

# STRATEŠKI ASPEKTI CRM SISTEMA

## STRATEGIC ASPECTS OF CRM SYSTEMS

**Dejan Tešić**  
Ekonomski fakultet Brčko  
*dejantesic@fastmail.fm*

### APSTRAKT

Sistemi upravljanja odnosima sa potrošačima predstavljaju alat savremenog poslovnog svijeta koji je usmjeren na prikupljanje i obradu podataka o kupcima koji se smatraju relevantnim, a koje kompanija može da iskoristi kako bi poboljšala svoj odnos sa kupcima i tako uvećala svoje poslovne rezultate. Izgradnja sistema za upravljanje odnosima sa kupcima je skup, kompleksan i dugotrajan proces, ali troškovi njegove izgradnje su niski u poređenju sa povećanjem profitabilnosti kompanije do kojeg dolazi usled njegovog korištenja. S obzirom na to da se bave kupcima, ovi sistemi mogu da posluže kao osnova za izgradnju efikasnih strategija. Razvoj i implementacija CRM strategija je proces, koji ima svoje faze, pretpostavke i uslove uspješne realizacije. Međutim, bez obzira na sve prednosti koje imaju ovi sistemi, mnoge kompanije nisu uspjele da ih profitabilno iskoriste. Razloge za to treba tražiti u podcjenjivanju neophodnih organizacionih promjena koje kompanija mora da izvrši kako bi CRM sistemi donijeli željene rezultate.

**Ključne riječi:** CRM sistemi, poslovna inteligencija, CRM strategija

### ABSTRACT

Customer relationship management system is a tool of the modern business world that is focused on the collection and processing of data about customers that are considered relevant and which company can use to improve relationship with customers and thus increase their business results. Construction of customer relationship management is expensive, complex and time consuming process, but the cost of its construction is low in comparison with the increase in the company's profitability, which occurs as a result of using the system. Given to deal with customers, these systems can serve as a basis to build effective strategies. Development and implementation of a CRM strategy is a process that has its own stages, assumptions and requirements of successful implementation. However, despite all the advantages of having these systems, many companies have failed to profitable use. The reason for this is underestimating necessary organizational changes that the company has to make in order to CRM systems to bring the desired results.

Key words: CRM systems, business intelligence, CRM strategy

### UVOD

Kompanije danas kao najvredniju imovinu koju imaju navode kupce. Smatra se da iz dugoročnog odnosa sa kupcima može da se poveća profitabilnost kompanije, jer lojalnost kupaca navodi ih na ponovne kupovine tokom dužeg vremenskog perioda. Razvojem tehnologije i Interneta povećale su se mogućnosti komuniciranja sa kupcima, a iz te komunikacije mogu se dobiti korisne informacije o kupcima, njihovim potrebama, zahtjevima i željama. Relevantni podaci o kupcima mogu pomoći kompaniji u definisanju strategija njenog nastupa na tržištu. Strategije koje su bazirane na CRM sistemima podrazumjevaju da se iskoriste informacije o segmentima kupaca, njihovim najznačajnijim karakteristikama, i da se na osnovu tih informacija definišu aktivnosti usmjerene na taj segment kupaca. Bilo da se radi o lojalnim ili potencijalnim kupcima, CRM sistem može da omogući osnovu na kojoj će se graditi strateški planovi kompanije. Razvoj i implementacija CRM strategije je složen proces, koji podrazumjeva uključivanje svih zaposlenih u kompaniji, svih organizacionih dijelova i funkcija. U tom procesu važna je uloga menadžmenta kompanije, jer troškovi razvoja i implementacije ove strategije su jako visoki, kao i očekivana profitabilnost kompanije nakon realizacije, pa se nameće potreba nadzora i kontrole ovih aktivnosti.

### OSNOVNE DETERMINANTE CRM SISTEMA

U posljednjih nekoliko godina postala je upečatljiva činjenica da je uspostavljanje dobrih odnosa sa kupcima osnov uspješnog i dugotrajnog poslovanja svake kompanije. Naime, ranije se smatralo da je ključ uspjeha u ponudi proizvoda i usluga koji su drugačiji, jedinstveni u odnosu na konkurenciju ili proizvoda i usluga čija cijena je niža u odnosu na konkurentске cijene. Međutim, sa razvojem tehnike i tehnologije, gotovo sve kompanije su imale mogućnost da iskoriste tehničko-tehnološke prednosti, odnosno da kreiraju drugačije,

jedinstvene proizvode i da postignu ekonomiju obima koja će omogućiti smanjenje troškova i, posledično, smanjenje cijena finalnih proizvoda i usluga. U takvoj situaciji, kompanije su morale da pronađu nove načine, odnosno da definišu nove strategije koje će im omogućiti opstanak na tržištu i jačanje tržišne pozicije. Sa razvojem Interneta i marketinga, došlo je do izgradnje sistema koji su zasnovani na potpuno novom shvatanju kupaca i njihovog značaja za kompaniju, odnosno do posmatranja kupaca kao ključnih faktora uspjeha svake kompanije. Na toj filozofiji su se izgradili *sistemi upravljanja odnosima sa kupcima* – CRM (*Customer Relationship Management System*).

Izgradnja CRM sistema predstavlja poslovnu strategiju koja kao cilj ima razumjevanje i odgovaranje na potrebe i zahtjeve kupaca (postojećih i potencijalnih) i na taj način njihovo privlačenje i zadržavanje. Kroz razvijanje lojalnosti kupaca, kompanija povećava profitabilnost poslovanja. Ali da bi se uspostavili odnosi sa kupcima, neophodno je shvatiti da je to dugotrajan i kontinuiran proces prikupljanja podataka i pretvaranja podataka u korisne informacije koje se mogu iskoristiti u stvaranja odnosa sa potrošačima. Danas mnoge kompanije tvrde da imaju i održavaju odnose sa svojim kupcima, ali realnost tih odnosa se svodi na realizaciju transakcija koje podrazumjevaju da kupac ispostavi zahtjev za određenim proizvodima ili uslugama i da mu kompanija ispuni zahtjev kroz isporuku zahtjevanog, te da kupac plati zahtjevano. Međutim, da bi se stvorio sistem upravljanja odnosima sa kupcima, neophodno je mnogo više od puke isporuke i plaćanja za nju. Neophodno je integrisati aktivnosti vezane za kupce u cjelokupnu poslovnu aktivnost kompanije, kontinuirano prikupljati podatke o kupcima, evidentirati ih i memorisati, te na kraju ih obraditi u upotrebljive informacije. Izgradnja sistema upravljanja odnosima sa kupcima usmjerena je na aktivnosti kojima se slučajni kupci pretvaraju u lojalne, odnosno upravljanje odnosima sa klijentima predstavlja ciklični i iterativni proces koji ima za cilj da informacije o klijentima transformišu u dugoročne odnose sa klijentima [Marić, Stojanović, 2005, str. 386].

Proces upravljanja odnosima sa klijentima obuhvata četiri skupa aktivnosti: (1) otkrivanje znanja, (2) planiranje tržišta, (3) interakcija sa kupcima i (4) analiza [Marić, Stojanović, 2005, str. 387]

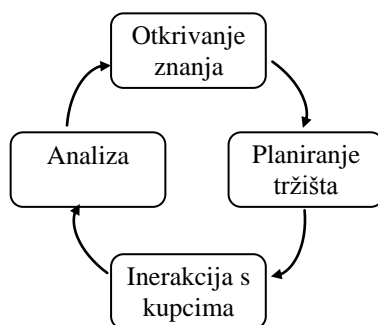
Napomenuli smo da je veoma važno prikupljanje podataka o kupcima i pretvaranje tih podataka u korisne informacije koje se mogu efikasno iskoristiti u privlačenju i zadržavanju potencijalnih i postojećih kupaca. Prva grupa aktivnosti u procesu upravljanja odnosima sa klijentima, otkrivanje znanja, se bavi upravo procesom analize prikupljenih informacija o kupcima kompanije na bazi kojih će se kasnije definisati strategija poslovanja kompanije. U ovoj fazi najvažnija aktivnost jeste prikupljanje podataka o kupcima i njihovo obrađivanje. Taj proces se obično naziva *poslovna inteligencija* i predstavlja način pretvaranja podataka u znanje [Kalakota, Robinson, 2000, p. 358]. U ovoj fazi jako je bitno da kompanija posjeduje kvalitetnu tehnologiju koja će joj omogućiti prikupljanje velike količine podataka o kupcima, organizovanje podataka i njihovu kvalitetnu analizu. Takođe, jako je bitno definisati izvore iz kojih će se prikupljati podaci o kupcima. Izvora ima jako puno, a neki od značajnijih izvora su blagajne, bankomati, statistički izvještaji, publikacije vladinih i nevladinih organizacija i slično. Kao vrlo koristan izvor podataka, a pri tome i najtačniji, navodi se direktna komunikacija sa kupcima, prilikom koje se mogu dobiti možda i najtačniji podaci o željama i zahtjevima kupaca.

Planiranje tržišta je sledeća faza u procesu upravljanja odnosima sa kupcima. Ovaj slijed je logičan jer ne može se planirati ponuda i komunikacija sa kupcima ukoliko se prethodno nije utvrdilo šta kupci preferiraju i šta smatraju najboljim vidom komunikacije sa kompanijom. Planiranje tržišta podrazumjeva da kompanija pažljivo, na osnovu prikupljenih i analiziranih informacija iz prethodne faze, definiše svoj proizvodno-uslužni asortiman i marketing aktivnosti na tržištu. Planiranje tržišta podrazumjeva definisanje svih aspekata marketinga, odnosno definisanje karakteristika proizvoda i usluga, definisanje prodajne cijene, određivanje distributivnih kanala i osmišljavanje promotivnih aktivnosti usmjerenih ka određenom segmentu kupaca.

Otkrivanje znanja i planiranje tržišta samo su osnova na kojoj se grade interakcije sa kupcima. Kada se pravilno analiziraju pojedini kupci, kada se izdvoje određeni segmenti i za njih pažljivo osmisle marketinški programi, sledeće što je potrebno uraditi jeste uspostaviti kontakt sa kupcima. Od uspešnosti ostvarene interakcije sa kupcima zavisiće njihovo dalje ostajanje uz kompaniju i njenu ponudu. Ovdje je bitno napomenuti da u ovom modernom okruženju, u kojem Internet i mobilni telefoni su osnova komunikacije između ljudi, postoji jako veliki broj načina na koje kompanija može da uspostavi kontinuiranu komunikaciju sa kupcima. U svijetu moderne komunikacione tehnologije sve je veći broj interaktivnih kanala

i kreativnih aplikacija (aplikacija za podršku klijentu, prodajnih aplikacija, aplikacija za kontaktiranje sa kupcima i slično) koje omogućavaju uspostavljanje diferencirane i kvalitetne komunikacije sa kupcima. Poslovna inteligencija u uspostavljanju komunikacije sa kupcima koristi tzv. *push* tehnologiju, odnosno tehnologiju guranja. Ona podrazumjeva automatsko dostavljanje informacija kupcima, bilo da su ih oni kupci sami zahtjevali ili da je to slobodna procjena kompanije, putem elektronske pošte, telefona i slično.

Uspostavljanje jedne interakcije sa kupcem ne znači kraj procesa komuniciranja. Uspostavljanje odnosa sa kupcima je kontinuiran proces koji podrazumjeva stalnu komunikaciju i neprestano učenje iz te komunikacije, koje je usmjereno na poboljšanje odnosa sa kupcima. Iz svake komunikacije sa kupcem kompanija može da nauči nešto novo, odnosno da stekne nove korisne informacije koje će dalje koristiti za unapređenje odnosa, ponude i marketing aktivnosti kompanije. Ali potrebno je svaku komunikaciju pažljivo analizirati kako bi se stekli novi zaključci koje ćemo inkorporirati u CRM sistem. Upravo iz tog razloga kažemo da je uspostavljanje odnosa sa kupcima kontinuiranog i cikličnog karaktera.



Slika 1. Cikličnost i kontinuiranost CRM sistema

Na osnovu svega prethodno rečenog, možemo zaključiti da je osnova uspostavljanja sistema upravljanja odnosima sa potrošačima u zadržavanju postojećih klijenata, privlačenju novih kupaca i povećanju profitabilnosti poslovanja kompanije. CRM sistem obično uspostavljaju one kompanije koje imaju stabilnu tržišnu poziciju i namjeru jačanja i proširivanja poslovanja i koje vjeruju da su kupci osnov profitabilnog opstanka na tržištu. Savremeno poslovanje posmatra kupce kao dugoročnu imovinu.

## STRATEŠKI ASPEKTI CRM SISTEMA

Strategija bazirana na sistemu upravljanja odnosima sa kupcima podrazumjeva dublje sagledavanje informacija o kupcima kompanije i na osnovu njih donošenje adekvatnih poslovnih strategija. Kakva će biti poslovna strategija bazirana na CRM sistemu zavisi od toga aspekta posmatranja CRM sistema u funkciji donošenja poslovne strategije. Govorimo o tri aspekta posmatranja (1) nivo kompanije, (2) nivo kupca i (3) funkcionalni nivo. [Kumar, Reinartz, 2006, pp. 33-47].

Svaki navedeni aspekt posmatranja daje jedinstvenu sliku neophodnih strategijskih aktivnosti, ali njihovi pogledi na isti problem su različiti. Naime, ono što kompanije smatra neophodnim može da se kosi sa zahtjevima kupaca i njihovim pogledom na to kako bi trebalo nastupati na tržištu. Funkcionalni aspekt može da bude u potpunoj suprotnosti sa prethodna dva nivoa posmatranja neophodnih strategijskih aktivnosti. Ono što je neophodno jeste pronaći način da se uvažavaju sva tri navedena aspekta i da se oni uklupe na način da strategija kompanije bude djelotvorna i profitabilna.

Funkcionalni nivo posmatranja CRM sistema omogućava definisanje procesa neophodnih da se ostvare sve potrebne i zahtjevane marketinške aktivnosti kompanije na tržištu. Posmatranje CRM sistema sa stanovišta kupca daje pojedinačnu ocjenu (svaki kupac sa svog stanovišta) sistema upravljanja odnosima sa kupcima i to prvenstveno u pogledu pristupnih kanala kompanije kupcima. Kompanija može da uspostavi komunikaciju sa kupcima na različite načine, putem telefona, elektronske pošte, direktno i slično, a kupac ocjenjuje koliko je uspješna komunikacija sa njegovog stanovišta i daje eventualne prijedloge kompaniji kako postupati sa kupcima. Posljednji nivo posmatranja je nivo kompanije, koji mnogi autori smatraju i najbitnijim jer daje sveobuhvatnu sliku strategijskog djelovanja CRM sistema. Kao najvažnije usmjerenje kompanijskog nivoa posmatranja CRM sistema navodi se strateški fokus koji kompanija daje ovom sistemu. Strateško usmjerenje CRM sistema je od izuzetno velike važnosti i u razvoju i u implementaciji strategije kompanije. Ono što

omogućava CRM sistem jeste znanje o kupcima kompanije, o njihovim navikama, zahtjevima i željama, načinima i frekvenciji kupovine, mjestima kupovine, posebnim zahtjevima i slično, što može pomoći u formiranju strategije kompanije. Cilj je da sistem upravljanja odnosima sa potrošačima bude osnovna veza u interakciji kompanije sa njenim kupcima sa namjerom povećanja životne vrijednosti kupaca za kompaniju. Strateški fokus izdvaja dvije činjenice: prvo, kupci se razlikuju prema njivoj ekonomskoj vrijednosti za kompaniju, i drugo, kupci se razlikuju prema onome što oni očekuju od kompanije [Cravens, Piercy, 2009, p. 117]. Kompanijski nivo u posmatranju strateških aspekata CRM sistema nam omogućava da još jednom potvrdimo činjenicu da je neophodno kontinuirano sprovoditi aktivnosti usmjerene na one kupce koji će u dužem vremenskom periodu generisati prihod kompaniji, odnosno da je potrebno CRM sistem usmjeriti više na zadržavanje postojećih (kvalitetnih i profitabilnih) kupaca nego na privlačenje novih.

Cikličnost sistema upravljanja odnosima sa potrošačima nameće zaključak da, kao što svaka nova informacija o kupcima utiče na proces upravljanja odnosima sa potrošačima, tako isto utiče i na strategiju kompanija koja se definiše za pojedini segment kupaca. Otkrivanje novih znanja o kupcima utiče na planiranje tržišta, odnosno utiče na sva četiri elementa marketinga ranije spomenuta. Svaka nova informacija generisaće pritisak na nosioce strategije da je integrišu u strategiju kako bi se ona implementirala na efikasan i efektivan način. Međutim, pošto se radi o mnoštvu informacija koje se mogu prikupiti o kupcima, treba biti jako oprezan po pitanju toga koje informacije uključiti u strategiju. Ne treba ići preširoko, treba procijeniti adekvatnost svake informacije i njenu važnost za pojedini segment kupaca. Takođe je bitno napomenuti da neće svaka strategija biti uspješna i dovesti do povoljnih rezultata. Naime, ne treba pretpostaviti da ukoliko je jedna grupa kupaca bila profitabilna u prošlosti da će biti profitabilna i u budućnosti. Dalje, treba analizirati eventualnu profitabilnost pojedinih segmenta kupaca, jer možda neće ulaganja u taj segment biti opravdana sa stanovišta budućih prihoda koje će generisati kompaniji ta grupa kupaca. Tu se kao najvažnija karakteristika kupaca navodi njihova lojalnost. Neki kupci mogu biti jako profitabilni kompaniji u početku, iako u suštini nisu dio grupe lojalnih kupaca. Sa proticanjem vremena, oni mogu napustiti kompaniju a da je pri tome ona definisala strategiju za njih i uložila značajna finansijska sredstva, što će na kraju rezultirati ostvarivanjem gubitaka. Upravo kod ovakvih grupa kupaca CRM sistem igra značajnu ulogu. On prikuplja najrazličitije vrste podataka i na taj način omogućava da kompanija prepozna, iz adekvatne i pravilne analize tih podataka, one kupce koji ne planiraju da budu lojalni duži vremenski period.

## **RAZVOJ I IMPLEMENTACIJA STRATEGIJE BAZIRANE NA CRM SISTEMU**

CRM sistem ima mogućnosti da prepozna i izdvoji one kupce kompanije koji imaju veliki profitni potencijal za kompaniju. Ka takvim kupcima kompaniju usmjerava svoje napore jer smatra da su takvi kupci korisni, profitabilni odnosno takve kupce kompanija smatra svojom najvrednijom imovinom. Za takve kupce kompanija definiše, razvija i implementira strategiju njihovog privlačenja i zadržavanja. Pošto je značaj razvoja i implementacije strategije bazirane na CRM sistemu jako veliki za kompaniju, potrebno je da posebno objasnimo razvoj i implementaciju kao odvojene aktivnosti.

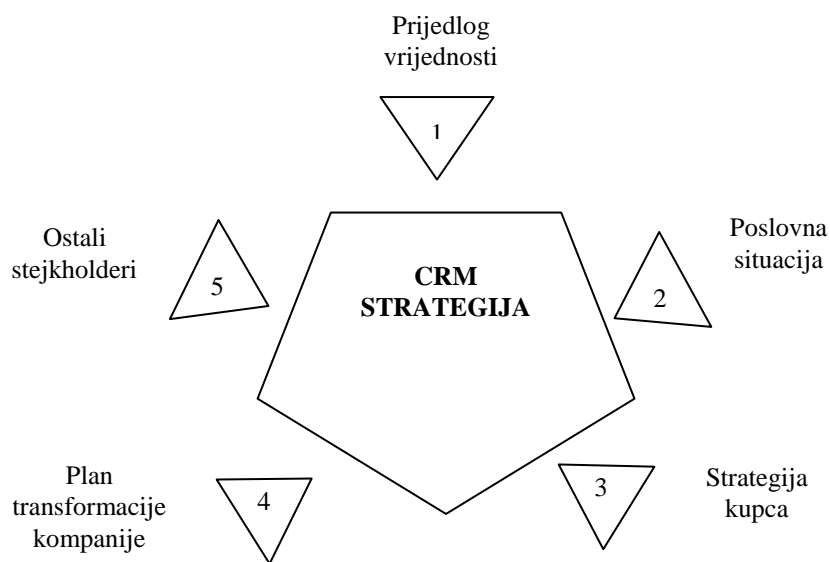
Razvoj CRM strategije podrazumjeva četiri koraka [Kumar, Reinartz, 2006, pp. 33-47]:

1. postignuti posvećenost cijele organizacije CRM strategiji,
2. formirati kros-funkcionalni CRM projektni tim usmjeren na analiziranje odluka i aktivnosti,
3. sprovesti analizu poslovnih potreba koje se odnose na odnose sa kupcima,
4. razvoj i definisanje CRM strategije za uspješno upravljanje menadžment procesom.

Prvi korak razvoja CRM strategije podrazumjeva neophodnost uključenosti cijele kompanije, svih njenih organizacionih dijelova i funkcija, u proces njenog razvoja i ostvarenja. Ono što je važno napomenuti jeste da svi dijelovi kompanije moraju biti uključeni u aktivnosti CRM strategije od samom početka. Od definisanja ciljeva koji se žele ostvariti pa sve do identifikovanja i najmanjih aktivnosti neophodnih za njenu realizaciju, značajno je prisustvo svih dijelova kompanije. Naime, smatra se da svaka funkcija u kompaniji može da doprinese poboljšanju same strategije, ali i njenom bržem i uspješnijem realizovanju. A da bi se to postiglo, potrebno je da ti dijelovi prihvate CRM sisteme kao osnovu na kojoj se grade uspješni odnosi kompanije sa njenim kupcima. Potrebno je da sve funkcije kompanije budu upoznate sa osnovnim aktivnostima i procesima CRM sistema, jer jedino poznavanjem načina njegovog funkcionisanja može da se izgradi i realizuje uspješna strategija.

S obzirom na to da je CRM strategija jako obimna i zahtjevna, neophodno je da u njenoj izgradnji i realizaciji učestvuje veći broj ljudi. Stoga se na nivou kompanije okuplja jedan kros-funkcionalni tim, u kojem se nalaze pojedinci iz različitih poslovnih funkcija koji imaju različita znanja i vještine neophodne za realizovanje aktivnosti CRM strategije. Ranije smo rekli da je neophodna uključenost svih dijelova kompanije u razvoj i realizaciju CRM strategije, što je u skladu sa izgradnjom kros-funkcionalnog tima. Članovi tima moraju da budu upoznati sa osnovnim procesima i aktivnostima koje prate CRM sisteme, jer poznavanje istih se smatra osnovom razvoja strategija baziranih na njima. Nekada je potrebno, obično na samom početku razvoja strategije, uključiti u tim i neke pojedince koji nisu dio kompanije, odnosno neke eksterne partnere. To se obično dešava u onim situacijama kada je strategija potpuno nova za kompaniju, kada ona nema iskustva sa određenim projektima i kada može da angažuje eksterne konsultante koji u datim područjima imaju više iskustva. Kao bitan segmenat razvoja CRM strategije navodi se finansiranje. Razvoj, kao i realizacija CRM strategije podrazumjeva velika finansijska sredstva, pogotovo ako uzmemo u obzir da se one obično primjenjuju u većim kompanijama, koje imaju veliki broj kupaca i tržišta. Pored finansiranja, neophodno je da menadžment kompanije bude prisutan u svim fazama, pa se kao neophodan resurs navodi i vrijeme koje menadžment kompanije izdvaja za definisanje, razvoj i implementaciju CRM strategije.

Strategije bazirane na CRM sistemima kao osnov imaju zahtjeve i potrebe kupaca kompanije. Ovo je važno napomenuti iz razloga što svaka uspješna strategija bazirana na ovim sistemima mora da najprije analizira i utvrdi koje su realne potrebe kompanije za izgradnjom odnosa sa kupcima. Realna potreba kompanije za uspostavljenjem odnosa sa kupcima daće smjernice cjelokupnom CRM sistemu, koji će ih dalje pretočiti u adekvatne strateške aktivnosti. Nije dobro da kompanija ni precjeni ni podcjeni svoju potrebu za uspostavljanjem odnosa sa kupcima. Realnost savremenog poslovnog svijeta jeste da postoji potreba za uspostavljenjem dugoročnih i profitabilnih odnosa sa potrošačima. Međutim, pitanje koje se postavlja je da li su ti odnosi dobri takvi kakvi su, ili je neophodno da kompanija počne sa aktivnostima na razvoju i uvećanju tih odnosa. Imajući u vidu kolika su ulaganja (finansijska i nefinansijska) u razvoj i implementaciju ove strategije, treba biti pažljiv na utvrđivanju stvarnih potreba kompanije u ovom domenu. Kao poslednji korak razvoja strategije CRM sistema imamo uspješno upravljanje menadžment procesom. U tu svrhu, neophodno je poznavati pet elemenata CRM strategije: (1) prijedlog vrijednosti, (2) vrijednost za kompaniju, (3) strategija kupca, (4) plan transformacije kompanije, (5) drugi stejkholderi.



**Slika 2. Elementi CRM strategije**

Izvor: [Kumar, Reinartz, 2006, p. 42]

Svaki navedeni element strategije ima svoju važnost u razvoju strategije. **Prijedlog vrijednosti** treba da identifikuje ono što kompanija mora obezbjediti ukoliko želi da ispuni zahtjeve kupaca. Da bi se ovo moglo postići, neophodno je da kompanija prethodno utvrdi šta je to što kupci traže u proizvodima, uslugama i načinu servisiranja kompanije. Polazeći od ranije navedenih osnovnih zadataka CRM sistema, možemo da zaključimo da je utvrđivanje zahtjeva kupaca najvažniji zadatak u definisanju i razvoju CRM strategije. Sledeće je da se utvrdi **poslovna situacija**. Naime, utvrđivanje poslovne situacije je neophodno kako bi se mogla predvidjeti vrijednost za stejkholdere i finansijski povrat date vrijednosti kupcima. S obzirom na to da

CRM strategija izaziva mnogo troškova, neophodno je da se pažljivo procjene prihodi koje njena uspješna realizacija eventualno može da donese i iz kojih će se namiriti troškovi i ostvariti dobitak za kompaniju i sve njene stakeholdere. Strategija kupca je neophodan element, jer kompanije imaju jako veliki broj kupaca koji su raspoređeni na većem broju tržišta i koji imaju određene karakteristike. Zbog različitosti koje postoje između kupaca, kompanije ih obično grupišu u pojedine segmente, pa se onda strateške aktivnosti usmjeravaju prema tim segmentima. Plan transformacije kompanije podrazumjeva utvrđivanje i sprovođenje aktivnosti koje zahtjeva CRM strategija, pri čemu te aktivnosti prožimaju cijelu kompaniju. Na kraju, svi stakeholderi moraju biti upoznati sa svim segmentima strateškog djelovanja kompanije.

Iako CRM sistemi pružaju jako veliki broj prednosti kompanijama, ipak je primjetno da njihova primjena u mnogim kompanijama nije donijela željene rezultate. Čak više, u mnogim kompanijama ovi sistemi su izazvali jako velike troškove, pri čemu ne samo da nisu obezbjedili profitabilnost već su ugrozili odnos kompanije prema njenim kupcima. Prije nego što objasnimo koji su to razlozi zbog kojih su mnoge kompanije nezadovoljne sistemima za upravljanje odnosima sa kupcima, neophodno je da definišemo neke osnovne komponente ovih sistema [Knox, Maklan, Payne, Peppard, Ryals, 2003]:

1. isturenu kancelariju koja će na jednom mjesti okupiti sve neophodne aktivnosti vezane za CRM sistem,
2. skladište podataka o kupcima i alate za obradu tih podataka,
3. pravila poslovanja koja treba da omoguće sagledavanje doprinosa ovog sistema front office-u u pogledu učenja kompanije o svojim kupcima,
4. mjere performansi koje omogućavaju razvijanje odnosa sa kupcima,
5. integraciju isturene kancelarije u operativnu podršku kompanije, koja treba da potvrdi uspješnost isturene kancelarije u obavljanju njenih zadataka.

Iako, teorijski, CRM sistemi donose veliki potencijal za kompaniju, mnoge od njih su imale problema sa ovim sistemima, a najvažniji od njih su se odnosili na činjenicu da se u njih mnogo ulagalo, ali rezultati nisu bili očekivani. Pojedini autori vide u tome nekoliko razloga. Prvo, mnoge kompanije su podcjenile potrebne organizacione promjene koje su neminovne prilikom uvođenja ovih sistema. Sistemi za upravljanje odnosima sa kupcima zahtjevaju da cijela kompanija bude usmjerena prema kupcima, njihovim potrebama i zahtjevima. Drugo, mnoge kompanije su uvođenje i korištenje CRM sistema pojednostavile i previše. Naime, kompanije su se okrenule izgradnji skladišta podataka, podacima o kupcima, uslugama i slično, a nisu uvidjele značaj promjena koje su neophodne u samoj kompaniji, njenoj organizacionoj strukturi, korporativnoj kulturi i uopšte u svim kompanijskim procesima.

## ZAKLJUČAK

Savremeno poslovanje je dovelo do toga da karakteristike proizvoda i usluga više nisu dovoljne za stvaranje superiornije konkurentne prednosti. Sada je osnov uspjeha saradnja i odnos koji kompanija ima sa svojim kupcima. S obzirom na to da je kupaca jako puno, da su raspoređeni na više tržišta i da su različiti u svojim ukusima i zahtjevima, nametnula se potreba prikupljanja podataka o kupcima i obrada istih, kako bi se identifikovale pojedinačne grupe ili segmenti kupaca i kako bi se prema njima usmjerile strateške aktivnosti. Sam proces prikupljanja i obrade podataka vrši sistem za upravljanje odnosima sa kupcima, koji omogućava kompaniji uspostavljanje dugoročnih i profitabilnih odnosa sa kupcima. Ukoliko je CRM sistem dobro izgrađen i efikasan, njegovi podaci omogućiću kompaniji da definiše strategiju nastupa na tržištu. CRM strategija je izdvaja dvije aktivnosti, a to su razvoj i implementacija. Obje aktivnosti zahtjevaju značajna finansijska sredstva i uključenost svih organizacionih dijelova kompanije. Međutim, iako CRM sistem i na njemu zasnovana strategija ima brojne prednosti, mnoge kompanije nisu dobile očekivane rezultate njihove primjene a kao odgovorni za to navode se neadekvatnost organizacionih promjena koje se moraju izvršiti uvođenjem CRM sistema.

## LITERATURA

- [1] Marić, V.A., Stojanović, D. (2005). Informacioni sistemi, Ekonomski fakultet, Banja Luka.
- [2] Kalakota, R., Robinson, M. (2000). e-Business 2.0, Addison-Wesley, Boston.
- [3] Kumar, V., Reinartz, W.J. (2006). Customer Relationship Management, John Wiley&Sons, New York.
- [4] Cravens, D.W., Piercy, N.F., (2009). Strategic Marketing, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- [5] Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., Ryals, L., (2003). Customer Relationship Management: Perspective from Marketplace, Butterworth-Heinemann, Oxford.