

Профитабилно пословање организације као исход унапређења конкурентности применом концепта CRM

Organization's profitable business conduct as the outcome
of advancing competitiveness by the CRM concept

Вук Милетић *

Висока школа академских студија „Доситеј“, Београд

Славомир Милетић **

Универзитет у Приштини, Економски факултет, Косовска Митровица

Никола Ђурчић ***

Универзитет „Унион – Никола Тесла“, Београд

Сажетак: У данашњем бизнис окружењу успостављање дуготрајно одрживог односа с купцима представља један од базичних параметара успешности пословања организација. Као одговор на захтеве купаца који се константно мењају и повећавају, развија се стратегија управљања односа с потрошачима, која интегрише процесе и технологије тако да се обезбеди поуздан, разумљив и интегрисан приступ бази купаца, с циљем да се с њима изграде интерактивни односи који ће донети обострану корист и потрошачима и организацијама. Напредак остварен у домену информационо-комуникационих технологија унео је промене у начин остваривања конкурентности и профитабилног пословања организација. Користећи савремене технологије, организације се све више приближавају купцима, остварује се уштеда у трошковима пословања, скраћује се време испоруке вредности, побољшава се подршка корисницима, што све утиче на повећање лојалности потрошача. Исходиште успешног тржишног развоја наше организације треба да траже у прецизнијем креирању сопствене стратегије одрживог пословања и успешној имплементацији система и концепата који подржавају конкурентност.

Кључне речи: организација, конкурентност, управљање односима са купцима, профитабилност

Abstract: In the contemporary business environment, the establishment of long-term sustainable customer relations represents one of the basic parameters of an organization's successful business conduct. As a response to growing and changing customer demands, there originates a strategy of customer relations management which integrates processes and technologies in such a way as to secure a reliable, understandable, and an integrated approach to customer base, with the purpose of building interactive relations with them which will bring about mutual benefit both to customers and to organizations. The progress in the field of information and communication technology has introduced change in the way of achieving competitiveness and organizations'

* ✉ vuk.miletic88@gmail.com

** ✉ mil.slavko@gmail.com

*** ✉ nikolavcurcic@yahoo.com

profitable business conduct. By applying contemporary technologies, organizations are able to approach customers more closely, there is a reduction in business conduct expenses, value delivery time is reduced, customer support is improved, and all this helps to increase customer loyalty. Our organizations should seek a successful foundation of market development in a more precise creation of their own strategies of sustainable business conduct and in the successful implementation of systems and concepts that support competitiveness.

Keywords: organization, competitiveness, customer relationship management, profitability.

Увод

Растућа комплексност услова пословања мења услове на тржишту, што отежава понашање и функционисање пословних субјеката. Пораст нивоа конкурентности организација као последице изразитог технолошког напретка, резултирао је почетком овог века пословном филозофијом проистеклом из начела маркетиншке концепције назване управљање односима с потрошачима (енгл. Customer Relationship Management – CRM). Процесом CRM-а, маркетинг, менаџмент и савремене информационо-комуникационе технологије интегришу се у целовит систем (Chen, Poroovich, 2003, стр. 674–678), који обезбеђује креирање кључних вредности за купце, постизање конкурентске предности и лидерске позиције на тржишту, што последично треба да води запаженим пословним резултатима.

CRM означава пословну стратегију оријентисану ка купцима, чији је циљ повећање прихода уз побољшање интеракције с њима. CRM покрива комплетан процес пласмана, а његова снага се очитује у подручју места додира између понуде и индивидуалног потрошача и изградње система њихове лојалности. CRM није само систем који је у функцији успостављања и развијања односа с купцима, он је битна карика опстанка савремених организација, које треба да спознају његову важност и да га уведу у своје пословање.

Успешна примена концепта CRM значи темељно разумевање тржишта од стране маркетара организације и јачање интерактивних односа с купцима, о којима се прикупљају информације, али и којима се информације достављају. На успешност примене управљања односима с купцима утичу бројни фактори, чији значај треба препознати како би стратешка вредност која ће им бити понуђена и испоручена била профитабилна.

Профитабилан пласман вредности на циљно тржиште, које карактерише могућност неограниченог избора, укључује примену система CRM. Конкретној организацији, фокусираној на унапређење конкурентности, он треба да омогући избор квалитетних потрошача и креирање базе купаца за његову ефективну примену.

1. Методологија истраживања

Циљ истраживања јесте да се укаже на вероватноћу за унапређење конкурентности домаћих организација прихватањем другачијег разумевања

стратегијског управљања, иновативности и привређивања. С обзиром на кључну улогу CRM-а и квалитета производа у позиционирању организације, ово трагање одговара на потребу за даљим схватањем концепта и његовог утицаја на развој нивоа конкурентности домаћих организација, различите дужине и нивоа пословања.

У делу истраживања приказаног у овом раду углавном су коришћени секундарни извори информација и знања. Приликом истраживања коришћене су методе дедукције и индукције, историјски метод, дескриптивни метод, метод каузалног закључивања, метод апстракције и аналитички методи. У раду се дошло до закључка да је организацији за одрживу конкурентност потребан заправо адекватан иновативни пословни модел. Уз друге бројне могућности, одговарајући концепт управљања односима с купцима суштински представља основу за остварење конкурентске предности сваке организације.

2. Успостављање дугорочних односа организације и њених купаца

Пракса потврђује да је задовољство купаца битна одредница савременог маркетинга. Концепт дугорочних односа организације и њених купаца јесте општеприхваћена базична стратегија (Buttle, 2009, стр. 1561), у коју признате компаније улажу значајна средства (Maggon, Chandhry, 2015, стр. 58). Задовољни купци су инструмент успешности, а креирање дугорочних односа између организације и њених купаца неизоставан процес. На успешност овог процеса утичу промене у окружењу, пре свих, конкуренција, технолошке промене, глобализација бизниса, позиција купаца и адаптирање њиховим појединачним потребама итд. (Kotler, Keller, 2006, стр. 13). Ови трендови утичу на промену става везаног за маркетинг активности које воде увећању вредности фирме (Auh, Merlo, 2012, стр. 862).

Све организације имају исти циљ, висок профит од трансакција (Hidl, 2006) и креирање конкурентске предности, а свака поновљена куповина оснажује њихов бизнис. Зато се организације усмеравају на најпрофитабилније купце, производе и канале, оцењују вредност купаца, прилагођавају им тржишну понуду и цену, тако да остваре профит током поновљених куповина. За организацију је поновљена куповина далеко повољнија него привлачење нових купаца, који могу коштати знатно више него задржавање већ постојећих (Kotler, Keller, 2006, стр. 138). Лојални купци генеришу мање трошкова од оних који то нису, те опредељујуће утичу на развој конкурентске предности (Yeung и Ramasamy, 2007).

Бројне организације настоје да оснаже приврженост купаца применом концепта CRM (Kabirg, Shanmugan, 2011, стр. 287), изазивањем снажног ефекта и

тима привлачењем нових купаца. Развој примерених дугорочних односа и веза с купцима захтева уклапање свих градивних елемената у организацији, пре свих разумевање тржишта и потрошача, адаптацију понуде, уверавање и задржавање потрошача. Концепт унапређује резултате пословања организације на следеће начине (Маричић, Ђорђевић, 2015, стр. 142):

- идентификацијом, разумевањем и успешним обраћањем купцима;
- циљним пласманом постојећих производа новим и постојећим купцима;
- развојем нових атрактивних понуда и стварањем лојалних купаца.

За успех примене концепта CRM кључна је конкурентска предност, која упоредо генерише вредност и за купца и за организацију (Holste, Rapp, 2016). Успостављањем стратешке међузависности између организације и њених купаца, креирају се савремени тржишни односи и нови облици размене, што чини базу постизања вишег нивоа конкурентности (Webster, 1992, стр. 1–17).

Ефикасна организација (Christopher et al., 2014) инсистира на концепту маркетинг односа који се формирају не само да би се трансакција брже и лакше обавила већ и ради одржавања контакта са сваким појединачним купцем и након завршетка трансакција. Преусмеравање купаца у доживотне партнере води повећању продаје и добити, смањењу трошкова, јачању тржишне позиције и конкурентности организације. Уједно се повећава лојалност потрошача, уз обострану корист од ефективног пословања (Buckingham, 2011, стр. 74).

Из става маркетинг односа битно је формирати јединствену мрежу односа између организације и њених купаца. Партнерства међу њима чине сложену матрицу којом се јачају заједнички ресурси и компетенције, успешно испуњавају захтеви клијената и ствара конкурентска предност на тржишту (Webster, 1992). Партнерства пружају ваљанију базу за бројне облике сарадње и везе организације и њених купаца ради ефикасније контроле и предвидљивости тржишта.

Балансирање перформанси и профита организације са сатисфакцијом потрошача и вредношћу која им се испоручује сврха је концепта дугорочних односа. Усклађен са условима привређивања, CRM концепт је брањив (Goldsmith, Leisa, Ronald, 2014, стр. 176), и као такав учествује у стварању дугорочних односа с купцима и унапређивању конкурентске предности организација.

3. Утицај примене концепта управљања односима са купцима на конкурентност и профитабилност

Од организације се очекује да с временом успоставља нове чиниоце успеха и подиже критеријуме за вредновање успешности да би сачувала континуитет пословања (Милетић, Јовановић, Јеремиић, 2017, стр. 36). У овом следу активности, ефикасна примена и унапређење концепта CRM воде разликовању међу конкурентима и повећању профитабилности организације.

Позитиван утицај примене концепта управљања односима са купцима на конкурентност и профитабилност потврдиле су бројне студије у маркетингу (Deshpande, Farley, Webster, стр. 23–37; Narver, Slater, 1990, стр. 20–35), а верификовала их је бизнис пракса. Његовом применом увећавају се конкурентност и перформансе организације, а ризик успешности своди на минимум. И поред неспорног значаја, употреба и примена овог концепта у нашим организацијама још увек није адекватно уважена, иако се конкуренција издвојила као битан фактор тржишне привреде. Ни узрочно-последичним релацијама између CRM система и националне конкурентности не поклања се потребна пажња. Додатно, достизање одрживе равни профитабилности организације компликују јачање конкуренције и раст нивоа информисања потрошача (Милетић, 2009, стр. 114).

Иновационо умеће и експедитивност сакупљања информација о купцима опредељују конкурентност и ефикасност бизниса организације. Профитабилно пословати значи реализовати ове активности пре него што то ураде ривали (Sofinti, Suryadi, Govindaraju, Budhi, 2009). С обзиром на то да подаци о потрошачима спадају у категорију кључних стратегијских ресурса организације (Васиљев, Илић, 2010), формирање флексибилних маркетинг информационих система и њихова ефектна употреба указују на упоредиву стручност менаџмента организације (Pralhad, Ramaswamy, 2004, стр. 36). Интеграцијом података о купцима, прикупљених из различитих извора, менаџмент организације је пред сталним изазовом да креира нова решења, усклађена с потребама и захтевима привржених потрошача, циљајући виши ниво конкурентности (Charlie, Reben-tisch, 2003, стр. 1180–1195).

Јачање конкурентности српске привреде изискује креирање квалитетних стратегија и иновативног окружења. Наша држава треба да оснажи тренд иновативности домаћих организација следећи праксу развијених економија, тако што ће подстаћи креирање просперитетног пословног амбијента, сакупљање података о иновацијама, њихово чување и стављање на располагање привреди.

У наведеном контексту, Global Competitiveness Report за 2017. годину не даје разлоге за задовољство рангом Србије на 78. позицији на листи која обухвата 137 земаља. Вредност Индекса глобалне конкурентности (ИГК) износи 4,14 (теоријска вредност интервала је од 1 до 7). У односу на претходну годину, Србија је повећала вредност ИГК за 0,17, што је утицало на побољшање позиције за 12 места (у претходној години заузимала је 90. место). Две од пет земаља које су искључене из овогодишњег извештаја (Барбадос и БЈР Македонија) биле су пласиране на 72. и 68. позицији, што је технички утицало на то да се свим земљама с лошијим пласманом (укључујући и Србију) без промене вредности ИГК побољша ранг на листи за два места. Повећање вредности ИГК за Србију делом је последица промене методологије од стране СЕФ-а, односно

укључивањем по први пут и представника микропредузећа (испод 10 запослених), као и напуштање праксе да до 50% предузећа представљају она која су и претходне године била анкетирана (ФРЕН, 2017).

Користећи податаке из Табеле 1 као инпут, Графиконом 1 представљено је кретање ИГК за Србију и земље из њеног окружења за период 2007–2017. године.

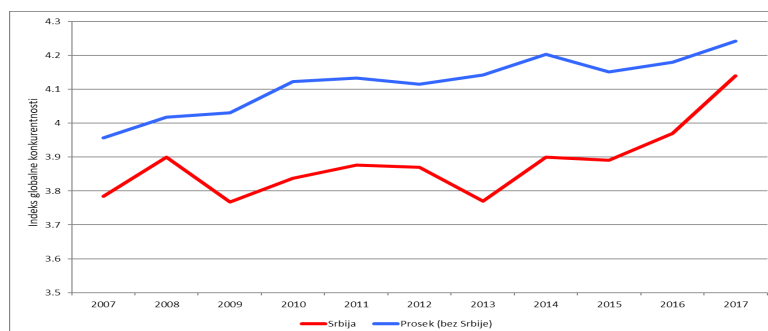
Табела 1. Индекс глобалне конкурентности (2007–2017)

Државе	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Албанија	3,48	3,55	3,72	3,94	4,06	3,91	3,85	3,84	3,93	4,06	4,18
БиХ	3,55	3,56	3,53	3,70	3,83	3,93	4,02	n.a.*	3,71	3,80	3,87
Бугарска	3,93	4,03	4,02	4,13	4,16	4,27	4,31	4,37	4,32	4,44	4,46
Хрватска	4,20	4,22	4,03	4,04	4,08	4,04	4,13	4,13	4,07	4,15	4,19
Мађарска	4,35	4,22	4,22	4,33	4,36	4,30	4,25	4,28	4,25	4,20	4,33
БЈР Македонија	3,73	3,87	3,95	4,02	4,05	4,04	4,14	4,26	4,25	4,23	4,23
Црна Гора	3,91	4,11	4,16	4,36	4,27	4,14	4,20	4,23	4,20	4,05	4,15
Румунија	3,97	4,10	4,11	4,16	4,08	4,07	4,13	4,3	4,32	4,30	4,28
Словенија	4,48	4,50	4,55	4,42	4,30	4,34	4,25	4,22	4,28	4,39	4,48
Србија	3,78	3,90	3,77	3,84	3,88	3,87	3,77	3,9	3,89	3,97	4,14

Извор: ФРЕН, 2017.

Графиконом је показано кретање ИГК за Србију и просека посматраних земаља, из којег се може закључити да, иако постоји тренд раста, у случају Србије присутна је нестабилност, која се огледа у значајним осцилацијама у кратком временском периоду у односу на просек посматраних земаља. Након спорог опоравка, у 2013. години је поново уследио пад на листи, који је био један од већих у посматраној групи земаља. У последње три године Србија бележи нешто бржи раст ИГК у односу на просек посматраних земаља, услед чега се може уочити смањење заостајања, односно присуство конвергенције (ФРЕН, 2017).

Графикон 1. Кретање Индекса глобалне конкурентности за Србију и просека одабраних земаља



Извор: WEF, 2017

Плава линија на Графикону 1 приказује кретање вредности ИГК за Србију у периоду 2007–2017. године, док црвена линија приказује кретања ИГК за земље из региона без Србије. Извештај укупне конкурентности WEF-а за 2017. годину показује да је Србија пласирана боље једино од Босне и Херцеговине, која заузима 103. позицију. У односу на 2016, БиХ је напредовала за четири позиције, док БЈР Македонија није укључена у овогодишњи извештај. Од осталих обухваћених земаља, све су побољшале вредност ИГК у односу на прошлу годину, а тиме и своју позицију на ранг-листи, сем Румуније, која је поред минималног смањења вредности ИГК, забележила пад позиције са 62. на 68. место. Хрватска је и поред незнатног побољшања вредности ИГК задржала прошлогодишњу позицију.

Ранг Србије је неповољан и има најнижи индикатор конкурентности у поређењу са земљама региона, сем БиХ. Ово указује на то да је пословна активност предузећа у Србији неадекватна, да њихова бизнис оријентација није усклађена с променама у окружењу, да се споро прилагођавају насталим променама, што их чини неконкурентним на инотришту.

Структура ИГК по носећим стубовима конкурентности заслужних за раст за период 2015–2017. приказана је у Табели 2, из које се види да је код свих стубова конкурентности забележено повећање вредности индекса у односу на прошлу годину, при чему су поједини стубови остварили апсолутно повећање индекса у интервалу од 0,2 до 0,5 поена (претходни ниво кореспондира расту од 4–12%), што се сматра динамичним напретком.

Табела 2. Вредност Индекса глобалне конкурентности по стубовима (2015–2017)

	2015	Промене	2016	Промене	2017
1. Институције	3,24	↗	3,31	↗	3,42
2. Инфраструктура	3,87	↗	3,94	↗	4,09
3. Макроекономско окружење	3,61	↗	4,12	↗	4,61
4. Здравство и основно образовање	5,87	↗	5,97	↗	6,02
5. Високо образовање и обука	44,27	↘	4,40	↘	4,45
6. Ефикасност тржишта добара	3,74	↗	3,78	↗	3,96
7. Ефикасност тржишта рада	3,72	↗	3,84	↗	3,96
8. Развијеност финансијског тржишта	3,23	↗	3,41	↗	3,56
9. Технолошка способност	4,47	↘	4,05	↗	4,19
10. Величина тржишта	3,70	↘	3,63	↗	3,72
11. Софистицираност пословања	3,14	↗	3,15	↗	3,52
12. Иновације	2,90	↗	2,97	↗	3,11

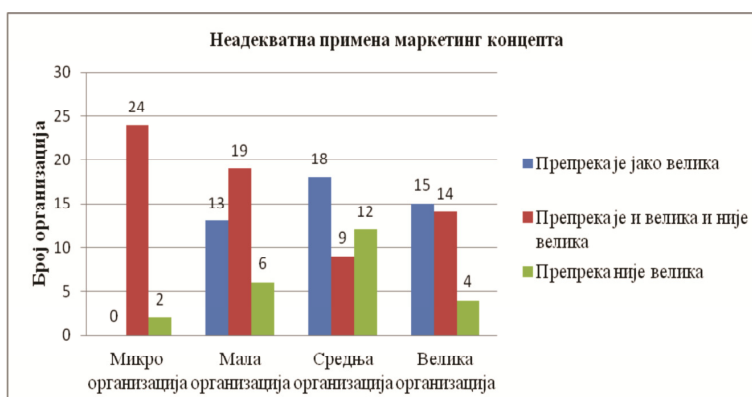
Извор: WEF, 2017

Међу стубовима конкурентности код којих је забележено највеће повећање вредности индекса истиче се стуб Макроекономско окружење (раст од 11,89%), што је наставак темпа побољшања овог стуба, који је и претходне године изразито допринио расту вредности ИГК. Међутим, када се упореди вредност индекса коју је Србија остварила на нивоу овог стуба у односу на просечну вредност истог индекса за земље из окружења, уочљиво је да је и поред значајног напретка, стуб Макроекономско окружење један од четири с највећим заостатком у односу на предметно окружење (ФРЕН, 2017).

Софистицираност пословања представља 11. стуб конкурентности и обухвата факторе који утичу на побољшање продуктивности и конкурентности националних економија. Пословање и стратегије предузећа, превасходно маркетиншка стратегија и из ње изведене стратегије креирања и управљања односима с купцима, продукција јединствених и софистицираних производа и сличне бизнис активности, воде повећању софистицираности и иновативности пословних процеса (Милетић, Божиловић, 2015, стр. 262). На другим стубовима, који нису наведени, промене се могу сматрати занемарљивим, какав је и њихов утицај на промену укупне вредности ИГК у 2017. години.

У контексту унапређења националне конкурентности, ако се истовремено с иновацијама производног процеса и конкретног производа ефикасно спроведу иновације у маркетингу, видљиве и кроз примену CRM концепта, само креирање супериорне вредности за купце и остале учеснике у ланцу вредности биће ефективније. Резултати истраживања реализованог у домаћим организацијама различите дужине и нивоа пословања (Милетић, 2016, стр. 174–175), без обзира на уочљив напредак, указују на неадекватну примену маркетинг концепта (Графикон 2), као и на то да је ниво развијености њиховог маркетинг сектора низак.

Графикон 2. Неадекватна примена маркетинг концепта као препрека развоју конкурентности



Извор: Милетић, 2016, стр. 175

Графикон показује да неадекватна примена маркетинг концепта представља значајну препреку унапређењу конкурентности домаћих организација различите величине. Из Табеле 3 се види да је $\text{Sig.} = 0,000 < 0,05$, на бази чега се може закључити да величина организације има значајну улогу у оценама неадекватности примене маркетинг концепта.

Табела 3. Разлике оцена неадекватне примене маркетинг концепта као препреке развоју конкурентности

	Вредност	df	Sig.
Pearson Chi-Square (χ^2 Хи квадрат)	33.524	6	.000

Извор: Милетић, 2016, стр. 175

Уочљива је значајна разлика у оценама конкурентске способности организација различитих мера истраживања и развоја (Табела 4).

Табела 4. Разлике у оценама нивоа конкурентске способности организација различитих мера истраживања и развоја

Ниво конкурентске способности организације		Средња вредност разлике (I-J)	Стандардна грешка	Значајност грешке (Sig.)	95% интервал поверења	
(I) Мера истраживања и развоја у организацији	(J) Мера истраживања и развоја у организацији				Доња граница	Горња граница
Унапређују се већ постојећи производи	Инвенција	.257	.497	.955	-1.04	1.55
	Иновација	-.314	.173	.272	-.77	.14
	Нису присутни истраживање и развој	.757	.412	.260	-.31	1.83
Инвенција	Унапређују се већ постојећи производи	-.257	.497	.955	-1.55	1.04
	Иновација	-.571	.501	.665	-1.87	.73
	Нису присутни истраживање и развој	.500	.625	.854	-1.13	2.13
Иновација	Унапређују се већ постојећи производи	.314	.173	.272	-.14	.77
	Инвенција	.571	.501	.665	-.73	1.87
	Нису присутни истраживање и развој	1.071(*)	.416	.050	-.01	2.15
Нису присутни истраживање и развој	Унапређују се већ постојећи производи	-.757	.412	.260	-1.83	.31
	Инвенција	-.500	.625	.854	-2.13	1.13
	Иновација	-1.071(*)	.416	.050	-2.15	.01

Извор: Милетић, 2016, стр. 253

Табела указује на значајну разлику конкурентности код организација код којих су присутне иновације, као и код организација код којих нису присутни истраживање и развој. У националном пословном амбијенту остварене иновације се углавном односе на измене дизајна производа. Такође, величина организације и делатност коју обавља, те ставови менаџера различитог нивоа, као и запослени у организацији, битно опредељују структуру типова иновација.

Примена концепта CRM у нашем пословном амбијенту још увек је неадекватна, без обзира на то што пракса показује да дугорочна усмереност ка купцима придонио повећању конкурентности. Разлоге треба тражити у чињеници да организације одустају од примене концепта углавном због: неодговарајуће информисаности о технологијама и тржишту; недостатка новчаних средстава и стручњака; неизвесне тражње за иновативним производима; високих трошкова уласка на ново тржиште; високог нивоа конкурентности на циљаном тржишту и доминације познатих брендова (Мусуровић-Ружичић, Кутлача, 2015, стр. 245–262) итд. Овакво стање се негативно одражава на конкурентност и резултате пословања организација, а тиме и на националну конкурентност.

4. Конкурентска позиција организације и базе података – основ за управљање односима с купцима

У поређењу с ривалима, профитабилност и конкурентска позиција организације у директној су вези с опсегом података о купцима које поседује. Да би CRM систем био профитабилан и признат, неопходно је да се организација фокусира на одабир правих купаца, као и да осигура захтевани ниво знања, технологије и кључних процеса (Chen, Popovich, 2003). Синергија наведених елемената требало би да произведе вредност за сваког појединачног купца, креирајући притом дугорочне односе и конкурентску предност.

Разумевање важности спајања концепта CRM и пословних подухвата у оквиру организације значи да се успешно управља односима с купцима. На овај начин се потребе купаца стављају у центар бизниса, креирају се дугорочни односи с њима и остварује конкурентска предност. Процес развоја односа с купцима не значи само разумети који су потрошачи профитабилни данас већ и предвидети капацитет оних који би могли бити профитабилни у наредном периоду. Подаци о навикама, очекивањима и искуствима купаца су најважнији утицајни фактор, који обезбеђује трајан приступ корисницима и постизање врхунских пословних резултата (Милетић, 2010, стр. 328–331). Практика познаје различите категорије купаца, при чему се за сваку скупину потрошача креира различита стратегија, у зависности од очекиване профитабилности и формиране лојалности CRM-а (Kotler, Wong, Saunders, Armstrong, 2006, стр. 367).

Поседовање што веће, значајније и квалитетније базе купаца, која садржи далеко више података него листе потрошача које се односе на информације прибављене посредством трансакција и применом других форми комуницирања и контаката (Милетић, 2010, стр. 100), услов је одрживог пословања сваке организације. Квалитетној бази купаца треба додати развој технологија као критичног услова за примену концепта CRM-а.

Интернет технологија све убедљивије утиче на промене које резултирају изменом позиције купца у ланцу вредности, што намеће потребу сагледавања базних димензија CRM-а – идентификације, селекције, привлачења, задржавања, раста и одржавања дугорочних односа (Стојковић, 2008, стр. 17). За ове сврхе на тржишту се нуде различити програмски пакети који подржавају CRM стратегију (Aaker, Kumar, Day, 2008, стр. 217). Понуђени програмски пакети помажу да CRM систем (Bergeron, 2002, стр. 81) постане у великој мери аутоматизован процес, са задатком да даје не само информације о купцима већ и да служи као важна подршка доношењу одлука и анализи тржишне ситуације уопште.

Континуирано унапређивање корисничке базе (Pride, Ferrel, 2014) олакшава планирање пословних активности организације, доприноси снижавању трошкова промотивних акција, а корисно је и из више опипљивих и неопипљивих разлога. Информације које конкретна организација поседује о купцима и напори које чини у смеру прикупљања података и управљања на основу њих, стављају је у бољу позицију на тржишту у односу на конкуренте.

5. Увођење и резултати система CRM-а

Праћење процеса пословања с купцима помаже организацији да уочи предности и недостатке у сарадњи, те да потом прилагоди понуду да би профитабилно пословала. Овде се не ради о алтернативном приступу, већ о основи сузбијања конкуренције. У пракси се CRM показао као врло ефикасан систем за привлачење нових купаца и задржавање старих (Миловић, 2012, стр. 258). Организације га углавном уводе у ситуацијама када испоручују вредност која захтева висок ниво интеракције с купцима, имају висок потенцијал продаје, те када уоче ризик од назадовања бизниса услед појаве конкурената.

Менаџмент организације има главну ролу у увођењу и примени концепта управљања односима с купцима, при чему сваки ниво одрађује своју суштину (Holste, Rapp, 2016). Процес треба отпочети детаљном анализом организационе стратегије фирме и завршити мерењем вредности за стејкхолдере.

Да би наша организација постала систем који иде укорак с потребама све захтевнијег тржишта, већ сада се мора антиципирати шта све треба да се промени и примени. Уз тржишно умеће, знање и друге ресурсе (Olavarrieta, Friedmann, 2009), промене су нужне на свим нивоима, укључујући и компанијску политику,

тренинге запослених, маркетинг системе, информациони менаџмент и сл. То значи да се сви аспекти пословног модела морају уобличити у складу с принципима CRM-а. Реч је о инвестирању у будућност домаћих фирми.

Увођење и примена CRM система је дуготрајан, комплексан и финансијски захтеван процес, који тражи стручњаке (Prasongsukarn, 2009, стр. 17–35). Већина наших организација нема довољно образован кадар да би могле да се самостално упусте у овакав начин промене. Организацијама је због тога потребан консултант задужен за припрему постављања стратегије, њену примену и надзор. Приликом избора информационих технологија (CRM хардвери и софтвери), ангажовани стручњаци треба да сарађују са ИТ сектором у организацији, како би их ускладили с пословним системом фирме.

CRM систем се не може поставити једноставном инсталацијом и интегрисањем програмског пакета. Организација треба да води рачуна о свим променама и да ток имплементације маркетинг односа с потрошачима усклађује с очекивањима како потрошача, тако и запослених. Успех примене није одмах очуљив и треба времена да би се показали први резултати.

Развијен концепт CRM (Милетић, 2016, стр. 122) доприноси томе да организација брже расте него конкуренција која нема развијен систем, да лакше шири тржиште, спорије губи клијенте итд. Увођење концепта менаџмента односа с купцима доноси организацији бенефите који се огледају у сатисфакцији потрошача, њиховој лојалности и већој профитабилности организације.

Закључак

Профитабилно пословање значи систематску адаптацију бизниса организације условима које дефинишу технолошке иновације и односи које креира савремено тржиште. Непрофитабилно пословање најчешће је узроковано застарелом претходном стратегијом, која се није показала сврсисходном, што захтева промене у оријентацији организације. Маркетинг приступ у чијем су фокусу дугорочни односи с купцима издваја се као полазни модус чија примена организацији може обезбедити рационално, тржишно мотивисано и економски оправдано пословање.

Реаговање менаџмента организације на актуелне промене у окружењу базира се на обављању и пласирању јединствене вредности потрошачима, као и на увођењу CRM система пословања. Реч је о бизнис моделу у чијем је фокусу производња према агенди захтева купаца, унапређење конкурентске предности, продуктивности и иновативности пословања. Увођење овог модела не значи само једноставно преобликовање пословања већ је у питању сложен концепт, који захтева спајање ретких и вредних ресурса и способности и умрежавање организација тако да се комуникација међу њима одвија на профитабилан начин.

Јачањем флексибилне базе података за изградњу или снажење односа с купцима, организације остварују конкурентску предност. Као ни било који други систем, ни CRM не може да гарантује сигурно остваривање циљева, јер је специфичан у свакој организацији. С обзиром на то да је маркетинг управљања односима с потрошачима базиран на знању, онда у две хетерогене организације у креирању знања учествују и два различита система прикупљања података који су у функцији генерисања знања о купцу. Због диференцираности опција долажења до информација, са сигурношћу се може закључити да се исте методе и стратегије имплементације и експлоатације CRM-а не могу употребити у различитим областима пословних активности.

Резултати истраживања указују на то да неадекватна примена маркетинг концепта у организацијама различите величине, нивоа и дужине пословања, представља значајну препреку унапређењу националне конкурентности. Уочено је и да, у вези с иновацијама, постоји значајна разлика у оценама конкурентске способности организација, различитих мера истраживања и развоја. Све указује на то да наше организације очекује озбиљно редизајнирање стратешких праваца, уз уважавање актуелних маркетинг трендова у ширем окружењу. Нови концепт пословања садржи потпуно разумевање важности релације сатисфакција–лојалност–профитабилност од стране свих у организацији, а управљање потребама купаца постаје есенцијални концепт пословног успеха у савременом окружењу.

Литература

- Aaker, D., Kumar, V., Day, S. (2008). *Marketinško istraživanje*. Beograd: Ekonomski fakultet.
- Auh, S., Merlo, O. (2012). The Power of Marketing Within the Firm: Its Contribution to Business Performance and the Effect of Power Asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 861–887.
- Bergeron, B. (2002). *Essentials of CRM - a Guide to Customer Relationship Management*. New York: Wiley.
- Buckingham, R. (2011). *Customer Once, Client Forever*. Washington: Kiplinger Books.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management Concept and Technologies*. Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann.
- Budhi, P., Govindaraju, R., Sofinti, T. D., Suryadi, K. (2009). Customer Knowledge Management in New Product Development. *APIEMS, Proceedings of the scientific conference*. Kitakyushu: APIEMS, 1268–1279.

Васиљев, С., Илић, М. Н. (2010). Управљање односима са потрошачима (CRM) из перспективе маркетинга и информатичких технологија, *Сварог*, 1, Бања Лука.

Goldsmith, R. E., Leisa R. F., Clark, R. A. (2014). The Etiology of the Frugal Consumer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21, 175–184.

Deshpande, R., Farley, J., Webster, F. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37.

Kabirg, S., Shanmugan, J. (2011). Development of a Conceptual Framework for Brand Loyalty: A Euro - Mediterranean Perspective. *Brand Management*, 18(4/5), 285–299.

Kotler, Ph., Keller, K. (2006). *Marketing menadžment*. Beograd: Data status.

Kotler, Ph., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*. Zagreb: Mate.

Маричић, Б., Ђорђевић, А. (2015). *Креирање и испоручивање вредности потрошачима*. Београд: Економски факултет.

Милетић, В., Божиловић, С. (2015). Analysis of Possibilities for Improving Serbian Companies' Business Activity. *Facta Universitatis, Series: Economics and Organization*, 12(4), 259–268.

Милетић, В. (2016). *Лидерски концепт пословања – функција креирања организације високих перформанси*. Докторска дисертација. Београд: Универзитет „Унион – Никола Тесла“.

Милетић, В., Јовановић, З., Јеремић, Ј. (2017). Progressive Management System - a Development and Organization Manager to Succes. *Економика Ниш*, 3, 35–43.

Милетић, С. (2009). *Аспекти тржишне конкурентности предузећа*. Ниш: Економика.

Миловић, Б. (2012). Комплексност имплементације концепта CRM. *Infoteh Jahorina*, 11/2012.

Мосуровић-Ружичић, М. П., Кутлача, Г. Ђ. (2015). Организациона димензија оцене иновационог капацитета предузећа – фактори знања. *Пословна економија*, 9(1), 245–262.

Narver, J. C., Slater S. F. (1990). The Effects of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Olavarrieta, S., Friedmann, R. (2009). Market Orientation, Knowledge - related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research*, 61, 623–630.

Payne, A., Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and Customer Relationship Management (CRM)*. Cambridge: Cambridge University Press.

Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. (2004). Co-Creation Experiences: The Next Practice In Value Creation. *Journal Of Interactive Marketing*, 18(3), 30–36.

Prasongsukarn, K. (2009). Customer Relationship Management from Theory to Practice: Implementation Steps. *AU-GSB e-Journal*, 2(1).

Pride, W., Ferrel, O. (2014). *Marketing*. Mason: South-Western Cengage Learning.

Стојковић, Д. (2008). Темелјна начела CRM poslovne strategije. *International Journal Total Quality Management & Excellence*, 1–2.

Hidl, T. (2006). *Менаџмент-појмовник*. Нови Сад: Адигес.

Holste A., Rapp, R. (2016). *Leadership as a Bottleneck Factor in CRM. Or: What Could be Learned from Alinghi*, 13(7).

Christopher, G., et al. (2014). *The Agility Factor: Building Adaptable Organizations for Superior Performance*. Jossey-Bass.

Charlie, P. R., Rebentisch, E. S. (2003). Into the Black Box: The Knowledge Transformation Cycle. *Management Science*, 49(9), 1180–1195.

Chen I. J., Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process, Technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.

Webster, F. E. Jr. (1992). The Changing Role of Marketing in Corporation. *Journal of Marketing*, 64(4), 1–17.

Yeung, M., Ramasamy, B. (2007). Brand Value and Firm Performance Nexus: Further Empirical Evidence. *Journal of Brand Management*, 15(5), 322–335.

Summary

Profitable business conduct means a systematic adjustment of an organization's business to the conditions that are defined by technological innovations and relations created by the contemporary market. Most commonly, unprofitable business conduct is caused by an outdated, earlier strategy that has not proven practical, and this necessitates a change in an organization's orientation. A marketing approach that focuses on long-term customer relations stands out as the starting modus whose application can provide an organization with a rational, market-motivated and economically justified business conduct.

An organization's management's reaction to current changes in the environment is based on performing and placing a unique value to consumers and on introducing the CRM system of business conduct. More precisely, it is a business model that focuses on production according to the consumer demands agenda, the advancement of competitive advantage, productivity and business conduct innovativeness. The introduction of this model means not only a simple reshaping of business conduct, but also a complex concept that requires a merge of rare and valuable resources and abilities and the networking of organizations in such a way that enables profitable communication among them.

By solidifying a flexible construction database or strengthening customer relations, organizations obtain a competitive advantage. Like any other system, the CRM cannot guarantee definite goal achievement since it is organization-specific. Considering the fact that customer relations marketing management is based on knowledge, it follows that two different systems of data collection that generate customer knowledge participate in the generation of knowledge for two heterogeneous organizations. Because of the diversity of information gathering options, it is safe to conclude that the same methods and strategies of implementing and exploiting the CRM cannot be used in different areas of business activities.

The results shown in the research area indicates that an inadequate application or the marketing concept represents a very significant obstacle to improvement of national competitiveness. Also, it is evident that there is a significant difference in the evaluation of competitive ability of organizations that have different research and development measures related to innovation. Thus, our organizations are expected to seriously redesign strategic directions while respecting contemporary marketing trends in the broader environment. A new concept of business conduct means a complete understanding of the importance of the satisfaction – loyalty – profitability relation by all members of an organization, and customer needs management becomes an essential concept of business success in the contemporary environment.