

# CRM i društveni CRM u MSP

## Pregled literature i poslovne prakse

Melita Čočkalo-Hronjec  
Gimnazija "Laza Kostić" Novi Sad  
Novi Sad, Republika Srbija  
cole@tfzr.uns.ac.rs

Ivana Petrevska  
UniCredit Bank Srbija a.d.  
Beograd, Republika Srbija  
ipetrevska@yahoo.com

Miroslava Petrevska  
Visoka tehnološka škola strukovnih studija  
Šabac, Republika Srbija  
miroslavpet@yahoo.com

Branko Petrevski  
Brankom d.o.o.  
Sremska Mitrovica, Republika Srbija  
brankomsped@open.telekom.rs

Nedžad Osmankač  
Univerzitet Educons, Fakultet za sport i turizam  
Novi Sad, Republika Srbija  
nedzadosmankac71@hotmail.com

*Sadržaj*— Ovaj rad prezentuje CRM model izgradnje i vođenja odnosa sa kupcima. Posebna pažnja posvećena je implementaciji CRM u malim i srednjim preduzećima (MSP), kao i implikacijama koje CRM može imati na mali biznis. Osim toga, ne mala pažnja posvećena je osnovnim komponentama koncepcije društvenog CRM-a, kao temelja opravdane potrebne neke kompanije da izgradi i održava duge i vredne odnose sa klijentima.

*Ključne riječi*— CRM; Društveni CRM; MSP;

### I. UVOD

Danas ne postoji preduzeće, bez obzira na svoju veličinu i finansijsku snagu, koje se na neki način ne susreće sa globalnom konkurencijom. Preduzeća ne samo da se trude da prodaju što više proizvoda na svetskom tržištu, već su prinuđena i da kupuju sirovine i komponente za svoje proizvode takođe van granica sopstvene zemlje. Takođe, mnogi proizvodi koji se označavaju kao nacionalni, su ustvari hibridi, čiji je proces proizvodnje vezan za angažovanje više različitih zemalja u svetu.

Ovakvi uslovi u oblasti privređivanja stvaraju šanse, ali i rizike za sve one koji se bave marketingom. Preduzeća se istovremeno susreću sa padom tražnje, ali i sa otvaranjem novih mogućnosti za unapređivanje razvoja poslovanja. Ovo zahteva od preduzeća izuzetan napor usmeren u pravcu strategijskog razmišljanja, odnosno ka formiranju "razmišljanja unapred", koje može da omogući percipiranje određenih tržišnih tokova i kreiranje adekvatnih odgovora na zahteve tržišta.

Prema Drakeru [1], menadžment će se sve više zasnivati na pretpostavci da ni tehnologija ni krajnja primena nisu osnova politike menadžmenta. Ona su ograničenja. Osnov moraju biti vrednosti za kupce i odluke kupaca o raspodeli sopstvenih raspoloživih prihoda. Od ovakve osnove sve više će biti potrebno da pođu i politika i strategija menadžmenta.

### II. MSP I ORIJENTACIJA NA TRŽIŠTE

Orijentacija na tržište, čini se, nije povezana sa veličinom preduzeća, [2]. Prema tome, orijentacija na tržište odgovara i malim i velikim preduzećima. Međutim, sugeriše se [3] da orijentacija na tržište daje malim preduzećima moguću konkurentsku prednost nad većim zbog toga što su ona:

- 1) bliža kupcima i sposobna da odgovore na njihove potrebe i želje brzo i fleksibilno,
- 2) sposobna da podele sa kupcima informacije brzo i sa manje modifikacija zbog manje birokratije i
- 3) zato što mogu da primene marketing planove brzo jer su manje formalni.

Kako bilo, predlaze se da mala preduzeća mogu da slede neku od korisniku usmerenih ("korisnik centričnih") filozofija, [4]. Empirijski podaci pokazuju da mala i srednja preduzeća demonstriraju orijentaciju prema korisniku, ali da ne uspevaju u onome što se smatra pravom komponentom tržišne orijentacije. Na primer, prema orijentaciji na tržište, potrebe kupca se prvo istraže i ocene i tek tada se na osnovu njih razvijaju proizvodi i usluge, dok vlasnik-menadžer malog preduzeća to radi obrnuto: razvije ponudu i nakon toga pokuša da nađe tržište za istu.

U vezi sa ulogom top menadžera u usvajanju tržišne orijentacije, Barns [5] navodi da je atmosfera u malom preduzeću koja ja orijentisana na kupca obično rezultat vlasnikovog menadžment stila. On kaže da bliski kontakt između vlasnika i zaposlenih može da se proširi na celo osoblje i da "građevina" odnosa sa kupcima predstavlja u većini slučajeva prirodno proširenje osobina vlasnika i njegovih zaposlenih i načina njihove komunikacije sa kupcima. Ipak, mala preduzeća mogu biti povezani sa korisnicima od velikih u nekim procesima marketinga, [6]. Na primer, ona teže da budu interpersonalna u kontaktu sa primarnim korisnicima i investiraju u lične odnose, naglašavaju marketing komuniciranje kojim rukovodi vrhovni menadžment, a ne posebna odeljenja i usmerena su ka specifičnim segmentima korisnika, a ne prema masovnim tržištima. Štaviše, mala preduzeća daju prednost direktnim odnosima sa specifičnim korisnicima i drugim akterima na tržištu.

Pošto je značajna uloga vlasnika-menadžera u MSP prepoznata, značenje ponašanja pojedinca koje je tržišno orijentisano je takođe istraženo. Treger [7] kaže da je za pojedinca koji je tržišno orijentisan primarno usvajanje načina razmišljanja ili filozofije čija je svrha da zadovolji potrebe korisnika i na taj način da ostvari rast i profit. Dalje, ova filozofija daje svrhu i značenje funkcijama koje vrši pojedinac a čiji je rezultat pravljanje prioriteta među specifičnim aktivnostima koje se odnose na marketing. U daljem izlaganju, ona kaže da se ova filozofija takmiči sa drugim ciljevima i željama pojedinaca koje potiču iz seta vrednosti i spoznajnih izvora zadovoljstva izabranim zanimanjem.

Na isti način na koji vlasnici-menadžeri igraju važne uloge u razvoju tržišno orijentisane kulture u njihovim preduzećima oni su obično isto tako važni u implementaciji tržišno orijentisanih aktivnosti. Oni su često "tragači" i asimilatori informacija iako možda ne prepoznaju potrebu za njima. U većini malih preduzeća ne sprovodi se formalno istraživanje tržišta. Ovo se objašnjava ograničenim asortimanom proizvoda i kupcima koji minimiziraju zahteve za formalnim procedurama da bi se sakupile i obradile informacije o korisnicima, [8]. Međutim, tvrdi se da su mnoga MSP zainteresovana za dobijanje informacija o korisnicima i konkurenciji da bi bila sposobna da naprave razliku između ponuda i pozicija ali, u isto vreme, samo MSP sa visoko razvijenom preduzetničkom funkcijom su aktivnija u prikupljanju i korišćenju tih informacija. Većina MSP smatra se oportunističkim u ponašanju koje se odnosi na traženje informacija i glavni izvori tržišne inteligencije su, izgleda, neformalni. Prema studiji koja je sprovedena među MSP u oblasti biotehnologije, širenje tržišnog učenja se ne smatra problematičnim i izvršeno je u okviru pojedinačnih preduzeća i u mreži preduzeća, [9]. U isto vreme, međutim, interpretacija sakupljenih informacija može biti izazov u MSP. S druge strane, da bi MSP zaista profitirale od informacija, treba koristiti interpretaciju.

Sposobnosti su takođe preduslovi tržišne orijentacije, [10]. U kontekstu MSP prikladno je diskutovati o ulozi kompetencija. Hil [11] je definisao kompetencije kao osnovne karakteristike individue čiji su rezultat efikasno i superiorno obavljanje posla i to se pokazuje kao efikasna mešavina motiva, osobina, veština, slike o sebi, društvene uloge ili znanja

koje ta individual koristi. Razlikuju kompetencije koje se odnose na pojedinca od sposobnosti koje integrišu veštine, sposobnosti i učenje nekolicine ljudi.

Hil je identifikovao nekoliko kompetencija koje se odnose na efikasan marketing u MSP i kategorisao ih je na tri nivoa tako da je svaki novi nivo zasnovan na nižem nivou (Sl. 1). Većina kompetencija je takođe međusobno povezana. Hil je istakao rasuđivanje kao ključnu kompetenciju u procesu odlučivanja. Kompetencija dobrog rasuđivanja ugrađena u kombinaciju drugih kompetencija kao što su sposobnost za sistematično sakupljanje i upotrebu tržišnih informacija, sposobnost za objektivno analiziranje podataka kao i rezultata sopstvenih akcija i odluka, i sposobnost da se uči iz iskustva.



Slika 1. Marketing kompetencije, [8].

Posledica tržišne orijentacije, kao i orijentacije na kupca na poslovanje preduzeća istraživana je u kontekstu malih preduzeća. Čini se da usvajanje orijentacije na tržište ili kupca poboljšava njihovo poslovanje. Mala preduzeća sa visokim stepenom orijentacije na kupca će verovatno biti profitabilnije od njihovih konkurenata čiji je stepen orijentacije na korisnika manji, [8]. Štaviše, inovativnost i proaktivnost mogu pozitivno delovati na ublažavanje odnosa između poslovanja malih preduzeća i tržišne orijentacije.

### III. CRM I DRUŠTVENI CRM

Tokom protekle decenije, menadžment odnosa sa korisnicima bio je strateški prilaz koji je većina preduzeća koristila pokušavajući da shvati kako da nadgleda ponašanje korisnika. Po pravilu, upravo preko tehnologije, procesa i analitičkih algoritama preduzeća su bila vezana za često amorfnu strategiju menadžmenta. Prikupljanjem podataka o kupcima i praćenjem svih njihovih transakcija Customer Relationship Management je uspevao da dokuči način razmišljanja pojedinačnih kupaca. Na sreću, uvid o kupcima do koga su na ovaj način došli i efikasnost procesa vodili su ka porastu kupovine ili snižavanju troškova, [12]. Šta više, Customer Relationship Management se koristio i još se koristi za povećanje efikasnosti prodaje i usluga kao i za menadžment prodaje i usluga kojim se prate aktivnosti korisnika idući od početnih radnji do sklapanja ugovora, od servisiranja naloga do rešavanja problema, [13].

Definicije tradicionalnog Customer Relationship Management su brojne ali neki istraživači su verovali da je "Customer Relationship Management filozofija i strategija koju podržavaju sistem i tehnologija stvoreni da unaprede ljudske odnose u poslovnom okruženju"[14]. Tradicionalni Customer Relationship Management je operaciono transakcioni pristup menadžmentu s kupcima koji je fokusiran na korisnikov odnos prema prodaji, marketingu i korisničkom servisu/dodatnim uslugama. Customer Relationship Management se posmatra kroz promene procesa, kulturne promene, automatizaciju tehnološkog procesa i upotrebu podataka za razumevanje ponašanja korisnika, što sve treba da pomogne menadžmentu s korisnicima.

Customer Relationship Management društvena strategija prema korisnicima i poslovni modeli koji su povezani sa njom definisani su angažovanjem korisnika, a ne menadžmentom korisnicima. Društveni Customer Relationship Management koji se često naziva CRM 2.0 nastao je iz promena vezanih za osnaživanje korisnika. To znači da svaki korisnik ima proizvode, instrumente, usluge i iskustva koja su mu potrebna da bi izgradio/oblikovao individualni interaktivni odnos sa preduzećem na način koji mu odgovara i koji zadovoljava njegov lični plan. Preduzeće je voljno da bude dovoljno transparentno i autentično da bi mu korisnik verovao. Tako preduzeće postaje "preduzeće kao ja". Iskustvo koje korisnik ima sa preduzećem je dovoljno pozitivno da bi učinilo tog korisnika barem lojalnim, a u najboljem slučaju onim koji ga zastupa ili predstavlja (ne u pravnom smislu) [15].

#### IV. MSP I PITANJA PRIMENE SISTEMA CRM

Customer Relationship Management je koristan instrument MSP kojim se upravlja i neguje odnos s korisnicima, a koji pomaze organizaciji da maksimizira svoje poslovne potencijale. Ali jos uvek ima mnogo MSP koje izbegavaju Customer Relationship Management. Zahtevi korisnika su važni i treba ih ispuniti, ali se odnosi korisnicima čine još važniji jer se njihovim razvojem obezbeđuje da se postojeći korisnici "izoluju" od konkurencije i zadrže. Customer Relationship Management neće samo pomoći organizaciji da zadrži postojeće korisnike već će pomoći organizaciji da proširi svoju bazu korisnika i postane konkurentnija u sadašnjem izazovnom ekonomskom okruženju.

Mnoga MSP izbegavaju Customer Relationship Management što može ograničiti rast njihovog poslovanja i smanjiti profit. Postoji nekoliko razloga zbog kojih MSP izbegavaju Customer Relationship Management. Ramasešan i Cia [16] kažu da mnoga mala preduzeća ne usvajaju Customer Relationship Management zbog troškova oko hardvera i softvera. Svakako da će pre implementacije nove tehnologije organizacije proceniti koristi koje će imati i uveriti se da će dobit biti srazmerna troškovima implementacije. Ovu činjenicu treba uzeti u obzir prilikom usvajanja CRM zato što su potrebne prilične investicije da bi se održavale baze podataka korisnika. Neke organizacije suočavaju se sa neuspehom prilikom implementacije CRM sistema i posledica je kolaps CRM. Izvestaj *Gartner* grupe pokazuje da 55% od svih CRM projekata ne uspeva i ovi neuspesi utiču na 20% dugotrajnih odnosa, [17]. To je zato što oni imaju manje razumevanja za

CRM tehnologije i ne znaju kako da implementiraju odgovarajući CRM pristup kako bi im bio isplativ.

Rejnolds i dr. [18] pominju da će nedostatak IT znanja (IT – informacione tehnologije) navesti mnoge MSP da odlože primenu inovacija i da može uticati na način razmišljanja vlasnika koji će smatrati da IT neće biti ni od kakve koristi njihovoj organizaciji. Nedovoljni resursi mogu takođe prouzrokovati da CRM na pola puta propadne, iako se troškovi održavanja CRM sistema tokom vremena realno smanjuju. Ovaj nedostatak se može nadomestiti angažovanjem stručnjaka iz ove oblasti i obezbeđivanjem resursa za uspešan CRM sistem.

Usvajanje CRM u organizaciji će pomoći u stvaranju konkurentne prednosti pošto se poslovne operacije menjaju i dovode u stanje da nadigraju rivala i preuzmu posao. Marinesku i dr. [19] ističu da se menadžeri na nivou upravljanja ne usuđuju da uvedu CRM u organizacije zato što ne znaju kako i gde da započnu sa primenom sistema, a i izbor tehnologije postaje važan faktor koji preduzeće mora da razmotri prilikom primene inovacija – menadžeri na nivou upravljanja treba da budu sigurni koji oblik CRM odgovara njihovom preduzeću kako bi procenat neuspeha kod primene CRM bio što manji.

Neki autori ([16], [20]) ističu da se podrška top menadžmenta pojavljuje kao najvažniji faktor koji utiče na primenu CRM u MSP i da ga prate određene prednosti. Ostali faktori, poput konkurentnog pritiska, podrške vlade, troškova efikasnosti i IT znanja, su se pokazali kao manje važni. Sve ove faktore treba uzeti u razmatranje prilikom primene sistema CRM u organizacijama jer će svaki pojedinačni faktor uticati na implementaciju CRM i može prouzrokovati velike gubitke.

#### V. PREDNOSTI PRIMENE CRM U MSP

Na konkurentnom tržištu korisnik je najvažnija svojina organizacije. Nije iznenađujuće što se CRM sve više koristi u organizacijama da bi se podržali različiti tipovi korisnika. MSP mogu da pokušaju da usvoje programe CRM da bi zadovoljili zahteve korisnika kako bi izgradili dugoročan odnos. Veruje se da implementacija CRM može da optimizira profitabilnost i prihod organizacije da bi zadovoljio potrebe i želje korisnika. Zato, zadovoljstvo korisnika predstavlja glavni cilj MSP kako bi proširila i povećala poslovanje u budućnosti.

Organizacija treba da razume zahteve korisnika pre nego što počne izgradnju odnosa sa njima. Svaka organizacija treba da shvati koliko zaista poznaje korisnika, koji podaci su joj na raspolaganju da bi se koristili u menadžmentu, kako različiti delovi organizacije razumeju korisnike i koje mogućnosti su važne za organizaciju, naročito MSP da bi proširile svoje poslovanje. Prema Zablahu i dr. [12] i Čenu i Popoviću [21], implementacija CRM omogućuje širenje informacija o korisnicima po celom preduzeću. Ovo pruža mogućnost organizaciji da definiše različite grupe korisnika koje će uslužiti na različite načine. Korisnici najvišeg stepena, na primer, primaju individualizovanu i personalizovanu uslugu od osoblja sa kojima su u kontaktu, dok su korisnici nižeg nivoa ohrabreni da stupe u interakciju sa preduzećem preko self-service kanala. Pošto je pribavila podatke o korisnicima, implementacija CRM omogućuje organizaciji da posveti vreme

i resurse najprofitabilnijim korisnicima. Studija koju je sproveo Adebano [22] podržava mišljenje da CRM implementacija može da unapredi proces transakcije, ubrzavanjem sakupljanja i upotrebe informacija o kupcu.

Autori odavno savetuju posebno MSP organizacijama da treba da primene moćnu strategiju koja je orijentisana na korisnika da bi ispunila svoje poslovne ciljeve. Prema Kiat Loh [20], organizacija, bilo da se radi o velikom preduzeću ili MSP, treba da bude u stalnom kontaktu sa korisnicima da bi izgradila dugoročne odnose. U ovom slučaju, MSP usvajaju program CRM shvatajući da su odnosi sa korisnicima važna "imovina" koju treba štiti da bi se poboljšalo poslovanje u budućnosti. Ovim se bavio i Koltman [23] koji je zaključio da uspešan program CRM uključuje kombinaciju tehničkih, ljudskih i poslovnih sposobnosti. Ovakva kompletna primena CRM može da pokrene portfelj CRM procesa koji uključuje sve aspekte u transakciji kao što su: unakrsna prodaja, vertikalna prodaja, marketing i praćenje zadovoljstva korisnika, usluge i podrška kupcima, servisne operacije na terenu i menadžment usmeren na zadržavanje kupaca. Prema tome, implementacija CRM je neophodna da bi se integrisali sadržaji korisnika, kontakt informacije o korisniku i poslovni procesi od početka do kraja širom organizacije.

Kad organizacija jednom stekne kupce može biti u stanju da ih zadrži duže vreme. Ovo znači da će kupac biti još lojalniji i da će još bolje iskoristiti uloge organizacije. Zadovoljstvo korisnika je postao jedan od najvažnijih principa za menadžment organizacije da bi unapredio lojalnost kako bi korisnici nastavili da poluju sa organizacijom u budućnosti. Organizacija može da usvoji implementaciju CRM da bi predvidela ponašanje korisnika – ona će meriti i analizirati ponašanje u različitim okolnostima da bi razumela modele ponašanja i njihove prioritete. Zato će CRM implementacija biti korišćena za planiranje i kontrolu preprodajnih i postprodajnih aktivnosti u MSP. [20]

## VI. NAČINI IMPLEMENTACIJE CRM U MSP

Već ima podosta primera implementacije sistema CRM, naročito u velikim preduzećima. MSP sada imaju privilegiju da mogu da biraju najbolji i najadekvatniji CRM sistem za sebe, jer je na raspolaganju mnogo opcija. MSP koja imaju odgovarajući IT tim mogu da pokušaju da razviju sopstveni CRM sistem i da se prilagode da bi bolje zadovoljili poslovne potrebe pod uslovom da su im na raspolaganju veštine i stručnost. CRM sistemi otvorenog koda su danas lako dostupni i MSP samo treba da izaberu odgovarajući, prouče ga i implementiraju. Pored toga, ima mnogo CRM prodavaca koji nude širok izbor aplikacija CRM sistema za različite namene. Problem je u tome kako odabrati pravi CRM.

Postoje brojni radovi koji se bave metodama implementacije sistema CRM u MSP. Parvatijar i Set [24] kažu da je *front-line* informacioni sistem koji deli informacije o korisnicima kroz celu organizaciju esencijalan za dobru CRM implementaciju i zato je upotreba relacionih baza podataka, *data mining*-a i instrumenata skladištenja podataka važna za CRM sisteme. Takođe je važno obuhvatiti sve relevantne korisnike kao što su marketing, odeljenja prodaje i finansija i uključiti ih u implementaciju. Predložen je CRM okvir koji

ugrađuje druge tipove modela procesa za razvoj odnosa. Prvo se identifikuje svrha CRM sistema; zatim se odaberu ljudi za odgovarajući CRM program uključujući korisnike i na kraju se razvija i implementira CRM program. Definisane svrhe sistema CRM pomaže u identifikovanju CRM funkcija koje treba obaviti i takođe ispunjava zadatak odabira ljudi za CRM na lakši način. Nakon toga, MSP mogu da počnu određivanje celina (odeljenja) koji će biti uključeni u program CRM kao i korisnika na koje će se fokusirati. Najzad, kad je sve odlučeno, CRM program može da počne da se razvija. Ovako datom okviru, međutim, nedostaju neki detalji, kao što su veštine i resursi, što mu daje na opštosti.

Kim [25] predlože procesni model za uspešan razvoj informacionog sistema (koji može biti primenjen na CRM sistem). Predloženi okvir razvoja CRM sistema može biti podeljen na pet delova i to na: posvećenost CRM projektu, tehnike *project* menadžmenta, strategiju i faktore procesa, tehnologiju koja je dostupna i posledice implementacije. Predloženi okvir možda neće odgovarati svim MSP (posebno mikro i jako malim organizacijama) zbog nedostatka tehničke stručnosti ili resursa. Ono što je dobro je to da nije uvek neophodno razvijanje CRM sistema, pošto sada ima mnogo opcija.

Ne postoji, međutim, samo jedan način za implementaciju CRM sistema. Svaki CRM sistem je drugačiji i njegov uspeh zavisi od potreba preduzeća i načina implementacije. Alt i Pušman [26] u rezultatima istraživanja projekta industrijskog benčmarkinga u kome je učestvovalo 120 preduzeća, daju su neke kritične faktore uspeha za CRM projekte. Neki od njih bave se izborom pravog načina za implementaciju CRM sistema u skladu sa CRM fokusom. Na primer, kupovina od prodavca ili razvoj unutrašnjeg CRM sistema počevši od operativnog CRM koji će kasnije biti usavršen u analitički i kolaborativni CRM. Ovo se postiže uključivanjem top menadžmenta, razvojem projekta '*intime*' i '*in-budget*', uključivanjem svih relevantnih korisnika u ranoj fazi određivanja ciljeva CRM i obezbeđivanjem da je CRM uključen na svim nivoima menadžmenta. Adebano [22] je uradio komparativnu studiju koja obuhvata tri studije slučaja različitih prilaza implementacije e-CRM od strane tri MSP. Rezultati su pokazali da su sva tri MSP usvojila CRM na različit način; prvo je kupilo osnovni i jeftinu *off-the-shelf* CRM aplikaciju, drugo je razvilo CRM sistem, dok je treće kupilo CRM aplikaciju i personalizovalo je u skladu sa sopstvenim potrebama. Sva tri preduzeća izvukla su korist iz primene CRM sistema što se može smatrati uspehom. Međutim, sva tri sistema imaju svoja ograničenja; sposobnost da održe, modifikuju ili da se integrišu sa drugim sistemima, samo su neki od problema koji su se pojavili.

## VII. SCRM U MSP

U obimnom istraživanju Harigan [27] daje osam komplementarnih, karakterističnih faktora koje podržavaju CRM aktivnosti u MSP. Prvi faktor je nazvan 'Koristi od e-CRM'. U okviru ovog faktora objašnjen je niz pozitivnih poslovnih uticaja koji se postižu primenom e-CRM. Drugi je faktor je nazvan 'Upravljanje informacijama o kupcu'. Ovde su opisane sposobnosti MSP da kroz CRM prikupe informacije o korisnicima i upravljaju njima. Treći faktor je nazvan

'Usvajanje ICT strategije'. U okviru njega su opisani osnovni stratejski prilazi implementaciji e-CRM. Četvrti je nazvan 'Koristi od primene tradicionalnog CRM'. Ovde su opisani pozitivni poslovni uticaji primene tradicionalnog CRM. Faktor pet je dobio naziv 'Spoznajna vrednost kupaca' i u njemu je opisana profitabilnost kupca. Ukratko, da li varijacije u individualnoj vrednosti korisnika utiču na primenu e-CRM? Šesti faktor je 'Kanali rešavanja konflikta'. U njemu su opisani izazovi koji nastaju usled primene e-CRM sa akcentom na komunikaciju licem-u-lice nasuprot virtuelnoj komunikaciji. Faktor sedam je 'Tradicionalna komunikacija sa kupcem'. Ovde je opisano održavanje tradicionalnog odnosa MSP i korisnika. Osam faktor je 'Uticaji e-komunikacije'. U okviru njega je opisana uloga elektronske komunikacije sa korisnikom u e-CRM.

Dok ovo prethodno istraživanje pruža neophodan i čvrst podsticaj CRM u MSP sam razvoj tehnologija društvenih medija je u potpunosti revolucionisao CRM. Zato je potrebno i dalje istraživati uticaj društvenih medija na CRM u MSP. Kada društveni mediji imaju mogućnosti da budu relativno jeftini a ipak personalizovan i efikasni instrumenti marketinga MSP, ne mogu da ignorišu ove instrumente kao integralne delove svojih CRM aktivnosti.

2012. godina će biti teška godina za mala preduzeća zbog još jedne recesije ali takođe i zbog toga što je postalo ključno da mala preduzeća razumeju povećano devijantno (intrigantno) ponašanje korisnika kako im iskustvo raste. Već nekoliko godina popularnost društvenih medija rasti ali 2011. je bila presudna godina za ovaj koncept. Online komunikacija, saradnja, i osnaživanje je sada svuda prisutno i nisu samo poznate ličnosti ti koji koriste *Twitter* da bi prikazali svoja iskustva. [28]

Od 2010. i laici su počeli široko da koriste platforme društvenih medija. 2011 godine, više od 200 miliona tvitova je poslato u jednom danu – prema samo 400.000 za tri meseca u 2007. 'Revolucija' je verovatno isuviše jaka reč da bi opisala ono što se događa širom planete, a odražava moć koju društveni mediji imaju nad našim životima i našom svakodnevnicom. Nešto malo benignije bi trebalo razumeti ovaj dijalog, bilo da se radi o malim preduzećima ili tržišnim liderima: sve više, preduzeća koja imaju uspeha su ona koja uspevaju da razumeju kupce i da komuniciraju sa njima i da se povežu sa njihovom sve većom sklonošću da budu online.

Dobri primeri CRM softvera su priručnici fokusirani na mala preduzeća koje nude savete za konsolidovanje važnih komunikacija i funkcije prodaje malih preduzeća na jednom mestu i sve popularniji *Salesforce* koji je usmeren na pojednostavljivanje i unapređenje funkcije prodaje u malim i velikim preduzećima. Ovi softverski sistemi CRM, koji su *web*-bazirani, mogu da urade dobar posao ali MSP moraju da brzo reaguju kako bi prihvatili promenljive dijaloge korisnika. Mnogi CRM sistemi poput *Microsoft CRM* integrišu platforme društvenih medija, kao što je *Twitter*, u svoj interfejs. Obrnuto, preduzeća poput *Followbase* kreiraju CRM aplikacije bogate karakteristikama a zasnovane na platformama društvenih medija.

Ovaj trend integracije se nastavio i u 2012 i doveo je i do stvaranja novog termina koji opisuje hibridizaciju društvenih

medija i CRM - Društveni CRM. Stvari ne idu uvek glatko i mala preduzeća moraju da uče iz uspeha i neuspeha neustrašivih pokušaja iz prošlosti. "Krš" koji ostaje od nekoliko katastrofa i/ili značajni primeri pokušaja (i neuspeha) malih preduzeća da stupe u interakciju koristeći CRM i društvene medije posut je širom "pejsaza" društvenih medija u toku 2011 godine.

## VIII. ZAKLJUČAK

Teško je odoleti CRM sistemu kada ima tako mnogo da ponudi. Na osnovu napred navedenog, prednosti koje CRM sistem donosi MSP-u su:

- Omogućavanje sistematičnijeg sticanja, prikupljanja, analize i upotrebe informacija o korisnicima;
- Zadobijanje poverenja korisnika i indirektno poboljšanje poslovnih odnosa sa korisnicima i pridobijanje korisnika na duži rok;
- Pružanje personalizovane i prilagođene usluge određenoj grupi korisnika;
- Dobijanje većeg profita kroz prodaju preko boljeg odgovora korisnicima, sposobnost da se zadrže postojeći korisnici i da se pridobiju novi.

Glavni zadatak je implementirati uspešan CRM sistem. Beskorisno je ako MSP poznaju samo mogućnosti CRM sistema a da ne znaju kako da ga implementiraju ili da ga neuspešno implementiraju. Postoje brojne metode za implementaciju CRM-a, na primer:

- Preuzimanje *open source* CRM sistema sa Interneta;
- Kupovina CRM rešenja od CRM prodavca;
- Implementacija *in-house* CRM aplikacije.

Kao ključni zaključak može se reći da postoji mnogo načina na koji MSP mogu da implementiraju CRM sistem, a način na koji će ga implementirati razlikuje se od MSP-a do MSP-a. Uspeh CRM-a zapravo se razlikuje u svakom preduzeću pošto ona definišu svoj uspeh na različit način i imaju različite organizacione structure, svrhu, korisnike, ciljeve i budžet. Detaljniji i provereniji okvir koji bi pomogao MSP u izboru odgovarajućeg CRM sistema i način za njegovu implementaciju mogao bi biti daljeg, šireg razmatranja.

## LITERATURA

- [1] P. Drucker, Moj pogled na menadžment. Novi Sad: Adižes, 2003.
- [2] C. Blankson and J. M.-S. Cheng, "Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan," *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 20, pp. 317-330, 2005.
- [3] H. Keskin, "Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. An extended model," *European Journal of Innovation Management*, vol. 9, pp. 396-417, 2006.
- [4] M. McPherson, "A comparison of marketing practices: perspectives from first and second generation UK South Asians," *International Journal of Consumer studies*, vol. 31, pp. 174-186, 2007.
- [5] J. G. Barnes, *Secrets of Customer Relationship Management. It's All About How You Make Them Feel*. McGraw-Hill, 2001.

- [6] N. E. Coviello, R. J. Brodie, and H. J. Munro, "An Investigation of Marketing Practice by Firm Size," *Journal of Business Venturing*, vol. 15, pp. 523-545, 2000.
- [7] A. Tregear, "Market orientation and the craftsperson," *European Journal of Marketing*, vol. 37, pp. 1621-1635, 2003.
- [8] K. Appiah-Adu and S. Singh, "Customer orientation and performance," *Management Decision*, vol. 36, pp. 385-394, 1998.
- [9] M. Renko, A. Carsrud, M. Brännback, and J. Jalkanen, "Building market orientation in biotechnology SMEs: balancing scientific advances," *International Journal of Biotechnology*, vol. 7, pp. 250-268, 2005.
- [10] G. W. Vorhies, "An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness," *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, pp. 3-23, 1998.
- [11] J. Hill, "A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: Part 2.," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, vol. 7, pp. 211-235, 2001.
- [12] A. R. Zablah, D. N. Bellenger, and W. J. Johnston, "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon," *Industrial Marketing Management*, vol. 33, pp. 475-489, 2004.
- [13] O. Boon, C. Brian, and P. Craig, "Conceptualizing the requirements of CRM from an organizational perspective: a review of the literature," presented at the 7th Australian Workshop on Requirements Engineering AWRE, Melbourne, Australia, 2002.
- [14] K. A. Richards and E. Jones, "Customer relationship management: Finding value drivers," *Industrial Marketing Management*, vol. 37, pp. 120-130, 2008.
- [15] P. Greenberg, "Social CRM Comes of Age," ed: Oracle, 2009.
- [16] B. Ramaseshan and P. K. Chia, "Factors Influencing Implementation of CRM Technology among Small and Medium Sized Enterprises," presented at the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference, 2008.
- [17] A. Mello, "Six mistakes that will sink your CRM," 2002, March 18
- [18] W. Reynolds, W. Savage, and A. William, *Your own business: A practical guide to success*, Second ed. Australia: Thomas Nelson, 1994.
- [19] M. M. Marinescu, C. Mihaescu, and G. Niculescu-Aron, "Why should SME adopt IT enabled CRM strategy?," *Informatica Economica Journal*, pp. 109-112, 2007.
- [20] B. Kiat Loh, K. Lun Koo, K. Fai Ho, and R. Idrus, "A Review of Customer Relationship Management System Benefits and Implementation in Small and Medium Enterprises," presented at the Mathematics and Computers in Biology, Business and Acoustics 2011.
- [21] I. J. Chen and K. Popovich, "Understanding customer relationship management (CRM): People processes and technology," *Business Process Management Journal*, vol. 9, pp. 672-688, 2003.
- [22] D. Adebajo, "E-CRM Implementation – A Comparison of Three Approaches," presented at the 2008 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, 2008.
- [23] T. R. Coltman, "Where Are the Benefits in CRM Technology Investment," presented at the 39th Hawaii International Conference (HICSS 2006), 2006.
- [24] A. Parvatiyar and J. N. Sheth, "Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline," *Journal of Economic and Social Research*, vol. 3, pp. 1-34, 2001.
- [25] H. Kim, "A Process Model for Successful CRM System Development," *IEEE Software*, pp. 22-28, 2004.
- [26] R. Alt and T. Puschmann, "Successful Practices in Customer Relationship Management," presented at the 37th Hawaii International Conference on System Sciences, 2004.
- [27] P. Harrigan, "Conceptualising Social CRM in SMEs," presented at the Australia New Zealand Marketing Academy Conference (ANZMAC) 2011, Australia-New Zealand, 2011.
- [28] "Why more small businesses are using (social) CRM systems to serve customers," ed, 2012.

#### ABSTRACT

This paper presents the CRM model of building and maintaining relationships with customers. Special attention is paid to the implementation of CRM in small and medium-sized enterprises (SMEs), as well as the implications that CRM can have on small business. In addition, there is no little attention paid to the basic components of the concept of social CRM as the foundation of a legitimate need for a company to build and maintain long and valuable relationships with customers.

#### CRM AND SOCIAL CRM IN SMEs

Review of literature and business practices  
Melita Cockalo-Hronjec, Ivana Petrevska, Miroslava  
Petrevska, Branko Petrevski, Nedzad Osmankac