

UNAPREĐENJE POSLOVANJA KROZ USPOSTAVLJANJE I RAZVOJ SISTEMA UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA POSTOJEĆIM I POTENCIJALNIM KUPCIMA**BUSINESS IMPROVEMENT THROUGH THE ESTABLISHMENT AND DEVELOPMENT OF RELATIONSHIP MANAGEMENT SYSTEMS WITH EXISTING AND POTENTIAL CUSTOMERS**

Bojana Petrov, Slobodan Morača, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT

Kratak sadržaj – Rad prati proces unapređenja poslovanja kroz analizu događaja koji je preduzeće Arcus tokom godina organizovalo. Anketirani su gosti koji su prisustvovali poslednjem događaju, uključujući postojeće i potencijalne kupce. Na osnovu rezultata ankete date su smernice za unapređenje poslovanja i unapređenje odnosa sa kupcima.

Ključne reči: *Upravljanje odnosima sa kupcima, kreiranje vrednosti, lojalnost.*

Abstract – *The paper follows the process of business improvement through the analysis of events organized by the company Arcus over the years. Guests who attended the last event were surveyed, including existing and potential customers. Based on the results of the survey, guidelines were given for improving business and improving relations with customers.*

Keywords: *Customer relationship management, value creation, loyalty.*

1. UVOD

U cilju poboljšanja poslovanja od velikog značaja jeste poznavanje potreba i zahteva kupaca. Rezultat zadovoljstva potrošača kupljenim proizvodom ili pruženom uslugom ima dve koristi za preduzeća, a to su: povećanje lojalnosti korisnika i veći profit za kompaniju.

Jedan od načina na koji možemo podići nivo konkurentnosti je razvoj koncepta uspešnog upravljanja odnosa sa potencijalnim kupcima. Koncept upravljanja odnosima sa kupcima treba da predstavlja poslovnu filozofiju i strategiju koja teži zadovoljavanju individualnih potreba kupaca, izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima i kroz to transformaciji kupca u lojalnog i odanog. Što kompanije više ulažu u odnose sa kupcima biće u boljoj poziciji u odnosu na konkurenciju. U procesu razvoja odnosa sa kupcima, nije važno samo shvatiti koji su korisnici profitabilni danas, već koji imaju potencijal da budu profitabilni u budućnosti. U privatnom sektoru na menadžerima je da takve kupce prepoznaju i blagovremeno razvijaju odnose sa njima.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bio dr Slobodan Morača, red.prof.

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KUPCIMA

Većina preduzeća danas posluje u izrazito konkurentnom poslovnom okruženju. To znači da se na strani ponude nalazi veliki broj ponuđača koji nude iste ili slične proizvode i nastoje da ostvare što veće tržišno učešće, imajući u vidu raspoložive interne mogućnosti. Sa druge strane, na strani tražnje nalaze se kupci koje karakteriše dobra informisanost i potreba da proizvodi budu prilagođeni njihovim specifičnim zahtevima. Takve karakteristike kupaca su posledica toga što kupci mogu da biraju između proizvoda i usluga većeg broja konkurenata i tu mogućnost svesrdno koriste tako da nisu primorani da budu lojalni nijednom brendu ili proizvođaču. Kada tome dodamo i to da mogućnosti ponuđača u pogledu obima proizvodnje i prodaje najčešće prevazilaze potrebe aktera na strani tražnje, i da se, samim tim, više ponuđača istovremeno bori za naklonost istih kupaca, dolazimo do toga da kupci sasvim opravdano zauzimaju centralno mesto u poslovanju sve većeg broja preduzeća. Sve veći broj preduzeća usmerava se na strategije zadržavanja postojećih kupaca i izgradnju dugoročnih odnosa kroz kontinuirano kreiranje i isporučivanje vrednosti za kupce. Upravljanje odnosima sa kupcima (Customer Relationship Management - CRM) predstavlja relativno nov koncept koji se bazira na komunikaciji kompanije i klijenata u svrhu ostvarivanja poslovnih aktivnosti kroz zadovoljstvo kupaca.

Prema Palmateir-u i saradnicima poverenje i privrženost kupaca imaju značajan uticaj na ishode poslovanja jedne kompanije (Palmatier, Jarvis, Beckhoff & Kardes, 2009). Takav odnos se može postići kroz proces uspostavljanja, održavanja i prilagođavanja poslovnih odnosa koji su izgrađeni na međusobnom poverenju i otvorenosti.

2.1. Poslovna strategija usmerena na upravljanje odnosima sa kupcima

Uspešna poslovna strategija usko je povezana sa uspešnim upravljanjem odnosima sa kupcima kroz stvaranje dugoročnih odnosa zasnovanih na poverenju i kontinuiranom poboljšanju odnosa. Jedan od glavnih faktora za uspešno poslovanje kompanije jeste izgradnja odnosa od poverenja sa klijentima. Međutim, malo kompanija znaju kako ovi odnosi funkcionišu i kako da održe čvrst odnos sa kupcima. Tržište se sastoji od kupaca, a kupci se razlikuju na mnogo načina, stoga je za uspešno upravljanje odnosima sa kupcima od izuzetne važnosti znati prepoznati ciljano tržište, odnosno ciljane kupce i

njihove potrebe. Istraživanje kupaca i njihovih potreba predstavlja važnu ulogu u stvaranju zadovoljstva za kupce. Jedini način za stvaranje trajne konkurentske prednosti na tržištu jeste zadovoljan kupac.

Životni ciklus kupaca u svom najjednostavnijem obliku ima tri glavna procesa: Pridobijanje kupaca, zadržavanje kupaca i razvoj kupaca. Ovi procesi govore kako kompanija dobija nove kupce, povećava njihovu vrednost i zadržava veze. Postoje i druga gledišta o tome kako se definiše životni ciklus kupaca, ali svi prate istu načelnu ideju: kako se odnos rađa, razvija i eventualno završava. (Buttle F., 2009).

Stvoriti vrednost za kupce znači osigurati da ukupne koristi koje kupac dobija kupovinom određenog proizvoda premaše ukupne troškove koji za kupca nastaju prilikom vrednovanja, pribavljanja i korišćenja proizvoda.

Stvaranje vrednosti za kupce može se smatrati jednim od najvažnijih faktora u postizanju konkurentske prednosti. Međutim, nije često dogovoreno šta čini vrednost za kupca, kompanije bi trebalo jasno da znaju šta je vrednost koju žele da isporuče kupcima iz različitih segmenata, kao i da imaju plan kako bi zapravo uspele da je isporuče.

Satisfakcija je osećanje zadovoljstva ili razočarenja kupca koja se javlja kao rezultat poređenja onoga šta je dobijeno od proizvoda ili usluge u odnosu na njihova očekivanja. Posle kupovine i probe proizvoda/usluge, kupac će doživeti neki nivo zadovoljstva ili nezadovoljstva.

„Neko može da ima prijatno iskustvo koje može da dovede do nezadovoljstva zbog toga što, iako prijatno, nije u toj meri prijatno kako se pretpostavljalo ili očekivalo. Zato zadovoljstvo ili nezadovoljstvo nije prosto emocija, to je procena te emocije“ (Oliver G, 1995).

Lojalnost kupaca možemo da posmatramo isključivo kroz kupovine proizvoda ili usluga od strane kupaca. U tom slučaju govorimo o apsolutnoj lojalnosti, nepostojanoj lojalnosti, relativnoj lojalnosti i nelojalnosti. Apsolutna lojalnost podrazumeva da kupac u dužem periodu kupuje samo određeni proizvod ili uslugu koju preferira. Nepostojana lojalnost je situacija kada kupac u kraćem periodu menja preferirani brend. Relativna lojalnost podrazumeva da kupac u nekom periodu istovremeno kupuje dva, tri preferirana brenda, dok nelojalnost označava situaciju u kojoj nema pravila kako ili kod koga kupac kupuje određenu vrstu proizvoda (Veljković, S. 2009).

2.2. Upravljanje odnosima sa ključnim kupcima

U svom najlakšem obliku odnos znači da postoji neka vrsta aktivnosti između dve strane u nekom vremenskom periodu.

Odnos sa kupcima posebna je vrsta odnosa. Počinje kada se kupac počne baviti kompanijom. Svaka kompanija odgovorna je za izgradnju zadovoljstva i odanosti kupca. Svaka interakcija kupaca sa kompanijom ima uticaj na klijenta. Odnos uključuje prodajnu podršku, tehničku podršku i marketinšku komunikaciju. Odnos sa kupcima možemo meriti zadovoljstvom korisnika.

Dobra komunikacija je temelj za izgradnju dobrih i kvalitetnih odnosa sa klijentom. Drugo važno pitanje je premašivanje očekivanja kupaca. Ako dođemo do toga kupac je zadovoljan i spreman da postane stalni kupac.

Ključni kupci su kupci koji kratkoročno i dugoročno omogućavaju da planiramo ostvarenje prodajnih rezultata. Pareto princip pokazuje da 80% prometa stiže od 20% kupaca i da preostalih 80% kupaca stvara tek 20% profita, te ključni kupci zahtevaju poseban tretman.

Proces upravljanja ključnim kupcima obuhvata sledeće aktivnosti: indentifikacija ključnih kupaca, selekcija i rangiranje ključnih kupaca, planiranje strategije rada sa ključnim kupcima, implementaciju programa upravljanja ključnim kupcima i praćenje rezultata s ključnim kupcima (Cheverson, 1999).

3. DOGAĐAJ ARCUS EXPO

Vlasnici kompanije prepoznali su događaj Arcus – Expo kao jedan od vidova marketinga. Jednom godišnje, u maju mesecu, organizuju događaj na kojem vrše promociju svojih proizvoda među potencijalnim kupcima. Do sada je organizovano pet skupova.

U samoj organizaciji događaja učestvuju zaposleni u kompaniji a događaj se finansira iz sopstvenih sredstava kompanije, koja je 100 % u privatnom vlasništvu. U toku planiranog događaja pozvani gosti, potencijalni kupci, će se kroz formalno i neformalno druženje upoznati sa prodajnim asortimanom kompanije dok će kompanija uspostaviti bliži i bolji odnos sa potencijalnim kupcima.

Ciljna grupa događaja i ključni kupci su predstavnici javnih i javno komunalnih preduzeća sa teritorije Republike Srbije, Republike Hrvatske, Republike Crne Gore, Republike Severne Makedonije i Bosne i Hercegovine. Takođe, na događaju prisustvuju I predstavnici bankarskog sektora koji nude svoje usluge kao i predstavnici dobavljača iz inostranih zemalja.

S obzirom da se kompanija bavi prodajom komunalne opreme i sistema i opremom za upravljanja otpadom, za izbor destinacije za organizovanje događaja Expo uvek biraju mesta koja su usko vezana za očuvanje životne sredine. Sadržaj događaja Arcus-Expo dizajnira se tako da odgovara temi i svrsi samog događaja.

4. ISTRAŽIVAČKI DEO

U istraživačkom delu rada bavimo se pitanjima da li organizacija ovakvog događaja ima za rezultat uspostavljanje dobrog odnosa sa postojećim i potencijalnim kupcima te posledično i unapređenje poslovanja. Rezultati istraživanja će pokazati nivo zadovoljstva gostiju na Expo-u što posledično dovodi do pozitivnog uticaja na potencijalne kupce i uspostavljanje dobrih odnosa sa njima. Od interesa je doći do saznanja i kako gosti vide svoj odnos sa kompanijom i izborom njihovog asortimana.

Istraživanje je rađeno anketiranjem gostiju koji su bili prisutni na poslednjem organizovanom događaju.

Anketa je poslata svim postojećem i potencijalnim kupcima koji su prisustvovali događaju Expo 5, poslate su 103 ankete a odgovorilo je 76 anketiranih, što u procentima čini 73,79 % anketiranih. Analizom se može uočiti sledeće:

Izbor lokacije; rezultat govori da su svi anketirani (100%) izrazili zadovoljstvo izborom lokacije dok niko nije izrazio nezadovoljstvo lokacijom. Ovakav podatak navodi na zaključak da je izabrana adekvatna lokacija te daje smernice za izbor lokacije za događaje koji će biti organizovani u budućnosti. Atraktivnost lokacije predstavlja ključni aspekt zadovoljstva gostiju dok je sa organizacionog aspekta atraktivnost lokacije jedan od najznačajnijih faktora.

Prezentacija proizvoda; rezultati pokazuju procenat 96,98% zadovoljnih što predstavlja skoro apsolutni broj zadovoljnih. Samo 1,32% anketiranih su se izjasnili kao niti zadovoljni/niti nezadovoljni dok nezadovoljnih nije bilo. Ovi rezultati pokazuju da je izbor proizvoda za prezentaciju ispunio očekivanja posetilaca te u tom pravcu treba planirati i izbor proizvoda za naredni događaj. Ovakvi odgovori predstavljaju pokazatelj da kompanija treba da i budućnosti na svakom događaju predstavi bar jedan novi proizvod i/ili prezentuje unapređenje postojećeg proizvoda.

Teme koje su obrađene na stručnom delu događaja; rezultat pokazuje broj od 89,47% zadovoljnih, dok je broj niti zadovoljnih/niti nezadovoljnih iznosio 5,26 % a samo 6,27 % je reklo da je nezadovoljno. Rezultat ankete pokazuje da je izbor tema na stručnom delu događaja bio dobar i sadržajan, da su obrađene aktuelne teme iz oblasti zaštite životne sredine i upravljanja otpadom ali da treba razmišljati i o uvođenju nekih dodatnih tema.

Program neformalnog dela događaja; rezultat pokazuje da se ogromna većina posetilaca 97,37% izjasnila kao zadovoljna dok je samo 2,63% njih svoje mišljenje o neformalnom delu ocenilo kao niti zadovoljan/niti nezadovoljan. Ovakvim odgovorima dolazimo do zaključka da je izbor aktivnosti za neformalni deo događaja bio više nego dobar, te slične aktivnosti treba birati i za naredne događaje.

Prisustvo nekom od narednih događaja; velika većina gostiju od 93,42% ponovo bi prisustvovala sličnom događaju. 5,26% ispitanih nisu bili sigurni da li bi ponovo prisustvovali događaju dok samo 1,32% ne bi ponovo prisustvovalo što se može smatrati statističkom greškom. Ovakvi stavovi potkrepljuju opravdanost organizacije ovakvog vida događaja kao načina za unapređenje odnosa sa kupcima.

Zadovoljstvo sa organizacijom celokupnog događaja; 2/3 odnosno 88,16% ispitanika je zadovoljno organizacijom događaja, ovaj rezultat predstavlja dobru osnovu za unapređenje organizacije narednih događaja. Treba se dakle držati ovakvog koncepta sa pojedinim unapređenjima gde god je to moguće.

Kako biste ocenili saradnju sa kompanijom Arcus; iako je broj nezadovoljnih trenutnom saradnjom relativno mali, stav kompanije je da je svaki kupac jednako važan te da se posebna pažnja mora usmeriti na unapređenje saradnje sa ovim kompanijama ali i održavanjem dobre saradnje sa kompanijama koje su izrazile zadovoljstvo sa saradnjom.

Tehničko tehnološki aspekt proizvoda kompanije Arcus; većina anketiranih smatra Arcus-ove proizvode boljim od konkurentnih sa tehničko – tehnološkog aspekta (55,26%), 7,89% smatra obrnuto dok je 36,84% anketiranih izjavilo da ne zna čiji su proizvodi bolji. Proizvodi kompanije Arcus su dobri sa tehničko-tehnološke strane o čemu svedoče odgovori postojećih kupaca. Pažnju treba obratiti na potencijalne kupce i njima na dovoljno dobar način prezentovati proizvode kako bi stekli pravi utisak.

Da li u planu nabavki za sledeću godinu imate predviđenu nabavku proizvoda i opreme iz asortimana kompanije Arcus; 76,32% anketiranih ima u planu javnih nabavki proizvode iz prodajnog asortimana kompanije Arcus-a, 14,47% nema dok 9,21% ne zna da li će nabavljati ovakve proizvode. Zaključujemo da su potrebe za proizvodima iz prodajnog asortimana Arcus-a velike te da se treba dobro pripremiti za predstojeće nabavke te nastaviti sa snažnom marketinškom kampanjom kako bi i oni koji nisu planirali ovakve nabavke, u narednom periodu razmotrili i odlučili se da kupe ovakve ili slične proizvode.

Da li ste prisustvovali ovakvoj vrsti događaja u organizaciji drugih ponuđača komunalne opreme; 21,05% anketiranih prisustvovalo je sličnom događaju u organizaciji drugih ponuđača, dok 78,95% nije prisustvovalo sličnom događaju. Prema rezultatima zaključujemo da se mali broj konkurentskih firmi bavi organizacijom događaja ovakvog tipa i svoje marketinške aktivnosti zasniva na drugim alatima. Ovo sigurno daje prednost kompaniji Arcus u odnosu na konkurente jer su benefiti ovakvih događaja višestruki i treba nastaviti i dalje u ovom pravcu.

Da li tehničko – tehnološke inovacije koje predstavlja kompanija Arcus, mogu da doprinesu poboljšanju poslovanja vaše firme; velika većina anketiranih (73,68%) smatra da predstavljene tehničko-tehnološke inovacije mogu da doprinesu poboljšanju poslovanja firme. 17,11% smatra da ovakve inovacije ne bi doprinele poboljšanju poslovanja dok 9,21% ne zna. Možemo zaključiti da tehničko-tehnološke inovacije po pravilu dovode do unapređenja poslovanja i to kod preduzeća ovakvog tipa pre svega u efikasnosti i efektivnosti te smanjenju operativnih troškova i troškova održavanja. Postojeći kupci su se pozitivno izjasnili u većem broju jer oni već poseduju proizvode kompanije Arcus i mogli su se konkretno uveriti u rezultate dok potencijalne kupce treba ohrabriti da se kupovinom ovakvih proizvoda uvere u efekte poboljšanja poslovanja.

5. UNAPREĐENJE POSLOVANJA

„Težište savremenog poslovnog sistema treba da bude izgrađivanje poslovnog modela baziranog na: ostvarenju konkurentske prednosti i profitabilnosti poslovanja u promenljivoj okruženju, određivanju obima proizvodnje prema skali zahteva kupca i fokusiranju na izgradnji dugoročnih odnosa sa kupcima“ (Kostić-Stanković, 2013).

Uticaj satisfakcije kupaca na finansijske performanse preduzeća se ostvaruje preko usmene propagande. Kroz pozitivnu usmenu propagandu zadovoljni kupci doprinose poboljšanju reputacije preduzeća što se dalje odražava na brzinu prodora na nova tržišta, na uspostavljanje i održavanje odnosa sa ključnim dobavljačima i distributerima i sl. Kroz brojna istraživanja nastojalo se utvrditi da li postoji direktna veza između satisfakcije kupaca i finansijskih performansi preduzeća. S tim u vezi, Anderson, Fornelli Lehmannsu u istraživanju koje je obuhvatilo 77 švedskih preduzeća utvrdili su da postoji pozitivna korelacija između satisfakcije kupaca i profitabilnosti preduzeća, merene prinosom na ulaganja (Anderson E., Fornell C., Lehman D., 1994). Smith i Wright su došli do istih saznanja na primeru preduzeća koja pripadaju industriji personalnih računara (Smith R.E., Wright W.F., 2004). Ittner i Larcker su utvrdili ne samo da postoji povezanost između satisfakcije kupaca i profitabilnosti već i da je ta

veza relativno stabilna pri različitim nivoima satisfakcije kupaca, ali da pri izuzetno visokom stepenu satisfakcije ta povezanost ima tendenciju slabljenja (Ittner, C. D., Larcker, D. F. 1998). Anderson, Fornelli Rust su utvrdili da je veza između satisfakcije kupaca i prinosa na ulaganja čvršća kod proizvoda nego kod usluga (Anderson E.W., Fornell C., Rust R.T., 1997). Kompanije kroz dobar odnos sa kupcima povećavaju svoje prihode, kroz direktne i indirektno učinke.

6. ZAKLJUČAK

Upravljanje odnosima sa kupcima podrazumeva kreiranje, razvijanje i unapređenje odnosa sa pažljivo odabranim kupcima u nameri da se isporuči veća vrednost za kupce koja će da dovede do povećanja profitabilnosti preduzeća. To je pristup stvaranju vrednosti za kompaniju kroz razvoj odgovarajućih odnosa sa ključnim kupcima i tržišnim segmentima. Možemo reći da upravljanje odnosima sa kupcima predstavlja „poslovnu strategiju koja integriše interne procese i funkcije i eksterne mreže kako bi se kreirala i isporučila vrednost ciljnim kupcima uz ostvarenje profita“ (Peppers, D., Rogers, M., 2005). Šire posmatrano, to je poslovna kultura koja u fokusu ima kupce. Ova kultura posvećena je tome da se pridobiju i zadrže kupci kreiranjem i isporučivanjem vrednosti koja je veća od konkurentske.

U konkretnom slučaju kompanija Arcus je analizirajući načine za poboljšanje poslovanja i pozicioniranje na tržištu došla do zaključka da bi organizovanje ovakvog vida događaja imalo pozitivan uticaj na unapređenje odnosa sa potencijalnim i postojećim kupcima. Kod ovakve vrste delatnosti organizovanje prezentacija i promocija proizvoda je čest i uobičajan način za privlačenje potencijalnih kupaca ali ujedno predstavlja marketinški alat koji većinom primenjuju i druge konkurentske firme. Ovakav događaj predstavlja iskorak u načinu prezentacije proizvoda i usluga i zahteva velika finansijska ulaganja i organizacione sposobnosti zaposlenih ali sa druge strane rezultat koji se dobija je mnogostruko veći i opravdava uložena sredstva.

7. LITERATURA

[1] Palmatier, Robert W., Cheryl Burke Jarvis, Jennifer R. Bechhoff, and Frank R. Kardes (2009), “The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing,” Chicago American Marketing Association.

- [2] Buttle, F. (2009), “Customer Relationship Management: Concepts and Technologies“, Elsevier Ltd.
- [3] Oliver, G. (1995), “Marketing Today“, Prentice Hall, London.
- [4] Veljković, S. (2009), “Marketing usluga“, CID Ekonomskog fakulteta u Beogradu, Beograd.
- [5] Cheverton P. (1999), “Key account management the route to profitable key supplier status“, London Kogan Page.
- [6] Kostić-Stanković. M., (2013), “Marketinško komuniciranje u upravljanju odnosima sa kupcima“, Zadužbina Andrejević, Beograd.
- [7] Anderson E., Fornell C., Lehman D., (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability“, Sage Publications, Inc.
- [8] Smith, R. E., Wright, W. F. (2004), “Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance“, Journal of Management Accounting Research
- [9] Ittner, C. D., Larcker, D. F. (1998), “Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction“, Journal of Accounting Researc.
- [10] Anderson, E. W., Fornell, C., Rust, R. T. (1997), “Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services“, Marketing Science.
- [11] Peppers, D., Rogers, M. (2005), “Return on Customer: Creating Maximum Value from your Scarcest Resource“, Doubleday, New York.

Kratka biografija:

Bojana Petrov rođena je u Novom Sadu 1981. god. Master rad na Fakultetu tehničkih nauka iz oblasti Industrijskog inženjerstva i inženjerskog menadžmenta odbranila je 2022. god.

Prof. dr Slobodan Morača rođen je u Prijepolju 1972. god. Doktorirao je na Fakultetu tehničkih nauka 2010. god, a od 2020 je u zvanju redovnog profesora.