CRM as a concept oriented to the customer, is a novelty in the system of quality improvement. The concept of CRM in developed countries, saw the expansion of its application at the beginning of this century. Fundamental contribution to the profitability of this concept, which is reflected in the integration and optimization of the process, in order to create additional value for customers, point to the need for its increased application.

Keywords: CRM, Marketing, Consumers

Садржај:

Увод.....	8
1. Основе управљања односима са корисницима.....	9
1.1. Стратешки приступи управљању односа са клијентима.....	11
2. Дефинисање проблема.....	12
3. Развој CRM-а.....	13
3.1. Елементи CRM.....	14
3.2. Разлози увођења и циљеви CRM-а.....	16
3.3. Компоненте CRM-а.....	19
4. Апликација CRM-а.....	21
4.1. Практична употреба CRM-а.....	22
4.2. CRM софтвери.....	24
5. Предности CRM-а.....	26
6. Идентификовање проблема имплементације CRM-а.....	28
7. Модели управљања односима са клијентима, према одабраним ауторима.....	30
7.1. Примарне и секундарне компоненте CRM ланца вредности.....	32
7.2. Фактори и критеријуми успеха управљања односима са клијентима.....	33
7.3. Информационе технологије у функцији управљања односима са клијентима.....	34
8. Управљање односима са клијентима и процесна организација.....	37

8.1. Процесна организација и могућност имплементације концепта управљања односима са клијентима	38
8.2. Подаци пословних активности и управљање односима са клијентима	39
9. Управљање знањем у функцији управљања односима са клијентима	42
9.1. Управљање знањем	42
9.2. Односи и међузависности управљања знањем, управљања односима с клијентима и управљања знањем клијената	43
9.3. Стратешки приступи зановани на усмерености на клијенте	44
9.3.1. Поверење као стратешка одредница успостављања односа са клијентима	45
9.3.2. Поверење са аспекта коришћења савремене информационе технологије	45
10. Методе и циљ увођења CRM-а	47
11. Фактори задовољења купаца	50
11.1. Идентификација фактора који изазивају задовољство купаца	50
11.2. Фактори који изазивају незадовољство	50
11.3. Фактори који изазивају задовољство	51
11.4. Фактори који изазивају усхићење	51
11.5. Потпуно задовољство купаца	51
12. Задржавање клијената као стратешки приступ развоју односа са клијентима	53
12.1. Привлачење клијената као стратешки приступ развоју односа са клијентима	54
13. Студија случаја за „Swisslion -Таково Д.О.О“	57
13.1. Производ и услуге	60

13.2. Структура управљања и организације запослених.....	61
13.4. Анализа тржишта.....	64
13.5. Анализа конкуренција.....	65
13.5. Идејно решење за бољи имиџ компаније „Swisslion“	68
13.6. Развој и унапређење односа са потрошачима	70
13.6.1. Маркетинг микс.....	70
13.6.2. Метод и циљ увођења CRM концепта у компанији Swisslion	77
Закључак	82
Литература.....	84

Увод

CRM или управљање односом са клијентима је пословна стратегија којом се стварају и одржавају дугорочни и профитабилни односи са клијентима. То је пословна стратегија која је креирана да смањи трошкове и повећа профитабилност путем повећања лојалности клијената. Данас се CRM схвата као неизбежан део корпоративне стратегије савремених организација у целом свету. CRM прикупља на једно место информације из свих извора унутар организације ради пружања јединствене слике о појединачном клијенту у реалном времену. Омогућава запосленима у организацији, који директно комуницирају са клијентима да доносе брзе, исправне одлуке на основу бројних доступних информација.

CRM представља добро избалансирану композицију састављену из три сегмента:

1. Технолошких алата,
2. Пословних процеса
3. Људских ресурса.

Компаније које се одреде за организоване CRM требало би да обезбеде и праву технологију која ће водити унапређењу пословних процеса, омогућити правовремене информације запосленима и која ће бити довољно лака за коришћење.

Технолошки део CRM процеса представљају најчешће софтверске алате који су само подршка укупном управљању односима са клијентима. Клијенти су највреднија имовина којом предузеће располаже. Одавно је доказано да свега 20% корисника генерише 80% прихода, због чега корисници - купци често деле на важне и оне важније. Ако се зна да за привлачење нових корисника услуга или купаца треба уложити много више новца него да би се задржали постојећи, идеја CRM-а је јасна - задржати постојеће кориснике и стимулисати лојалност и поверење потрошача у компанији. Циљ предузећа је да има лојалне клијенте и максимизирати профит који од њих остварују.

1. Основе управљања односима са корисницима

CRM (*Customer relationship management*) представља сложени скуп пословних процеса и технологија за управљање релацијама са постојећим и потенцијалним корисницима и пословним партнерима, у маркетингу, продаји и подршци, преко свих расположивих канала комуникације. Основни циљ CRM-а је да оптимизује сатисфакцију корисника и партнера, увећа учешће на тржишту, профит и пословну ефикасност, градећи што је могуће снажније релације на нивоу организације.

CRM није тако нов пословни феномен. Ипак, пуну афирмацију и широку примену CRM доживљава тек у последњих десетак година, паралелно са развојем нових пословних модела, које најчешће заједнички именујемо као *e-Business* моделе. *E-Business* је сложена фузија пословних процеса, пословних апликација (софтвера) и организационе структуре, неопходна да би се створио пословни модел високих перформанси.

Многе компаније, укључујући и *e-Commerce* пословне системе, схватиле су значај промена и започеле су еволуцију од традиционалних модела пословања ка *e-Business* моделу. Ове компаније су већ почеле да своје кључне пословне процесе измештају у *Web* окружење, како би ојачале операције подршке корисницима, убрзале ланце снабдевања и испуниле очекивања нових и постојећих корисника. Наравно, овај феномен је посебно изражен у електронској трговини, чију основну компоненту у ICT инфраструктури представља управо *Web*.

Управљање односима са корисницима карактерише рад у три основне фазе:¹

1. Придобивање нових корисника;
2. Увећање профита од постојећих корисника и
3. Неограничено испуњавање очекивања профитабилних корисника.

¹ Rogers, D. and Tibben-Lembke, R., (2005), *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, USA, str. 11

Испуњење задатака у свим фазама управљања односима са корисницима обезбеђује одговарајућа CRM архитектура, коју чини:²

1. Подршка (*Service, Selfi-service, Fieled service*);
2. Продаја (*Cross-sell, up-sell, tele-sell, field sell*);
3. Маркетинг;
4. Програми лојалности и задовољства корисника.

Успех у електронској трговини не може се очекивати без значајних инвестиционих средстава, како би обезбедили остваривање основних циљева управљања односима са корисницима, као и општих циљева пословања. Увођење нових информационих технологија у системе продаје и подршке делује као катализатор успешног управљања односима са корисницима. Наравно, нису све ICT технологије погодне за примену у CRM архитектури.

Успешна CRM архитектура је она која у себи обједињује три елемента:

1. Интерфејс: Интерфејс нових технологија не сме бити развијан изоловано, већ мора бити креиран тако да може бити употребљен као заједнички интерфејс између више технолошких апликација у комплетном *e-Business* софтверском решењу. Такође, интерфејс може бити заједнички и за апликације које повезују пословни систем са потрошачима и снабдевачима;
2. Интеграција: Архитектура *e-Business* решења, па самим тим и CRM решења, захтева интеграцију свих пословних процеса, применом нових информационих система;
3. Иновације: Пословни системи захтевају нове и све напредније апликације које ће им помоћи да се убрзано развијају.

Специфичност електронске трговине, као и развој нових и унапређење постојећих *e-Commerce* модела, као најважније чиниоце у развоју нове CRM архитектуре и примени нових информационих и телекомуникационих технологија препознаје императиве

² Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York, str.5

вишеканалне интеграције сервиса (*Multichannel service integration*) и инфраструктурног повезивања: глас, подаци, видео.

1.1. Стратешки приступи управљању односа са клијентима

Стратегија пословног субјекта презентује смернице за стварање успешности за пословни субјект и за клијенте. Стратегија пословног субјекта, која клијенте ставља у центар пословања, предуслов је конструкције процеса потпомогнутих технологијом уз присутну мултифункционалну интеграцију (обједињује запослене, процесе и технологију).³

При формирању стратешког опређељења у пословању није занемарива различитост клијената, од којих неки долазе с конструктивним идејама за нове услуге или измене постојећих, неки су ту јер верују пружатељу услуге и само им је то важно, други су ту јер пружатељ услуге има распрострањену мрежу продајних јединица што значи бољу доступност, неки преферирају директне канале пословања (банкомат, интернет банкарство).⁴

Неки клијенти су масовни клијенти и пословањем с њима неће бити створен огроман профит. То су верни клијенти који су дугорочним пословањем и позитивним ставом допринели опстанку пословног субјекта. То су најчешће клијенти који не инсистирају на тренутно повољним условима за коришћење неке услуге већ граде партнерски однос поверења и добробити за све заинтересоване стране. Већ самим одређењем групе клијената отвара се могућност различитог третирања различите групе клијената.

³ Адаптирано према: Lysons, K, Gillingham, M., (2006), *Purchasing and Supply Chain Management*, 7th Pearson Education Limited, Edinburgh, UK str. 109-112

⁴ К. Северовић, (2012), „Управљање односима са клијентима као извор информација за обликовање и побољшање услуга“, Загреб стр.121

2. Дефинисање проблема

Пре него што се дефинише сам појам CRM-а, потребно је утврдити и дефинисати проблем код имплементације и коришћења CRM-а. Увођење CRM-а је дуготрајан процес, за који се никада неће моћи рећи да је комплетно завршен. Захеви корисника се повећавају паралелно с растом могућности технологије, а свест о купцу као најважнијој карици у ланцу производње треба трајно одржавати на високим стопама. Срж самог проблема јесте у примени и развоју CRM-а, као и понашање произвођача према купцима и њиховим жељама. Зато је систем CRM значајан, јер помаже у побољшању односа на релацији купац – произвођач.

Имајући на уму претходно наведен проблем истраживања, предмет истраживања могуће је поставити темељну радну хипотезу: анализом и синтезом информационих система и анализом CRM-а и њиховим утицајем на управљање корпорацијама и на односе према купцима, могуће је понудити прихватљива решења која би могла позитивно утицати на ефикасно управљање односима са клијентима. На темељу радне хипотезе постављају се помоћне хипотезе: Објективним знањем о CRM-у, његовим компонентама и циљевима могуће је понудити прихватљива решења која би могла позитивно утицати на већу интеграцију CRM-а.

Сврха и циљеви истраживања за претходно наведене елементе истраживања: истражити све утицаје CRM на успављање односима са купцима. Потребно је овим радом дати одговоре на следећа питања:

1. Шта је то CRM и његов значај?
2. Које су компоненте и елементи CRM-а?
3. Које су фазе развоја CRM-а?
4. Које су предности CRM-а?
5. Које су то методе и циљеви увођења CRM-а?

3. Развој CRM-а

Управљање односима са клијентима је усклађивање пословних стратегија, организационе структуре и културе предузећа, информација о клијентима и информационе технологије са циљем да се у свим контактима са клијентима задовоље њихове потребе и остваре пословна корист и добит.⁵

CRM се може схватити као скуп алата за управљање пословањем и односима са клијентима, који омогућава потпуну повезаност клијената са свим процесима који се воде – од праћења наруџбина, понуда, уговора, до праћења радних задатака.⁶ Такође представља и интегрисану маркетиншку, услужну и продајну стратегију која налаже заједнички рад свих одељења предузећа. Та пословна стратегија се темељи на филозофији „купац је краљ“, тј. фокус је на клијенту. Управљање односима са клијентима се огледа кроз људе, процесе и информационе технологије. Средство које служи за остварење циљева те стратегије је CRM технологија. CRM не представља само алатку или решење, већ је и посебан модел размишљања.



Слика 1. Структура CRM-а

Извор:Сајт,Википедија,интернет,[http://sr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje odnositima s klijentim](http://sr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_odnosima_s_klijentim), преузето 11/12/2013

⁵ Сајт SRC.com, интернет, <http://www.src.si/sr/resenja/crm/karakteristike.asp>, преузето 11/11/2013

⁶ Сајт Википедија, интернет, [http://sr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje odnositima s klijentima](http://sr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_odnosima_s_klijentima), преузето 11/11/2013

Некада је у многим делатностима постојала велика сегментација тржишта, мали трговци и продавци могли су индивидуално да развијају однос са муштеријама. Такав приступ је престао да се користи са развојем масовне производње, масовне малопродаје и трговине у двадесетом веку. Управљање односима са клијентима почело је значајније да се развија током почетка 1990-их. Појавило се мноштво научних радова у вези са CRM-ом и сам појам је постао доста заступљен у научничким базама података. Од тада популарност изучавања CRM-а не јењава.

Почетни радови и расправе биле су усмерене на концептуалне основе управљања односима са клијентима, да би се каснији радови фокусирали на истраживање компонената и анализирање позиција клијената унутар истих, нарочито у смислу лојалности и задовољства клијената. Филозофија CRM-а је развојем информационих технологија у протеклих двадесетак година доживела још промена у односу на почетну „купац је краљ“ филозофију. Данас се каже да је клијент савремени диктатор коме фирма стално прилагођава своје пословање због све веће доступности информација, све јаче конкуренције на тржишту као и растуће преговарачке моћи клијената у продајном процесу. Врши се прилагођавање производа и услуга клијентима да би се постигли бољи резултати пословања. CRM као подршку координацији користе и многе велике друштвене мреже као што су *Twitter*, *Linkedin*, *Facebook* и *Google Plus*, како би лакше пратили и комуницирали са својим корисницима.⁷

3.1. Елементи CRM

Сваки елемент може деловати одвојено и многе компаније које нуде целокупна решења, уствари се концентришу на један од тих елемената. Елементи CRM-а:

1. Оперативни CRM,
2. Колаборативни CRM и
3. Аналитички CRM.

Оперативни CRM се бави креирањем информација, тј. уносом података у информациони систем преко апликација за праћење активности клијената.

⁷ Сајт блог, интернет, <http://blog.customercontactapps.com/the-5-best-social-crm-infographics-for-2012>, преузето 11/11/2013

Ови нови и претходно унешени подаци смештају се у базу података без икакве анализе, за коју је задужен аналитички део CRM-а.

Колаборативни CRM је задужен за успостављање интеракције са клијентима преко свих расположивих медија: од традиционалног личног контакта, преко телефона, *e – maila* и интернет, до тренутно врло актуелног WAP-а. Преко колаборативног CRM-а сва комуникација иде према клијентима, док њихови одговори у информациони систем пристижу преко оперативног дела CRM-а.⁸

Аналитички CRM представља најкомплекснији и најскупљи сегмент целог система CRM-а, кроз детаљније анализе мноштва података засноване на експертским знањима, креира слику о сваком појединачном клијенту, његовим потребама и жељама, а све у циљу развоја јачих међусобних веза.



Слика 2. Елементи CRM-а

Извор:Сајт,интернет,<http://dftsolutions.com/upravljanje-odnosima-saklijentima.html>,preuzeto 11/12/2013

⁸ Rummler, G. A., Ramias, A. J., Rummler, R. A., White Space Revisited – Creating Value through Process, Jossey-Bass, San Francisco, 2010. Стр.125

3.2. Разлози увођења и циљеви CRM-а

Постоје многи разлози за развој CRM међу којима најзначајнији су следећи:⁹

1. У великом броју реалних ситуација многи потрошачи су непрофитабилни, који уништавају већину створених позитивних доприноса, тако је уочено да 20 % потрошача има капацитет за остварење 120 % профита.
2. Компанија треба да познаје појединачну профитабилност својих потрошача.
3. Трошкови привлачења нових потрошача су пет пута већи у односу на трошкове њиховог задржавања.
4. Компаније треба да потпуно интегришу реал-тима потрошачки информациони систем.
5. Компанија се треба организовати око потрошачких сегмената.

CRM бисмо могли дефинисати као стратегију прикупљања важних података о потрошачима и деловања на основу тих података у сврху изградње дугорочних профитабилних односа с њима. Стратешка одговорност данашњих савремених CRM организација је прикупљање ових података. Део њих се обједињује већ десетинама година у склопу различитих база података унутар информацијских пословних састава. Савремене организације користе сваку интеракцију с потрошачем као прилику за прикупљање релевантних података. Стога данас различитим имплицитним и експлицитним методама организације од потрошача знају много више него што то о њему говоре крута куповна правила понашања.

Пораст степена контроле потрошача над кретањима у традиционалном и интернетском трговинском ланцу резултирао је радикалним променама његових особина. Наоружан интернетским претраживачким сервисима данашњи је купац у стању за само неколико минута пронаћи информацију о жељеном производу или услузи. Тиме су наведени сервиси постали фактор који издиже Интернет изнад нивоа комуникацијског канала и његову улогу чини битно различитом од онога чему су некад у маркетиншком смислу служиле новине, радио или телевизија.

⁹ B. Foss, M. Stone,(2003)., *“CRM in Financial Services”*, Kogan стр.24

Наиме, док је класична трговина користила масовне медије у сврху подстицања куповине при чему је потрошач био потпуно пасиван, интернет савременом потрошачу пружа могућност активног трагања за информацијским ресурсима. Потрошач престаје бити беспомоћна јединка која мора изабрати нешто од онога што јој се нуди и намеће и у стању је самостално кројити садржај своје корпе.

Због сталног појачавања конкуренције на тржиштима, купци свакодневно добијају све већи распон избора међу производима и услугама из различитих крајева света. Купци су свесни како је потпуно исти или врло сличан производ, с готово једнаком ценом могуће пронаћи на удаљености од само неколико кликова мишем. У таквој ситуацији једини критеријум којим се при трагању воде јест жеља за што бољим задовољавањем властитих потреба и жеља. Савременог потрошача јако ретко краси доживотна, а све ређе и било каква, оданост једном једином произвођачу или трговцу.

Интернетски трговачки простор је безлична, анонимна арена у којој се савремени купци желе осећати повлашћенима, посебним. Складно њиховом мишљењу, *Web* продајна места морају бити вредна сваког новчића који се у њима потроши, а свака интеракција која се покаже фрустрирајућом или непродуктивном лако може постати купчев последњи контакт с неким трговцем. Заправо, свака интеракција с трговцем која на модерног купца не делује на начин да га задовољава може се сматрати потенцијалним фактором иницијације његова одласка у конкурентски табор. Савремени потрошач поставља лично задовољство у први план и више није у стању толерисати било какве пропусте понуђача.

Увођење CRM-а је дуготрајан процес, за који се никада неће моћи рећи да је комплетно завршен. Захеви корисника се повећавају паралелно с растом могућности технологије, а свест о купцу као најважнијој карици у ланцу производње треба трајно одржавати на високим стопама.

Један од начина увођења софтвера за управљање односима са клијентима је вођен следећим распоредом:¹⁰

1. Саветовање - Први корак увођења система CRM-а представља комплетно саветовање при успостављању самог CRM система, од визије до свакодневне употребе. Укључује и припрему и вођење радионица за мотивисање руководства, радионица усмерених ка дефинисању стратегије као и радионица за мотивисање запослених.
2. Анализа - Овај корак представља анализу стања, података и процеса уз израду предлога за постизање постављених циљева.
3. Увођење оперативног CRM-а - При увођењу оперативног CRM-а обавља се успостављање програмског решења за његову подршку у складу са жељама и потребама пословних процеса клијената. Подразумева прилагођавање решења начину рада у предузећу са циљем да се успостави окружење пријатно за коришћење од стране клијента.
4. Увођење аналитичког CRM-а - У овом кораку врши се успостављање складишта података за потребе пословног обавештавања. Аналитички CRM омогућава анализу података о клијентима, сегментацију података и прогнозу трендова понашања клијената, па је пожељно да се редовне стандардне анализе и извештаји наручиоца аутоматизују, а пожељни су и "*ad hoc*" извештаји и анализе.
5. Интеграција - У интеграцији је потребно да стручњаци омогуће интеграцију са разним информационим системима и изворима података, као и миграцију и синхронизацију података. Системи међусобно морају бити повезани на начин којим се једним уношењем обезбеђује да подаци буду на располагању у свим системима, што смањује могућност појаве грешке и штеди време.
6. Обука - Неопходна је обука корисника за ефикасан рад са алатима за управљање односима са клијентима.

¹⁰ Сајт Википедија, интернет, http://sr.wikipedia.org/wiki/Upravljanje_odnosima_s_klijentima, преузето 12/11/2013

7. Одржавање и подршка корисницима - Један од битнијих корака при правилном увођењу CRM система у пословање јесте и подршка клијентима као и одржавање система за управљање односима са корисницима.

Главне карактеристике CRM –а су велике корисничке базе којим савремени понуђачи располажу. CRM се огледа у широкој примени софистициране информацијске технологије у сврху аутоматизације активности меморисања и обраде података, спровођење разних анализа, остваривања контаката с купцима посредством расположивих комуникацијских канала.

3.3. Компоненте CRM-а

Основ сваког решења CRM је јединствен поглед на клијента. То значи да су сви подаци о клијенту на једном месту, а сакупљамо их и надограђујемо на организован, јединствен начин.

Основна функционалност сваког оперативног система CRM је управљање контактима са клијентима (*Contact management*).¹¹ Ова функционалност омогућава да сваку интеракцију са клијентом евидентирамо тако да се ефикасност комуникације и сарадња са њом повећава, а унутар предузећа се обезбеђује могућност праћења догађаја везаних за појединог клијента.

Праћење стандардних и појединцу прилагођених информација, као што су: предузеће, адреса, телефон, контакт, улога у предузећу, приоритетни начин комуницирања, најомиљенији хоби клијента итд. спадају у основне функционалности програмског решења CRM.

1. Аутоматизација продаје (*SFA – Sales Force Automation*)

Продајне активности има смисла подржати на начин којим се кориснику обезбеђује једноставан приступ до информација како би био ефикаснији у раду.

¹¹ Сајт SRC.Интернет, <http://www.src.si/sr/resenja/crm/komponente.asp>, преузето 11/12/2013

У тај сегмент спадају следећи скупови функционалности:

- Вођење продаје – управљање потенцијалним клијентима, препознавање повољног тренутка за продају, брига о клијенту, управљање контактима са клијентима,
- Аналитика и прогнозе – аналитика продаје, прогнозирање и планирање продаје, планирање унакрсне продаје и надоградње продаје,
- Информације о производима и услугама – каталог производа и услуга, опис производа, управљање производима клијента, управљање понудама и наруџбинама, основне функције система документовања.

2. Аутоматизација маркетинга (*MEA – Marketing Automation*)

Динамика посла у маркетингу захтева брз одзив и добро савладавање велике количине података. Добром информатичком подршком може се знатно поједноставити рад и повећати ефикасност. У тај модул спадају:

- Управљање кампањама – вишеканални концепт са више нивоа, аутоматизовани одговори за маркетинг по е-пошти, организација догађаја, календар маркетинга, преглед активности
- Аналитичка подршка – једноставно формирање циљних група, извештаји и анализе, веза са аналитичким CRM за сегментацију, прогноза трендова, анализа профитабилности,
- Управљање производима – управљање животним циклусом производа, опис производа, планирање нових производа.

3. Аутоматизација сервисирања клијента (*CSA – Customer Service Automation*)

Дневно комуницирање са клијентима може да се аутоматизује и побољша персонализованим приступом и тако корисницима омогућимо брз и једноставан приступ информацијама путем унапред одређених поступака сервисирања клијената. Програмским решењима CRM можемо подржати процесе саветовања и подршке клијентима, производима и телемаркетиншким акцијама, процесе решавања рекламација, пријема наруџбина, успостављања центра за позиве.

4. Апликација CRM-а

CRM (*Customer relationshp management*) је скуп алата за управљање пословањем и односима са клијентима. Омогућава праћење рада са клијентима, писање понуда, уговора или наруџбина. Коришћење CRM-а омогућава једноставније праћење рада свих запослених који користе апликацију, а убрзава рад са клијентима. Највећа предност се односи на потпуну повезаност клијента са свим процесима који се воде – од праћења наруџбина, понуда, уговора, уписивања подсетника, календара, догађаја, до постављања и праћења радних задатака.

Апликација CRM је развијена на *Web* технологијама, што омогућава приступ са уређајима који су спојени на интернет. Није потребна никаква инсталација на клијентске рачунаре, довољно је имати приступ интернету.

Неке од важнијих карактеристика CRM апликације су:¹²

1. Доступност са било ког рачунара,
2. Евиденција клијената,
3. Праћење радњи са клијентима,
4. Уписивање наруџбина и њихово појединачно прегледавање за сваког клијента,
5. Уношење уговора,
6. Израда понуда,
7. Штампање и слање уговора, понуда и других докумената директно клијентима,
8. Креирање других администратора и руководиоца,
9. Праћење сваког руководиоца засебно и сав његов рад са клијентом,
10. Уписивање календара и подсетника ради лакшег праћења рада са клијентом,
11. Неограничено уписивање понуда, уговора и сличних докумената,
12. Напредни извештаји,
13. Извештаји по агенту или руководиоцу и његов радни учинак,
14. Извештаји понуда, уговора и наруџбина по датумима или клијенту,

¹² Сајт btr.rs, интернет, <http://www.btr.rs/rs/resenja/poslovna-resenja/crm-upravljanje-odnosa-sa-klijentima>, преузето 12/12/2013

15. Детаљни извештаји само по једном клијенту ради лакшег праћења пословања са клијентом,
16. Разни групни извештаји,
17. Модул за планирање пословања и радних задатака,
18. Праћење извршења радних налога за сваког агента, руководиоца или администратор и
19. Модул за управљање агентима, руководиоцима или тимовима.

CRM се врло брзо показао као главна предност у условима свакодневне тржишне борбе за сваког клијента. Компаније које су инвестирале у CRM стекле су тржишну предност која је брзо повратила инвестицију. Сигурност података је велика јер постоји строго контролисан приступ апликацији, са јасно профилисаним привилегијама за сваког корисника.¹³

4.1. Практична употреба CRM-а

CRM концепт може се илустровати примером из пословне праксе. Један од најсликовитијих примера, са којим се готово сви свакодневно сусрећемо, јесте примена CRM у малопродајним објектима, а посебно у великим малопродајним ланцима, какви су присутни у иностранству код великих ланаца самопослуга .

За разлику од малих маркета, у којима се детаљно познају купци и њихове навике, велики продајни ланци са великим прометом не могу остварити овакву интеракцију. Зато они у помоћ могу дозвати напредне технологије. Код њих се CRM, поред обавезног осмеха и љубазности запослених, заснива на огромној количини прикупљених "сирових" података. Скоро сви ови продајни ланци емитују "smart" картице за персонализацију и идентификацију клијената, на које се бележе све куповине појединачних купаца. Сви ти подаци, заједно са информацијама из окружења, сливају се у јединствену базу података, из које се напредним технологијама, као што су дата-мининг и дата-њарехоусинг, екстракују подаци, врши анализа и ствара се профил сваког појединачног купца.

¹³ Сајт btr.rs, интернет, <http://www.btr.rs/rs/resenja/poslovna-resenja/crm-upravljanje-odnosa-sa-klijentima>, преузето 12/12/2013

На основу створених профила, сваком купцу се персонализовано приступа. На пример, уколико је дати купац током одређеног периода доста средстава утрошио на куповину кућне хемије или дечијих пелена, и уколико је у продају пуштена нова линија комплементарних производа, CRM аутоматизовани систем ће га на основу свих ових информација и додатне анализе обавестити о новом производу, његовим предностима и цени, путем *e-maila*, СМС поруке или преко *Call*-центра.

Такође, систем може обавестити купце о тренутним попустима, распродајама, акцијама, радном времену или, рецимо, о гужвама у тржном центру. Савремене информационе технологије омогућавају да се и велики системи путем CRM-а што више приближе крајњем купцу, како би њихов однос приближно био оном који имају локалне "комшијске" продавнице, на задовољство и продавца и потрошача.

Према дефиницији коју је у својој књизи "*Accelerating Customer Relationships*" понудио Роналд Свифт, *Customer relationship management*, или скраћено CRM, укључује:¹⁴ Настојања целокупне компаније усмерена су ка што бољем разумевању понашања купца и стицању могућности утицаја на њега кроз разноврсне облике смислене комуникације; са циљем континуираног унапређивања способности привлачења нових и задржавања постојећих купца, те подизања нивоа њихове оданости и корисности.

Дефиниција садржи неколико врло битних момената на које је потребно обратити пажњу: ради се о настојањима целокупне компаније, а не искључиво маркетиншког или неког другог дела – иза имплементације CRM филозофије у пословање било које фирме треба бити јасно разрађена стратегија фокусирања на задовољавање купца с крајњим циљем прилагођавања целокупног пословног процеса томе циљу.

Циљ је што боље разумети понашање купца како би се стекла моћ утицаја на његове активности – доследним праћењем и континуираним бележењем свега што чине њени купци, компанија долази у ситуацију бити приправна правовремено и прикладно реаговати на радње које ови намеравају предузети у будућности.

¹⁴ R.S.Swift.,(2001)., „*Customer Relationship Management*“, Campus

4.2. CRM софтвери

Основа управљања односима са клијентима заснована је на употреби софтвера као алатке која омогућава усклађивање пословних концепата. Помоћу оваквих софтвера који су најчешће базирани на интернет технологијама, омогућено је олакшано праћење клијената и њихових жеља, у виду сакупљања и обраде кључних података како би се производ или услуга приближили њиховим потребама.

Листа водећих CRM софтвера са адресама званичних сајтова је:¹⁵

1. *Maximizer* – www.maximizer.com
2. *Microsoft Dinamic* - www.microsoft.com/dinamic
3. *Oracle* - www.oracle.com/us/solution/CRM
4. *Sage* - www.sageCMR.com
5. *Salesforce* - www.salesforces.com/CRM
6. *SugarCRM* - www.sugarCRM.com
7. *Vtiger* - www.vtiger.com/CRM
8. *Zoho* - www.zoho.com/CRM.

У следећој табели биће приказано поређење карактеристика водећих CRM софтвера у 2013. години.

¹⁵ Сајт, интернет, <http://www.reviews.com/crm-software/>, преузето 12/12/2013

Табела 1. Поређење карактеристика водећих CRM софтвера у 2013. Години

Karakteristika	Maximizer	Microsoft Dynamics	Oracle	Sage	Salesforce	SugarCRM	Vtiger	Zoho
Aplikacioni programski interfejs		✓		✓	✓			
Kompjutersko-telefonka integracija			✓	✓	✓	✓	✓	
Baza znanja	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Poslovna rešenja	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Vizuelni prikaz		✓		✓	✓			
Unos podataka	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Monitoring		✓	✓	✓	✓		✓	✓
Integracija sa Facebook-om					✓	✓		✓
Integracija sa Google aplikacijama				✓	✓	✓		✓
Integracija sa LinkedIn-om	✓			✓	✓	✓		✓
Integracija sa Twitter-om					✓	✓	✓	✓
MicrosoftExcel	✓	✓	✓		✓	✓		✓
MicrosoftWord	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
E-mail podrška	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Blog		✓	✓	✓	✓			✓
Forum	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Video	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Извор:Сајт, reviews, интернет, <http://www.reviews.com/crm-software/compare/>,
преузето 12/12/2013

Са својих 14% посто удела на тржишту и капиталом од \$2.5Б *Salesforce* може се сматрати водећим софтвером у овој области. *Oracle* поседује 11.1% тржишта, а *Microsoft Dinamic* 6.3% тржишта.

5. Предности CRM-а

Реализацијом CRM решења долази се до усклађења пословних стратегија, организационе структуре и културе компаније, информација о корисницима и информационе технологије са циљем да се у свим контактима са клијентима задовоље њихове потребе и остваре позитивни финансијски резултати. CRM ствара пословне праксе и процесе који повећавају успех пословања, идентификује параметре вредности и нуди алате којима се развија пословна култура усмерена пружању максималне вредности клијентима уз минималне трошкове компаније.

Без CRM система не би био могућ потпун приступ клијенту, препознавање клијентових потреба и задовољавање истих. Основу сваког решења које CRM пружи предузећу јесте јединствен поглед на клијента. То значи да су сви подаци о клијенту на једном месту а њихово сакупљање и надограђивање се врши на јединствен, организован начин.

Извесне предности у увођења решења CRM су:¹⁶

1. Већа прегледност процеса у раду, структуриране информације о корисницима,
2. Разумевање вредности корисника (као индивидуе),
3. Потпуни подаци о корисницима,
4. Унапређивање ефикасности *Call* центар решења (којег компанија користи),
5. Систематска обрада корисничких захтева преко свих комуникационих канала (телефон, *e-mail* / *web* форма, портали за кориснике, контакт у пословној јединици),
6. Ефикаснија продаја компанијских услуга,
7. Аутоматизација процеса из продаје и маркетинга,
8. Рационализација пословања уштедом времена и новаца,
9. Боља интерна комуникација између различитих делова компаније, запослених,
10. Пружање помоћи продајном особљу око реализације корисничких захтева,
11. Адекватна база знања,
12. Фокус на битне ствари – упрошћавање процеса,
13. Већа продуктивност

¹⁶ Сајт, ebizmags, интернет, <http://www.ebizmags.com/crm-upravljanje-odnosima-s-klijentima/>, преузето 11/12/2013

14. Откривање нових корисника.

Маркетинг уз помоћ CRM решења може радити бољу сегментацију клијената, планирање и управљање кампањама. Код продаје се прикупља више продајних прилика, реализује се већи број продаја и идентификују прилике за унакрсне и додатне продаје. Предвиђање продаје и продајне анализе су на бази реалних података.

Кориснички сервис (Customer Care, Call Center, Helpdesk) добија комплетну историју свих контаката, наруџбина/куповине, списак опреме и опис пословања одређеног клијента и ефикасније решава добијене захтеве. Историја информација о пруженој подршци кроз различите канале комуникације (интернет, *e - mail*, телефон) се може пронаћи на једном месту и дати се преглед могућих интервенција и задовољства корисника. У сваком моменту је (треба) обезбеђена информација у којем статусу се налази кориснички захтев. Поменути концепт је основа.

Менаџмент има на располагању напреднији систем извештавања којим прати и контролише рад компаније. У сваком тренутку је обезбеђен прави увид у резултате маркетинг кампања, реализацију продаје, квалитет корисничког сервиса и задовољство корисника брзином решавања њихових захтева. На нашим просторима имамо више компанија, заступника великих вендора коју нуде извесна CRM решења, CRM модуле (*Saga, Microsoft, Oracle, Combis, Sedam IT*). На основу наведених предности, може се закључити да је постављена хипотеза потврђена.

6. Идентификовање проблема имплементације CRM-а

Уз CRM се вежу многе недоумице односно проблеми, чак и код особа и организација које су дубоко укључене у његов развој као стратегије или технолошке подршке и то :Који је приступ решавању, односно развоју CRM-а (поступно или све од једном, унутрашњи развој или куповина светског решења итд.); у којој мери куповина технологије решава имплементацију CRM стратегије; које податке морамо знати и прикупити о корисницима; која знања морамо развити унутар организације; како измерити успешност имплементације; одакле кренути - од корисничких потреба, интерних процеса или технологије - све су то питања која се непрестано намећу свима који се на било који начин баве CRM-ом.

CRM је данас код многих компанија односно маркетинг менаџмента и софтверских кућа погрешно схваћен и презентираан. Компаније су продавале *front office* и *back office* солуције али су пропуштале фундаменталне стратешке користи које може пружити CRM.

Пролеми имплементације су да се препознају кораци приступа за само имплементирање као што су:

1. Идентификација ко су потрошачке компаније,
2. Диференцирање потрошача у оквиру базе података,
3. Интеракција са потрошачима који су идентификовани да имају дугорочну вредност за организацију,
4. Кастомизацију услуге, производа и друге софистициране потребе да се повећа потрошачки удео и ојачају односи са потрошачима.

Прикупљање података је главни проблем и веома значајна компонента. Унутар организације могуће је идентификовати CRM недоследности, које настају када се унутар организације CRM-ом бави одвојени део или делови компаније, а не постоји истинска прожетост CRM стратегије са свим процесима и функцијама. CRM-ом се најчешће баве маркетиншко одељење, потрошачка служба па продаја.

Односи са потрошачима ионако нису проблематични на местима у организацији која су по својој природи окренута њиховим потребама. Проблеми настају негде друго.

Такође један од проблема за успешну имплементацију CRM-а је везан за трансформацију предузећа и начина на који оно посматра и води бизнис са потрошачима. Пошто ово представља стратегију за остварење конкурентске предности и основну компоненту профитабилног финансиског успеха. Савремене CRM организације крећу од разлога зашто је потрошач нешто учинио или зашто му се нешто догодило, а организације с остацима монополистичког понашања крећу од претпоставке да су оне увек у праву, а да је корисник једини грешник у процесу размене. Врло су неугодна искуства многих потрошача који су били оштро кажњени због својих мањих пропуста након што су више година били изнимно профитабилни организацији која их опслужује.

Један од проблема имплементације CRM-а могу бити људи који су задња, али не и најмање важна ставка у имплементацији CRM стратегије. Тек са постигнућем истинске усмерености на решавање корисничких проблема како у техничком или кредитном делу тако и у маркетингу или продаји, могуће је створити корпоративну културу која је услов спровођењу истинске CRM стратегије. Љубазност, знање, квалификованост, вештине опхођења и мотивисаност предуслови су да се напори успоставе корисничких центричних организација не распадне на тачки која је за CRM одувек била најосјетљивија - на људском фактору.¹⁷

За управљање односима са релативно малим бројем корисника није нам потребна подршка напредних технолошких решења. Најбољи пример се темељи на блиским свакодневним контактима уз непосредно познавање потошача. Осим нужности које је компанијама наметнула економска нужност преживљавања на тржишту, CRM-у је погодовао развој и смањење цене технологије.

¹⁷ Арсовски, С., Арсовски, З., Стефановић, М. (2002) Approach to Design of Quality Metrics. u: Management of Quality and Reliability, DQM-2002, 5th International Conference, 26-27 Jun 2002., Belgrade, 77-86

7. Модели управљања односима са клијентима, према одабраним ауторима

Често цитирани и анализирани модели су *Pauneeov* модел, *Körner* и *Zimmermannov* модел, *Fjermestadov* модел, *Butleov* модел, *Sigalain* модел. Пет одабраних модела, указују на значаје приступа CRM-у. Врло опсежан и свеобухватан је *Pauneeov* модел CRM-а који се састоји од пет процеса:¹⁸

1. Процес развоја стратегије,
2. Процес стварања вредности,
3. Процес мултиканалне интеграције,
4. Процес процене извођења и
5. Процес управљања IT-ом.

Намера аутора била је на основу синтези литературе и учења које је резултирало контактом с представницима 34 компаније које негују Б2Б и Б2Ц облике пословања препознати процесе модела CRM-а. *Paun* и *Fjorw* су пошли од тога да је интеракција и комуникација кључна у истраживању те је тестирање концепта, идеја и резултата обављено у сарадњи са споменутим представницима компанија. У том контексту, успостављена је сарадња са продавачима, клијентима, аналитичарима и представницима IT -а великих компанија. Истраживање се није односило на непрофитне организације те мале и средње компаније.

Стратешки оквир подразумева оријентисаност према клијентима у делу избора клијената, сегментираниости клијената, те пословну стратегију кроз дефинисање визије пословања и уважавања конкуренције. Анализом животног века клијента добијају се подаци на темељу којих компанија доноси одлуку о привлачењу и задржавању клијената. Такође, на истом основу, дају се предлози решења за решавање тренутних захтева клијената.

¹⁸ К.Северовић, (2012), „Управљање односима са клијентима као извор информација за обликовање и побољшање услуга“, Загреб.

Управљање каналима може се сегментирати на виртуално и физичко и у том смислу обухвата подручја продаје, телефоније, директног маркетинга, електроничке трговине и мобилне трговине. Све наведено потпомогнуто је и базирано на подацима до којих се долази уз помоћ ИТ-а, алата за анализу и апликација које компанија користи.

Körner и *Zimmermann* формирали су модел познат под називом “Управљање односима с клијентима у пословним медијима”. Према мишљењу аутора, развој дигиталне економије има ће значајан утицај на пословне субјекте. Све је значајнији однос између клијената (купаца) и продаваца, но приступ развоју односа је битно другачији. У овој новој економији изазов је на страни технологије, процеса и организације. Продавци користе ИТ као канал комуникације како би остварили продају, односно остварили темељни циљ пословања. Истовремено клијенти мењају своје понашање.

Овај модел се састоји од седам повезаних блокова:

1. Интеракција с клијентима – тежи се стварању индивидуалне атмосфере у односу на сваког појединачног клијента.
2. Додана вредност – важно је клијентима пружити решење које ће задовољити њихове потребе.
3. Профитирање клијената-проблем прикупљања података у нестајању лицем у лице контакта решава се преносом информација преко нових медија. Основни предуслов за то је стварање базе података клијената. На овај начин пословни субјекти бит ће у могућности нудити индивидуалне услуге прилагођене појединачним клијентима.
4. Поверење/сигурност – клијенти морају имати осећај поверења за време трајања пословног односа с пружатељем услуга. Неопходна је комуникација којом ће се клијентима презентовати сигурносна политика коју подржава пословни субјект.
5. Виртуална комуникација (дружење без физичке присутности и контакта) – ширење информација.
6. Процес – неопходни су адекватни процеси и техничка подршка.
7. Контролинг – контрола различитих мера које могу дати смернице за улагање у развој односа с клијентима као и у инвестиције.

Fjermrestad је формирао нови модел е-CRM-а. Његов модел обухвата следеће компоненте:

- Људски фактор (приватност, поверење, ставови),
- Технологија,
- Управљање знањем (људи, процес управљања знањем),
- Тржиште и
- Пословни модели (логистика, канали комуникације).

Модел показује деловање компоненти и указује на повезаност тржишта, људског фактора и пословног модела, а тек потом повезаност с управљањем знањем и технологијом. *Francis Buttle* конструисао је модел на подлози ланца вредности. Модел се састоји од пет основних фаза и четири помоћне које воде до крајњег циља, повећања профитабилности.

Sigala је провела истраживање на основу хотелијерског сектора који је под значајним утицајем маркетиншке стратегије привлачења и задржавања клијената. Унутрашња организација посматраног хотела оријентисана је на клијенте а ИТ је подршка стварању односа с клијентима како би се препознале потребе и жеље клијената с крајњим циљем дистрибуције услуга. Истраживање је потврдило потребу управљачког приступа кроз три подручја: ИТ, маркетинг односи и управљање знањем. Модел указује на повезаност три управљачка подручја која сваки за себе имају одређене циљеве и задатке.

7.1. Примарне и секундарне компоненте CRM ланца вредности

Примарне компоненте су:¹⁹

1. Анализа портфолија клијената (прогнозирање продаје, вођење трошкова по активностима и анализа животног века клијената),
2. Анализа познавања клијената (демографске и бихевиористичке информације о клијентима, подаци о куповинама),
3. Изградња вредности за клијенте (елементи маркетинг микса и додатно процеси, људи, физички доказ и искуство клијента; индивидуализација приступа

¹⁹ К.Северовић, (2012), „Управљање односима са клијетина као извор информација за обликовање и побољшање услуга“, Загреб

- клијентима с основном у разумевању искуства клијента у коришћењу вредности),
4. Интегисано управљање пословном мрежом,
 5. Управљање животним веком клијента (планирање стратегије развоја односа с клијентима: привлачење, задржавање и развој клијената).

Секундарне компоненте CRM ланца вредности при томе су менаџерски феномени организацијске културе и вођства, информациона технологија и анализа процеса потребних за операционализацију CRM активности.

7.2. Фактори и критеријуми успеха управљања односима са клијентима

Према спроведеним истраживањима 50-70% имплементације целокупне CRM иницијативе није успешан, а као резултат најчешће се наводи неуспела стратегија и примена у организацији. Предложено решење је у мерењу примењивости применом закона уравнотежених циљева (*Balance scorecard – BSC*) који се фокусира на вредност клијента, задовољство клијента, интеракцију с клијентом и знање клијента с анализом података. Међусобном интеракцијом споменутих фактора долази се до крајњег резултата, повећања имовине клијената.²⁰

Kaplan и *Norton* сматрају да у прибављању информација менаџерима *BSC* смањује оптерећеност информацијама тако што се користе показатељи (ограничени број). Информације треба профилисати према њиховом значају и потом их презентовати према карактеристикама одлучивања и потребама.

Као главни разлози за неуспех CRM стратегије између осталог, наводи се:

1. Размишљање да је CRM нова технологија а не нови начин за одређивање пословних активности (технологија ће дати резултате, али тек након што су добро постављени циљеви компаније),
2. Недостатак знања о могућностима које нуди CRM,
3. Недостатак визије и стратегије,
4. Нема борбе за клијенте унутар организационе културе,

²⁰ Robert D. Kaplan, David P. Norton (1992), časopis: "Harvard Business Review", Boston

5. Изостанак редизајна пословних процеса у складу са жељеним резултатима,
6. Неквалитетне информације и подаци, дакле изостаје и правилан закључак,
7. Неадекватно управљање променама и
8. Не укључивање крајњих корисника у дизајн CRM решења.

Успешност CRM-а зависи од компоненти које дефинишу стратегију, процес CRM-а, процена CRM могућности, побољшање тренутних способности, евалуација, надзор и побољшање. Према неким ауторима препоручени кораци за постизање успеха CRM-а су:

1. Дефинисање CRM стратегије (вредност клијента; профитабилност компаније),
2. Дефинисање CRM процеса и појединих улога процеса,
3. Процена CRM могућности (могућности управљања знањем и управљања интерактивности),
4. Побољшање тренутних способности (пословних процеса, технологије и правила) и
5. Евалуација, надзор и побољшање.

Управљање односима с клијентима не може бити успешно уколико се компанија бави само својим унутрашњим организационим поставкама а истовремено не обраћа пажњу на клијента, његове потребе, његово виђење услуге и његове сугестије, заборавља конкуренцију и сматра да је сама на тржишту.

Све је то могуће уколико компаније успоставе задовољавајућу информатичку инфраструктуру која ће омогућити примену свих појавних облика CRM како би се достигао задати циљ пословања. При томе је од изузетне важности и улога менаџмента и укључивање свих запослених у управљање односима с клијентима што подразумева и размену информација између свих запослених.

7.3. Информационе технологије у функцији управљања односима са клијентима

Током година информациона технологија (ИТ) је постала главни ослонац у пословању. Без учешћа ИТ -а није могуће одрадити бројне функције посла у реалном времену на задовољство заинтересованих страна.

Као резултат достизања све значајније улоге у компанијама, мењала се и функција ИТ -а. Промене улоге ИТ -а резултирале су и у оријентацији ИТ стручњака ка постизању квалитета и поузданости закона уз истовремено имплементирање све бројнијих регулаторних и пословних захтева.

Данашњи услови пословања предузећима као нужност намећу изналажење решења која омогућавају флексибилно, реактивно деловање те суштинско редефинисање циљева и модалитета пословања. Један од пресудних фактора успешности постаје прикупљање и обрада квалитетних информација из пословања што утиче на све већа улагања у информатичку опрему и услуге. С позиција, на пример, банкарског система, евидентно је учествовање ИТ у стварању нових услуга и постизању конкурентских предности. Посебно активност ИТ је у домену оријентације банкарског сектора према корисницима услуга, привлачењу и задржавању корисника.

Данас је основни светски тренд пословног деловања (али и управљања) електронско пословање, односно електронско интегрисано пословање које потпуно мења уобичајене одредбе о начину управљања пословањем. Технологија је покретачка снага пословне стратегије. Способност усмеравања структуре, утицаја и контроле тока информација је јача и трошковно ефикаснија активност од промета и производње физичких производа; редефинисање оперативног управљања у смеру електронско интегрисаног пословања постаје за пословно окружење, обавеза а интеграција интернет пословања, нужност. Развојем аутоматизације и телекомуникација, омогућена је иновативност финансијских услуга. Уз значајне позитивне помаке, могућности уласка у сва подручја тржишта, исто је довело до потребе провођења великих организационих промена, великих улагања у технологију, отварање додатних канала комуникације с клијентима, а све како би опстали на тржишту.

Светски познате компаније данас се баве развојем CRM програмске подршке како би се што квалитетније управљало продајом на свим нивоима. У самим почецима, CRM софтверска решења била су једносмерно оријентисана и циљ им је био директан контакт с клијентима у продаји. Такво решење није било у могућности пружити подршку за остварење врло високих продајних резултата.

Током времена сазрело је знање да се софтверска решења требају подједнако усмерити на захтеве клијената и пословних субјеката. Софтверско решење треба задовољити одређене предуслове: усмереност на потребе клијената, подршка у сарадњи међу пословним субјектима, могућност усклађивања са специфичним потребама различитих грана делатности и могућност интеграције са осталим апликацијама пословног субјекта.

Данас је могуће издвојити неколико програмских решења: SAP CRM; CAS *Genesis world*; *Microsoft Dinamic CRM*; IBM CRM; *SugarCRM*; CRM *Oncontact*; *NetSuite CRM+*. Избор ће зависити од цене, брзине примене, евентуалним другим могућностима за побољшање, колико и које побољшање се очекује од имплементације апликације и др. Све наведено утицаће на задовољство клијената, будући да су то све алати за постизање успешности пословања компаније. CRM тржиште доживљава брзи раст. Према истраживањима provedеним од стране *International Data COrporation* - IDC, најзначајнији појединачни продавци CRM апликација у 2011. години били су SAP (с учешћем од 9,9%) и *Oracle* (с учешћем од 11,0%).²¹ Према доступним подацима *Microsoft Dinamic CRM* броји 33000 корисника, SAP 30000, *SugarCRM* 7000 корисника.²²

²¹ Сајт, zdnet, интернет, <http://www.zdnet.com>, преузето 21/12/2013

²² Сајт, crmswitch, интернет, <http://www.crmswitch.com/crm>, преузето 21/12/2013

8. Управљање односима са клијентима и процесна организација

Свака организација има своју организациону структуру. Организација је шири појам од организационе структуре јер је организациона структура само један од делова организације (организациона средства и организациони поступци). Организациона структура је динамичан елемент организације и она се мења у зависности од најутицајнијих фактора организације, који изазивају потребу за променама у организационој структури пословног субјекта. Организациона структура условљена је факторима организације: унутрашњи (циљеви и стратегија, задаци и технологија, локација, људски потенцијал) и спољни (политички и правни фактори, купци, конкуренција, технологија).

Елементи организационе структуре су: организација средстава за производњу; организација људског фактора; организација рашчлањивања или поделе задатака све до појединости; организација унутрашњих односа (организација управљања и менаџмента); организација временског редоследа одвијања послова. Кроз елементе организационе структуре имплементира се специјализација послова, формализација, децентрализација, контролни механизам као независан организациони део.

Систем управљања организацијом састоји се од структурних елемената нужних за одвијање пословних процеса. То су: стратешки документи којима се утврђује опредељење организације (мисија, визија, стратегија, политика и циљеви, пословни процеси, ресурси, партнерства и информације и комуникација. Деловање структурних елемената међусобно је условљено. Сваки од структурних елемената утиче на деловање целокупног система управљања. При томе се полази од дефинисаности система као скупа међусобно повезаних елемената. То су елементи који не могу бити самостални јер би се тиме наштетитио целини. Сваки систем чине два или више елемента и морају задовољити следеће услове: сваки део утиче на деловање целине, деловање елемената или компонената међусобно је зависно, што утиче на учинак целине, на како компоненте дели у групе, свака компонента нема независан утицај на целину.

Пословне промене могу се одвијати на сваком појединачном структурном елементу уз промену и структуре пословних процеса.

8.1. Процесна организација и могућност имплементације концепта управљања односима са клијентима

Пословни процес је низ активности (фаза) које међусобно повезане дају крајњи резултат и стварају вредност (улазне вредности претварају у излазне вредности). Активности процеса одвијају се у различитим организационим јединицама, произлазе једна из друге, а крај и резултат једне активности почетак је следеће. За успех целог процеса важан је успех сваке појединачне активности, а промена у некој од активности процеса утиче на резултат процеса у целини.

Типови пословних процеса, који се одвијају у свим организацијама су: главни (*core processes*), управљачки (*management processes*) и процеси подршке (*support processes*). Пословне процесе на нивоу продаје, могуће је поделити на: управљачке процесе, процесе темељних пословних активности, процесе подршке и контролне процесе .

За управљачке процесе може се рећи да су то процеси подршке који планирају, организују, комуницирају, надгледају и контролишу активности организације. Процеси пословних активности за резултат имају услугу која се ствара за клијенте. То су процеси који додају вредност услузи створеној за клијенте. Процеси подршке (контрола и подршка) не додају вредност, али су неопходни како би се осигурало несметано функционисање процеса пословних активности. То су процеси који су подршка процесима главних пословних активности.

Пословни процеси омогућују ефикасне и ефективне реакције на захтеве тржишта уз поштовање регулаторне компоненте, успостављања контролних механизма и заштите клијената и пословног субјекта. Сваки пословни процес има свог власника и учеснике. Власник процеса одговоран је и задужен за несметано одвијање пословних активности унутар процеса и давање иницијативе за покретање промена на нивоу појединачних активности односно процеса у циљу побољшања услуге која се пружа клијентима. Учесници у процесу одговорни су за професионално поступање и спровођење

дефинисаних активности, иницијативу везану за спровођење потребних промена услед уочених недостатака и потенцијалних побољшања, комуникацију и дељење информација са свим учесницима пословног процеса.

Пословни процеси разлажу се на пословне активности које се међусобно допуњују, одвијају се у различитим организационим јединицама, произлазе једна из друге, а крај и резултат једне активности почетак је следеће. Банке, као институције које раде с великим бројем клијената и услуга, требају управљати деловањем споменутих компоненти, те повезивати различите организационе делове у циљу извршења задатка према клијентима. Претходно су анализиране групе процеса. Наведена је подлога за даљу идентификацију активности управљања односима с клијентима унутар пословних процеса. То су CRM активности које су подршка другим активностима. Стратегија управљања односима с клијентима укључује организовање, аутоматизовање и усклађивање пословних процеса продаје али и активности маркетинга и подршке корисницима.

8.2. Подаци пословних активности и управљање односима са клијентима

Податак је вредност одређене карактеристике објекта посматрања. Карактерише се скупом знакова одређених семантичких својстава и представља улазно-излазну величину процеса обраде података. Подаци покрећу послове, послови се убрзавају информацијама, а олимпијски се рекорд постиже интелигенцијом. Подаци су необрађени и неулепшани. Информације су подаци обогачени одређеном мером пословног садржаја и значења. То су прочишћени, синтетизовани и утврђени подаци. Интелигенција уздиже информације на виши ниво унутар организације. Подаци и информације су ствари. Интелигенција је органска, изведена из информација, доприноси организационом стању које се може окарактерисати као колективна интелигенција. Интелигенција произлази из целовитог просуђивања информација, прошлих деловања и могућности. Прикупљене податке човек разврстава и ставља у међусобни однос за што је потребно познавање и разумевање структуре података.²³

Постављање захтева за информацијама од стране корисника, први је корак у моделирању података. Излазни резултат је изграђена стабилна, прилагодљива база података.

²³ Сајт, дама, интернет, <http://www.dama.org/files/public/>, преузето 1/2/2014

Циљеви моделирања података су: документовање захтева за информацијама; изградња базе података, максималну интегрираност и конзистентност података, одговарајућу стабилност (структура базе података се не мења изградњом нових апликација), прилагодљивост (структура базе података лако прихвата промене информационих процеса), сигурност података и ефиканост приступа подацима; повећање вредности ресурса. Може се говорити о три ниова моделирања података: концептуално моделирање, логичко и физичко моделирање.²⁴

Информациони систем је подсистем неког организационог система, а сврха му је прикупљање, обрада и дистрибуција информација. Информациони систем састоји се од програма за прихватање података, података у бази података и програма за израду извештаја. Као такав, информациони систем има четири основна задатка: прикупљање података, обрада података, меморисање података и достављање података.

У односу на природу проблема разликују се следећи информациони системи:

1. Систем обраде података (унос, обрада, анализа података, извештавање),
2. Систем подршке канцеларијском пословању (подршка административних послова и подршка људског комуницирања),
3. Експертни систем (подршка експертима),
4. Систем подршке у одлучивању (примена метода одлучивања, подршка појединцу и тиму, креирање информација потребних за одлучивање),
5. Систем подршке посебних проблемских подручја (подршка пројектовању, подршка учењу, подршка научном раду).

Према овом приступу може се рећи да CRM спада у систем обраде података. Анализа података даје резултате који ће омогућити сегментирање клијената и доношење одлука о даљим активностима и укључивањима појединачних клијената у кампање продаје које ће следити. Складиште података елемент је аналитичког CRM-а и омогућава праћење пословања на нивоу одвијања пословних процеса укључујући историјску димензију података.

²⁴ Mosley M., (2007)., *DAMA-DMBOK Guide (Data Management Body of Knowledge) Introduction & Project Status*

Сваки од процеса (нпр. продаја) описан је димензијама (нпр. клијент, производ, службеник) које одређују ниво детаља по којима ће се пословни процес пратити. Поред тога, одређују се и мерљиви елементи као нпр. број продатих производа, учесталост понуде клијентима и др.

Складиштење података је важан концепт ефикасног система подршке одлучивању, који се интензивно развија последњих година. Доноси идеју активног проналажења и нуђења информација менаџеру, потребних у процесу одлучивања. Користи се у поступцима аналитичке обраде, анализом података и откривању знања из података.

Сврха и улога складиштења података је:

1. Складиште података мора осигурати приступ подацима компаније сигурно, брзо и једноставно,
2. Подаци у складишту података дају исте резултате у исто време на различитим дестинацијама корисника података,
3. Подаци у складишту података, зависно од њиховог квалитета, могу упућивати на потребу редизајна пословања,
4. Подаци у складишту података могу се издвајати и повезивати како би се добиле мере и показатељи пословања компаније,
5. Складиште података омогућава постављање и спровођење анализе и креирање информација
6. Подаци су у складишту скупљани из различитих извора, очишћени, и квалитетно структурирани и као такви доступни корисницима.

Складиштени подаци дају могућност правовремене реакције на захтеве клијената омогућавајући менаџерима спровођење различитих аналитичких поступака обраде података. Складиште података садржи податке до којих се долази на нивоу пословног субјекта али и изван њега (унутрашњи и спољни подаци) и обухвата дуже временско раздобље. Прикупљени унутрашњи подаци на подлози трансакцијских процеса власништво су пословног субјекта и описују активности које се одвијају.

9. Управљање знањем у функцији управљања односима са клијентима

Управљање знањем омогућава знатне уштеде јер ће се коришћењем постојећих информација и знања екстерног и интерног окружења, постићи задани циљеви у краћем временском року и уз ангажовање мање ресурса.²⁵

Дефиниција управљања знањем преузета из Лексикона менаџмента гласи: Управљање знањем је низ међусобно повезаних активности организација и менаџмента усмерених на стратегију и тактику управљања људским капиталом, односно развој знања, вештина и опште компетенције запослених, *know-how* -а, кроз образовање и обуку, стицање радног и професионалног искуства и сл. Континуирани процес управљања свим врстама знања да би се задовољиле актуалне и будуће пословне потребе, идентификовале, користиле и развијало знање и стварале нове могућности.

9.1. Управљање знањем

Управљање знањем омогућава свим учесницима пословног процеса активно учествовање у стварању додане вредности и повезивање у целину која ће континуирано усавршавати знања својих запослених, обнављати постојећа знања и креирати нова. Знање је данас један од главних фактора развоја и успешности пословања компаније јер изостанком промтне реакције на турбулентне промене у окружењу, губе се конкурентске предности и доводи се у питање даљњи опстанак и развој. Знање је могуће приказати као имплицитно и експлицитно, при чему имплицитно знање подразумева знање које не може бити артикулирано односно то је комбинација искуства, перцепције и вештине. То је знање које резултира радом запослених и тешко је мерљиво, док експлицитно знање подразумева формално знање које може бити документовано.

²⁵ Kenneth Arrow, (1962.), "Ekonomsko značenje učenja kroz rad".

9.2. Односи и међузависности управљања знањем, управљања односима с клијентима и управљања знањем клијената

Управљање односима с клијентима и управљање знањем међусобно се употпуњују и чине нови модел управљање знањем клијената (*Customer Knowledge Management* - СКМ). Модел разликује четири аспекта знања: компетенције, сацтај, сарадња и повезаност. Пословни процес успешно ће се одвијати уколико се континуирано ради на повећању ефикасности знања целокупне организације.

Дакле, омогућава се запосленицима континуирано усвајање знања уз процену истог. Аспект повезаности при томе ће омогућити ширење знања уз што мање трошкове (формирањем једног семинара који ће бити презентован већем броју организационих јединица и сл; циљ је да се једним извором знања служи већи број корисника без стварања додатних трошкова). Презентовани модел економски је оријентисан и у потпуности примењив у данашњим условима глобализације и кризе које неминовно доводе до оријентације компанија према профитабилности као основном мерилу успешности пословања.

Постоје три категорије знања укључене у CRM. То су:

1. Знање за клијенте – знање о производима, тржишту и добављачима; углавном се односи на истраживање и развој које се одвија унутар компаније; прикупљање ових знања у надлежности је управљања кампањама (*Campaign management*) који подразумева планирање, извршавање, вођење и анализу кампања директног маркетинг;
2. Знање о клијентима – акумулира се како би се разумела мотивација клијента и да би им се могло приступити појединачно; саставница је управљања понудама, управљања услугама и управљања притужбама;
3. Знање од клијената – познавање производа од стране клијента, тржишта и добављача; управљање понудама, услугама и притужбама, као и знање о клијентима.

Менаџмент знања има битну улогу у CRM-у кроз следеће компоненте:

1. Управљање интеракцијом с клијентима (*Customer-interaction management* - CIM) – усмерава се на знања која пословни субјект има укључујући маркетинг, контакте с основа продаје и сервиса, а који су усмерени на аквизицију клијената;
2. Управљање искуством клијената (*Customer-expreience management* - CEM) – усмерава се на лични контакт с клијентима, усмерено пре свега на задржавање клијената и развој односа и животну вредност клијента. Ова врста знања може се користити за повећање фреквентности куповине те тиме повећање вредности за пословни субјекат;
3. Управљање успехом клијената (*Customer-success management* - SCM) – усмерено је на утицај који самосталне и понављајуће трансакције као и континуиране везе могу имати на остварење користи за клијенте и пословни субјекат.

9.3. Стратешки приступи зановани на усмерености на клијенте

Клијент ће успоставити однос с компанијом уколико се виšekратно враћа у компанију. Клијент се враћа у компанију, јер му одговара цена услуге, јер му је амбијент прихватљив, јер преферира комуникацију с особљем више него рад преко интернет и сл. Не значи при томе да клијенти који обављају трансакције преко интернета не успостављају односе с компанију, напротив они су вишеструко интересантни за компанију. Компаније имају у сарадњи са оваквим клијентима мање трошкове особља, мање трошкове маркетинга, клијентима указују на максимално поверење дозвољавајући им да сами одрађују врло озбиљне трансакције купопродаје новчаних вредности, омогућују клијентима да контролишу властито финансијско пословање у реалном времену. Оно што се може уочити је понављање приступа односно доласка (враћања) у компанију било којим каналом. Управо то понављање одређује успостављање односа.

Повећањем тржишног удела компанија и масовним приступом тржишту, дошло је до преоријентације у приступу клијентима када се успостављање односа базира на сваком појединачном клијенту или понекад на групу клијената једнаких демографских или неких других одабраних карактеристика. Прикупљањем информација од клијената и о клијентима ствара се основа за разликовање клијената.

Информације ће се моћи прикупити уколико клијенти имају поверења у институцију и запослене. Ипак, не треба занемарити нити законску регулативу која заштитом клијената ограничава деловање институција. Да би неке од података могли користити, клијенти требају дати писну сугласност. Информације о клијентима су имовина компаније јер се коришћењем информација ствара додатна вредност за исту. Коришћењем информација може се утицати на побољшање резултата пословања.

9.3.1. Поверење као стратешка одредница успостављања односа са клијентима

Клијенти ће бити склонији компанијама уколико је развијен однос поверења под којим се подразумевају очекивања међу партнерима и то да ће се обе стране понашати на међусобно прихватљив начин и да неће искористити рањивост друге стране. Поверење је окосница свих односа. Утицај на схватање поверења могу имати компетенције преговарача (службеника), искреност, поштење, добронамерност, при чему се под компетенцијама подразумева знање службеника те правилна презентација услуга и коректно дефинисање успостављених пословних односа. Није мање важно, искрено презентовати клијенту временску компоненту решавања постављеног захтева, не мењати првобитно приказане услове сарадње и реализације и на крају поштовати приватност клијента.

9.3.2. Поверење са аспекта коришћења савремене информационе технологије

Поверење с аспекта коришћења савремене ИТ могуће је анализирати кроз коришћење директних канала комуникације (интернет и мобилна комуникација). Растом и развојем B2C *e-commerce*, компаније су се морале прикључити тренду јер су клијенти то тражили и очекивали.

Компаније користе технологију за продају и пружање пост продајних услуга клијентима. Учешће коришћења ИТ у односу на физички приступ компанијама, иако добрим делом зависи о старосној структури клијената поједине компаније, бележи континуирани раст. Већина компанија у развоју нуди у својој палети производа и услуга интернет пословање и то не само за неколико основних банковних трансакција, већ и за све већи и већи број софистициранијих активности и послова.

Број корисника интернет трансакција нагло се повећава. Овако нагло повећање корисника се доводи у везу с профитабилности банака и тржшним уделом. Као што је већ речено, клијенти користе софистициране производе и услуге с позиција технологије. Инвестирање у нове технологије је значајна инвестиција у смислу трошка. Уколико након реализације инвестиције нема коришћења услуга које су резултирале увођењем нових технологија, компанија остварује мале или никакве повраћаје.

Поверење клијената према електронском пословању произлази из неколико димензија:²⁶

1. Обим коришћења технологије за провођење трансакција,
2. Онлине окружење и карактеристике удаљености и интерперсоналности и неизвесност употребе ИТ -а за обављање трансакција.

При томе је од велике важности поверење клијената према интернет окружењу а исто је резултат добрим делом знања и сазнања корисника. Према истом извору, намера коришћења е-пословања зависи ће од ризика и поверења, при чему утицај на поверење имају перцепције компетенције, сигурности, приватности, интегритета и добронамерности.

²⁶ Yousafzai, S. Y., Pallister, J. G., Foxall, G. R., (2003)., " *A proposed model of e-trust for electronic banking*", Technovation 23.

10. Методе и циљ увођења CRM-а

Акроним CRM се често доводи у везу са *Customer Relationship Marketing*, јер је у оба случаја нагласак на значају односа између организације и њених купаца. CRM концепт један је од важнијих сегмената стратешког планирања, који је потребно посматрати у контексту маркетиншког и промотивног микса, али и као посебног сегмента интегрисаних маркетиншких комуникација. Међутим, маркетингари се често искључиво руководе принципом *Product, Place, Price, Promotion*, а запостављају улогу стратега који треба да помогне генералном менаџеру да управља организацијом у смеру стратешког, функционалног импакта користећи концепт CRM-а.²⁷

Успех синергетског ефекта CRM концепта у предузећу зависи од задовољења два критеријума:

1. Концепцијског - да је стратегија предузећа усмерена и на *e-business* и кастомизацију, као и да је оријентисана на појединачни приступ купцу;
2. Техничког - ИСТ, стандардизација, маркетинг аутоматизација, дата манаџмент, менаџмент компаније, аналитика.

CRM метод подразумева синтезу:

1. Стратешке визије,
2. Корпоративног разумевања вредности за купца посредством вишеканалног окружења,
3. Употребу одговарајућег менаџмента информација и CRM апликација и
4. Висок квалитет операција, висок степен испуњења очекивања и ефекат задовољства.

Циљ увођења CRM концепта је оптимизација управљања животним циклусом купаца, утицај на пораст добити и профитабилности предузећа, као и задовољење потреба купаца, ради достизања највишег степена лојалности.

²⁷ "Manda Salls Strategic Role of Marketing", Harvard Business School Working Knowledge

Анализом прикупљених информација током сваке појединачне трансакције или интеракције (куповине, техничке подршке и осталих активности), оваква вишедимензионална вертикална и хоризонтална анализа откривају богатство информације о купцу - базу будуће *Customer* стратегије и оријентације према купцу.

Дакле, CRM не можемо посматрати само са технолошког аспекта, као IT решење које нам пружа могућност да формирамо јединствену базу купаца и да је развијамо. Технологија утиче на принципе комуникације, а комуникација у крајњој инстанци на односе са клијентима. Будући да циљне јавности у овом случају не чине само купци, већ и стакхолдер или групе заинтересоване за успех пословања фирме, онда већ сада CRM можемо посматрати и са аспекта интегрисаних маркетиншких комуникација (посебно са аспекта *Public Relations-a*).

Интегрисани процеси CRM утичу на унапређење синергетског ефекта, у већем степену него сваки процес понаособ. Суштина је да се CRM посматра као интегрисани скуп активности који обезбеђује унапређење пословања предузећа кроз:

1. Идентификацију, разумевање и успешно обрћање купцима,
2. Циљану продају постојећих производа и услуга новим и постојећим купцима,
3. Развој нових атрактивних понуда, ценовних попушта и маркетиншких програма намењених купцима и
4. Ретенцијом и деобом добити са најпрофитабилнијим купцима, јер задовољан купац постаје лојалан купац.

Идентификована су четири типа стратегијски значајних купаца (*SSC -Strategically Significant Customers*):²⁸

1. Високо лојални потрошачи,
2. Бенчмаркер - онај на кога се други купци угледају,
3. Инспиративни купац - купци који узрокују промене у предузећу, откривају нове начине примене, долазе са новим идејама и

²⁸ ²⁸“ *Manda Salls Strategic Role of Marketing*” , Harvard Business School Working Knowledge

4. Трошковни магнет - то су купци који апсорбују диспропорционално висок ниво фиксних трошкова.

CRM решења су тако дизајнирана да пружају знање које је неопходно за развој и имплементацију “паметних” стратегија у циљу максимизирања купчеве профитабилности, а тиме и обезбеђују конкурентску предност предузећа. Анализом CRM технологија можемо разумети купца и поново реаговати када дође до проблема, већ ће се проактивно откривати скривене могућности за задовољење све већих захтева купаца.

Кључни фактор успеха CRM концепта представљају очекивања потрошача која фирме треба да антиципирају. У том циљу је неопходно направити платформу која омогућава комуникације са потрошчима, сакупљање и аналитику битних информација од њих. У оквиру њеб сајтова, специјализовани статистички софтверски пакети омогућавају надгледање и сакупљање одговора на разна питања који се могу чувати у одговарајућој бази података. На овај начин се може водити евиденција о потрошачким навикама и њиховим специјалним интересовањима.

Циљ који предузећа желе да остваре је да утичу на потенцијалне купце да купују, да се претплате, да се региструју, одговарају на упите и анкете, да генеришу препоруке, чиме у крајњој инстанци утичу на конкурентску позицију предузећа. Потенцијални купци, као и предузеће, имају своје циљеве: задовољење потреба и разумевање, као и стратегије за постизање планираног. Мера способности предузећа да убеди потенцијалне купце да планирану акцију и реализују је конверзија као резултат ефективности предузећа и задовољства купаца. Процес у коме потенцијални купац постаје и остаје стварни купац, који својом лојалношћу унапређује пословање предузећа утемељен је на провереним принципима који укључују аналитику, уметност комуникације, CRM концепт и фундаментална економска знања.

11. Фактори задовољења купаца

11.1. Идентификација фактора који изазивају задовољство купаца

Задовољство купаца се може пратити на скали од потпуног незадовољства до усхићења. Купци ће имати искуства са одређеним нивоом задовољства за дати скуп околности. На ове ће утицати три групе фактора: они који изазивају незадовољство, задовољство или усхићење. Задовољство купаца не може бити прецизно предвиђено, али се може пратити да би се откриле могућности за унапређење. У току планирања квалитета, организација треба да размотри ове факторе. Све док је задовољство купаца на жељеном нивоу, одлучујући фактор у економици квалитета је "лојалност купца". Купци могу бити задовољни, али не купују поново производе из исте организације.

Излазна економска корист се остварује кроз задовољство купаца, које се демонстрира преко његове лојалности. Погледи купаца и организације најчешће нису усмерени на исте ентитете. Наиме, док су за организацију најзначајнији циљеви и запослени, а затим процеси и њихов резултат (производи), купац најпре посматра вредност и корист, а тек у другом плану су производи и делимично процеси. Због тога се у пракси често дешава да је купац незадовољан квалитетом. Идентификовањем фактора који изазивају задовољство, незадовољство и усхићење корисника ефективним менаџментом квалитета у тренутку остварени квалитет превазилази очекивања (и захтеве) купца, чиме се остварује његово задовољство.

11.2. Фактори који изазивају незадовољство

Фактори који изазивају незадовољство могу бити неефективни процеси или нежељене карактеристике производа. Ако они постоје, значајно опада задовољство купаца. Ако они не постоје, не повећава се задовољство купаца; оно се једноставно не погоршава. Ови фактори се много значајније разматрају од стране купца у односу на могућност реализације од стране организације. Треба истаћи да је "држањем под контролом" фактора који изазивају незадовољство једна од стратегија за очување лојалности купаца.

11.3. Фактори који изазивају задовољство

Фактори који изазивају задовољство су очекиване карактеристике процеса или производа. Очигледно је, да је стратегија за остваривање задовољства купца: држати под контролом факторе који изазивају незадовољство купца, а истовремено реализовати кључне факторе утицајне на задовољство купца.

Због тога је потребно да се у свакој организацији на основу маркетиншке анализе (за екстерне купце) и анализе захтева (за интерне купце), утврде ова два скупа фактора и одговарајуће утицајне величине (узроци). Циљ је да се повећа вредност фактора који изазивају задовољство купаца, тако што ће се најпре утврдити, а у следећој фази деловати на најутицајније величине.

11.4. Фактори који изазивају усхићење

Фактори који изазивају усхићење су карактеристике производа или процеса које нису очекиване ни специфициране и купац се позитивно односи према њима када их сретне. Усхићење купаца је могуће остварити, али то захтева да се прецизно утврде склоности и жеље купца, који се временом мењају и да се при томе иде у корак са њима. То је тешко реализовати, али савремена технологија (интернет) нуди концепт директног маркетинга.

11.5. Потпуно задовољство купаца

Кључни резултат тоталног задовољства купца (*TCS - Total Customer Satisfaction*) је разумевање потреба, приоритета и перцепција купаца. Најважнија фаза тоталног (потпуног) задовољства купца је одређивање циљева. Уобичајени циљеви су:

1. У напређење разумевања потреба и очекивања купаца, кроз одговоре на три питања:
 - Који ентитети утичу на доношење одлука купаца при куповини производа и услуга,
 - Релативни значај атрибута за купце (кључни атрибути),
 - Како купац оцењује атрибуте испоручених производа и услуга,

2. Мерење континуалног унапређења пословног система за позиције купца. Интенција је да се одреди да ли напори континуалног побољшања, као резултат TQM, резултирају бољим пријемом од стране купца. Циљ је сличан претходном. Главна разлика је: купцу вредни атрибути повезују се са процесима који стварају вредност закупца. У програм треба укључити и изгубљене купце, јер су те информације пресудне за проналажење слабих тачака у пословном систему.
3. Коришћење података добијених од купаца за унапређење квалитета производа и процеса. Док су претходна два циља оријентисана на мерење перформанси из угла купца, овде се инсистира на коришћењу купца као извора иновација и партнера за побољшања. Битно се утиче на избор узорка (из базе купаца), методологију истраживања и структуру питања. Да би се подстакла креативност купаца, упитник треба да има већи део питања са отвореним крајем (*open ± end*) и реализује се директним или телефонским интервјуом.
4. Мерење тржишних предности и слабости компаније - Односи се на генерисање потребних управљачких стратегија на основу анализе предности и слабости предузећа (*SWOT* анализа). Од изузетног је значаја за менаџмент, јер идентификује стратешке предности и слабости у односу на главне конкуренте. Зато је овај циљ најизазовнији и захтева комплексан дизајн истраживања. Претходни циљеви се остварују анализом само постојећих купаца, а овде су потребни бивши, садашњи и будући купци, као и купци производа конкурената.
5. У грађивање података о задовољству купаца у интерни систем мерења ефикасности и награђивања запослених.

12. Задржавање клијената као стратешки приступ развоју односа са клијентима

У процесу сарадње с клијентима пролази се кроз неколико фаза развоја односа. Почетак је привлачење клијената, затим задржавање клијената те развој и унапрјеђење односа. У неком моменту животног века односа с клијентима, клијенти одлазе и поново започиње циклус с привлачењем. Може се рећи да процес привлачења клијената започиње пре него што клијенти оду. Задржавање клијената подразумева број клијената с којима пословни субјекти раде на крају извештајног раздобља изражено у постотку од оних који су били активни клијенти на почетку раздобља. Постоје три мере за решавање питања задржавања односно одлазака клијената:²⁹

1. Стопа задржавања клијената - број клијената с којима пословни субјекти раде на крају извештајног периода изражено у постотку од оних који су били активни клијенти на почетку раздобља.
2. Стопа задржавања клијената мерена кроз остварену продају – вредност продаје остварена од задржаних клијената. Изражава се као постотак продаје остварене од свих клијената који су били активни на почетку проматраног периода.
3. Стопа задржавања клијента мерена кроз остварени профит– остварени профит од задржаних клијената исказан као постотак профита зарађеног од свих клијената који су били активни на почетку проматраног раздобља.

Висока стопа задржавања клијента не мора значити да се ради о добром резултату јер одлазак клијената може бити присутан у свим групама клијената (нови, стари). Одлазак клијената може бити значајнији за категорију нових клијената него што је то случај са старим клијентима. Задржавање клијената доводи се у директну везу са задовољством клијената стварајући модел међуповезаности споменутих категорија полазећи при томе од претпоставке да је задржавање клијената главна варијабла модела.

²⁹ К.Северовић, (2012), „Управљање односима са клијентима као извор информација за обликовање и побољшање услуга“, Загреб “

При томе, аутори истичу усмеравање задржавања клијената на понављајуће деловање добављача уз истовремену уску повезаност с потребом и жељом за понављајућом куповином и верност марки (бренд). Задржаће се клијенти који су лојални што ће као крајњи резултат имати позитивне финансијске ефекте за пословни субјект уј. компанију.

12.1. Привлачење клијената као стратешки приступ развоју односа са клијентима

Осим задржавања клијената, портфолио истих треба употпуњавати с новим клијентима и онима који су некада били клијенти не због објективних или субјективних разлога, прекинули су сарадњу с одређеном компанијом у неком временском периоду. Логичким редом, аквизиција (привлачење) клијената први је корак животног века односа с клијентима. Генерално, без клијената нема ни пословања и циљ сваког менаџера је створити што већу базу квалитетних клијената. С полазишта пословне стратегије, може се рећи да приступ може бити офанзиван и дефанзиван.

Офанзиван приступ, подразумева привлачење нових клијената без обзира да ли оних који никада нису били клијенти компаније или се клијенти преузимају од неке друге компаније захваљујући бољој палети услуга у смислу повољнијих услова или неким другим моментом који је битан за појединачног клијента или групу њих.

Да би привукли нове клијенте, без обзира да ли је то нови клијент с основа услуге или компаније треба идентификовати клијенте, прићи клијентима и развити однос с клијентима. Привлачење клијената врло је битан корак у одвијању пословне активности. Привлачењем клијената ствара се предуслов за формирање будућих прихода и као крајњи резултат, профитабилности. Развојем и применом приступа привлачења клијената, дефинише се циљна група и даје истој могућност остварења потенцијалних потреба кроз више канала. Даје им се могућност да сами одаберу начин сарадње и тиме се изражава важност коректних и обострано прихватљивих односа. Није мање битно водити рачуна о културолошким основама које ће бити предмет разматрања у делу маркетиншког приступа клијентима како се не би стекао погрешан утисак о самој услузи и компанији.

Farquhar u Panther ³⁰ истичу значај повезивања, привлачења и задржавања клијената стварањем оквира за маркетиншке активности које ће моћи бити коришћене у оба случаја.

Сprovedено истраживање истих аутора организује резултате према седам главних компоненти које су произашле из самог истраживања и то:

1. Вредност клијента,
2. Брендирање,
3. Стварање лојалности,
4. Максимизирање информација,
5. Управљање каналима,
6. Одређивањем цијене и
7. Задовољства клијената.

У односу на поједине компоненте, различитости постоје у приступу код привлачења клијената и код задржавања клијената. Привлачењем клијената, продајом и међусобном пословном сарадњом, успоставља се индиректна веза и с осталим учесницима неког посла који нису на непосредној линији продаје иако је продаја управо њихова услуга.

Наведено је могуће појаснити продајом кредита који је осигуран полисом осигурања. Банке су продавци, али не и власници полисе (као услуге), већ само агенти продаје. Из овог односа, долази се до новог клијента и за банку и за осигуравајућу компанију и „веже” се клијента за обе компаније на дужи рок.

За привлачење клијената, у пракси се често користи: оглашавање, слање порука, информисање путем медија, промотивне продаје, пренос информација међу клијентима. Сваки од ових облика има неке своје карактеристике и може бити коришћен у банкарском сектору. Привлачење клијената захтева улагање капитала, знања и особља како би се постигао жељени ефект.

У том смислу, поставља се питање који су ефекти привлачења клијената (колико клијената се привуче, колико се профита оствари привлачењем клијената и колико се потроши

³⁰ Farquhar, J. D., Panther, T.,(2008)., “*Acquiring and retaining customers in UK banks: An exploratory study*”, Journal of Retailing and Customer Services.

средстава и времена за ове акције). Управо из наведеног следи и одабир раније споменутих канала привлачења клијената који ће зависити од калкулације цене коштања конкретног производа.

13. Студија случаја за „*Swisslion* -Таково Д.О.О“

Swisslion је почела са радом 1997. године. Тада је пуштена у рад прва фабрика и почела да се примењује *Swisslion* Технологија – симбол врхунског квалитета природне и здраве хране, контролисаног порекла сировина и савршеног укуса.

Од 1997. до 2004. године *Swisslion* је инсталирао укупно 11 нових производних линија, десет у Србији и један у Македонији. Године 2003. фабрика *Swisslion* у Вршцу, почела је да уводи и спроводи систем хигијене и HACCP систем, према препорученом међународном кодексу праксе Априла 2004. године *Swisslion* је на тендерској продаји ПИК Такова из Горњег Милановца, после пружања најповољније понуде и плана петогодишњег улагања од 30 милион евра, ушао у посед највећег привредног гиганта у Србији.

У рекордном року Таково је интегрисано у пословни систем *Swisslion* и тако је основан концерн *Swisslion* -Таково.

Интегрисањем Такова у концерн *Swisslion* -Таково, део истог постала је и фабрика за производњу дечије хране “Јувитана”.

У јулу месецу 2008. године, део Концерна је постала и фабрика кекса Сисак фабрика кекса у Сиску бави се производњом кекса под брендом *Euro Jaffa*.

У априлу 2011. године, почела је са радом фабрика сладоледа. У потпуно новом погону, као највећој гринфилд инвестицији у последњих пар година у Србији, имплементирана је најмодернија светска процесна опрема. Читава палета производа ослања се на богати асортиман потврђених кондиторских брендова Концерна.

Капацитет фабрике је 30 милиона литара годишње, опремљена је потпуно аутоматизованим линијама за производњу 54 врсте сладоледа у свим облицима и формама. Дневни капацитет производње у погонима *Swisslion* је и до 100 тона, зависно од структуре производа и паковања.

У фабрици је заступљен и процес производње чоколадне масе у целини, од пржења какао зрна, производње какао праха и бутера, до производње и паковања готовог производа.

У целокупној производњи капацитетом предњачи производња ламинираног кекса на линији *HERCONA* чија дневна производња износи од 35 до 50 тона на дневном нивоу, у зависности од врсте производа.

Значајна је и линија *MOGUL* на којој се производи „Чоко банана“. Њен сменски капацитет износи око 6 тона готовог производа, што на дневном нивоу, у 3 смене, износи око 18 тона готовог производа.

Од 2009. године *Swisslion* -Таково располаже још једном новом *MOGUL* линијом која је намењена производњи пенастих, желе и гумених бомбона и која на располагању има капацитет од 5 тона по смени.

У оквиру фабрике, поред магацина сировина, амбалаже и готових производа налази се и физичко-хемијска и микробиолошка лабораторија.

Производни програм кашица и сокића за дечију исхрану, подразумева производњу термички стерилисане каше и сока у херметички затвореној стакленој амбалажи. Производи су намењени исхрани одојчади старије од 6 месеци живота и мале деце.

Припојено друштво, СЛ Јувитана поседује сертификат о безбедности прехранбених производа HACCP – *Hazard Analysis and Critical Control Points* од 2006. године. То је савремени приступ који обезбеђује производњу и промет здравствено исправне хране према стандардима који се активно примењују у земљама Европске уније. Сваке године обављају се редовне контроле примене стандарда од стране акредитованих друштава из земље и иностранства.

Анализа капитала компаније *Swisslion* у периоду од 2006 до 2009.

Актива	2006	2007	Проме на	%	2008	Пром ена	%
Стална имовина	2.564.080	2.994.767	430.687	16.8 %	3.379.993	385.226	12.86 %
Обртна имовина	2.319.633	2.866.524	546.891	23.5 8%	3.029.558	163.034	5.69 %
Укупно актива	4.883.713	5.861.291	977.578	20.0 2%	6.409.551	548.26	9.35 %

Табела 2. Анализа актива компаније *Swisslion* (у 000 динара)

Пасив	2006	2007	Проме на	%	2008	Проме на	%
Капитал	3.612.880	3.596.630	-16.25	- 0.04 %	3.151.895	- 444.735	- 12.37 %
Дугорочне обавезе	221.122	601.719	380.597	172.1 2%	1.385.539	783.82	130.26 %
Краткороч не обавезе	1.049.711	1.662.942	613.231	58.42 %	1.872.117	209.175	12.58 %
Укупно пасива	4.883.713	5.861.291	977.578	20.02 %	6.409.551	548.26	9.35%

Табела 3. Анализа пасива компаније *Swisslion* (у 000 динара)

Визија компаније *Swisslion* је: "За сваки укусан дан" - *Swisslion* настоји да своју лидерску позицију одржава развојем сопствених брендова, да разуме и прати потребе потрошача, и да увек задовољи њихова очекивања кроз разноврсну понуду квалитетних и укусних кондиторских производа који ће учинити да им сваки дан буде укусан.

Мисија *Swisslion* компаније на путу ка јединственом циљу: непостојању граница у задовољењу захтева, потреба и очекивања потрошача кроз непрекидно унапређење квалитета производног програма. *Swisslion* тежи да:

- повећа задовољство купаца и потрошача, слушајући и одговарајући на њихове потребе,
- производи хранљиве, безбедне производе високог квалитета који су укусни, привлачни и приступачни потрошачима,
- обезбеди атрактивне могућности за рад за све запослене посвећене свом послу,
- заштити животну средину и смањи потрошњу свих природних ресурса које користи,
- успостави и развије партнерске односе са добављачима,
- развијајући свест, обученост, компетентност и знања запослених – непрекидно побољшава ефективност и ефикасност својих процеса, обезбеђујући на тај начин додатну вредност за акционаре.

13.1. Производ и услуге

Производи *Swisslion* компаније припадају групи производа која је неопходна за све генерације и сва животна доба. *Swisslion* производи и продаје хранљиве и укусне производе који чине саставни део сваког потрошача, пре свега зато што је *Swisslion* компанија која прави квалитетне производе, а то показују и године њиховог трајања.

Swisslion производи пре свега се могу описати као производи који се купују и за потрошњу у кући и ван куће. У кући су њихови потрошачи пре свега бебе и деца којима су неизоставни одређени производи у исхрани. Такође, за децу али и за старије су потребни слаткиши које *Swisslion* производи. И старије особе користе *Swisslion* програм, и то посебно ако живе са мађима и децом, али и за своје потребе.

Потрошња ван куће је још и већа. Пре свега су ту ученици, млађи и старији, затим запослени, а посебно и спртисти и рекреативци. Ученици користе све производе *Swisslion* колекције, запослени на својим радним местима а спортисти и рекреативци користе *Swisslion* производе пре свега због великог излагања физичком напору, па *Swisslion* производима надокнађују ниво угљених хидрата и брз повратак енергије.

Производни програм компаније *Swisslion* се може поделити на неколико брендова који осликавају ову фирму:

- „Кондитори“
- „Еуросладолед“
- „Безалкохолна пића“
- „Јувитана“
- „Алкохолна пића“
- „Џемови и мармеладе“
- „Месна индустрија“
- „Супе, тестенине и зачини“

Swisslion има одређен постпродајни сервис и гаранцију за сваки купљен производ. У зависности од потрошача и врсте производа, *Swisslion* одређује на који начин ће пословати постпродајни сервис. Гаранција се разликује пре свега због производа који су намењени исхрани и ту одговорност *Swisslion* из године у годину учвршћује и унапређује, пре свега зато што се ради о производима прехранбене намене. Имајући у виду квалитет рада *Swisslion* корпорације тачно су одређена правила и прописи по којима *Swisslion* корпорација врши постпродајни сервис, а о тим правилима се договарају са дистрибуцијом и veleпродајом.

13.2. Структура управљања и организације запослених

Компанија поседује хемијску и микробиолошку лабораторију. Производи се контролишу на пријему. *Swisslion* сарађује са Заводом за заштиту здравља, Пожаревац, Југоинспектом Београд, Заводом за пољопривреду Стиг, Пожаревац, ВМА, Београд, Технолошким

факултетом, Нови Сад, фармацеутским факултетом у Београду и другим установама по потреби.

Сектор одражавања спроводи процедуре интервентног и превентивног одржавања у циљу обезбеђивања што бољег и ефикаснијег пословања, кроз несметано функционисање производних линија и система за паковање.

Генерални ремонти на производним линијама и системима за паковање су обављени у оквиру процеса првентивног одржавања, што се у току 2005. године веома повољно одразило на укупан обим производње, а видљиво је кроз чињеницу да је годишњи план производње кондиторских производа за 2005. годину предвиђао обим производње од 16.252 тоне, а остварено је, чак, 16.275 тона. Осим наведеног, овај сектор је задужен и за изradу, ревитализацију, унапређење и остваривање што бољег рада опреме и система за паковање.

Сектор квалитета је задужен за спровођење интерних провера. У 2005. години, извршене су две интерне провере интегрисаног QMC/EMS/НАССР система, којима су обухваћене све организационе целине. Приликом ових провера утврђено је 96 неусаглашености за које су у најкраћем временском року дефинисане мере за побољшања. На основу плана за оцењивање испоручилаца у 2005. години, кроз екстерне провере извршена је оцена система управљања испоручилаца: Житопромет Сента, Житобачка Кула и Публикум Београд.

Послати су упитници којима су требали да дају најпрецизније податке односно резултате о систему управљања испоручилаца. На основу послатих упитника за оцену испоручилаца, извршена је оцена система управљања следећих испоручилаца: Имлек Падинска Скела, “Душан Петронијевић” Крушевац, Енергопет Крњешевци, Енергопласт Београд, Медиа Земун, Интермеркур-Хендел Београд.

Према годишњем распореду провера производа за 2005. годину, извршено је 89 провера квалитета производа из погона. Средњи индекс квалитета износио је 95,73%.

Током последњег квартала 2005. године дошло је до промене начина испоруке готових производа купцима. Долази до повећања месечних планова продаје односно дистрибуције.

Како се обим продаје повећао долази до постављања нових циљева сектора за транспорт и планира се обнављање возног парка.

Просечно време потребно за испоруку готових производа купцу у 2005. години износи 1,26 дана. Иако ова цифра представља побољшање у односу на претходну годину, крајем 2006 време је смањено.

Оптимални број високостручних кадрова, компјутеризовано праћење параметара процеса, улагање у опрему, као и савремена лабораторија, престављају основу за постизање и одржавање доброг квалитета производа.

Произвођачко друштво *Swisslion* Д.О.О., огранак Вршац, запошљава 460 радника, од тога 350 у производњи.

Производња је организована у 6 производних погона на 9 производних линија. Линије за производњу и паковање су аутоматизоване или полуаутоматизоване са малим учешћем мануелног рада.

Производни систем обухвата следеће погоне и процесе:

1. Погон за производњу чоколаде, какао производа, производа сличних чоколади, крем производа и дезерата
2. Погон за производњу бисквита
3. Погон за производњу ламинираног кекса
4. Погон за производњу вафла, кекса и вафла са чоколадом
5. Погон за производњу чоколадираних пенастих производа, желе производа и гумених бомбона
6. Погон за производњу вафла и чоколадираног вафла, чајног пецива, медањака и трајних слатких колача.



Слика 2.1. Организациона шема фирме

Организациона шема *Swisslion* фирме се састоји од генералног директора, који је главни и одговорни за све процесе у фирми, затим од директора свих операција, као и директора за финансије, људске ресурсе и директора за правне послове. Што се тиче дирекција, основне дирекције почињу са дирекцијом за маркетинг, дирекцијом за производњу, дирекцијом за логистику, дирекцијом за набавку и дирекцијама за продају и квалитет.

13.4. Анализа тржишта

Циљно тржиште се поклапа са територијом Србије. Тржишту припадају још и делови Босне и Херцеговине, Македоније, Словеније и Хрватске, као и Румуније, Турске, Бугарске, Америке и Афике, Канаде, Аустралије, Велике Британије, Француске, Швајцарске, Шведске, Немачке, Аустрије и Чешке. Логично је да већи градови, где су сконцентрисани производња и капитал, имају већу куповну моћ па су самим тим и циљно тржиште. Али производи компанија *Swisslion* су омиљени у целој земљи и свуда се продају.

Својим производним асортиманом *Swisslion* покрива целокупно тржиште (све старосне категорије становништва):

- Деца (до 14 година),
- Млади људи (од 15 до 30 година),

- Одрасле особе (од 31 до 60 година),
- Старије особе (преко 60 година)

Као највеће потенцијалне потрошаче издвајамо младе генерације, спортисте као и све особе изложене напорима. Интегрални кекс је богат житарицама, пун хранљивих и активних састојака, и представља савршен баланс здравог и укусног. Кекс се може препоручити у свакодневној исхрани деце и одраслих, али и особама са допунским потребама у исхрани, на пример спортистима, трудницама или дојиљама као замена или допуна obroка у току дана. Захваљујући добро избалансираном односу макро и микронутријената, Кекс се може уврстити у свакодневни јеловник.

Пословна филозофија се у најједноставнијем облику може дефинисати као производња висококвалитетних кондиторских производа у циљу задовољства потрошача. Задовољство купаца и потрошача је кључ *Swisslion* успеха.

Потрошачи *Swisslion* - свих производа су бебе, мала деца и људи свих старосних доба, без обзира на пол и друштвени слој (приход образовање, занимање и подручје становања). Савршеним спојем традиције и техничких достигнућа *Swisslion* је успео у ономе што је сан сваке компаније - да створи производе који се једноставно воле без обзира на све, од кекса до других брендова. Одлична интеракција и комуникација са потрошачима је битан елемент пословне филозофије. Комуникација са потрошачима се константно унапређује и чува, и према многим истраживањима *Swisslion* има највећу верност потрошача. Познати *Swisslion* брендови живе са потрошачима и та двосмерна комуникација му омогућава да буде све бољи и бољи. Задовољан и веран потрошач сигурна је потврда успешности пословања.

13.5. Анализа конкуренција

Познавање постојеће и потенцијалне конкуренције једна је од основних претпоставки за дефинисање добре маркетинг стратегије организације. *Swisslion* је маркетиншки оријентисана компанија која константно прати жеље и очекивања потрошача. Било дизајном, карактеристикама, комуникацијом или познавањем потрошача, тежи да покаже да је *Swisslion* конкурент светске класе, који може да се надмеће са најбољима на домаћем

тржишту, а и шире. *Swisslion* црна чоколада, лансирана почетком прошле године, за веома кратко време потпуно је освојила тај сегмент кондиторског тржишта са 58%. *Swisslion* већ годинама води тржиште, стварајући нове брендове, стално пружајући најбољи квалитет својим потрошачима и на такав начин превазилази њихова очекивања.

Кондиторска индустрија у Србији је најпрофитабилнија грана прерађивачке индустрије, и једна је од ретких која бележи раст производње и промета у континуитету. Већина домаћих произвођача је већ добро позиционирана у свести потрошача, са дугом традицијом производње и већ изграђеном марком. Главни конкуренти су: „Соко Штарк“, „Јафа“, „Бамби“, „Банини“ и „Пионир“

„Соко Штарк“ а.д. Београд је предузеће са дугом традицијом и једно од водећих у кондиторској индустрији Источне Европе. Производи преко две стотине производа: чоколаду, чоколадне десерте, кекс, бисквите, наполитанке итд. У популацији је најпознатија са производњом млечне чоколаде „Најлепше жеље“, чоколадним бананицама и чоколаднима наполитанкама.

Фабрика бисквита „Јафа“ из Црвенке основана је 1975 године, а 1978 године започета је производња Јафа кекса у пуном капацитету фабрике, да би се 1981 године у редовни производни асортиман уврстио и *Munchmallow*. У последњој деценији Јафа знатно шири свој асортиман, и почиње најпре производњу интегралног кекса *O'cake*, а потом обогаћује Јафа бисквит и *Munchmallow* новим укусима, чиме је додатно ојачала своју позицију у категорији бисквита.

„Банини“ а.д. је фабрика кекса, слатког и сланог пецива, основана 1987 године са седиштем у Кикинди. Прешла је пут од непознатог малог предузећа за производњу колача и кекса до развијеног кондиторског система уз чије су производе генерације одрасле. Најпознатији производи су: ноблице, њамб, домаћица, тото, трик и рум касато.

Компанија „Пионир“ из Суботице, постоји преко 90 година и бави се производњом чоколада, бомбона и пецива. Производи који се и данас налазе у асортиману Пионира, а чија је производња почела 30-тих година прошлог века су Ментол и Негро бомбоне, као и Галеб чоколада и Медено срце.

<u>Снаге:</u> ➤ Високо учешће у задовољењу тражње на тржишту кондиторске индустрије Србије (лидерска позиција), ➤ Примена стандарда и <i>Swisslion</i> технологија, ➤ Афирмативни имиџ и репутација производа и саме компаније, ➤ Политика прихватљивих цена за квалитетан производ, ➤ Богат асортиман, ➤ Разграната мрежа донаторства и помоћи,	<u>Слабости:</u> ➤ Постојање великог броја домаћих и страних конкурената ➤ Недостатак сталних промотивних активности ➤ Ниска куповна моћ домаћег становништва
<u>Могућности:</u> ➤ Праћење и примена савремених трендова у области технологије и односа према тржишту и потрошачима ➤ Проширење асортимана производа ➤ Освајање нових тржишта ➤ Ојачавање позиције на домаћем тржишту и повећање извоза	<u>Претње:</u> ➤ Нестабилно политичко и економско окружење ➤ Појачање промотивних активности других произвођача кондиторских производа, ➤ Могућност да се промотивним активностима изазове куповина сличних производа конкурената.

Табела 4.1. SWOT анализа

Потенцијалну конкуренцију чине и произвођачи из иностранства који полагано улазе на наше тржиште. То су произвођачи из Европске уније и земаља бивше Југославије – Милка, Нестле, Киндер, Краш и др.

13.5. Идејно решење за бољи имиџ компаније „*Swisslion*“

Комплетан производни *Swisslion* асортиман чине производи високог квалитета и са таквом политиком предузеће би требало да настави у наредном периоду, док амбалажу не би требало мењати одређен временски период, како би остала препознатљива и позиционирана у свести купаца. На сваком новом паковању новог производа треба, на видљивом месту, истаћи препознатљив заштитни знак, који би пратио сваки производ и сваку будућу активност.

Сходно уоченим културолошким разликама између урбане и руралне средине, потребно је извршити диференцијацију паковања. Већа паковања би се пласирала на рурална подручја, док би се у урбаним срединама пласирала амбалажа са више варијација (мање већих). Запажа се да је увођење нових ексклузивних паковања, за бомбоњере и сличне производе добар пословни потез.

Поред тога потребно је уводити нове производе, како би се проширила дубина и дужина имиџа, и изашло у сусрет специфичним и нарастајућим жељама и перференцијама потрошача. У ту сврху требало би проширити постојеће линије производа увођењем дијеталних и више посних производа.

Као основно иновативно решење, *Swisslion* пре свега треба да обрати пажњу на слани производни програм, првенствено зато што таквих производа нема у свом производном програму. Једна од основних иновација и представљање решења може да буде производ који ће отворити линију сланог *Swisslion* програма. *Swisslion* треба да настоји да тај производ буде представник сланог програма, исто као што је кекс представник слатког производног програма.

Нови производ треба осмислити и формирати на основу потрошње сланог производног програма других конкурентних компанија, као на пример смоки компаније Соко Штарк.

Нов производ могу да буду слани кекси, са различитим укусима. Анкетом је примећено да се у Србији али и у иностранству, тамо где се извози *Swisslion* производни програм, преферирају слани кекси са укусом сира и пице, али такође и са укусима традиционалних српских јела и производа. *Swisslion* би зато требао да осмисли идејно решење за рецепт кекса који би се производио у, на пример, три различита укуса.

Тakoђе, нови производ би се паковао у различитим паковањима. Поред великих паковања, производи би се паковали и у средњим, односно стандардним паковањима. Битно је напоменути да би требало да постоје и мала паковања, која би привлачила најмалађе потрошаче *Swisslion* производа.

Цена новог производа би се одређивала према ценама осталих производа из *Swisslion* производног програма. Цео поступак опремања и почетка производње овог новог производа почиње са неопходним набавкама материјала и услуга.

На првом месту то су машине које су неопходне за производњу овог производа, односно процесна линија. Након тога неопходно је обезбедити потребну и обучену радну снагу која би управљала овим новим производом, као и дизајнера за ново паковање, које би било рађено у духу досадашњих производа *Swisslion* компаније.

Последња, али најважнија ставка је најам технолога, односно одређивање идеалне рецептуре. Производ мора да буде оригиналан и јединствен, тако да би највероватније била потреба услуга неког иностраног технолога или иностране прехранбене фирме.

Као што је већ наведено, финансирање новог производа би се спроводило за:

- Процесне линије неопходне за нову врсту производа
- Додатна радна снага
- Дизајнирање новог паковања
- Технолошке рецептуре

Имајући у виду да је *Swisslion* реномирана компанија са оригиналним производима, и нов производ би имао одређену перспективу, без великих улагања. Само име ове прехранбене компаније довољно говори о производима и за *Swisslion* се зна веома дуго, а такође се зна и да ради по највишим стандардима.

Анализа ризика приликом производње новог производа су:

- Променљиви захтеви клијента
- Недовољан број заинтересованих страна за потписивање уговора сарадње
- Кашњење у потписивању уговора са заинтересованим странама
- Кашњење у добијању дозвола за рад
- Појава неисправности опреме
- Проблеми приликом израде промотивног материјала
- Неефикасна промоција
- Слаб одзив медија
- Недовољно ангажовање ПР-а на догађају

Што се тиче финансијских ефекта у почетку може бити веома тежак период и најзначајнији за неки нови производ из разлога, уколико се добро маркетиншки покрије не мора значити да се тај производ може свидети купцима. У другом случају ако пројекат прође повољно и задовољавајуће код купаца, може се говорити о веома повољним финансијским ефектима, који могу донети добробит фирми као што је *Swisslion*, као и повећан капацитет производње, што повлачи већи број запослених, као и већи број корисника. Тако да би задовољство било обострано.

SWOT анализа је основни модел којим се постиже оцењивање снаге (*strenghts*)-оно што једну организацију чини јаком), слабости (*weaknesses*) – оно што једну организацију чини слабом, могућности (*opportunities*) - повољност на тржишту, претње (*threats*)-неповољност на тржишту.

13.6. Развој и унапређење односа са потрошачима

13.6.1. Маркетинг микс

Производ – Пословне активности *Swisslion-a* засноване су на принципима политике квалитета. Стална брига о здравственој исправности и сигурности производа један је од примарних циљева компаније. У складу са системом исправности контроле хране HACCP и захтевима међународно признатих стандарда ISO 9001:2000 i ISO 14001, побољшава

пословање сталним испуњавањем постављених пословних циљева и циљева беспрекорног квалитета.

Неговањем своје традиције, умећа и знања чува висок квалитет својих производа, и остварује константна побољшања што за резултат има стално повећање индекса задовољства купаца и потрошача.

Цена - *Swisslion* тежи да задовољи потребе и жеље својих потрошача понудом квалитетних производа по нижим ценама у односу на конкуренцију. Ова стратегија омогућава предузећу узимање значајног тржишног удела и остваривање лидерске позиције на тржишту Србије. Упркос нижим ценама, предузеће остварује висок ниво добити. Постављање нижих цена проистекло је из неколико разлога: најсавременија технологија производње и постигнута висока продуктивност рада, прилагођавање цене куповној моћи становништва и јачање подршке производима.

У складу са основном идејом и концепцијом пословања, као и мисијом и основним циљевима предузећа, политика цена се у великој мери мора базирати на поставкама одабране маркетинг стратегије:

- Цене производа морају одговарати просечној куповној моћи идентификоване циљне групе,
- Поред заштите интереса самих корисника услуга, водити рачуна и о интересу предузећа.

Висока технологија и већ напоменути услови, омогућавају успешну примену ове стратегије цена. Прихватљива цена уз истовремено висок квалитет производа би представљао основну конкурентску предност производа. При овоме се неће нарушити стална тежња предузећа за вођством у квалитету. Истовремено, ово је и стратегија јединствених цена, која је карактеристична за *Swisslion* производе, и уопште за производе широке потрошње.

Дистрибуција – Отворена продаја компаније јесте један од основних показатеља његове успешности. Продаја се остварује кроз развијене канале дистрибуције, које на домаћем

тржишту чине највеће реномиране велетрговине, хипер и супер маркети, овлашћени дистрибутери и купци.

Велики део промета се остварује и преко сопствених увозних фирми на суседним регионалним тржиштима, као и преко других дистрибутера и увозника.

Значајна реализација се остварује и на иностраним тржиштима, и она је доживела велики раст у последњих неколико година. Данас *Swisslion* извози 35% укупне производње како на тржишта суседних земаља (Црна Гора, Босна и Херцеговина, Хрватска, Македонија, Словенија, Мађарска) тако и у најразвијеније земље света (САД, Канада, Аустралија, Велика Британија, Француска, Швајцарска, Шведска, Немачка, Аустрија, Чешка и друге)

Промоција – Сталне иновације воде компанију *Swisslion* напред. Зато непрекидно трага за новим начинима како да активира тржиште својим производима и промоцијама. Организовање промоција, омогућава јој да ступи у контакт са потрошачима и подели забаву и уживање које нуди широки асортиман производа. Поред промоција, *Swisslion* се оглашава и путем медија, радија, телевизије и новина, као и путем реклама на билбордима.

Сајамским наступом, као важном елементу унапређења продаје, се у *Swisslion* компанији поклања велика пажња. Већ годинама активно учествује на сајамским манифестацијама како у земљи тако и у иностранству.

Односи са потрошачима граде се сатисфакцијом путем креирања вредности. Тежиште је на услугама и укупном квалитету, као и сталном комуникацијом са потрошачима. Термин маркетинг односа користи се да промовише идеју да је главни циљ пословања изграђивање стабилних и дугорочних односа са свим тржишним актерима који доприносе успеху компаније. Сматра се да компаније настоје да развијају блиске односе са својим стејкхолдерима из два разлога. Први, јер тиме јачају своју конкуритивну предност на тржишту. И други, што примена овог концепта захтева формирање и коришћење база података (дatabase), као врло моћног средства у постизању пословног успеха на тржишту. Циљ интеракције са потрошачима јесте иницирање и изграђивање профитабилних односа.

Да би се ово постигло, интеракцији су потребне три компоненте:

1. Дијалог;
2. Задовољавање потреба (резултат дијалога са потрошачима);
3. Одржавање дијалога.

Стога, потребно је иницирати дијалог са потрошачима, нудећи им асортиман компаније, проверавати њихова реаговања, проучавати индекс сатисфакције и индекс лојалности, што у дужем периоду може да омогући предузимање нових маркетиншких активности. Спровођење успешног концепта CRM-а условљено је јасно формулисаном пословном стратегијом маркетинг односа.

Формулисање стратегије треба да се заснива на уважавању свих фактора потрошачке стратегије. За дефинисање потрошачке стратегије неопходно је имати три основна аспекта: познавање потрошача (њихових вредности), познавање производа и способност запослених.

Нови приступ односа компаније *Swisslion* са потрошачима подразумева њихово познавање, познавање и прилагођавање асортимана услуга потребама и жељама потрошача, што представља оутпут систему маркетиншких активности. Циљ је да се обезбеди континуирани кориснички сервис, односно да се услуге усмеравају ка потрошачкој стратегији усаглашеној са савременим маркетинг концептом.

Дакле, структуру услуга потребно је прилагодити структури корисника са посебним акцентом на додатне вредности услуге, које су важне при дефинисању профитабилних корисника.

Кориснички сервис (пружање услуга корисницима, сервис испоруке) је једна од основни платформи где се исказује задовољство или незадовољство потрошача. Кориснички сервис је усмерен на крајње кориснике а представља продукт маркетиншко - логистичких напора компаније. Задатак корисничког сервиса своди се на задовољење потреба потрошача обезбеђивањем правог производа у право време, у правој количини, на правом месту и по прихватљивој цени. Успешна стратегија маркетинг односа треба да се заснива на синергетичкој основи одговарајућих конкурентских атрибута.

Суштина развојне стратегије компаније *Swisslion* маркетинг односа је у креирању стратешких планова, изграђивању програма за стварање ових односа. Посебан сегмент концепта CRM припада технологији. Она омогућава да се обави комуникација између компаније и потрошача, обезбеди развој, употребу и интеграцију података маркетинга са применом складиштења (провајдер решења). Технологија развија најпогоднија софтверска решења за стварање базе података, посебно будућих потрошача, те на тај начин пружа подршку менаџменту маркетинг односа.

Спровођење активности изграђивања дугорочних односа, у компанији *Swisslion*, са потрошачима и купцима је процес у који морају бити укључени сви у компанији, посебно они који имају контакте са потрошачима и купцима, а не само одређене службе маркетинга. Сам маркетинг не може да обезбеди потребну лојалност. Спровођење програма, односно активности зависи од делатности компаније и саме позиције на тржишту, али и од унутрашњих снага, односно пословне културе и понашања људи најодговорнијих за судбину компаније. Различити су приступи спровођењу програма грађења дугорочних односа. За изграђивање дугорочних односа са потрошачима, на обострано задовољство, неопходна је нова пословна филозофија, стварање и спровођење планских активности ради осигурања трајних веза са профитабилним потрошачима. Битно је да се пронађе најбољи однос између потреба и жеља потрошача и корисничког сервиса како би се тај однос одржао.

Стога, морају се ангажовати различити профили компаније да би се производ или услуга привео намени, да би се задовољиле софистициране потребе потрошача у циљу повећања профита.

CRM концепт подразумева могућности, методологију и технологију која омогућава да компанија функционише кроз унапређење односа са потрошачима. Сврха CRM је да омогући ефективније и ефикасније остваривање циљева компаније кроз аналитичније сагледавање реалних потреба потрошача.

CRM се фокусира на креирање и одржавање трајних односа са потрошачима. Иако постоји неколико комерцијалних CRM програмских пакета на тржишту који подржавају CRM стратегију, то није технологија сама по себи, већ је то суштинска промена у

организационој филозофији чији је нагласак на потрошачу. Ти програмски пакети тј. развијање одговарајућег софтвера и хардвера, омогућавају 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, успешна CRM стратегија у компанији *Swisslion* не може бити спроведена једноставном инсталацијом и интегрисањем програмског пакета и не може се спровести преко ноћи. Промене се морају десити на свим нивоима, укључујући компанијску политику, тренинге запослених, маркетинг системе, информациони менаџмент и сл. То значи да се сви аспекти пословања морају уобличити у складу са принципима CRM. Ефикасност CRM процеса, који треба да буде интегрисан кроз маркетинг, продају и кроз однос са потрошачима, у компанији *Swisslion*, подразумева:

- Идентификацију фактора који доприносе успешном односу са потрошачима,
- Развој праксе односа са потрошачима,
- Развој процеса који ће погодovati потрошачима,
- Формулисање питања која би на најадекватнији начин помогла решењу потенцијалних проблема потрошача,
- Препоруку решења за потрошаче који имају жалбу на производ или услугу,
- Праћење продаје као и подршку потрошачима.

При успостављању CRM концепта за компанију је најважније да прецизира најважније аспекте пословања, које информације треба сервисирати потрошачима, каква је финансијска прошлост потрошача, који су ефекти CRM сегмената. Такође, веома важан аспект примене CRM система је идентификовање и елиминисање непотребних информација.

Приликом стварања CRM структуре важнији задатак компаније би требао да буде обезбеђење што потпунијих информација за њихове примарне (лојалне) клијенте. У том контексту CRM би се могао дефинисати као пословна стратегија чија је сврха да уравнотежи приходе и профит са сатисфакцијом потрошача и вредношћу која му се испоручује, у оквиру које се води рачуна о више нивоа: мерењима, понашању потрошача, процесу и технологијама.

Базична структура CRM, у компанији *Swisslion*, би се састојала од три дела:

1. Оперативни – основни бизнис процеси (маркетинг, продаја, услуге);
2. Аналитички – представља подршку у анализи понашања потрошача и спроводи филозофију пословања као и технологију;
3. Сараднички – омогућава контакт са потрошачима путем телефона, фах-а, интернета, поштом, лично итд.

За развој успешних односа са потрошачима потребно је укомпоновати све елементе у компанији. Основни елементи за грађење успешне везе са потрошачима су:

1. Знање (разумевање тржишта и потрошача),
2. Таргетирање, односно усмеравање и прилагођавање понуде,
3. Продаја (придобиање потрошача),
4. Услуга (задржавање потрошача).

Од изузетног значаја је планирање и развијање стратегије, организација, имплементација као и контрола CRM процеса. Отуда се процес успешне примене CRM концепта може посматрати кроз:

1. Развијање стратегије,
2. Анализирање информација,
3. Идентификовање потреба (спознаја потрошача, њихових жеља и потреба),
4. Дефинисање промене (корпоративна револуција – од реактивног ка проактивном приступу),
5. Грађење будућности (конструисање пословне и техничке структуре у компанији која ће испоручити очекиване користи потрошачима),
6. Мерење резултата и унапређивање CRM система.

CRM комбинује пословну стратегију и технологију са циљем да идентификује, привуче и одржи дугорочне односе са купцима – стварањем вредности, која настаје као резултат интеракције пословне организације и купаца.

CRM укључује познавање стратешког менаџмента и интернет технологија, а сврха овог концепта је - идентификација могућности за успостављање профитабилних односа са

клијентима, формирање односа, као и задржавање (ретенција) профитабилних односа са клијентима. CRM као стратешки скуп активности започиње детаљном анализом организационе стратегије компаније, а завршава се мерењем вредности за *shareholdere-e*.

Појам конкурентске предности, која истовремено генерише вредност за купца и за компанију, јесте кључ успеха CRM-а, који представља менаџерски приступ креирању, развоју и успостављању односа са прецизно дефинисаним циљним групама у циљу оптимизације вредности за купца, корпоративне профитабилности, па самим тим, и вредности стакхолдера. Ово је разлог због чега се CRM позиционира високо на листи приоритета данашње корпоративне агенде и тесно је повезан са коришћењем информационих технологија, неопходних за имплементацију маркетиншких стратегија односа са купцима.

13.6.2. Метод и циљ увођења CRM концепта у компанији *Swisslion*

Основ маркетинга јесте формирање веза. Приликом грађења веза између компанија и потрошача генерално се може говорити о:

1. Структуром повезивања;
2. Повезивање засновано на вредности бренда (на основу функционалних и емоционалних атрибута које пружа бренд);
3. Повезивања на основу ставова;
4. Личном повезивању (када потрошач воли да ради са одређеним продавцем,...)
5. Повезивању заснованом на информацијама и контроли;
6. Повезивање заснованом на вредности (испурука супериорне вредности у дужем временском периоду);
8. Повезивање у коме нема друге опције (ситуација када најчешће због законске регулативе или монополског положаја неке компаније не постоји алтернатива).

Развој дугорочних односа подразумева сталну интеракцију између компанија и потрошача. Класичан концепт маркетинга полази од информација добијених истраживањем тржишта, пропагандом се информише и утиче на потрошача, а продаја је завршни чин. Уколико се желе развити дугорочни односи продаје не сме да буде крај, већ почетак сарадње компанија и потрошача.

Системи комуникације треба да обезбеде постојање специфичних веза које ће бити развијане и унапређиване.

Да би интеракција била обезбеђена мора да постоји склад између ње и процеса комуникације, али исто тако морају да буду испуњени и остали елементи који утичу на формирање позитивних ставова који ће фаворизовати бренд компаније и бити предуслов лојалности. Како на формирање ставова утичу лично искуство (базирано на сатисфакцији потрошача), утицај пријатеља и родбине, интеграцијом свих потребних елемената обезбеди дугорочну сарадњу са потрошачима.

Интеракција директно утиче на процес. На овај начин се ставља потрошачу до знања да је компанији стало до његовог задовољства и мишљења. Ипак, никако се не сме претеривати. Стога се, у компанији *Swisslion*, морају поштовати нека правила:

1. Не треба иницирати интеракцију са потрошачем уколико не постоји јасан циљ;
2. Не питати потрошача исту ствар више од једног пута;
3. Интеракција се треба спровести у периоду између два избора потрошача;
4. Када се остварује интеракција почиње се са потрошачем, а не производом;
5. Интеракција мора бити лична и прилагођена конкретном потрошачу;
6. Мора се утврдити да ли потрошач жели интеракцију;
7. Пожељно је користити принцип масовног прилагођавања како би се снизили трошкови интеракције и порука била персоналног типа;
8. Приватност потрошача мора бити заштићена;
9. Уверити се да потрошач види вредност интеракције, јер у противном она не постиже своју сврху;
10. Водити рачуна о потрошачевом времену (не може се све о потрошачу научити оједном).

На основу реченог може се закључити да је стварање дијалога са потрошачем веома важно јер:

1. Дијалогом се долази до информација,
2. Информације се претварају у знање (тј. познавање његових потреба и жеља),
3. Знање представља основу за прилагођавање понуде и предузимање акције компаније на успостављању дугорочних односа,
4. Ефикасна и ефективна акција доводи до сатисфакције потрошача, креирање поверења и фамилијарности,
5. Сатисфакција, поверење и приврженост воде лојалности,
6. Лојалност доводи до профита.

Дакле, интеракцијом са потрошачима иницира се профитабилност компаније *Swisslion* и сатисфакција потрошача.

Грађење дугорочних односа потрошача подразумева персонализацију и понуду прилагођену укусима и потребама појединца. У литератури се често прави разлика између термина персонализација и термина прилагођавање, а основне разлике су:

1. Под персонализацијом се често подразумева аутоматско прилагођавање, па и испорука, одређене услуге/производа, или неких специфичних елемената маркетинг микса на бази информација о одређеном кориснику у бази података.
2. Прилагођавање се, за разлику од персонализације, не догађа аутоматски већ на захтев корисника. Зато неки аутори прилагођавање називају и експлицитна персонализација, док под термином персонализација подразумевају имплицитно (директно) прилагођавање – по аутоматизму.

Сагледавањем целе структуре производа компаније *Swisslion*, дошло се до закључка да *Swisslion* прати дешавања на светском тржишту, јер без тога би вероватноћа опстајања на истом била веома мала. Тежња ка сталном улагању у квалитет средстава за производњу и обуку кадрова је још један захтев који се мора поштовати, а који је јако озбиљно схваћен. Захваљујући таквој политици пословања, *Swisslion* успешно одржава своју позицију на свим постојећим тржиштима, и полако осваја нова.

Као основно иновативно решење, *Swisslion* пре свега треба да обрати пажњу на слани производни програм, првенствено зато што таквих производа нема у свом производном програму. Једна од основних иновација и представљање решења може да буде производ који ће отворити линију сланог *Swisslion* програма. *Swisslion* треба да настоји да тај производ буде представник сланог програма, исто као што је „Еуро крем“ представник слатког производног програма. Нови производ би се паковао у различитим паковањима. Поред великих паковања, производи би се паковали и у средњим, односно стандардним паковањима. Битно је напоменути да би требало да постоје и мала паковања, која би привлачила најмалађе потрошаче *Swisslion* производа.

Анализа ризика приликом производње новог производа су, променљиви захтеви клијента, недовољан број заинтересованих страна за потписивање уговора сарадње, кашњење у потписивању уговора са заинтересованим странама, кашњење у добијању дозвола за рад, појава неисправности опреме, проблеми приликом израде промотивног материјала, неефикасна промоција, слаб одзив медија и недовољно ангажовање ПР-а на догађају.

Што се тиче финансијских ефекта у почетку може бити веома тежак период и најзначајнији за неки нови производ из разлога, уколико се добро маркетиншки покрије не мора значити да се тај производ може свидети купцима. У другом случају ако пројекат прође повољно и задовољавајуће код купаца, може се говорити о веома повољним финансијским ефектима, који могу донети добробит фирми као што је *Swisslion*, као и повећан капацитет производње, што повлачи већи број запослених, као и већи број корисника. Тако да би задовољство било обострано.

Уколико би се испоштовали сви наведени детаљу у представљеном решењу и маркетингу, нови производ компаније *Swisslion* би био веома исплатив и уносан посао за компанију, од кога би имала веома велике користи. Корист компаније би се одвијала у неколико праваца, први правац би био већа добит компаније, други правац компанија би могла да буде конкурентнија на тржишту и трећи правац је друштвена добит која би се одразила у већем броју запослених у компанији *Swisslion*.

SWOT анализа је основни модел којим се постиже оцењивање снаге оно што једну организацију чини јаком, слабости оно што једну организацију чини слабом, могућности повољност на тржишту, претње неповољност на тржишту.

У протеклом периоду средства су издвајана за промоцију путем спонзорства и хуманитарног рада. Путем бројних донација (за децу без дома у Београду, *Swisslion* против рака дојке, у борби против сиромаштва локалне заједнице и др.) *Swisslion* континуирано развија сарадњу са низом невладиних организација, са установама и појединцима фокусирајући се пре свега на бројне хуманитарне пројекте и активности.

Поред стандардних промотивних активности компаније *Swisslion*, промоција новог производа, као и осталих производа из асортимана *Swisslion*, била би вршена тако што би се организовала дегустација производа у већим трговинским центрима. У оваквим трговинским центрима се налази већи број потенцијалних купаца, који би, уколико им се свиди производ компаније *Swisslion*, постали и сами корисници и потрошачи производа.

Закључак

CRM могуће је дефинисати као стратешки приступ тржишном деловању у циљу успостављања профитабилних односа с појединачним клијентима с циљем остваривања општег друштвеног доприноса. Успешност примене CRM-а потпомогнута је технолошким достигнућима и употребом менаџерских поставки, на основу рада свих запослених и на задовољство свих заинтересованих страна. CRM је континуирани процес који се темељи на разумевању клијената (њихових жеља, потреба и понашања), утицаја на клијенте кроз успостављену комуникацију. Концепција CRM-а треба постати саставни део свих процеса пословног субјекта и треба бити објашњена, прихваћена и схваћена од стране свих запослених. Концепт CRM-а обухвата клијента, понуду, цену, време, комуникацију изабраним каналима комуникације. CRM омогућава приступе одабраном клијенту којем ће се захваљујући спроведеној анализи расположивих података понудити производ за који се процењује потенцијални интерес од стране клијента, по задовољавајућој цени, у време које клијенту одговара и каналом комуникације који клијент преферира.

CRM омогућава задржавање клијената и привлачење клијената као моделе за остваривање успешности пословања. У циљу остваривања наведеног, могуће је издвајање клијента од којих пословни субјект има користи и који истовремено тражи одређене перформансе услуге. Савремена информациона технологија омогућава успостављање бољих контаката запослених са клијентима, успешније обављање маркетиншких и продајних активности, као и ефикасније управљање пословањем. Приликом имплементирања система управљање односима с клијентима треба извршити организационе промене. Прилагођавањем организационих процеса ради искоришћавања могућности које овај систем нуди може утицати на побољшање резултата пословања те елиминисање тзв. празног хода код извршавања активности унутар процеса.

CRM није технологија, већ пословни концепт, тј. пословна филозофија. Штавише основа увођења CRM-а није куповина нових компјутерских елемената (датабаза, софтвера, веб страница), већ промена у начину размишљања првенствено највише ранжираних менаџера, па до оног обичног радника, најнижег у хијерархији компаније.

Ово је данас највећи проблем фирми које су одлучиле увести овај концепт и променити начин досадашњег пословања.

CRM често претпоставља, осим имплементације напредних технологија, и редизајн пословног модела од самог врха организације до задње јединице која учествује у опслуживању корисника. CRM је начин размишљања уграђен у све поре организације, у све њене процесе, укључујући управљање знањем и људским ресурсима, ланац набавке, односе с партнерима, али и процесе попут спречавања превара и прикупљања доспелих обвеза.

Будућност CRM-а тежи већој импликацији интелигентних технологија, већим утицајем организацијских знања, профињенијим методама прикупљања података и укључивања самих корисника, добављача и партнера у процес изградње CRM организације. Напредна стратегија управљања односима с корисницима (CRM) мора бити обележена скупом договора између најзахтевнијих корисничких очекивања, способности организација да им удовоље према начелима профитабилног пословања те развијености технолошке подршке. Контактни центри, интерактивни говорни аутомати, прикупљање великих количина података, интелигентне апликације, аутоматизација IT процеса, само су покушаји да се код велике базе корисника симулира присни однос који настаје у процесу маркетиншке размене од њених самих почетака. Сваки даљи успех у том смеру, савременим ће организацијама (фимама, непрофитним организацијама и државној управи) омогућити стварање чвршћег односа са својим корисницима уз повећану лојалност на профитабилним основама.

Могући наставак CRM приче је EPM (*Employee Relational Management*), није довољно окренути се муштеријама, већ треба гледати и на запослене тј. отворити све комуникацијске канале унутар компаније. Грађење лојалности запосленог је важан циљ сваке компаније: висока плата и деонице постају стандарна понуда, па треба пружити и нешто више. EPM би требало да буде тај плус који ће запосленом дати прилику да се упозна са компанијским вестима, упуту захтев другом огранку фирме, претражује документацију и још много тога. На крају још једно подсећање на то да је CRM пре свега методологија, па тек онда софтвер. Дакле треба организовати компанију у CRM духу, софтвер је ту да помогне при материјализацији читаве идеје.

Литература

- Б.Маричић, (2002)., „Понашање потрошача“, Савремена администрација, Београд
- К.Северовић, (2012).,Управљање односима с клијентима као извор информација за обликовање и побољшање услуга“, Загреб
- B. Foss, M. Stone,(2003)., “*CRM in Financial Services*”, Kogan
- R.S.Swift.,(2001)., „*Customer Relationship Management*“, Campus
- Robert D. Kaplan, David P. Norton (1992), časopis: “*Harvard Business Review*”,Boston
- Mosley M., (2007).,„*DAMA-DMBOK Guide (Data Management Body of Knowledge)* Introduction & Project Status
- Kenneth Arrow, (1962.), “*Ekonomsko značenje učenja kroz rad*”
- Yousafzai, S. Y., Pallister, J. G., Foxall, G. R., (2003).,” *A proposed model of e-trust for electronic banking*”, Technovation
- “*Manda Salls Strategic Role of Marketing*” , Harvard Business School Working Knowledge
- Farquhar, J. D., Panther, T., (2008)., “*Acquiring and retaining customers in UK banks: An exploratory study*”, Journal of Retailing and Customer Services
- Rogers, D. and Tibben-Lembke, R., (2005), *Going Backwards: Reverse Logistics Trends and Practices*, Reverse Logistics Executive Council, Pittsburgh, USA, str. 11
- Porter, M. (1985), *Competitive advantage*, Free Press, New York, str.5
- Lysons, K, Gillingham, M., (2006), *Purchasing and Supply Chain Management*, 7th Pearson Education Limited, Edinburgh, UK str. 109-112
- Rummler, G. A., Ramias, A. J., Rummler, R. A., (2010) *White Space Revisited – Creating Value Through Process*, Jossey-Bass, San Francisco, str.125
- Арсовски, С., Арсовски, З., Стефановић, М. (2002) Approach to Design of Quality Metrics. u: Management of Quality and Reliability, DQM-2002, 5th International Conference, 26-27 Jun 2002., Belgrade, 77-86

Интернет извори:

1. www.src.si
2. www.blog.customercontactapps.com
3. www.btr.rs
4. www.reviews.com
5. www.ebizmags.com
6. www.zdnet.com
7. www.crmswitch.com
8. www.dama.org
9. www.wikipedia.org