



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“
ФИЛОЗОФСКИ ФАКУЛТЕТ – СКОПЈЕ



Студиска програма за II циклус на студии по
Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

**УПРАВУВАЊЕТО НА ОДНОСИТЕ СО КЛИЕНТИ ОД АСПЕКТ НА ЧОВЕЧКИОТ
ПОТЕНЦИЈАЛ**

- Магистерски труд -

Ментор:

Проф.Д-р Трајан Гоцевски

Кандидат:

Виолета Тројачанец

Скопје, 2015

СОДРЖИНА

Вовед.....	6
I. УПРАВУВАЊЕ НА ОДНОСИТЕ СО КЛИЕНТИ.....	8
1. Поим за управувањето на односите со клиенти.....	8
2. Потекло и еволуција на управувањето на односите со клиентии основните поими.....	11
3. Дефинирање на управувањето на односите со клиенти.....	15
4. Видови на CRM.....	24
5. Комерцијални аспекти на CRM.....	26
6. Недоразбирања во врска со природата на CRM.....	27
II. СТРАТЕГИСКА РАМКА НА УПРАВУВАЊЕТО НА ОДНОСИТЕ СО КЛИЕНТИ.....	29
1. Процес на развој на CRM стратегијата.....	29
1.1. Деловна стратегија.....	30
1.1.1. Бизнис визија.....	33
1.2. Клиентска стратегија.....	35
1.2.1. Кој е клиентот?.....	38
1.2.2. Сегментација на клиенти.....	40
1.3. CRM стратегија.....	41
2. Модели на CRM според одбрани автори.....	45
3. Предности на CRM концептот.....	49
III ПРИРОДАТА НА ОДНОСИТЕ СО КЛИЕНТИ И СОЗДАВАЊЕТО НА ВРЕДНОСТ.....	50
1. Разбирање на односите и нивниот контекст.....	50
2. Задоволството на клиентите, лојалноста и перформансите на бизнисот.....	53
2.1 Задоволство на клиентите.....	54
2.2. Лојалност на клиентите.....	55

2.3.	Перформанси на организацијата.....	56
3.	Профитабилност на клиентите.....	57
4.	Ретенција, аквизиција и вредност на животниот век на клиентите.....	58
IV	ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА CRM КОНЦЕПТОТ	62
1.	Релевантни истражувања	62
1.1.	Критични фактори за успех на CRM концептот.....	65
2.	Организациски промени и управување со промените.....	71
2.1.	Организациска култура.....	72
2.2.	Организациска структура.....	73
2.3.	Отпор кон промените.....	75
3.	Управување со промените.....	77
4.	Клучни процеси за имплементацијата на CRM концептот.....	78
5.	Човечкиот потенцијал – клучен фактор за успех.....	80
V	МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ.....	85
1.	Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси.....	86
2.	Функции и цели на менаџментот на човечки ресурси.....	88
3.	Аспекти на значењето на функциите на МЧР во клиентски ориентираните организации.....	90
3.1.	Регрутација и селекција на човечките ресурси.....	91
3.2.	Поседување на знаење.....	93
3.3.	Обука на вработените.....	95
4.	Однесувањето на вработените и факторите кои влијаат врз нивното однесување.....	97
4.1	Мотивација	99
4.2.	Задоволство од работата.....	101
4.3.	Организациска посветеност.....	103
4.4.	Ангажман на вработените.....	104

5.	Лидерство.....	110
5.1.	Ефективно лидерство.....	113
VI	СТРАТЕГИСКА РАМКА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....	115
1.	Стратегиски аспект на менаџментот на човечки ресурси.....	115
2.	Поврзување на менаџментот на човечките ресурси со деловната стратегија.....	117
3.	Улогата на врвниот менаџмент во имплементацијата на CRM концептот и менаџерот за човечки ресурси како стратешки партнер.....	124
4.	Архитектура на системот на МЧР.....	128
VII	СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ.....	131
1.	Опис на случајот и резултати од истражувањето.....	131
1.1.	Стратегиски фокус.....	132
1.2.	ANZ и ИКТ инфраструктура.....	133
1.3.	Интегрираниот CRM систем на ANZ.....	136
1.4.	CRM процес на промени и последици од промените.....	138
2.	Резултати од истражувањето.....	142
2.1.	CRM како интегриран систем.....	146
2.2.	CRM и маркетинг односите со клиенти.....	147
2.3.	CRM и управувањето базирано на знаење.....	148
2.4.	CRM и етичките проблеми.....	149
3.	Заклучок од студијата на случај.....	150
VIII	МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО.....	152
1.	Предмет на истражувањето.....	152
2.	Цел и карактер на истражувањето.....	153
3.	Задачи на истражувањето.....	153
4.	Хипотези.....	154

5.	Варијабли на истражувањето.....	155
6.	Методи, техники и инструменти на истражувањето.....	155
7.	Анализа на содржината.....	156
8.	Организација и тек на истражувањето.....	158
X	ЗАКЛУЧОК.....	159
	Литература.....	166

ВОВЕД

Меѓународната бизнис околина го смени начинот на кој денеска се гледа на водењето на деловните активности. Глобализацијата ги избриша националните граници, така што денеска, компаниите се натпреваруваат на глобалниот пазар. Овие брзи промени во глобалната животна средина на компаниите им наметнува високи барања и способност за брзо прилагодување на новите состојби со цел да останат конкурентно силни. Покрај тоа, економската и финансиската интеграција создаде силни врски меѓу компаниите и глобалната макроекономска средина. Зголементата конкуренција на глобалниот пазар доведе до потребата, компаниите повеќе да се фокусираат кон односите со клиенти.

На пазарот единствен судија за квалитетот на производите и услугите, а со самото тоа и на компанијата е клиентот. За да се здобијат со сликата за квалитетот, клиентите го споредуваат она што го очекуваат, со она што го добиваат. Придобивањето, развојот и задржувањето на клиентите, мора да биде приоритет на секоја компанија. Во поголемиот број на случаи денеска, квалитетот на односите со клиенти претставува пресудна конкурентска предност.

Контактирајќи секојдневно со клиентите, купувачите, добавувачите и деловните партнери, се градат односи од витална важност за успешно работење на секоја компанија.

Управувањето на односите со клиенти, (Customer Relationship management - CRM), е сеопфатна клиентски ориентирана бизнис стратегија, која ги поставува во синергетски однос технологијата, човечките ресурси и процесите, насочена да обезбеди сеопфатно разбирање на потребите на клиентите, поддршка на деловната стратегија на претпријатието и создавање на долгорочни односи со клиентите, која што во конкурентни односи на пазарот на профитабилен начин ги задоволува потребите и барањата на клиентите.

Човечкиот потенцијал е од витална важност за успешно управување на односите со клиенти. Тој е единствен за секоја компанија и не може да биде копиран. Човечкиот потенцијал, луѓето се темелот на стратегијата за управување на односите со клиенти, бидејќи тие се оние во чии што раце е успехот или неуспехот на плановите и стратегиите на организацијата.

Клиентски ориентираните компании кои ќе испорачаат супериорни перформанси во своите производи и услуги, се оние кои откриле како да се отвори патот за новите идеи и способности на луѓето на сите организациски нивоа.

Во современи пазарни услови, клиентите и човечкиот потенцијал се клучни фактори за зголемена профитабилност и остварување на конкурентска предност на компанијата. Воспоставувањето на успешен интегриран систем на управување на односи со клиенти и менаџмент на човечки ресурси, неминовно резултира со успешна деловност и високо позиционирање на компанијата на глобалниот пазар.

Со оглед на особено значење на оваа проблематика во современите пазарни услови, во овој труд ќе се посвети внимание на управувањето на односите со клиенти од аспект на човечкиот потенцијал, преку сознанија од научен аспект како и експертски сознанија од практичната примена кои ја содржат оваа проблематика.

I. УПРАВУВАЊЕ НА ОДНОСИ СО КЛИЕНТИ

1. Поим за управувањето на односите со клиенти

Интензивната конкуренција помеѓу организациите и борбата за лојалноста на клиентите, во денешните современи услови достигнува незамисливи граници. Очекувањата на клиентите постојано и драматично се зголемуваат, при што успеваат само оние организации кои на адекватен начин ги идентификуваат и разбираат проблемите, желбите и потребите на клиентите и пронаоѓаат и практикуваат подобри начини за нивно решавање. Ова е од особена важност во однос на глобалната конкуренција кога клиентите имаат поголема можност за избор и задоволување на своите, во голема мера суптилни потреби. Клиентите стануваат еден од најзначајните ресурси на современите организации, а управувањето на односите со нив, посебно со оние клиенти кои имаат најголемо учество во профитот на организацијата, претставува вистински предизвик за менаџментот на организациите со стратешки определби за остварување на висока профитабилност и глобална конкурентност.

Пазарот на 21-от век во многу мала мера наликува на минатата епоха која ја карактеризираа релативно стабилни бази на клиенти и цврсти пазарни сегменти. Денеска клиентите претставуваат движечка цел за организациите. Итната потреба за изнаоѓање на алтернативни насоки за постигнување на конкурентска предност е условено од страна на длабоките промени во деловното опкружување, вклучувајќи: континуиран раст и разновидност на конкуренцијата, развој и достапност на новите технологии, ескалација на очекувањата и оспособување на поединецот, појавата на глобалната работна околина, ерозија на конвенционалната динамика во оваа електронски достапна ера.¹

Овие промени имаат силно влијание во прифаќањето на пошироки бизнис хоризонти и клиентски ориентирани перспективи. Организациите

¹Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.5

сфаќаат дека повеќе не е доволно само да се нудат одлични производи на пазарот, бидејќи леснотијата на дуплирањето и имитирањето на производите и пазарната заситеност, брзо ги отфрла првичните индикации за победничка формула.

Како одговор на предизвиците од опкружувањето и современите пазарни состојби и трендови, се создаваат нови пристапи, концепти и модели. Управувањето на односите со клиенти (анг. Customer Relationship Management - CRM), е современ концепт кој произлегува од маркетинг односите. Во основата на концептот е суштината на деловениот пристап кој има за цел да ги создаде, развие и подобри односите со внимателно избраните клиенти со цел да се подобри вредноста за клиентите и корпоративната профитабилност, и на тој начин следствено да се зголеми вредноста за акционерите.²

Управувањето на односите со клиенти со забрзано темпо го завзема врвот од корпоративните агенди. Големите и малите компании од различните сектори, управувањето на односите со клиенти го прифаќаат како главен елемент на корпоративната стратегија од две важни причини: новите технологии им овозможуваат на компаниите да ги таргетираат избраните пазарни сегменти, микросегменти или попрецизно индивидуалните клиенти и новото маркетинг размислување кое ги препознава ограничувањата од традиционалниот маркетинг и потенцијалот од клиентски фокусираните стратегии базирани на процеси.³

Управувањето на односите со клиенти, често се поврзува со користењето на информатичката технологија за имплементација на стратегиите за маркетинг односите. На тој начин, управувањето на односите со клиенти го обединува потенцијалот од новите технологии и маркетинг размислувања со цел да се испорачаат профитабилни долгорочни односи.

Денешниот клучен диференцијатор на пазарот на конкуренцијата е исклучителната услуга на конзистентна и карактеристична основа. За разлика од производот, услугата многу тешко може да се имитира, бидејќи таа бара

²Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.4

³Исто

внесување и вклучување на клиентот во процесите. Од тој аспект, конкурентската предност може да се стекне со проширување на организациското знаење за клиентите, нивните очекувања, однесувања и преференци. Ова вклучува процес на создавање на постојан, непрекинат дијалог со клиентите и искористување на информациите и сознанијата стекнати при секој контакт со клиентот.

Управувањето на односите со клиенти е во насока на задржување на профитабилните клиенти и стекнување на нови клиенти, со соодветно иницирање и подобрување на односите со нив. Развојот на стратешки насочени односи е овозможено и поддржано преку можностите што ги нуди напредокот на информатичката технологија и телекомуникациите. Подобрувањето и развојот на управувањето на односите со клиенти, денешните компаниите може да го постигнат со користење на голем број бази на податоци, технологии за складирање на информации, како и голем број CRM кориснички апликации. Ваквиот развој овозможува да се соберат податоци за клиентите во голем обем и повратни информации, како и нивна анализа, интерпретација и конструктивна употреба. Исто така порастот на предностите презентирани од страна на се помоќните компјутерски хардвери и софтвери како и електронските услуги, се аргументира со намалувањето на трошоците за освојување на клиентите.

Во овој дел од трудот ќе се посвети внимание на стратегиската рамка на управувањето со односите со клиенти, со цел да се обезбеди подобро разбирање и дефинирање на управувањето на односите со клиенти како ефективно и ефикасно средство кое ќе и овозможи на целокупната деловна стратегија заголемување на деловните резултати за акционерите и стејкхолдерите.

2. Потекло и еволуција на управувањето на односите со клиенти

CRM е релативно нов бизнис концепт, но принципите и пристапите кои стојат во неговата позадина, се користат од страна на организациите долго време пред појавата на концептот ⁴. Всушност, концептот претставува обновена перспектива на управувањето на односите со клиенти базирано на принципите од маркетингбазиран на односите (анг. marketing relationship), што за разлика од претходно, во денешните современи услови овие принципи се применуваат во контекст на исклучителните технолошки иновации и пазарни трансформации.⁵

Во текот на 1990 год. се развиваат маркетинг концепти како што е т.н. „маркетинг микс“ со цел да се искористи побарувачката на пазарот. Стенограмот „4П“ за производ, цена, промоција и место (анг. 4P - product, price, promotion, place), се користи за да ги опише основните елементи на маркетинг миксот, односно оние елементи кои во најголем дел доведуваат до зголемување на потенцијалната енергија на бизнисот. Целта на овој трансакциски пристап од страна на маркетингот е да се развијат стратегии кои ќе ги оптимизираат трошоците на маркетинг миксот, со што би се зголемила продажбата.

Во текот на последните години од дваесеттиот век, некои од овие основни принципи на маркетингот, зачестено се доведуваат во прашање. Во овие години пазарот значително се разликува од пазарот во текот на 50-тите години од минатиот век. Клиентите стануваат посоефицицирани, а на пазарот се нудат повеќе избори и погодности како резултат на глобализацијата, нови извори на конкуренција, како и појавата на новите медиуми и канали за комуникација и дистрибуција.

Веќе применуваниот трансакциски маркетинг (анг. transactional marketing) не соодветствува со овие состојби на глобалниот пазар, со што се наметнува

⁴Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier и Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.3

⁵Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.4

потребата од иновативни бизнис размислувања и дејствувања со цел да се одговори на предизвиците и новата конкурентна средина.⁶

Во раните 1990-ти години, Philip Kotler, професор на Northwestern University, предлага нов поглед на организациските перформанси и успех, кој се базира на односи, при што трансакциониот маркетинг пристап – врз основа на маркетинг миксот – не се менува, но се репозиционира како алатка за разбирање и одговор на сите значајни учесници во компаниското опкружување. Kotler ја нагласува важноста на односиниот пристап кон сите заинтересирани страни (стејкхолдери): „...компаниите кои успешно се натпреваруваат на домашните и светските пазари, мора да изградат посилни врски со нивните стејкхолдери, вклучувајќи ги клиентите, добавувачите, дистрибутерите, вработените, синдикатите, владите и другите критични играчи во нивното опкружување. Заедничките практики како што се двојна заработувачка од добавувачите по пониски цени, диктирање услови на добавувачите, третманот на вработените како трошок наместо предност, мора да заврши. Компаниите мора да се поместат од краткорочни трансакциски ориентирани цели кон цели базирани на градење на долгорочни односи.“⁷ На ова место Kotler ја нагласува потребата од интегриран пристап во разбирањето на односите со стејкхолдерите.

Маркетингот базиран на односи се обидува да ги промени овие перспективи (аспекти), преку управувањето на конкурентните интереси на клиентите, вработените, акционерите и останатите стејкхолдери.

Ваквата перспектива го рedefинира концептот на „пазар“ како простор во кој конкурентните односи се видливо создадени и затоа е поверојатно ефикасно да се управуваат.⁸

Всушност, маркетингот дава предност (но не исклучителна) на одговорноста за зајкнувањето на компаниските перформанси на пазарот.

⁶Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.6

⁷Kotler, P. (1992). It's time for total marketing. *Business Week, Advance Executive Brief*, стр.2.

⁸Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.8

Маркетингот базиран на односите нагласува две важни прашања: прво, односите со клиентите може да се оптимизираат, ако се разберат и управуваат односите со сите релевантни чинители (засегнати страни).⁹ Повеќето компании ја ценат клучната улога која ја имаат нивните вработени во испораката на супериорната вредност на клиентите, но и другите заинтересирани страни може да имаат исто така важна улога. Второ, алатките и техниките кои се користат во маркетинг на потрошувачите како што се маркетинг планирање и пазарна сегментација, може подеднакво ефикасно да се користат во управувањето на односите со останатите заинтересирани страни.

Појавата на CRM како управувачки пристап е последица на појавата на голем број важни трендови, кои вклучуваат:

- Промената во бизнис ориентацијата од трансакциски маркетинг во маркетинг базиран на односи,
- Транзицијата во структурирањето на организацијата на стратешка основа, од функции во процеси,
- Признавањето на предностите од проактивното користење на информациите, а не само реактивно,
- Зголеменото користење на технологијата во управувањето и максимизирањето на вредноста на информациите
- Прифаќањето на потребата од размена меѓу испорачаната и екстрахираната (добиената) вредност од клиентот,
- Развојот на „еден на еден“ (анг. one – to – one) маркетинг пристап.¹⁰

Традиционалните маркетинг модели се базирани на перспективи врз основа на размени (разменски перспективи), каде што вредноста за клиентите претходно е продуцирана од страна на фирмата. Тоа вклучува поголем

⁹Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.8

¹⁰Ист, стр.11

финансиски трошок и ризик.¹¹ Фокусирањето на поединечните продажби вклучува освојување на потрошувачите преку продажба при секоја средба, помалку ефикасно и ефективно користење на инвестициите.¹² Бидејќи враќањето на маркетинг трошоците не може да се пресмета, тешко може да се оцени или подобри продуктивноста на маркетингот.¹³

Од аспект на односите, состојбата е сосема поинаква. Вредноста за клиентот се создава од него самиот. Тоа е процес што се случува за време на односот, делумно во интеракциите помеѓу корисникот и давателот на услугата.¹¹ Што се однесува на враќањето на маркетинг трошоците, новата бизнис логика нуди алтернативи за користење на ресурсите на „интелигентен начин“. Управувањето на клиентите е процес за кој придонесува целата организација.¹³

Клучниот аспект на маркетингот базиран на односите, е создавање на вредност за клиентите, со цел да се задржат истите, што значи градење на вредност на основа на веќе постоечка инвестиција во развој на производи и аквизиција на клиенти. На тој начин компанијата генерира потенцијално повисоки приходи по пониски цени.¹²

Освен финансиските бенифиции маркетингот базиран на односите, исто така продуцира и значителни нематеријални средства. Акцентот на услугите, го поттикнува учеството на клиентот, со што се овозможува да се научи повеќе за потребите на клиентите и тоа знаење да антиципира во развојот и испораката на идните производи и услуги. Организациите мораат да ги знаат своите клиенти (и конкуренцијата) за да можат да го зголемат задоволството на клиентите и да го редуцираат нивното заминување. Знаењето треба да се користи проактивно, што значи дека компаниите не треба да ги чекаат рекламациите и поплаките од страна на клиентите, туку треба активно да настојуваат навремено да ги откријат и да дејствуваат во насока на

¹¹Sheth, J. & Parvatiyar, A., 1995. The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, Volume 4(4), стр. 397-418.

¹²Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.11, 136

¹³Grönroos, C., 2007. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3rd ed. s.l.:John Wiley & Sons Ltd..

отстранување на незадоволството кај клиентите. Важно е да се сфати дека клиентите често пати не поднесуваат жалби, тие едноставно си заминуваат или го пренесуваат своето работење на друго место.¹⁴

Организацијата може да ја користи модерната технологија за слушање и учење од своите клиенти; како и да прибира и комплетира сет од информации кои додаваат вредност на интеракциите со клиентите преку разни канали.

3. Дефинирање на управувањето на односите со клиенти и основните поими

„CRM...не е технологија. Како што и самите ќе можете да забележите, тоа не е во потполност вистина. Имам слушнато дека исто така претставува систем за соочување со клиентите. Тоа всушност претставува стратегија и/или група деловни процеси. Методологија. Се од погоре наведеното, или пак она кое ви се допаѓа“ – Greenberg¹⁵

Во литературата се познати бројни дефиниции и концепти за *Управувањето на односите со клиенти* (анг. Customer Relationship Management - CRM), поставени од различни гледишта и аспекти на интерес од страна на академски автори, експерти (практичари) и врвните производители на CRM софтверски решенија. Дефинициите поставени од страна на академските автори, главно се базираат на маркетинг и менаџмент теоријата, и теоријата за информатичките системи. Дефинициите кои потекнуваат од маркетинг и менаџмент теоријата главно се однесуваат на процесите и операциите, додека пак оние кои потекнуваат од теоријата за информатичките системи, насочени се со поголем интерес кон технологијата. Во литературата не постои единствена, заедничка, општо прифатена дефиниција за управувањето на односите со клиенти. Во понатамошниот текст од овој труд за поимот *Управување на односи со клиенти* ќе се користи акронимот CRM кој е општо прифатен во литературата и практиката.

¹⁴Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.14

¹⁵Greenberg, P. (2001), *CRM at the speed of light*: McGraw-Hill, стр. 45-49.

Основните поими кои се користат во контекст на CRM се:

- *Управување* (анг. Management) - процес на обликување и одржување на околината во која поединците, работејќи заедно во групи, ефикасно ги остваруваат одбраните цели.¹⁶
- *Однос* (анг. Relationship) – начинот на кој две или повеќе лица или работи се поврзани или состојба во која се поврзани.¹⁷
- *Клиент, купувач* (анг. Customer) – во поширока смисла на зборот е секое лице кое купува стока случајно или планирано, со стекнување на право на превземање на стоката или услугата како и плаќање на истата.¹⁸
- *Вредност за клиентот* (анг. Customer Value) – евалуација од страна на клиентот за карактеристиките на одреден производ, што тој добива и што треба да даде за да го добие и користи.¹⁹
- *Лојалност на клиентот* (анг. Customer Loyalty) – посветеност на клиентот за континуирана соработка со одредена фирма, да ги купува и користи нивните производи и услуги и истите да ги препорачува.²⁰
- *Задоволство на клиентот* (анг. Customer satisfaction) – пост-куповна евалуација на квалитетот на производот/услугата добиен во пред куповната фаза.²¹
- *Задржување на клиентите* (анг. Customer retention) – континуитет на деловните односи меѓу клиентот и компанијата.²²

¹⁶Wehrich H. i Koontz H., (1998): "Menedžment", 11. Izdanje: Mate d.o.o, Zagreb, стр. 4.

¹⁷Oxford Dictionary (1998); Dorling Kindersley Limited and Oxford University Press.

¹⁸Adrović, Z. (1991), Masmedijin poslovni rječnik: Masmedia, Zagreb.

¹⁹Woodruff R. B., (1997): "Customer Value: The next Source for Competitive Advantage" Journal of The Academy Marketing Science, Vol. 25, No. 2, стр. 139-154.

²⁰McIlroy, A., & Barnett, S. (2000). Building Customer Relationships: Do Discount Cards Work?. Managing Service Quality, 10(6), стр. 347-355.

²¹Kotler, P., (1991): Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 7th ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, NJ.

²²Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. Telecommunications Policy, 25, 249-269.

- *CRM технологија* (CRM Tehnology) – информатичка технологија развиена за подобро управување на односите со клиенти.²³
- *Животен циклус на клиентот*– поим во CRM што се користи да ја опише прогресијата на чекорите на клиентот кога поминува низ фазите на размислување, купување, користење и одржување на лојалноста кон одреден производ или услуга.²⁴

Според Anton J., CRM претставува „интегрален пристап во управувањето на односите, при што управувањето на односите го заснова врз „континуирано подобрување или ре-инженеринг“ на вредноста за клиентот преку воспоставување на подобри услуги и конкурентно позиционирана понуда“.²⁵

Kurtner и Cripps истакнуваат дека „CRM се заснова на четири принципи базирани на односи:

1. Клиентите треба да се управуваат како важни средства.
2. Профитабилноста на клиентот варира; сите клиенти не се подеднакво пожелни.
3. Клиентите се разликуваат во однос на нивните потреби, преференци, односот кон купувањето и чувствителноста на цената.
4. Со разбирање на насоченоста и профитабилноста на клиентите, компаниите треба да ги прилагодат своите понуди во корист на зголемувањето на вкупната вредност на портфолиото на клиентот.²⁶

Меѓутоа, Peppers и Rogers во 1995 г., тврдат дека пазарот на иднината ќе минува низ промени водени од технолошка метаморфоза, којшто Kurtner и

²³Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance *Journal of Marketing Research*, XLI, стр. 293-305.

²⁴<http://dictionary.reference.com/browse/customer+relationship+management>

²⁵Anton, J. (1996), *Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers*: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, стр.1

²⁶Kutner, S. and Cripps, J. (1997), "Managing the customer portfolio of healthcare enterprises", *The Healthcare Forum Journal*, Vol. 40, No.5, стр. 52-54.

Cripps (1997) го концизираат како маркетинг базиран на податоци „data – driven marketing“.²⁷

Според Hobby, „CRM е менаџерски пристап кој и овозможува на организацијата да ги идентификува, привлече и долгорочно да ги задржи профитабилните клиенти преку управувањето на односите со нив.“²⁸

McDonald во дефиницијата за CRM вклучува:

1. „Континуирана иницијатива со перформанси за зголемување на знаењето на компанијата за нејзините клиенти и
2. Конзистентна, високо квалитетна поддршка за пристап на клиентите преку сите канали за комуникација.“²⁹

Според Ryals и Knox, „CRM е насоченост кон односите со клиенти, ретенција и создавање на супериорна вредност за клиентот преку менаџмент на процесите.“³⁰

Според Scott, „CRM е збир од деловни процеси и севкупни политики дизајнирани за освојување и задржување на клиентите и обезбедување услуги за нив.“³¹

Според Parvitiyar и Sheth, „CRM е сеопфатна стратегија и процес на стекнување, задржување и соработка со селектирани клиенти, со цел создавање на висока вредност за компанијата и за клиентот. Тоа вклучува интеграција на маркетинг, продажба, услуги за клиенти и функциите на синцирот на набавки во организацијата, за да се постигне подобра ефикасност и ефективност во испораката на вредноста за клиентот.“³²

²⁷Peppers, D. and Rogers, M. (1995), „A new marketing paradigm“, *PlanningReview*, Vol. 23, No. 2, стр. 14-18.

²⁸Hobby, J. (1999), „Looking After the One Who Matters,“ *Accountancy Age*, (October 28), стр. 28–30.

²⁹McDonald, M. (2000), „On the right track“, *Marketing Business*, April, pp28-31.

³⁰Ryals, L. and Knox, S. (2001), „Relationship Marketing through CustomerRelationship Management“, *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, стр. 534-542

³¹ Scott, D. (2001), „Understanding Organizational Evolution: Its impact onmanagement and performance“, Quorum Books.

³²Parvatiyar, A. and Sheth, J. (2001), „Customer relationship management:emerging practice, process and discipline“, *Journal of Economic and SocialResearch*, Vol. 3. No. 2, стр. 1-34.

Според Cunningham, „CRM го претставуваат сите елементи од бизнисот поврзани со функциите на клиентот, обединети на “интелигентен начин“. Управувањето на процесите со клиенти, поддржани со бизнис правилата на работењето и технологијата, овозможува тие да останат заедно. Комплексноста на CRM зависи од природата на бизнисот. Повеќето аспекти од бизнисот со клиентите се договараат на дневна основа, така што обезбедувањето на системи кои можат да ја подобрат која и да било од овие функции е од клучно значење за успехот. Се повеќе директорите и менаџерите сфаќаат дека CRM не е одговорност само на маркетинг одделот или одделот за клиентски услуги, тоа е фундаментална бизнис стратегија воведена во рамките на целата организација, вклучувајќи различни деловни функции.“³³

Според Kincaid, „CRM е стртешко користење на информациите процесите, технологијата и луѓето за управување на односите со клиентите со компанијата за време на целиот животен циклус на клиентот.“³⁴

Според Injazz и Karen, „CRM е кохерентен и целосен збир на процеси и технологии за управување на односи со тековните и потенцијални клиенти исоработници на компанијата, со користење на маркетинг, продажните и услужните оддели, без оглед на каналот за комуникација.“³⁵

Sin et al. (2005) имаат слична дефиниција како и Parvitiyar и Sheth. Тие го дефинираат CRM како „сеопфатна стратегија и процеси кои и овозможуваат на организацијата да ги идентификува, придобие, задржи и негува профитабилните клиенти, со градење и одржување долгорочни односи со нив.“³⁶ Од нивна страна се сугерира, главната тема во CRM да биде фокусирана на воспоставување на индивидуални врски меѓу купувачот и продавачот. Овие автори CRM – от го презентираат како повеќе - аспектна стратегија која се состои од четири компоненти:

³³Cunningham, M.J. (2002), *Customer Relationship Management*: Capstone Publishing.

³⁴Kincaid, J. (2003). *Customer relationship management: getting it right!* : Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, стр. 41.

³⁵Injazz, D. and Karen, P. (2003), “Understanding customer relationship management (CRM)”: *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5 стр. 672-689.

³⁶Sin, Y.M., Tse, C.B. and Yim H.K. (2005), “CRM: conceptualization and scaled development”, *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12, стр. 1264-1290.

1. Фокус на клучните клиенти,
2. CRM организација,
3. Управување со знаењето (анг. knowledge management) и
4. CRM базиран на технологија.

Според Payne и Frow, „CRM е стратешки пристап кој се занимава со создавање на поголема вредност за акционерите преку развој на соодветни односи со клучните и сегментирани клиенти. CRM го ослободува потенцијалот од стратегиите на маркетинг односите и ИТ технологиите, со цел да се создадат профитабилни, долгорочни односи со купувачите и другите клучни актери.“³⁷ Ваквиот пристап, бара крос – функционална интеграција на процеси, луѓе, активности и маркетинг можности, преку информации, технологии и апликации.

Според Lun et al. (2008), „CRM е филозофија, политика и координативна стратегија со посредство на збир од информатички технологии кои се фокусирани на создавање двонасочна врска со клиентите, така што организацијата има знаење за нивните лични потреби, желби и навики.“³⁸

Според Barua и Udo, CRM може да се дефинира „(а) како деловен процес којшто креира и ги одржува односите со клиентите и останатите пазарни сегменти; (б) деловна стратегија којашто инвестира во вредносно високо оценети клиенти; (ц) деловна филозофија фокусирана на клиентите; (д) деловна способност којашто ги познава доволно своите клиенти и може да ги антиципира нивните идни потреби и желби; (е) систем базиран на технологија за интегрирана продажба, маркетинг и услуги, со цел изградба на партнерски однос помеѓу фирмата и клиентите.“³⁹

Abdullateef, Mokhtar и Yusoff, CRM го дефинираат како „способност на организацијата ефикасно да го интегрира персоналот, процесите и

³⁷Payne, A. and Frow, P. (2005), “A strategic framework for customer relationship management”, *Journal of Marketing*, Vol. 69, стр. 167-176

³⁸Lun, Z., Jinlin, L., & Yingying, W. (2008). Customer relationship management system framework design of Beijing Rural Commercial Bank. In proceedings of IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (IEEE/SOLI 2008)

³⁹Barua, M.E. & G.J. Udo, (2010). Development And Diffusion Of Customer Relationship Management Across Disciplines: Fad Or Fashion? *Issues In Information Systems*, Vol. XI, No. 1, стр.10-15.

технолозијата со цел да го максимизира позитивниот однос, како со постојните, така и со потенцијалните клиенти.“⁴⁰

Според Faed, Ashouri и Wu, „CRM е еден вид уметност за поседување соодветна и софистицирана врска со клиентите и да ја одржува истата на долг рок, а со цел двете страни, и фирмата и клиентите од меѓусебниот однос да извлекуваат најголема полза.“⁴¹

Дефинициите за CRM кои се појавуваат во литературата за информатичките системи се многу слични меѓу себе, па од таа причина ќе бидат презентирани само неколку репрезентативни од оваа подгрупа на дефиниции.

Ling и Yen, во литературата за информатичките системи, CRM го дефинираат на следниот начин:

- „CRM е концепт со кој организацијата има сеопфатен поглед на своите клиенти, со цел да се зголемат врските на клиентите со организацијата и профитабилноста на клиентот за организацијата.
- CRM е интегриран стратески пристап за остварување несразмерно висок удел од вредноста од сегашните и потенцијални клиенти, преку ефикасно користење на сопствените информации за клиентите.
- CRM е основна бизнис стратегија базирана на давање услуги и производи низ целокупниот однос со клиенти, а не само во рамките на одреден производ или деловна единица.
- CRM содржи збир на процеси и оспособени системи за поддршка на деловната стратегија, со цел да се изградат долгорочни, профитабилни односи со одредени клиенти. Клучната цел на CRM е подобрување на

⁴⁰Abdullateef, A.O., Mokhtar, S.S. & R.Z. Yusoff, (2010). The impact of CRM Dimensions on Call Center Performance: International Journal of Computer Science and Network Security, Vol.10, No.12, стр. 8-14

⁴¹Faed, A., Ashouri, A. & C. Wu, (2011). Maximizing Productivity Using CRM Within the Context of M-Commerce, International Journal of Information Processing and Management. Vol 2, No. 1

вредноста за клиентот, преку подобро разбирање на индивидуалните потреби и преференци.⁴²

Според Greenberg:

- „CRM е сеопфатен збир на процеси и технологии за управување на односите со потенцијалните и сегашните клиенти и деловните партнери низ целиот пазар, продажба и услуги, без разлика на каналот за комуникација. Целта на CRM е оптимизација на задоволството на клиентите и деловните партнери, приходот и деловната ефикасност, преку градење на цврсти односи на организациско ниво. Успешниот CRM бара *холистички пристап* кон секој воспоставен однос во целата организација, споделувајќи и придонесувајќи за тој став.
- CRM е деловна стратегија за селекција и управување со клиентите, за да се постигне оптимална долгорочна вредност. CRM бара клиентски ориентирана деловна филозофија и култура за поддршка на продажните, услужните и маркетинг процесите. CRM апликациите треба да овозможат ефективно управување на односите со клиенти, под услов претпријатието да има право лидерство, стратегија и култура.⁴³

Според Xu et al., „CRM е комплексен приод, кој беспрекорно ги интегрира продажбата, услугите и маркетинг теренската работа и останатите функции кои се во допир со клиентите.“⁴⁴ Користејќи го ваквиот приод се максимизира односот со сите клиенти, вклучувајќи ги и членовите на дистрибутивните канали, инерните клиенти и добавувачите. Оттука, се согледува дека CRM се однесува на начинот на кој организацијата ги задржува своите најпрофитабилни клиенти и при тоа ги намалува трошоците, а воедно ја зголемува вредноста на интеракцијата со цел да го зголеми профитот.

⁴² Ling, R. and Yen, D. (2001), "Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies", *Journal of Computer333Information Systems*, Spring.

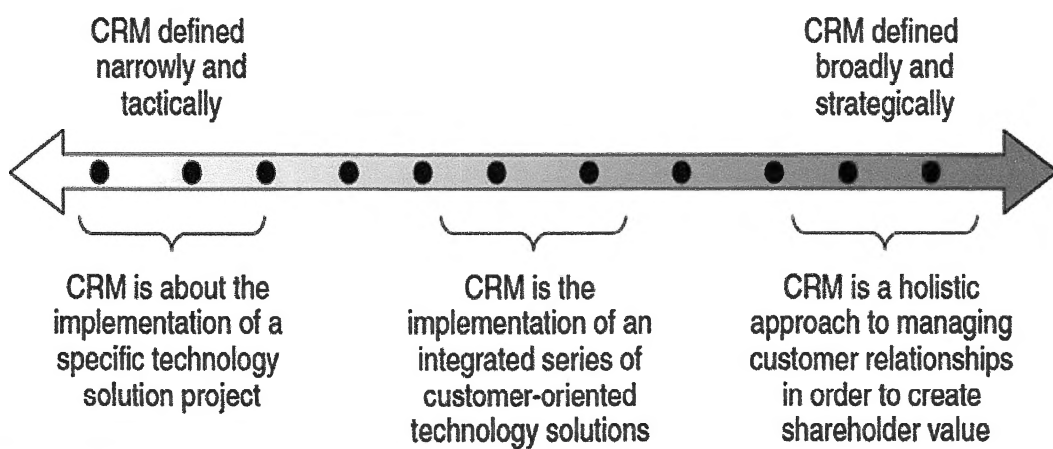
⁴³Greenberg, P. (2001), *CRM at the speed of light*: McGraw-Hill, стр. 45-49.

⁴⁴Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B. and Chou, D.C. (2002), "Adopting customerrelationship management technology", *Industrial Management & DataSystems*, Vol. 102, No. 8, стр. 442-452.

Според Hung et al., „CRM е менаџерска стратегија која и помага на организацијата да ги собере, анализира и управува со информациите поврзани со клиентот преку употреба на информатички алатки и техники, со цел да ги задоволи потребите на клиентите и да воспостави долгорочни и заемно корисни односи.“⁴⁵

Прегледот на наведените дефиниции за CRM и контекстот во кој организациите ги користат, укажува на тоа дека при дефинирањето на CRM се користат голем број на пристапи. Овие пристапи Payne и Frow ги прикажуваат во вид на континуум.⁴⁶

На левата крајност од континуумот CRM претставува имплементација на специфично технолошко решение. Понатаму, движејќи се од левата кон десната страна од континуумот CRM се претставува као имплементација на интегрирани серии на клиентски ориентирани технолошки решенија.



Слика 1. CRM континуум

⁴⁵Hung, S.-Y., Hung, W.-H., Tsai, C.-A., & Jiang, S.-C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision Support Systems*, 48(4), стр. 592-603.

⁴⁶ Превземено од: Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.18

Значењето и важноста на дефинирањето на CRM не е само семантичко. Дефинирањето има значително влијание на тоа како CRM концептот ќе биде прифатен и како ќе се практикува во целата организација. CRM не е само ИТ решение на проблемите околу генерирањето и проширувањето на базата на клиенти. CRM е многу повеќе од тоа и подразбира апсолутна синтеза од стратегиската визија, организациското разбирање на природата на вредноста на клиентот, повеќе канална околина, примена на соодветен информациски менаџмент и CRM апликации, и висок квалитет на оперативноста, извршувањето и сервисот (услугите).

На другата крајност од оската CRM се дефинира како *холистички пристап за управување на односите со клиенти, со цел создавање вредност за акционерите*. Управувањето на односите со клиенти е комплексен и континуиран процес и одговор и одраз на динамичните промени на пазарната средина.

Од таа причина Payne и Frow се залагаат за позиционирање на CRM во широк стратегиски концепт во било која организација (десната крајност на континуумот).

Гледано од стратегиски аспект, CRM одговара на прашањето како организацијата може да ја зголеми вредноста за акционерите преку развивање на супериорни односи со клиентите.

4. Видови на CRM

Според Buttle⁴⁷, постојат четири видови на CRM: стратегиски, оперативен, аналитички и колаборативен. Payne⁴⁸, го класифицира CRM-от во три видови: оперативен, аналитички и колаборативен.

- Оперативениот CRM, е област со автоматизиран осврт кон деловните

⁴⁷ Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, стр. 4

⁴⁸ Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.28

процеси инволвирајќи фронт офис контактни места за клиентите. Оперативниот CRM вклучува, автоматизација на продажбата, маркетинг автоматизација и автоматизација на услугите за клиентите.

- Аналитичкиот CRM инволвира прибирање, складирање, организација, анализи, интерпретација и користење на податоците креирани во оперативниот дел од работењето. Интеграцијата на аналитичките CRM решенија со оперативните CRM решенија е од посебна важност.
- Колаборативниот CRM инволвира користење на колаборативни услуги и инфраструктура за да се направи интеракција помеѓу компанијата и нејзините мултиплекс канали. Тоа овозможува интеракција помеѓу клиентите, компанијата и нејзините вработени.

Заедно, овие три компоненти на CRM се поддржуваат и се надополнуваат еден со друг. Успешниот CRM концепт, што резултира во супериорно искуство на клиентите, бара интеграција на секој од овие три компоненти.

Колаборативниот CRM овозможува клиентите да ја контактираат организацијата преку повеќе различни канали и градење на заедничко искуство преку тие канали. Оперативниот CRM ги олеснува контактите на клиентите со организацијата и последователно прецесирање и исполнување на нивните барања. Аналитичкиот CRM овозможува, на одредени клиенти да им бидат дадени вистински, најсоодветни понуди, како и персонализирани понуди и маркетинг „еден на еден“ преку супериорното познавање на клиентите.

Според Buttle, стратегискиот CRM е фокусиран на развојот на клиентски ориентирана деловна култура. Оваа култура е посветена на привлекување и задржување на клиентите преку креирање и нудење на вредност на подобар начин од конкуренцијата.

Културата на организацијата се одразува во лидерското однесување, дизајнот на формалните системи на организацијата, како и расположението и атмосферата што се креираат во рамките на организацијата.

Во организациите со клиентски ориентирана култура може да се очекува ресурсите да бидат лоцирани т.е релоцирани со цел да се постигне најголема вредност за клиентите, воведување на систем за наградување за вработените кој ќе влијае на задоволството на вработените а со тоа и во подигањето на нивото на задоволството на клиентите и нивната ретенција, собирање на податоци за клиентите и новно користење во деловни цели и слично.

5. Комерцијални аспекти на CRM

CRM се практикува во различна палета на комерцијални контексти, што претставуваат различни пристапи и начини во управувањето на односите со клиенти.

Buttle⁴⁹, наведува четири контексти: банки, автомобилска индустрија, компании со висока технологија, како и индустрија за потрошувачка стока.

Банките работат со голем број на индивидуални клиенти, физички лица. На банките им треба CRM за нивната аналитичка способност за привлекување клиенти и подобрување на резултатите од вкрстената продажба. Различните техники за користењето на податоците може да се користат за да се идентификува кои клиенти може да се привлечат, што може да се направи за повторно освојување на оние клиенти кои веќе ја напуштуле банката, кои клиенти се погодни за вкрстена продажба и како најдобро да се комуницира со нив во врска со тие понуди, односно продажби.

Во рамките на оперативниот CRM, повеќето банки ги имаат трансферирано услугите во контакт центрите, како и електронски и интернет услуги, а се со цел да се намалат трошоците.

Автомобилската индустрија продава преку дистрибутери, односно,

⁴⁹ Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, стр.17

продажни мрежи. Многу ретко имаат допир со крајните потрошувачи, т.е. купувачи на автомобилите.

Тие го користат CRM-от за да бидат способни да развијат подобри и попрофитабилни односи со нивните дистрибутивни мрежи.

Компаниите со висока технологија произведуваат комплекс на производи кои генерално се продаваат преку партнерски организации. На пример, малите иновативни развивачи на софтвер, традиционално се партнерски поврзани со компании како што е ИБМ за да овозможат дистрибуција и продажба.

Индустијата за потрошувачка стока се занимава со продажба на мало. Го користат CRM - от за развој на профитабилни врски со продавачите на мало. CRM - от им помага да ги разберат трошоците на услугата и профитабилноста на клиентот.

6. Недоразбирања во врска со природата на CRM

И покрај тоа што постои широк спектар на дефиниции, сеуште има бројни недоразбирања за тоа што е CRM. Buttle⁵⁰, истакнува дека постојат најмалку пет главни недоразбирања во поглед на CRM. Тие се следните:

1. *CRM е маркетинг на базата на податоци ("database marketing").* Маркетингот на базата на податоци претставува сретство што може да им биде од помош на маркетинг менаџерите за различни задачи, CRM - от има далеку поширок опсег.
1. *CRM е маркетинг процес.* CRM е деловна стратегија и имплементацијата на CRM софтверот значи дека податоците за клиентите се споделуваат, т.е. се достапни во сите организациски оддели. Податоците за клиентите можат да се користат за креирање на

⁵⁰ Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, стр. 12-14

индивидуализирани производи или услуги, да помогнат за регрутирање и обука на човечки ресурси за работа со клиенти или за развој на нови производи. Таквите заблуди произлегуваат од фактот дека повеќето CRM софтверски апликации се користат за маркетинг активности.

2. *CRM е ИТ проблематика.* Целта на CRM концептот е развој на долгорочни односи со профитабилните клиенти, како и задржување на оние клиенти кои создаваат вредност. Ваквиот пристап не е нужно поврзан со ИТ инвестиција, како на пример, концептот може да се примени во однесувањето на вработените во продавница, едукација на вработените во контакт центрите, како и фокусирање на способноста за емпатијата кај продавачите. ИТ се користи за да се овозможи развој и имплементација на тие процеси. Важноста на луѓето и процесите не треба да се потценува, бидејќи CRM софтверот не може да компензира за трошоците предизвикани од лошо поставените процеси или неквалификуваниот персонал. Успешната имплементација на CRM, вклучува регрутирање на човечки ресурси и имплементирање на процесите што даваат вредност како за клиентите, така и за компанијата.
3. *CRM е модел за лојалност.* Ваквите модели и обезбедуваат на организацијата информации за клиенти што може да послужат како решенија за бариерите кон клиентите. Сепак, не се сите CRM имплементации поврзани со модели на лојалноста.
4. *CRM може да се имплементира од страна на било која компанија.* Стратешкиот CRM може да биде имплементиран од страна на секоја компанија. Секоја организација може да биде водена од идејата да биде клиентски насочена. Секоја компанија може да имплементира оперативен CRM преку автоматизација на продажната сила и одредени менаџмент процеси. Сепак, аналитичкиот CRM се занова на податоците поврзани со клиентите. Ако податоците се недостапни или со лош квалитет, тогаш аналитичкиот CRM не може да се спроведе.

II. СТРАТЕГИСКА РАМКА НА УПРАВУВАЊЕТО НА ОДНОСИТЕ СО КЛИЕНТИ

1. Процес на развој на CRM стратегијата

Според Рауне⁵¹, процесот на развој на стратегијата е првиот процес кој треба да се земе предвид во стратегиската рамка на CRM. Стратегијата ги дефинира севкупните цели и параметри за CRM активностите на ниво на организацијата. Процесот на развој на стратегијата вклучува утврдување на деловната и клиентската стратегија и нивна соодветна интеграција.

Во литературата познати се бројни дефиниции на поимот стратегија, но дефиницијата поставена од страна на менаџмент консултантите Richard Norman и Rafael Ramirez, најдобро го опфаќаат концептот на стратегијата во контекст на CRM, кој ги истакнува критичните аспекти од односите со клиенти: „Стратегијата е уметност на создавање на вредност. Таа обезбедува интелектуални рамки, концептуални модели и најважни идеи кои им овозможуваат на менаџерите во компанијата да ги идентификуваат можностите за остварување на вредност за купувачите и внесување на таа вредност во профитот. Во таа смисла стратегијата е начин на кој компанијата го дефинира своето работење и взаемно ги поврзува двата ресурси кои се навистина значајни во денешната економија: знаењето и односите или организациските компетенции и клиентите.“⁵²

Процесот на развој на стратегијата се фокусира на решавање на следните клучни прашања:

- Каде сме и што сакаме да постигнеме во нашиот бизнис?
- Кои се клиентите кои ги сакаме и како да ги сегментираме?

⁵¹ Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр. 39-97

⁵² Normann, R. and Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard BusinessReview*, July–August, pp. 65–77

Како одговор на овие две прашања во ова поглавје ќе се образложат и анализираат:

- Деловната (бизнис) стратегија
- Клиентската стратегија и
- CRM стратегијата.

1.1. Деловна стратегија

Првиот чекор од развојот на CRM стратегијата се однесува на увид и преглед на деловната стратегија на организацијата. Темелното и детално разбирање на деловната стратегија е од суштинско значење за спроведување на соодветна клиентска стратегија. На ова место потребно е да се нагласи дека ваквиот пристап не значи дека CRM се однесува на изработка на деловната стратегија, туку се однесува на целосно разбирање на деловната стратегија со цел да се утврди и развие соодветна клиентска стратегија која ќе еволуира со текот на времето. Исто така CRM не се однесува на барањето на одговорност за резултатите од спроведувањето на деловната стратегија, но треба да интервенира и да се осигура дека вниманието на врвниот менаџмент во организацијата е насочено на деловната стратегија каде што при деталниот преглед на истата јасно се согледува дека е погрешно насочена или не ги зема предвид промените во конкурентското опкружување. *Ова е од причина што за спроведувањето на CRM активностите од клучна важност е усогласувањето и поддршката од соодветната деловна стратегија.*

Деловната стратегија е одговорност на врвниот менаџмент во организацијата, која вклучува идентификување на идните насоки на организацијата, како и управување на креативните интеракции од функционалните дисциплини во работењето, маркетинг, финансии и управување со човечките ресурси. Стратегијата претставува и процес и начин на размислување кој доведува до развој на еден сет од стратегии кои и помагаат на организацијата во остварување на своите корпоративни цели.

Речиси сите организации имаат деловни стратегии кои можат да бидат имплицитни или експлицитни. Не е спорно дека некои организации можат да

бидат успешни со имплицитна деловна стратегија водена од главниот извршен директор и менаџерски тим, но истражувањата и искуствата покажуваат дека организациите кои развиваат експлицитна стратегија преку планиран пристап имаа поголеми шанси за долгорочен успех. Речиси сите организации кои имаат воведено CRM имаа развиено експлицитни стратегии.

Корпоративниот успех може да биде резултат на имплицитна стратегија која што еволуирала врз основа на креативен претприемнички увид од страна на организацијата или пак може да биде резултат на опортунистичка ефективност. Тоа се ефективни интуитивни одговори на краткорочните пазарни можности, кои може да резултираат со почетен успех, но не продуцираат долгорочни резултати. За остварување на долгорочни резултати организацијата треба да го насочи своето внимание во развивање на формална деловна стратегија која резултира со одржлив успех на долг рок. Организациите кои го прифаќаат ваквиот пристап, треба јасно да ја дефинираат својата визија и да формулираат своја деловна стратегија која ги зема предвид сите карактеристики на конкуренцијата во рамките на областа во која дејствува.

Деловната стратегија е процес кој води кон развој на ефикасна стратегија или збир од стратегии кои и помагаат на организацијата да ги постигне своите корпоративни цели. Овој процес подразбира превземање на активности за детална анализа на екстерното опкружување на организацијата и интерна анализа на надлежностите на организацијата. Екстерната анализа ги разгледува прашањата во врска со политичкиот, социјалниот и технолошкиот контекст, како и сеопфатно и темелно истражување на пазарот, клиентите и конкуренцијата. Интерната анализа се состои од преглед на широкиот спектар од фактори кои можат да влијаат на крајниот успех или неуспех на компанијата. Аутпутот (согледувањето, податоците, излезните податоци) од овие анализи треба да обезбеди темелна проценка на целокупната атрактивност и конкурентската позиција на компанијата во конкретниот бизнис сектор.

Основната цел на оваа анализа е да се идентификуваат трендовите, факторите и условите кои имаат потенцијално влијание на формулирањето и спроведувањето на деловната стратегија.

Еден од најважните аспекти на оваа анализа е идентификацијата на клучните фактори за успех во бизнисот. Ако клучните фактори не се прецизно идентификувани, голема е веројатноста за катастрофални импликации врз бизнисот, бидејќи во тој случај ќе резултира со усвоена несоодветна деловна стратегија.⁵³ Како резултат на тоа идентификацијата на клучните фактори за успех треба да биде процес со висок приоритет при користењето на аналитичките рамки спомнати претходно. Исто така треба да се има предвид дека овие клучни фактори се менуваат со текот на времето, а потребата од нивно следење и ревизија е неопходност.

Фокусирањето на деловната стратегија, во рамките на стратегијата за развој на процесите во CRM, е со цел да одреди како организациската клиентска стратегија треба да се развива или прошири и еволуира во иднина. Преку ревизија на спроведувањето на деловната стратегија компанијата ги согледува насоките на спроведување и се стекнува со сознанија за насоката во која се движи организацијата спроведувајќи ја изведената клиентска стратегија

Усвоената деловната стратегија треба да се развива во конкретни акции кои ќе доведат до остварување на организациските цели, во спротивно вложениот труд и средства во развојот на истата се бескорисно потрошени.

Успешната деловна стратегија е онаа со која компанијата се разликува од своите конкуренти во позитивна смисла ги користи своите предности и специфични надлежности за да ги задоволи потребите на клиентите на подобар начин од конкурентите. Организациите може да се насочат кон било која претходно наведена стратегија, но деловната стратегија базирана на блискоста со клиентите е најсоодветна на основните принципи и филозофија на CRM.

⁵³Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр. 39-97

1.1.1. Бизнес визија

Процесот на формулирање на деловната стратегија треба да започне со преглед или артикулација на визијата на организацијата. Бизнес визијата треба експлицитно да ги одразува основните верувања, вредности и стремежи на организацијата. Бизнес визијата треба да е трајна изјава за целта што ја разликува организацијата од своите конкуренти и треба да служи како важно средство за координација на активностите во организацијата. Изјавите за визија на организациите не треба да бидат долги и тривијални.

Визијата на организацијата треба да ги одразува заедничките вредносни системи кои се одржуваат во рамките на организацијата. Со неа се обезбедува рамка во која разновидниот персонал на организацијата ќе може заедно на координиран начин да работи во насока на постигнување на општите цели и развој на деловната филозофија на организацијата.

Бизнес визијата и организациските вредности поврзани со неа формираат важен елемент на деловната стратегија на организацијата. Едноставно кажано, без јасна, концизна и добро пренесена визија, многу малку е веројатно организацијата да биде успешна во постигнувањето на своите цели.

Денеска организациите сфаќаат дека развојот на визијата и збирот од вредностите поврзани со неа можеби е тешка активност но многу значајна и вредна. Вообичаено бизнес визијата се развива како дел од опсежниот консултативен процес на организацијата, која вклучува инпути од различни функционални области и нивоа на управување.

Конкурентската предност тешко се создава и одржува. Следејќи го трендот на постојан пораст на услужната индустрија, многу мал број на бизнис кои се производно ориентирани успеваат да опстанат, бидејќи нивните производи може да се модифицираат и имитираат на пазарот на конкуренцијата.

Бизнисите кои се мошне успешни имаат тенденција да поседуваат силна култура и се натпреваруваат користејќи ги вредностите на својот човечки потенцијал и процесните вештини.

Силна и соодветна визија и организациски вредности кои се поврзани со неа, овозможуваат организацијата да развие карактеристична култура и фокус на своите вработени. Ваквиот начин на дејствување имплицира „човечка предност“ која што е многу тешко, дури и невозможно да се имитира и копира. Davidson во своето истражување заклучува дека силната визија и вредности, создават разлики и градат мотивација, доверба и фокусираност на клиентите меѓу вработените.⁵⁴

Во овој контекст Davidson идентификувал седум најдобри практики за изготвување на визијата и организациските вредности (values work).

Седумте најдобри практики за изградба на бизнис визија и вредности

- 1. Градење на основата:** Разбирање на потребите на клучните чинители (стејкхолдери) и нивното поврзување со визијата и вредностите.
 - 2. Силна визија:** Визијата треба да биде незаборавна, јасна, мотивирачка, амбициозна, клиентски фокусирана и преведена во мерливи стратегии.
 - 3. Силни вредности:** Вредности за поддршка на визијата, базирани на клучните фактори за успех и внесени во мерливи практики.
 - 4. Комуникација:** Конзистентна порака преку акција, сигнали и зборови.
 - 5. Вградување:** Регрутирање, обука, проценка, награди, промоција и последователност на сите рефлектирачки вредности.
 - 6. Брендирање:** Брендирањето на организацијата треба да ги изразува визијата и вредностите.
 - 7. Мерења:** Ригорозни мерења на степенот на ефикасност од спроведувањето на визијата и вредностите.
-

⁵⁴Davidson H. (2002). *The Committed Enterprise*. Oxford:Butterworth-Heinemann

Искуството покажува дека визијата и вредностите честопати се развиени на погрешен начин. Измислување слогани како што се: „клиентот е крал“, „се фокусираме на клиентите“ и сл. се токму погрешниот начин за развивање на визија и вредности.

За јасна и силна визија, најпрво треба да се согледаат и идентификуваат идните клучни фактори за успех на пазарот на кој дејствува компанијата, а потоа да се изградат вредности за постигнување на клучните фактори за успех. На тој начин, ако се создадат вредности кои се применливи и позитивно рефлектираат на бизнисот, тие ќе ја изградат конкурентната предност. Во спротивно тие се ирелевантни.⁵⁵

Развојот на силна и цврста визија, претставува прва и значајна фаза во воспоставувањето на успешна деловна стратегија.

1.2. Клиентска стратегија

Другата страна од стратегиското равенство од CRM стратегијата е донесувањето на одлука во врска со определувањето на целните групи на клиенти. *Значењето да се има јасна претстава за посакуваните целни групи, произлегува од фактот што секоја организација има свои слабости како и предности.* Во услови на зголемување на конкуренцијата, само мал број на организации можат успешно да ги извршуваат „сите работи за сите клиенти“. Според тоа утврдувањето на специфичната клиентска стратегија и насочувањето на сите напори за одржување и развој на истата, е единствениот начин за одржување и вистински напредок на организацијата. Усогласувањето и интеграцијата на деловната и клиентската стратегија е со висок приоритет за секоја организација.

Клиентската стратегија вклучува испитување и оцена на постоечките и потенцијални клиенти и идентификување на соодветни форми на сегментација, анализа на карактеристиките на клиентите и клиентските сегменти. Ваквиот процес има потреба од анализа на голем број на податоци за клиентите која

⁵⁵Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр. 39-97

има значителни импликации во однос на прибирањето и организацијата на тие податоци во соодветни складишта (бази) за податоци.

Како дел од овој процес организацијата треба да го земе предвид соодветното ниво на поделба на опсежни сегменти или подсегменти на клиенти. Ова подразбира одлука за соодветен пристап во сегментацијата: макро, микро, еден на еден пристап и сл.

Клиентската стратегија ги вклучува активностите во врска со идентификувањето и одредувањето на фокус групите на клиенти врз основа на утврдените цели во деловната стратегија на организацијата како одредница. Клиентската стратегија го дефинира целниот пазар и компанискиот настап на истиот. Во пазарната средина, организацијата препознава голем број на клиентски групи и секоја од овие групи треба поединечно да се разгледа. Без разлика дали групата опфаќа дистрибутери, корисници на производи и услуги или крајни потрошувачи, за ефикасна клиентска стратегија неопходно е сегментирање на секоја група на соодветен начин.

Процесот на сегментација на пазарот вклучува истражување на алтернативни основи за сегментирање на пазарот и определување на соодветно ниво на сегментација: макро, микро, еден на еден и сл. определувањето на сегментите од базите на клиенти и соодветното ниво на поединечните сегменти вклучува висок степен на креативност. Компаниите треба постојано да размислуваат и да изнаоѓаат алтернативни начини за сегментирање на пазарот и да изнаоѓаат начини со кои можат да создадат диференцијална предност над своите конкуренти. Откако ќе се сегментираат на соодветни нивоа на сегментација на целните групи, организацијата треба да се фокусира на односите со клиентите.

Клиентската стратегија не ја креира само политиката за целните групи на клиенти, туку и со креирањето на производи и услуги за нив, иако првенствено тоа е област на интерес на политиката за производи и маркетинг планирање.

Производите и услугите за целните групи може да бидат развиени или внесени во постоечките производи и услуги или пак се креираат посебни производи и услуги. Кога овие опции ќе се внесат во матрица со сегашни и

нови производи на едната оска и сегашниот и новиот пазар или клиентските сегменти на другата оска, се добиваат следните четири широки опции на производи/пазар, (прикажани на слика2)⁵⁶:

- Фокус на постоечките производи и услуги на постоечкиот пазар,
- Развој на нови производи и услуги за постоечките пазари,
- Развој на нови пазари или сегменти на корисници за постоечките производи/услуги,
- Диверзификација во нови производи и услуги на нови пазари или сегменти на корисници.

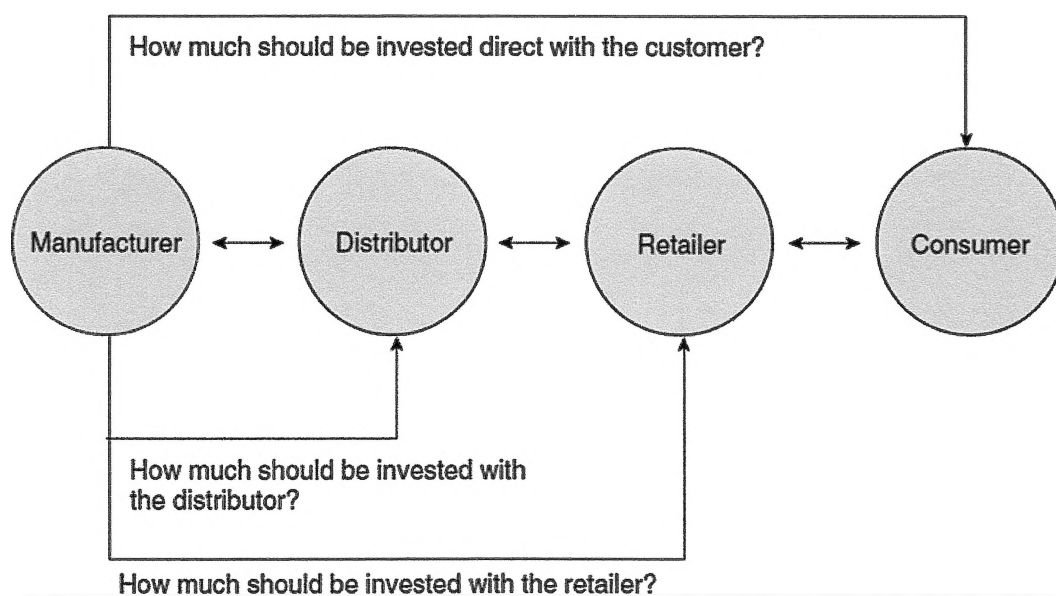
		PRODUCTS	
		Present	New
MARKET	Present	Market penetration 1. Increasing number of users (a) attracting competitors' users (b) converting non-users into users 2. Increasing purchasing frequency 3. Increasing average quantity purchased per transaction 4. Increasing lifetime value (customer retention)	Product development 1. Product improvement 2. Product quality extensions 3. Product line extension 4. New product development
	New	Market development 1. Increasing number of users in new market segments in present geographic market 2. Increasing number of users in new market segments (a) Regional (b) National (c) International expansion	Diversification 1. Concentric 2. Conglomerate

Слика 2. Преглед на опции за сегментирање на производ/услуга и пазар/клиент

⁵⁶Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.7

1.2.1. Кој е клиентот?

За организациите кои вршат директна продажба до крајните клиенти, одговорот на прашањето "Кој е клиентот?" изгледа едноставен. Како и да е, многу организации во одредени сегменти од нивните бизниси, во најмал степен ги продаваат своите производи и услуги преку некоја формана посредништво. Во ваков случај, одговорот на ова прашање станува покомплициран. Зборот "Клиент" може да опфаќа три широки групи: директни клиенти, посредници и финални клиенти, како што е прикажано на сликата подолу.



Слика 3. Утврдување на „клиентот“⁵⁷

За подобра илустрација на овие групи, може да го разгледаме случајот со производителот на микробранови печки. Овој производител продава на одреден број овластени дистрибутери или големопродавачи, тие понатаму ги продаваат производите на малопродажните аутлети, кои на крајот ги продаваат микробрановите печки до индивидуалните клиенти.

Во овој пример, дистрибутерот е директниот купувач, малопродавачот,

⁵⁷ Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.63

посредникот и индивидуата која го купува уредот од малопродавачот и финалните клиенти. Генерално, можеме да го примениме зборот "Клиент" кај сите овие групи. Во некои индустрии, може да постојат неколку посредници, при што се создаваат дополнителни чекори во рамките на синџирот на канали.

Организациите кои работат на ваков посреднички пазар, мора сериозно да го земат во предвид прашањето "Кој е клиентот?". Секако, одговорот е дека сите тие се клиенти и организацијата треба да го балансира времето, средствата и напорите кои ги насочува кон секоја група.

Понатаму, напредокот во информатичката технологија ја менува природата и значењето на различните групи. Многу организации денес сфаќаат дека со цел да изградат силни односи со финалните клиенти, треба го променат пристапот и трошоците на различните нивоа на канали, или алтернативно да ги рефокусираат постоечките трошоци на начин кој обезбедува градење на подлабоки и долготрајни односи. Во некои индустрии, посредниците се повеќе стануваат важен сегмент од каналниот синџир, додека во некои други, вредноста и значењето на посредниците останува предизвик.

Buttle⁵⁸, дефинира пет различни класи на стратешки значајни клиенти:

1. *Идна висока вредност на животниот век на клиентите*: овие клиенти значително ќе придонесат за профитабилноста на компанијата во иднина.
2. *Група на масовни клиенти* (анг. High volume clients): овие клиенти можеби нема да генерираат многу профит за компанијата, но се стратешки значајни заради апсорбцијата на фиксните трошоци и обемот на економијата која тие ја генерираат за да се задржи ниско ниво на поединечните трошоци.
3. *Бенчмарк корисници* (референтни корисници): ова се клиенти кои другите клиенти ги следат.

⁵⁸ Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, стр.157

4. *Инспиративни*: овие клиенти носат подобрување на бизнисот на испорачателот. Тие може да идентификуваат нови апликации, подобрување на производи или можности за намалување на трошоците. Тие може да се жалат гласно и да имаат неразумни барања, но со тие постапки наметнуваат промени на подобро.
5. *Отвораат врати* (анг. door openers): овие клиенти и овозможуваат на компанијата пристап до нови пазари. Ова може да се направи без почетен профит, но со цел да ја препорачаат и промовираат за идната експанзија.

1.2.2. Сегментација на клиенти

Заради ефикасност на бизнисот многу е важно организацијата да започне со добра основа и изградба на способност за препознавање на оние клиенти кои ќе имаат најголемо влијание на успешната изведба.⁵⁹

Постојат многу варијации на темата сегментација. Рауне⁶⁰ на пример посочува сегментација според: услуга или вредност; географски, демографски, социо-економски, корист, користење, лојалност и сегментација согласно на околностите.

Wong⁶¹ ги сугерира следните осум клучни карактеристики на пазарниот сегмент:

1. Секој сегмент треба да биде хомогенизиран;
2. Различните сегменти треба да бидат хетерогени меѓу себе;
3. Секој сегмент треба да покаже мерлива разлика;
4. Сегментацијата треба да биде финансиски оправдана;

⁵⁹Brown, S. & Gulycz, M., 2002. *Performance Driven CRM: How to make your customer relationship management vision a reality*. Etobicoke, ON: Wiley.

⁶⁰Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр. 39-97

⁶¹Wong, K., 2011. *CRM in action: maximizing value through market segmentation, product differentiation, & customer retention*. Boomington, IN: Universe

5. Секој сегмент треба да се карактеризира со трајност;
6. Секој сегмент треба да биде доволно голем за да биде економски одржлив;
7. Секој сегмент не само што треба да биде препознатлив, исто така и постоечки преку профилирање на сегментот;
8. Секој сегмент треба да бидат достапен преку редовни медиуми и канали на дистрибуција.

Традиционалните методи на сегментација започнуваат со расчленување на базата на клиенти во препознатливи групи со кои може да се управува. На пример, сегментација може да се направи со помош на анализа на кластери (демографски, психографски и карактеристики на однесувањето).

Една од најпопуларните варијации на практиките за сегментација е врз основа на вредноста на клиентот. Ваквиот вид на сегментација е концепт, во кој деловните одлуки не се базираат на износот на приходите, туку на вкупната вредност на клиентите за една организација.

Организацијата ја одредува вредноста на своите клиенти преку увид и анализа, како на квантитативните, така и на квалитативните податоци, оценување на прашањата како што се: потенцијалниот раст, чувствителност на цената и можноста за продажба на производи и услуги со додадена вредност.

Преку профилирање на клиентите и нивноторасчленување во сегменти, организацијата добива алатка за создавање на попрецизно насочени понуди. Таа алатка им овозможува да се измери однесувањето на овие групи со текот на времето врз очекуваните резултати. Сегментацијата треба да се прави најмалку еднаш годишно или кога се направени значајни промени во бизнис моделот на компанијата.

1.3. CRM стратегија

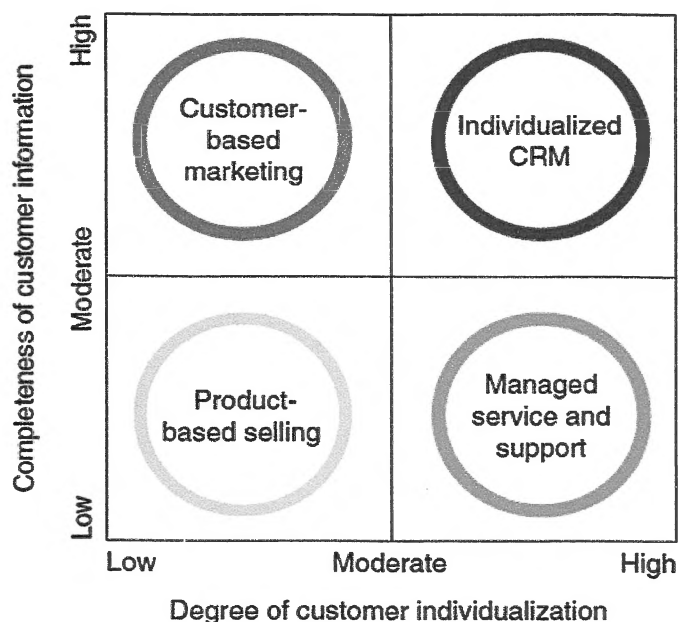
Деловната и клиентската стратегија претставуваат главни компоненти на CRM стратегијата. Од претходните излагања јасно се согледува дека преддонесувањето на одлуката за избор на целните групи на клиенти и нивната сегментација, организацијата треба да ја согледа својата моментална позиција во рамките на својата индустрија и идната одлука што реално може да се одигра во неа.

Ова вклучува утврдување на степенот до кој индивидуалниот клиентски пристап или „еден на еден“ пристапот е соодветен и достапен за организацијата и за управувањето на комплетноста на информациите за постоечките и потенцијалните клиенти. Овие одлуки треба да се базираат на сегашната состојба и можните идни состојби.

Природата на развојот на конкурентните состојби и можните трошоци кои се својствени во спроведувањето на потребните промени, треба внимателно да се проценат како дел од CRM стратегијата. CRM стратегиската матрица прикажана на слика 4, обезбедува алатки за компанијата преку кои се согледуваат сегашните и идните состојби. Вертикалната оска на матрицата ја покажува *комплетноста на податоците за клиентите*, комбинација за:

- а) со колку информации за клиентите се располага
- б) колку се софистицирани анализите на тие информации.

Хоризонталната оска го покажува *степенот на индивидуализацијата на клиентот*, односно степенот до кој организацијата ги користи информациите кои ги има за клиентите, со цел да им достави индивидуализирани или пак прилагодени услуги.



Слика 4. CRM стратегиска матрица⁶²

Матрицата ги прикажува четирите опсежни стратегиски позиции кои може да бидат соодветни за одредена организација во зависност од нејзините специфични околности и бизнис прашања.

Со текот на времето се појавува општ тренд во организациите да мигрираат кон горниот десен агол од матрицата. Поместувањето од долната лева кон горната десна положба го отсликува движењето од трансакциски пристап, кој е не многу софистициран облик на CRM и за кој се смета дека дури и воопшто не е CRM, на индивидуализиран пристап, кој е многу пософистициран облик. Организацијата која прва ја постигнува позицијата на индивидуализиран или пристапот „еден на еден“ ја има конкурентската предност во дадената индустрија.

Развојот на CRM стратегијата вклучува согледување на сегашната и идна потенцијална позиција на организацијата во рамките на соодветната

⁶² Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, 80

индустрија и нејзината одлука за начинот за пристап кон клиентската база. Во зависност од индустријата и прашањата поврзани со конкуренцијата, секоја организација треба да ја земе во предвид CRM стратегијата која е најсоодветна во моментот и иднината.

Buttle⁶³, разликува седум клучни стратегии за управување на односите со клиенти:

1. Заштита на односите – кога постојат стратешки значајни и активни клиенти. Со примена на оваа стратегија се настојува да се задржат клиентите.
2. Реинженеринг на односите – кога клиентите стануваат непрофитабилни, се применува стратегијата на реинженеринг на односите. Оваа стратегија може да доведе до зголемена автоматизација што ќе го исклучи човечкиот фактор од оперативата, со што ќе се овозможи пружање на услуги на клиентите преку ефикасни канали за комуникација.
3. Унапредување на односите – целта е да се создадат профитабилни клиенти. Стратегијата подразбира одредување на вкрстена продажба и техники за зголемена продажба.
4. Созревање на односите – претпоставка на оваа стратегија е постоењето на стабилни односи со клиентите и одржувањето на достигнатите задоволителни резултати. Аспирациите се насочени кон оптимизирање на паричниот тек од клиентите, со намера на користење на вишокот за оптимизација на односите со останатите клиенти.
5. Крај на односите – клиентите не се повеќе од интерес за продажба, тие не се заинтересирани за купување или пак користење на услугите. Доколку се утврди ваквата состојба, препораката е да се остават клиентите да заминат.

⁶³ Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, стр.158

6. Повторно придобивање на клиенти – иако претходно се проценило дека е подобро клиентите да се остават да заминат, понекогаш ќе се случат состојби кога тој истиот клиент од различни причини ќе биде битен за понатамошна соработка. Прашањето е како да го вратиме клиентот назад. Основата на оваа стратегија е да се открие и разбере зошто овој клиент заминал.
7. Започнување на однос – идентификувајќи ги потенцијалните клиенти, потребно е да се пристапи кон аквизиција на целните групи.

Buttle, стратегијата ја дефинира во однос на стапката на активност на клиентот, како и позиционирањето на клиентот во смисла на создавање на одредени вредности преку елементите на порастот и уделот на пазарот.

2. Модели на CRM според одбрани автори

Најчесто цитирани и анализирани модели на CRM, се моделите развиени од страна на F.Buttle, A. Payne и Gartner Inc.

Buttle⁶⁴, конструира т.н модел на ланецот на вредности, кој го сочинуваат пет примарни и четири секундарни компоненти кои водат до крајната цел зголемување на профитабилноста.

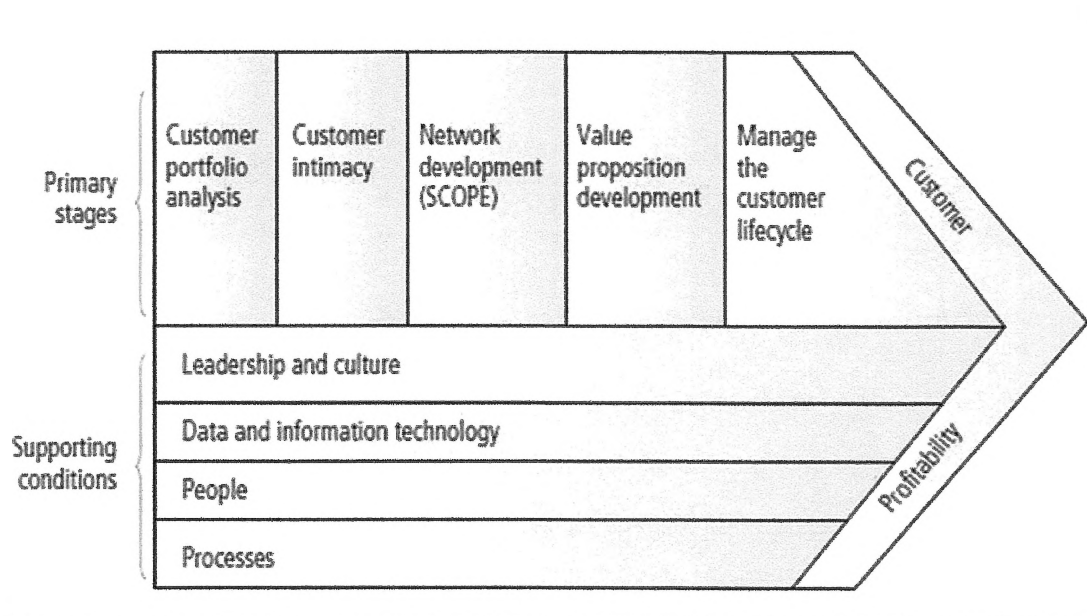
Основните компоненти на моделот преку меѓусебно дејствување, со поддршка на помошните компоненти, ја обезбедуваат претпоставката за привлекување и задржување на профитабилните клиенти.

Примарните компоненти на CRM ланецот на вредности се:

- Анализа на портфолието на клиентите
- Анализа на блискоста со клиентите (нивно познавање, демографски и бихејвиористички информации за клиентите, податоци за нивното користење на производите и услугите)

⁶⁴Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, стр.20

- Интегрирано управување со деловната мрежа
- Изградба на вредности за клиентот
- Управување со животниот век на клиентот (планирање на стратегија за развој на односите со клиенти)



Слика 5. Модел на ланецот на вредности

Секундарните компоненти ги опфаќаат: менаџерските способности, лидерство и култура, ИТ и податоци, човечки ресурси и процесите кои овозможуваат операционализација на CRM стратегијата во функција на ефикасна и ефективна реализација.

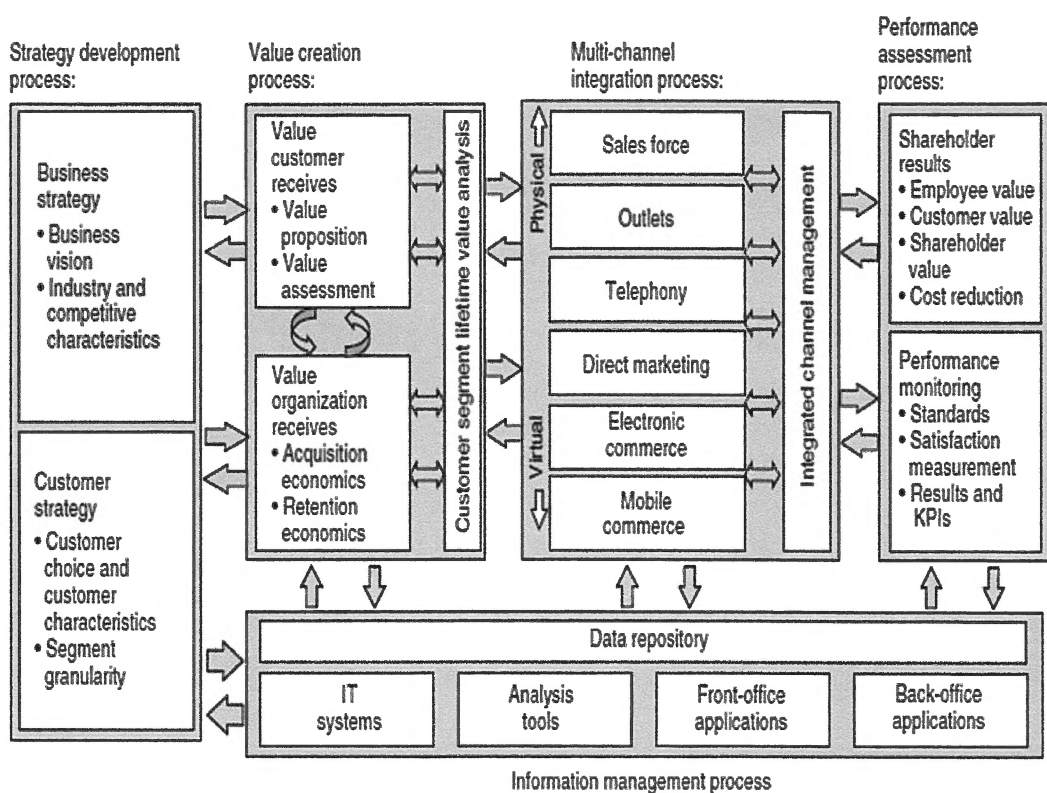
CRM моделот развиен од страна на А. Payne се состои од пет главни процеси во CRM⁶⁵.

- Процес на развој на стратегијата
- Процес на создавање на вредности
- Процес на мултиканална интеграција

⁶⁵Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford.

- Процес на оценка на перформансите
- Процес на управување со информациите

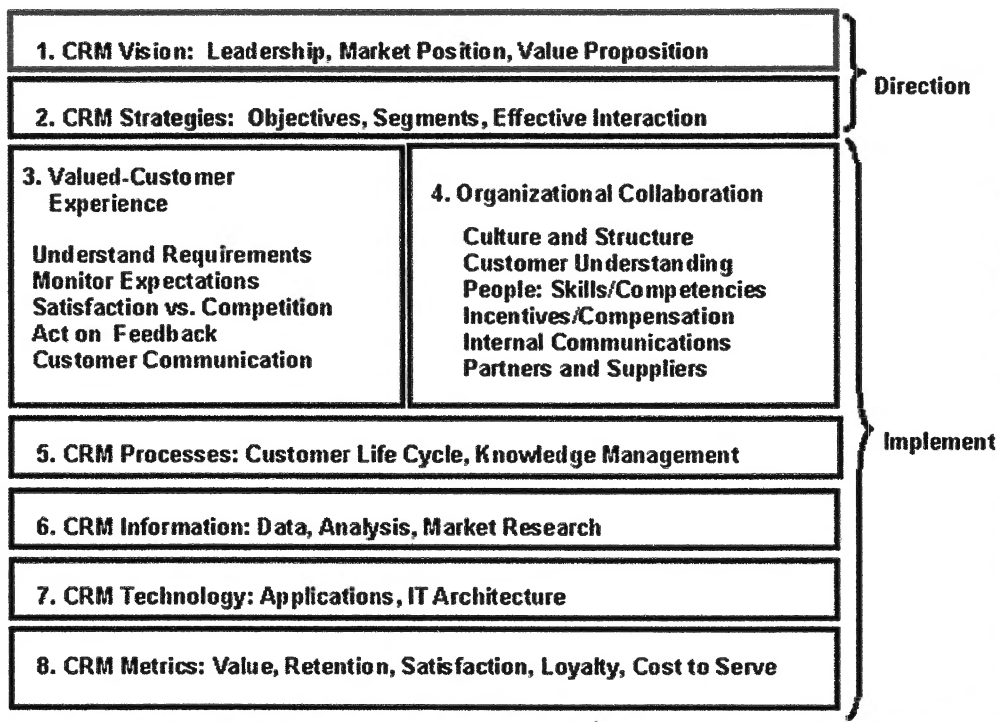
Првите два процеси го претставуваат стратегискиот CRM, третиот процес го претставува оперативниот, а процесот на управување со информациите го претставува аналитичкиот CRM.



Слика 6. Концептуална рамка за CRM стратегија

Гартнеровиот модел⁶⁶ на компетентност е развиен од страна на Gartner INC., која е една од водечките ИТ истражувачка и консултантска компанија, која има вработено над 1200 истражувачи и аналитичари во 75 земји и завзема значајно место во CRM истражувањата.

⁶⁶Gartner, Inc., 2001. *CRM at Work: Eight Characteristics of CRM Winners*; <http://www.gartner.com>



Слика 7. Гартнеров модел на компетентност

Според овој модел, компанијата треба да има компетенции (надлежности) во осум области, за да може да има успех CRM концептот. Овие области вклучуваат:

- Изградба на CRM визија
- Развој на CRM стратегија
- Проектирање на искуството со значајните клиенти
- Интра и интер организациска соработка
- Управување со животниот циклус на клиентот
- Управување со информациите
- Имплементација на технологијата и
- Развој на соодветни мерки за показатели на успехот или неуспехот на CRM концептот.

3. Предности на CRM концептот

Предностите од примената на CRM концептот се:

- Бизнес фокус кон најпрофитабилните клиенти;
- Ретенцијата на профитабилните клиенти ги намалува трошоците кои се потребни за привлекување на нови клиенти;
- Вредноста на базата на податоци станува клучен индикатор на успешноста;
- Производите и услугите се концентрирани и насочени индивидуално кон клиентот;
- Клиентите стануваат извор на идеи за развој на нови производи, што овозможува зголемување на општата успешност;
- Подобрување на стапката на задржување на клиентите;
- Зголемување на вредноста на поединечниот клиент;
- Намалување на трошоците и пораст на профитабилноста;
- Одговарање на прашањата и рекламациите од страна на клиентите директно и промптно;
- Вкрстена продажба продажба со додадени вредности;
- Создавање на канали за повратни информации, развивање на продажни и услужни вештини, мотивирање и наградување на вработените и клиентите;
- Автоматизација на процесите;
- Подобра интерна комуникација;
- Откривање на нови клиенти и слично.

III. ПРИРОДАТА НА ОДНОСИТЕ СО КЛИЕНТИ И СОЗДАВАЊЕТО НА ВРЕДНОСТ

1. Разбирање на односите и нивниот контекст

Односот вклучува барем некоја интеракција со текот на времето. Доколку се работи за еднократна трансакција, како на пример купување на апарат за домаќинство од специјализиран аутлет, повеќето овој однос нема да го наречат *однос*. Ако се размислува од аспект на двонасочна врска, тоа е однос помеѓу две страни. Доколку се земе оваа интеракција како критичен фактор, поимот „однос“ може да се дефинира како: „серија на настани или интерактивни епизоди помеѓу две страни во одреден временски период.“⁶⁷

Интерактивните епизоди, Buttle понатаму ги објаснува на следниот начин: „епизодите се временски граници (имаат почеток и крај) и се именуваат. Во рамките на односот помеѓу продажниот претставник и клиентот, секогаш може да се идентификуваат серија на дискретни епизоди како: купување, покажување интерес за производот, продажни повици, преговарање, справување со поплаки од клиенти, решавање на фактурни спорови и играње на партија голф. За возврат, секоја епизода е составена од серија на интеракции.

Интеракцијата се состои од акција и одговор на таа акција. Во рамки на секоја епизода, секој учесник ќе постапува и ќе остварува интеракција со друг. Содржината на секоја епизода е спектар на комуникативни однесувања вклучувајќи говор, акции и говор на телото.“⁶⁷

Некои авторитети мислат дека ова не е доволно, дури и наивно, да се дефинира односот како интеракции во текот на времето. Jim Barnes на пример, сугерира дека „интеракцијата мора да содржи и „емоционален дел“, што имплицира некој тип на емотивна конекција, приврзаност или верност.“⁶⁸

⁶⁷ Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, стр. 27

⁶⁸ Barnes, J.G. (2000) *Secrets of customer relationship management*. NewYork: McGraw-Hill

Односот егзистира само кога страните се префрлуваат од состојба на независност кон зависност или меѓузависност. Односот претставува социјална конструкција и егзистира само доколку луѓето веруваат дека навистина постои и се однесуваат и постапуваат соодветно, при што станува очигледно дека односите може да бидат унилатерални или реципрочни; односно или едната или двете страни заедно веруваат дека имаат воспоставено однос.⁶⁹

Односите се менуваат со текот на времето. Страните стануваат поблиски или пак се на поголема дистанца, со што интеракциите стануваат повеќе или помалку фреквентни. Бидејќи тие еволуираат, може значително да варираат во бројот и различноста на епизодите и интеракциите кои се остваруваат во рамки на тие епизоди.

Високо развиените односи имаат два важни атрибути: довербата и посветеноста. Овие атрибути се предмет на значителен број на истражувања.

Довербата е фокусирана. Тоа значи, иако може да постои генерално чувство на доверба и сигурност, овие чувства се насочени. Една страна може да верува на другата страна за:

- добротворност – верување дека едната страна постапува во интерес на другата,
- искреност – верување дека зборот на другата страна е веродостоен или кредибилен,
- компетентност – верување дека другата страна поседува експертиза неопходна за извршување како што е потребно.

Развојот на довербата е инвестиција во градење на однос кој се исплати на долг рок. Довербата се појавува кога страните споделуваат искуства, ги проценуваат и интерпретираат меѓусебните мотиви. Колку повеќе се учат меѓусебно, ризикот и сомнежите се редуцираат.

⁶⁹ Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, стр.28

Кога постои меѓусебната доверба на партнерите, заедно се мотивирани да инвестираат во односот. Овие инвестиции, кои служат како бариери за излез, може да бидат или допирливи (материјални) или недопирливи (пример знаењето). Инвестициите може, но и немора да бидат неповратни кога односот се прекинува.

Ако довербата отсутствува, конфликтот и несигурноста расте, додека кооперацијата паѓа. Недостигот на довербата обезбедува слаба основа за успешен однос клиент – добавувач.

Се смета дека како односот еволуира со текот на времето, така еволуира и карактерот на довербата.

Посветеноста е есенцијална состојка за успешни и долгорочни односи. Morgan и Hunt ја дефинираат посветеноста во односите на следниов начин: "Посветеноста се покажува преку размената на верувањата помеѓу партнерите дека тековно воспоставениот однос е многу значаен и оправдува вложување максимални напори за негово одржување; тоа е кога посветената страна верува дека е вредно и се исплати да се работи на воспоставениот однос, со цел да се осигура дека ќе трае неодредено".⁷⁰

Посветеноста произлегува од довербата, споделените вредности и верувањето дека е тешко партнерите да се заменат. Посветеноста ги мотивира партнерите да соработуваат со цел да ги одржат инвестициите во тој однос. Посветеноста значи избегнување на краткорочни алтернативи, во корист на постабилни, долгорочни бенефити поврзани со партнерскиот однос. Каде што клиентите имаат избор, тие се посветуваат само кон доверливи партнери, бидејќи посветеноста наметнува одредена чувствителност, оставајќи ги нив да чекаат подобра прилика.

Евиденција за посветеноста се пронаоѓа во инвестициите кои едната страна ги вложува во другата. Едната страна инвестира во ветувачки однос и доколку другата страна соодветно одговори, односот еволуира и партнерите стануваат значајно посветени во реализација на меѓусебна бизнис соработка.

⁷⁰Morgan , R.M. and Hunt , S.D. (1994) The commitment–trust theory of relationship marketing . *Journal of Marketing* , Vol. 58 (3) , стр.. 20 – 38 .

Инвестициите вклучуваат време, пари и ставање на страна на тековните или алтернативни односи. Партнерската посветеност во односот е директно претставена преку големината на инвестициите во тој однос.

Дискусијата за довербата и посветеноста сугерира дека некои односи може да се перцепираат со повисок квалитет од останатите. Истражувањата во квалитетот на односите, генерално ги истакнуваат довербата и посветеноста како круцијални атрибути на високо квалитетен однос. Покрај нив, идентификувани се и други атрибути, вклучувајќи го задоволството од односот, меѓусебните цели и нормите и принципите на соработка.

Задоволството во односот не е исто што и посветеноста. Посветеноста кон добавувачот доаѓа како инвестиција во тој однос, а инвестициите се реализираат само кога посветената страна е задоволна со нивната историја на трансакции. Со други зборови, инвестициите се реализираат во односи кои се задоволувачки. Меѓусебните цели се јавуваат кога страните споделуваат цели кои може единствено да се остварат преку заедничка акција и континуитет на односите. Принципите на соработка се јавуваат кога страните заедно работат конструктивно и меѓузависно за да ги решат проблемите.

Имајќи го предвид фактот дека имплементацијата на CRM е со цел да се изградат поблиски и повредни односи со клиентите, менаџерите имаат обврска да бидат свесни за квалитетот на воспоставените односи со клиентите.

2. Задоволството на клиентите, лојалноста и перформансите на бизнисот

Еден од значајните принцип на CRM концептот е подобрувањето на перформансите на бизнисот преку засилување на задоволството на клиентите и подигнување на нивната лојалност. Задоволството се зголемува, бидејќи проникливоста на клиентите им дозволува на организациите подобро да ги запознаат клиентите и да креираат поголема вредност за нив преку соодветна понуда, како и подобри искуства за самиот клиент. Како што расте задоволството на клиентите, така расте и интенцијата на клиентот повторно да

воспостави однос. Тоа за возврат влијае на куповните навики и однесување на клиентот, а со тоа влијае и на перформансите на бизнисот.

2.1. Задоволството на клиентите

Задоволството на клиентите секогаш било предмет на битни истражувања, како и многу начини за негово мерење и дефинирање. Задоволството на клиентите претставува одговор на клиентот од неговата исполнителност во текот на неговото клиентско искуство, или дел од него.⁷¹

"Искуството или дел од него", компонента од дефиницијата, сугерира дека евалуацијата на сатисфакцијата може да биде насочена кон сите елементи или некои од клиентското искуство, што значи може да вклучува производ, услуга, процес и било која друга компонента од клиентското искуство.

Најфреквентен начин за квантификација на задоволството на клиентите е да се направи споредба на клиентската перцепција од искуството или дел од него, со неговите очекувања. Ова е познато како модел на очекувања – непотврденост од задоволството на клиентите. Овој модел сугерира дека доколку клиентите ги перцепираат нивните очекувања дека ќе бидат исполнети, тие се задоволни. Ако нивните очекувања не се исполнети, тоа е негативна непотврденост и тие се незадоволни.

Позитивната непотврденост се јавува кога перцепцијата ги надминува очекувањата. Клиентот станува пријатно изненаден, дури и возбуден. Моделот претпоставува дека клиентите имаат свои очекувања и дека тие се способни за проценка на перформансите. Понекогаш очекувањата на клиентите може да бидат исполнети, а клиентот сеуште да е незадоволен. Ова се случува кога неговите очекувања се ниски.

Многу организации ги истражуваат барањата и очекувањата на

⁷¹ Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier, стр.44

клиентите за да откријат што е значајно за клиентите и потоа ја мерат перцепцијата на клиентите за нивниот перформанс споредено со перформансите на нивните конкуренти.

2.2. Лојалност на клиентите

Лојалноста на клиентите исто така е предмет на разни истражувања. Постојат два клучни пристапи за дефинирање и мерење на лојалноста, едниот се базира на однесувањето, другиот на ставовите.

Бихевиоралната лојалност се мери преку следење на однесувањето на клиентот при купувањето. Лојалноста е изразена како продолжен патронат и купување. Постојат два бихевиорални аспекти на лојалноста. Прво, дали клиентот е континуирано активен и второ, дали организацијата го одржува својот удел во потрошувачка на клиентите.

Голем број на маркетинг организации користат бихевиорални мерки на лојалноста. Најлојални клиенти се оние кои имаат високи резултати на трите бихевиорални варијабли: време поминато од последното купување, фреквенција на купувања во даден временски период и монетарната вредност на купувањата во даден временски период .

При мерењето на лојалноста базирана на ставовите се земаат во предвид компонентите на ставовите како верувањата, чувствата и интенциите за купување. Оние клиенти кои имаат силни преференци кон инволвирање во или посветеност кон добавувачите, се полојални од аспект на ставовите.

Неодамна, истражувачите ги комбинирале овие два пристапи во еден сеопфатен модел за следење на лојалноста на клиентите. Најпознат е моделот на Dick и Basu.⁷²

⁷²Dick , A.S. and Basu , K. (1994) Customer loyalty: towards an integrated framework . *Journal of the Academy of Marketing Science* ,Vol. 22 (2) , pp. 99 – 113

Овие автори идентификувале четири форми на лојалноста, согласно релативната сила на ставовите и нивото на повторено купување кај клиентите. Лојални се оние кои имаат високи нивоа на повторено купување и силни релативни ставови. Невистински лојалните имаат високи нивоа на повторено купување, но слаби релативни ставови. Нивното повторено купување може да се објасни преку инерција, високи трошоци за префрлување или индиферентност. Скриената лојалност постои кога силниот релативен став не е придружуван со повторено купување. Тоа може да биде доказ за слабост на дистрибутивната стратегија на компанијата, кога производот и услугата не се достапни во време и место по желба на клиентите.

Од практична гледна точка, бихевиоралната дефинија за лојалноста е поатрактивна бидејќи продажбата и профитот произлегуваат од акциите, не од ставовите. Подеднакво вистинито е и дека информираноста за силните или позитивни ставови на клиентите може да им помогне на организациите да ги разберат причините за резистентна посветеност кон конкурентите. Меѓутоа, од овој модел не може јасно да се увиди дали ставовите имаат предност во однос на однесувањето или пак обратно. Истражувачите генерално се согласуваат дека причините се циркуларни, а не еднонасочни. Со други зборови, ставовите влијаат на однесувањето и однесувањето влијае на ставовите.

2.3. Перформанси на компанијата

Перформансите на организацијата може да се мерат на повеќе начини. Најновиот тренд е далеку од едноставните краткорочни финансиски мерки како што се кварталниот профит или заработката по акција. Водечките организации повеќе се насочуваат кон сет на индикатори, како што е билансната карта на резултати (balance scorecard).

Билансната карта на резултати користи четири сетови на клучни индикатори на перформансите кои се поврзани: финансиите, клиентот, процесите и учењето и развојот. Имплицираната поврзаност помеѓу овие индикатори е во тоа што луѓето (учење и развој) прават работи (процеси) за

клиентите (клиенти) кои имаат ефект на перформасите на компанијата (финансии).

Овие индикатори може да се користат за евалуација на перформасите на компанијата следејќи ја имплементацијата на CRM и вклучуваат: нивоа на задоволство на клиентите, стапки на ретенција на клиентите, трошоци за аквизиција на клиентите, број на новостекнати клиенти, просечен мандат на клиентите, лојалност на клиентите (бихевиорална или базирана на ставовите), продажба по клиент, раст на приходите, пазарен удел и удел на клиентите.

Билансната карта на резултати е адаптибилна во контекст на CRM. Уделот на клиентите е популарна мерка на CRM перформансите. Доколку организацијата носи битна стратемиска одлука за опслужување на специфичен пазар или клиентски сегмент, треба да биде подготвена за мерење и пораст на нејзиниот удел и потрошувачката на избраниот клиентски сегмент.

3. Профитабилност на клиентите

Внимателната сегментација на пазарот и развивањето на пристап кој овозможува максимизација на вредноста на најпосакуваните пазарни сегменти и соодветната вредност која овие клиентски групи ја продуцираат во животниот век на организацијата, лежи во срцето на процесот на создавање на вредност. Организациите треба да ја разберат постоечката профитабилност на нивните клучни клиентски сегменти (во одредени бизниси, профитабилноста од индивидуалните клиенти) и да иницираат акција за утврдување на потенцијалната профитабилност на овие сегменти и следствено да ја подобрат вредноста за своите клиенти.

Повеќето организации повеќе се фокусираат на идентификација на профитабилноста на производите, отколку на клиентите, но, клиентите се тие кои го генерираат профитот, а не производите. Производите создаваат трошоци, клиентите создаваат профит. Ова не е само семантичка дистинкција.

Таканареченото "Парето правило" 80/20, сугерира дека 80 проценти од вкупниот обем на приходи на бизнисот е генериран од само 20 проценти од

неговите клиенти, како и тоа дека 80 проценти од вкупните трошоци за услужување на сите клиенти најверојатно ќе бидат задолжени од само 20 проценти од клиентите (меѓутоа не се истите 20 проценти).

Профитабилноста на клиентите варира во зависност од тоа дали се анализира во сегментот на клиентот или индивидуата, или еден наспроти еден нивоа на клиент.

Основната цел на CRM е развивање на блиски односи со клиентите во сегментот во кој припаѓаат, или потенцијално припаѓаат, како високо профитабилни. Според тоа, способноста да се создаде профит на соодветното ниво на клиентски сегмент, микро сегмент или индивидуален клиент е од фундаментално значење за успешна CRM стратегија.

Проблемот е во тоа што традиционалните сметководствени системи многу тешко, речиси невозможно ги идентификуваат реалните трошоци за сервисирање на индивидуалните клиенти. Организациите најчесто претпоставуваат дека постојат „просечни“ трошоци за сервисирање на клиентите и со тоа се откажуваат од можноста да ги таргетираат клиентите или сегментите кои имаат реален потенцијал за трансформирање на нивните профити.

4. Ретенција , аквизиција и животниот век на клиентите

Од големо значење за профитабилноста на организацијата да се разбере економичноста на ретенцијата и аквизицијата на клиентите, како и вредноста на животниот век на клиентите во рамките на нејзиниот бизнис.

Задржување на клиентите, односно ретенцијата(анг. customer retention), претставува континуитет на деловните односи меѓу клиентот и компанијата.

Истражувањата спроведени од страна на Fred Reichheld и Earl Sasser⁷³, го демонстрираат финансискиот импакт од ретенцијата на клиентите. Со ова

⁷³Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, September–October, стр. 105–111

истражување тие утврдиле дека и малиот пораст во ретенцијата на клиентите продуцирал драматичен и позитивен ефект на профитабилноста: 5 процентни поени раст во ретенцијата на клиентите придонесува за високо подобрување на профитабилноста во нето сегашна вредност. Ако стапката на ретенцијата на клиентите се зголемува од 85 на 90 проценти, ова претставува просечен пораст на нето сегашната вредност на профитот од околу 40 проценти.

Овие резултати имаат значително влијание за привлекување на вниманието за суштинската улога која ја има ретенцијата на клиентите во рамките на CRM стратегијата.

Улогата и значењето кое го има аквизицијата на клиентите, варира во согласност со специфичната ситуација на организацијата. На пример, новиот пазарен субјект кој влегува на пазарот, главно ќе се фокусира на аквизицијата на клиентите, додека веќе етаблираната организација ќе биде повеќе концентрирана околу ретенцијата на клиентите.

Процесот на аквизицијата на клиентите генерално се занимава со следните работи:

- привлекување на клиенти со пониски трошоци,
- привлекување на повеќе клиенти,
- привлекување на поатрактивни клиенти и
- привлекување на клиенти користејќи нови канали.

Животен циклус или век на клиентот(анг.customer lifetime) е поим во CRM што се користи да ја опише прогресијата на чекорите на клиентот кога поминува низ фазите на размислување, купување, користење и одржување на лојалноста кон одреден производ или услуга или организација. Од оваа прогресија се создава вредност од клиентот за организацијата. Ваквиот циклус води кон суштинската идеја на CRM концептот и укажува на фактот дека клиентот не треба да се гледа како збир од посебни и независни трансакции, туку како животен тек на приходи.

Richard Lowrie од IBM открива дека не постои единствена дефиниција за поимот customer lifetime value.⁷⁴ Многу организации во клиентски ориентирани индустрии креираат стратегии околу концептот на вредноста на животниот век на клиентот и лојалноста. Со цел да се пресмета реалниот customer lifetime value, организацијата треба да се фокусира на идниот проектиран профит во текот на своето функционирање.

Поимот вредност на животниот век на клиентот (анг. customer lifetime value - CLV), Payne го дефинира како нето сегашна вредност на идните профитни текови во текот на животниот век на воспоставените односи со клиентите.⁷⁵ Тоа го претставува целиот очекуван тек на профити, прилагоден на соодветна пониска стапка, во текот на животниот век на воспоставените односи со клиентите вклучувајќи вкрстена продажба, нагорна продажба, застапување и референтни ефекти. Вредноста на животниот век на клиентот, треба да се пресметува на ниво на грануларни сегменти соодветни на тој бизнис.

Поради комплексноста од квантификација на идните настани, многу е тешко прецизно да се определи вредноста на животниот век на клиентот. Меѓутоа, иако се јавуваат потешкотии во мерењето, тоа не значи дека овој концепт треба да се одбие. Peppers и Rogers потенцираат дека:

"Статистичките модели на вредноста на животниот век на клиентот се исто толку добри колку што се и податоците и анализите кои истите ги содржат...и дури со перфектни податоци тие никогаш не можат да обезбедат перфектни предвидувања. Со разумна доза на претпазливост, ваквиот модел ќе служи на вашите намери. Немате потреба од точни бројки и податоци. Тоа што ви треба се начини и средства за споредба на предностите од еден маркетинг програм или продажна стратегија со друг. Потребни ви се параметри кои ќе ви обезбедат корисни информации".⁷⁶

⁷⁴Lowrie, R. (1997). Lifetime value: delivery in a financial services environment. *Journal of Financial Services Marketing*, стр. 2

⁷⁵Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.151.

⁷⁶Peppers, D. and Rogers, M. (1993). *The One-to-One Future*. London: Piatkus, стр. 41–42.

Не треба да се тргнува од претпоставката дека организациите ќе сакаат да ги задржат сите клиенти во иднина. Некои клиенти може да продуцираат големи трошоци за нивно сервисирање или високи трошоци за аквизиција, што во иднина може да се покаже како неисплатливо и непрофитабилно од аспект на вредноста на животниот век на клиентот. Веројатно е дека во рамките на даденото портфолио на клиенти, постојат сегменти кои се профитабилни, некои кои се во точка на стагнација, како и некои кои се непрофитабилни од аспект на вредноста на животниот век на клиентот.

IV. ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА НА CRM КОНЦЕПТОТ

1. Релевантни истражувања

По прегледот на литературата за претходното истражување во врска со дефинирање на проблемот и основните поими, може да се заклучи дека истражувањата во литературата поврзани со CRM, може да се поделат на три главни категории.

Првата категорија се однесува главно проблемите *при имплементација на CRM, односно дилемите за прифаќање на CRM*. Опишани се успешни и неуспешни случаи. Во оваа категорија на истражувањето опфатени се факторите на успешна или неуспешна имплементација, како и влијанието што го има усвојувањето на овој концепт. На пример, Bull дава објаснување дека CRM е комплексен и холистички концепт што бара соодветни деловни процеси и интегрирани системи.⁷⁷ Тој исто така, ја посочува потребата од ефективно лидерство, извори, таргетирање и евалуација во рамките на CRM стратегиите.

Deighton, сугерира дека успешна имплементација на CRM бара фирмите да ги имаат предвид *довербата на клиентите и сочувувањето на нивната приватност* бидејќи тоа може да влијае на забавување на имплементацијата.⁷⁸ Доколку клиентите ја изгубат довербата во фирмата за која сметаат дека ќе ги користи нивните податоци за свои истражувачки цели, ќе се трудат да го забрануваат користењето на истите од страна на фирмата.

Nguyen, ги студирал *стратегиите за успешна имплементација на CRM*.⁷⁹ Тешкотиите да се добие и одржува извршна поддршка за CRM проектот, како и за усогласување на главните интерни функции или деловни единици поврзани со целите и мисијата на проектот, ги посочува како главни фактори

⁷⁷Bull, C. (2003), "Strategic issues in customer relationship management(CRM) implementation": *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5, стр. 592.

⁷⁸Deighton, J. (2005), "Privacy and customer management", *Customer Management*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute, стр. 17-19.

⁷⁹Nguyen, T.H. (2007), "Strategies for successful CRM implementation", *Information Management & Computer Society*, Vol. 15, No.2, стр. 102-115.

за успешна имплементација на CRM. Од друга страна, за да се дојде до успешна имплементација, менаџментот мора да биде сигурен дека има направено истражување во најдобриот функционален дел на фирмата за способноста за прифаќање на новиот концепт.

Во истражувањето за CRM имплементација на различни фирми во Америка направено од Bohling et al., се посочува однесувањето на топ менаџментот како битен фактор за согледување на потребата од воведување на CRM.⁸⁰ Исто така постои одреден број на критериуми кои може да ги користи фирмата за да го испита позитивното влијание на CRM во задржувањето на клиентите и нивното задоволство, растот на приходите, намалување на трошоците и подобрување на продуктивноста на вработените. Дополнително, од страна на Ang и Buttle, направена е квантитативна студија за да се испита врската помеѓу CRM концептот и деловниот успех.⁸¹ Тие дошле до сознание дека CRM концептот има позитивно влијание на повратот на средства (ROI) и профитабилноста на компанијата. Едновремено, Lindgreen and Antico ги испитувале пак неопходните активности со цел воведување на CRM во банкарскиот сектор.⁸²

Иако постојат податоци за истражувања на факторите и резултатите од успешно или неуспешно воведување на CRM во споменатата литература, тоа може да не им биде доволно на компаниите да се одлучат да го воведат.

Втората категорија главно се однесува на *концептот и дефинициите* за CRM.

Третата категорија од истражувањето се *факторите кои се поврзани со воведување на CRM* и се однесува на технолошките аспекти поврзани со CRM апликацијата. Поголемиот дел од истражувањата на оваа тема се достапни во

⁸⁰ Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. and Varadarajan, R. (2006), "CRM implementation: Effectiveness issues and insights": *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2, стр. 184-194.

⁸¹ Ang, L. and Buttle, F. (2006), "CRM software applications and business performance": *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 14, No.1, стр. 4-16.

⁸² Lindgreen, A. and Antico, M. (2006), "Customer relationship management: the case of a European bank", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No.2, стр. 136-154

списанијата за информациона системи. На пример, O'Leary, Rao и Perry сугерираат дека интеграцијата на интернетот и маркетинг базите на податоци ја подобрува ефективноста на делувањето на CRM.⁸³ Light, го има истражувано влијанието на CRM софтверската апликација врз организацијата⁸⁴. Park и Kim предлагаат рамка за CRM за поврзување на маркетингот со информатичката стратегија.⁸⁵ Притоа е демонстрирана процедура за сегментација на клиенти користејќи информатички систем за клиенти.

Студиите кои се занимаваат со идеи, насоки и шпекулации поврзани со CRM главно се спроведени преку квалитативен пристап како општо опсервирање, студии на случај и акциско истражување. На пример, Bull има спроведено студија на случај поврзана со имплементација на CRM во Англија, во производна компанија со цел да ги истражи проблемите поврзани со самата имплементација.⁸⁶ Liu, спровел квалитативно истражување за да развие соодветна рамка за CRM во банкарската индустрија.⁸⁷ Во 2005 година, Roh et al. развиле приоритетен модел на фактори за успешен CRM систем користејќи структурна равенка за моделирање.⁸⁸ Според нив, инвестирањето во CRM процесите, информациите и системите ќе придонесе во подобрување на работењето на компаниите гледано од аспект на ефикасноста.

Во досегашната литература, причините за воведување и влијанието на CRM со неговото усвојување од страна на компаниите, не биле емпирички тестирани ниту со еден статистички модел. Оттука, практикантите и академиците сеуште имаат мали познавања за факторите кои влјаат врз одлуката за воведување на CRM. Поради факторите, односно нивното непознавање може да дојде до неуспешни инвестиции и неуспешни процеси.

⁸³O' Leary, Rao, S. and Perry, C. (2004), "Improving customer relationship management through database / Internet marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 3/4, стр. 338-354.

⁸⁴Light, B. (2003), "CRM package software: a study of organizational experiences", *Business Process Management*, Vol. 9, No. 5.

⁸⁵Park, C.H. and Kim, Y.G. (2003), "A framework of dynamic CRM linking marketing with information strategy", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, стр. 652-671.

⁸⁶Bull, C. (2003), "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation": *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5, стр. 592.

⁸⁷Liu, H.Y. (2007), "Development of a framework for CRM in the banking industry", *International Journal of Management*, Vol. 24, No.1, стр. 15-32.

⁸⁸Roh, T.H., Ahn, C.K. and Han, I. (2005), "The priority factor model for customer relationship management system success", *Expert Systems with Applications*, Vol. 28, стр. 641-654.

1.1. Критични фактори за успех на CRM концептот

Успешниот CRM бара **хोलистички пристап** за секоја релација во рамки на организацијата преку прифаќање и дејствување по тој принцип и детектирање на **критичните фактори за успех**.

Rockart, критичните фактори на успех ги дефинира како: „Ограничен број на области во кои покажуваат резултат, ако се задоволителни ќе обезбедат успешни конкурентни перформанси за организацијата. Тие се неколку клучни области во кои „работите“ мора да тргнат во правилна насока за успешен развој на бизнисот. Ако резултатите во овие области не се соодветни, резултатите од вложените напори на организацијата ќе бидат помали од очекуваните.“⁸⁹ Тој исто така заклучува дека критичните фактори за успех се области од активности кои треба континуирано да добиваат посебно внимание и поддршка од менаџментот.

Постојат многу истражувања и студии за критичните фактори за успех на CRM. Mendoza, Marius, Perez и Grimon, кои укажуваат на важноста од менаџерската поддршка и комуникацијата како клучни фактори на CRM стратегијата.⁹⁰ Caldeira, Pedron, Dhillon и Jungwoo, ја нагласуваат организациската промена при имплементацијата на CRM како клучен фактор за успех.⁹¹

Во табелата подолу прикажано е резиме од неколку спроведени студии од 2002 – 2009 година за откривање на критичните фактори за успех.

⁸⁹Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), стр. 81-93.

⁹⁰Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M., & Grimon, A. C. (2007). Critical success factors for a customerrelationship management strategy. *Information & Software Technology*, 49(8), стр. 913-945.

⁹¹Caldeira, M., Pedron, C., Dhillon, G., & Jungwoo, L. (2008). *Applying EA Perspective to CRM: Developing a Competency Framework*: In proceedings of the Third International Conference on the Convergence and Hybrid Information Technology.

Критичен фактор за успех	Автор
Врвна менаџерска поддршка и посветеност	Alt & Puschmann, 2004; Caldeira et al., 2008; Chen & Chen, 2004; Croteau & Li, 2003; Harej & Horvat, 2004; Injazz & Karen, 2003; King & Burgess, 2008; Kotorov, 2003; Maleki & Anand, 2008; Mendoza et al., 2007; Zhong Hong, 2008
Комуникација во врска со CRM стратегијата	King & Burgess, 2008; Mendoza et al., 2007
Управување со организациските промени	Alt & Puschmann, 2004; Caldeira et al., 2008; Wikstrom, 2004; Zhong Hong, 2008
Промени во деловните процеси	Christopher, 2003
Разбирањето на CRM	Injazz & Karen, 2003; Pedron & Saccol, 2009
Ефективно лидерство	Chen & Chen, 2004; Christopher, 2003
Тренинг и едукација на вработените	Caldeira et al., 2008; Christopher, 2003; Harej & Horvat, 2004; Injazz & Karen, 2003; Maleki & Anand, 2008; Zhedan, Hyuncheol, Jongmoon, & Hojin, 2007
Постоење на вистински лидер на проектот	Wilson, Daniel, & McDonald, 2002
Постоење на систем за таргетирање и систем за евалуација	Christopher, 2003
Промени во организациската култура	Chen & Chen, 2004; Injazz & Karen, 2003; King & Burgess, 2008; Wilson et al., 2002
Синергија со ИТ операциите	Chen & Chen, 2004; Maleki & Anand, 2008
Способност за управување со знаењето	Chen & Chen, 2004; Croteau & Li, 2003; King & Burgess, 2008
Развојниот пат (од оперативен до аналитички и колаборативен CRM)	Alt & Puschmann, 2004; Zhedan et al., 2007
Согледување на оперативните и стратешките придобивки	Croteau & Li, 2003

Инволвираност на вработените	Maleki & Anand, 2008; Payne & Frow, 2006; Wilson et al., 2002
Формирање на мултифункционален или мултипрофесионален тим	Kotorov, 2003; Mendoza et al., 2007
Поставување на временска рамка за CRM имплементација	Alt & Puschmann, 2004; Zhedan et al., 2007
CRM проценка на подготвеност	Caldeira et al., 2008; Croteau & Li, 2003; Payne & Frow, 2006
Квалитетот на информациите и интегрирање на податоци	Chen & Chen, 2004; Karakostas et al., 2005
Интеграција на CRM системот со други деловни системи во организацијата	Chen & Chen, 2004; Christopher, 2003; King & Burgess, 2008; Mendoza et al., 2007; Meyer, 2005; Zhong Hong, 2008
Управување со податоците за клиентите, поддршка на клиентите, автоматизација на продажните процеси, маркетинг автоматизација, контакт центар, дефинирање на цели	Mendoza et al., 2007

Табела 1. Извор: ICOCI, 2011

Од приказот во табелата, се согледува дека повеќето критични фактори за успех, кои се прикажани од релевантни истражувачи се однесуваат на поддршката од страна на менаџментот во организацијата, тренинг и едукација на корисниците на системот, управувањето со организациските промени, интеграцијата на CRM системот со други деловни системи во организацијата, промена во организациската култура, способноста за управување со знаењето и вклучувањето на корисниците (вработените) во имплементација на CRM. Овие истражувања се однесуваат на факторите за успех во фазата за предусвојување и предимплементација на CRM системот. Според ова истражување констатирани се шест фактори за успех во овие фази.

Првиот и најзначаен фактор е потребата од континуирана поддршка и посветеност од страна на врвниот менаџмент во фазата на предусвојување и имплементација. Овој фактор не е значаен само во овие фази, неговото

влијание и важност е проследено и во сите претстојни фази. Како што истакнува Kale, „несоодветната поддршка од страна на врвниот менаџмент е еден од седумте смртни гревови за CRM иницијативата. Затоа постоењето на континуирана поддршка од страна на врвниот менаџмент е од суштинско значење за CRM успехот.“⁹²

Вториот фактор е разбирањето на концептот на CRM и комуникацијата во врска со очекуваните вредности и бенифиции од CRM и CRM системите за организацијата, вработените и клиентите. Според Caldeira et al., „неуспехот да се разберат бизнис бенифициите, се смета за најчеста причина за неуспех на CRM.“⁹³

Третиот фактор е поставувањето на целите кои ќе се постигнат со CRM и соодветни системи за мерење на постигнатите цели. Mendoza et al., истакнува дека поставувањето на CRM целите е битен фактор за успех на CRM системот.⁹⁴ Според Caldeira et al., поставувањето на несоодветен систем за евалуацијана CRM успешност е една од најчестите причини за неуспех.

Четвртиот фактор е проценка на организациската подготвеност за донесување и спроведување на CRM системот, што вклучува техники и финансиска проценка на подготвеност. Важноста на овој фактор е нагласена во многу студии.

Петтиот фактор е креирање на план за управување со очекуваните промени. При усвојување и имплементација на CRM системите се јавуваат културни промени и промени во процесите.

Шестиот фактор е креирање план за справување и прифаќање на промените од страна на корисниците (вработените). Според Mancof, „еден од проблемите со кои се сретнуваме при имплементацијата на CRM системите е

⁹²Kale, S. H. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 13(5), стр. 42-46.

⁹³Caldeira, M., Pedron, C., Dhillon, G., & Jungwoo, L. (2008). *Applying EA Perspective to CRM: Developing a Competency Framework*: In proceedings of the Third International Conference on the Convergence and Hybrid Information Technology.

⁹⁴Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M., & Grimón, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information & Software Technology*, 49(8), стр. 913-945.

прифаќањето на промените од страна на вработените.⁹⁵ Прифаќањето на CRM системите од страна на корисниците, според Carter, игра важна улога за негов успех.⁹⁶ Според Anderson тренингот на корисниците и нивното прифаќање на новите процеси и софтверски решенија е од суштинско значење за успехот на транзицијата во CRM.⁹⁷ Оттука, корисничкиот систем е од голема важност во истражувањата за информатичките системи и често е во корелација со однесувањето и задоволството на корисниците.⁹⁸ Според Petouhoff, ако крајните корисници не сфаќаат како и на кој начин новата CRM технологија ќе им овозможи подобро ниво на услуга за клиентите, кај нив ќе се создаде отпор.⁹⁹

Понатаму Petouhoff нагласува, „отпорот на крајните корисници ќе придонесе за неуспех на CRM проектот, при што на крајот ќе се сведе на подолги рокови за реализација, за имплементација, промашени цели, високи трошоци, проширување на делокругот и помалку реализирани придобивки.“

Според Mike, „желбата на крајните корисници да се интегрира CRM системот во нивната работна околина е детерминирачки фактор за успех на системот. Покрај тоа, комуникацијата, сослушувањето, соодветноста, тренингот и наградувањето на крајните корисници го детерминираат нивното однесување и став кон системот.¹⁰⁰

Од аспект на CRM системите како главни фактори за успех се истакнуваат:

- Поддршката од страна на врвниот менаџмент,
- Управувањето со организациските промени и
- Управувањето со промените во корпоративната култура.

⁹⁵ Mankoff, S. (2001). Ten Critical Success Factors for CRM. *Siebel System, White Paper*.

⁹⁶ Carter, Y. (2009). Know your customers better: *NZ Business*, 23(7), стр.42-45.

⁹⁷ Anderson, W. O., Jr. (2001). *Customer relationship management in an e-business environment*: In Proceedings of the international conference on Change Management and the New Industrial Revolution

⁹⁸ Wu, I., & Wu, K. (2005). A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoption in organizations. *Behaviour and Information Technology*, 24(4), стр. 303-316.

⁹⁹ Petouhoff, N. (2006). The Scientific Reason for CRM Failure. *Customer Relationship Management* 10(4), стр. 48.

¹⁰⁰ Mike, S. (2007). Winning Friends For CRM: Five Keys To Gaining End User Acceptance. *Customer Interaction Solutions*, 25(10), стр. 26

Литературата потврдува дека критичните фактори за успех поврзани со човечките ресурси има витална улога ако организацијата сака да ги искористи бенефитите од CRM.

Според Mendoza et al., „човечкиот фактор за успех на CRM опфаќа голем ранг на вработени од врвниот менаџмент до вработените на најниската хиерархиска скала, при што меѓусебната соработка е неопходна за успешна имплементација на CRM“.

Исто така AL Mashari и Zairi, го истакнуваат значењето на човечкиот фактор, бидејќи организацијата поминува низ огромни промени при воведувањето на CRM.¹⁰¹ Тие понатаму тврдат дека денешниот динамичен раст и развој на технологијата ја намалува важноста на човечкиот фактор во една организација, но во реалноста тоа се поединци – вработени кои се градбени делови на стратегиите како што е CRM. Сепак оваа различност го комплицира целиот процес на CRM и вработените за прифаќање на CRM.¹⁰² За надминување на овие предизвици и да се обезбеди успешна имплементација и развој на CRM, некои автори ги наведуваат следните човечки клучни фактори за успех: поддршка од страна на врвниот менаџмент, соодветна обука и тренинг на вработените, поседување на знаење, мотивација и задоволство.

Според Chalmeta, „луѓето се темелот на стратегијата за управување на односите со клиенти, бидејќи тие се оние во чии што раце е успехот или неуспехот на плановите и стратегиите на организацијата.“¹⁰³

¹⁰¹ Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). The effective application of SAP R/3: A Proposed model of best practice. *Logistics Information Management*, 13 (3), стр. 156-166.

¹⁰² Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28, стр. 153-167.

¹⁰³ Chalmeta, Ricardo (2006): *Methodology for Customer Relationship Management: The Journal of systems and Software* 79 (2006), стр. 105-124.

2. Организациски промени и управување со промените

Воведувањето на нов концепт на деловност и управување во организацијата, само по себе всушност значи изучување и прецизно дефинирање на самиот концепт, како и изучување на луѓето и нивната култура, што во суштина значи изучување на промените – еволуција на идејата за начинот на работењето, природата на човечкиот потенцијал и функционалностите на организацијата. Со воведувањето на нов концепт, се случуваат фундаментални промени во деловните процеси кои имаат импликација на многу делови и аспекти на организацијата.¹⁰⁴

При еволуција на организацијата од традиционална, производно - ориентирана, во клиентски ориентирана, потребно е редицајнирање на процесите и нова инфраструктура за поддршка на процесите. Кога процесот се редицајнира, работата евалуира од тесно ориентирани задачи во мултидимензионални.¹⁰⁵

Транзициските и трансформациските промени кои се случуваат со воведувањето на CRM концептот се однесуваат на: воведување на нови практики во организацијата, нови процеси, реорганизација, модификација на постоечките воведување на нови производи и услуги, системи, технологии, промени во човечките ресурси и сл. Најтешкиот дел во оваа транзиција не е обезбедувањето и воведувањето на новите технологии кои се потребни, туку адаптација на организацијата и нејзините човечки ресурси.¹⁰⁶

Кога организациите се обидуваат да се ориентираат кон клиенти, вработените ќе мораат да ја прифатат промената на културните норми, организациската структура и начинот на кој нивната работа се мери и наградува.¹⁰⁷ Ставовите и вредностите се менуваат како одговор на новите барања и предизвици.

¹⁰⁴ Birchall, D., Lyons, L. (1995). *Creating Tomorrow's Organization*: Pitman Publishing, London, стр. 95

¹⁰⁵ Исто

¹⁰⁶ Peppers, D. and Rogers, M.: *Managing Customer Relationships – A Strategic Framework*. John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2004, стр. 1

¹⁰⁷ Ryals, L. and Knox, S. (2001), "Relationship Marketing through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5, стр. 534-542

2.1. Организациска култура

Организациската култура е една од насилните и најстабилните сили кои влијаат на организацијата.¹⁰⁸ Организациската култура е збир од отворени и трајни правила, вредности и принципи, кои се постојани и кои го насочуваат однесувањето во организацијата, таа им дава чувство на членовите на организацијата.¹⁰⁹ Во литературата преовладуваат мислења дека таа ја зголемува приврзаноста кон организацијата и ја зголемува конзистентноста во однесувањето на вработените.

Организациската култура е збир на вредности, сваќања, верувања, етика, животни стилови, особености и карактеристики на организацијата.¹¹⁰ Во суштина, организациската култура подразбира содржани општо прифатени меѓузависни вредности и начини на однесување. Овие вредности се рефлектираат во обрасци на индивидуалните и интерперсоналните однесувања, однесувањата на бизнис лидерите, а се изразуваат во норми, симболи, ритуали и формални системи во организацијата. Културата е важна за организацијата, бидејќи го дефинира поголемиот дел од работењето и начинот на кој се работи во организацијата. Културолошките аспекти се битен фактор за спроведување на CRM стратегијата.

CRM концептот нема да успее доколку не постои соодветна културолошка основа; организациската културна средина која го нагласува клиентски ориентирано однесување, споделување на информациите и знаењето, крос – функционални тимови, перформанси базирани на награди, поддршка на односите, прилагодливи и подготвени ставови за промена, и повисок степен на превемање на ризик и иновации, е многу поверојатно да биде поврзано со успешна имплементација на CRM системот.

Културата на една организација ја создаваат нејзините членови, нивните обичаи, начинот на однесување и нивниот однос кон работата и организацијата.¹¹¹ Таа ја зголемува продуктивноста, предвидливоста и

¹⁰⁸Schein, E. H. (2004), "Organizational culture and leadership". Jossey-Bass Inc. Pub,

¹⁰⁹Burke, W., Litwin, G. H., (1992): Journal of Management, стр. 3.

¹¹⁰Sikavica, P., M. Novak (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.

¹¹¹ Bennett, R. (1994): Management: Informator-Potecon, Zagreb, стр. 101

доследноста во однесувањето на членовите во организацијата. Во таа смисла може да делува како супститут за формализирање на работењето во организацијата.

„Културата претставува „социјално лепило“ кое и помага на организацијата да се зачува како целина преку овозможување соодветни стандарди за тоа што треба да направат или кажат вработените. Основните функции на организациската култура се таа да овозможи чувство на идентитет на членовите на организацијата, посветеност кон мисијата што ја има, воедно воспоставувајќи стандарди за однесување на вработените. Вредностите кои ги има една компанија се круцијални за одржување на организациската култура во живот, а исто така претставуваат патоказ за менаџерите на човечки ресурси при донесувањето на одлуки за тоа кои активности и методи се најдобри.

Различни активности од областа на менаџментот со човечките ресурсиефективно можат да помогнат при одржувањето на организациската култура, а тука станува збор за селекција, социјализација, тренинг, развој на лидерите и вработените, компензација и системи за наградување, комуникација и многу други“ - Нада Жупан.¹¹²

2.2. Организациска структура

Организациската структура претставува „планирање на множество од активности за членовите на една организација, базирани на соодветни размислувања ориентирани кон организациската цел.“¹¹³ Адаптирањето на организациската структура согласно имплементацијата на CRM концептот, подразбира збир на програми, мерки и структурни карактеристики кои на ефикасен начин ја поддржуваат реализација на целите на CRM стратегијата.

Организациската структура како „дедуктивно развиен основен организациски модел на суштински односи на конечен број елементи“¹¹⁴, се

¹¹²<http://www.kapital.mk/mk/dneven-vesnik/65263/organizaciskata-kultura-go-pretstavuva-karakterot-na-kompanijata.aspx?id=2059>

¹¹³ Kapustić, S.: Metodika organizacijskog projektiranja, "Zagreb", Samobor, 1989., стр. 41.

¹¹⁴ Исто

темели на имплементацијата на CRM процесите и технологијата, системот на плаќање и наградување на вработените согласно нивните клиентски ориентиран перформанси, како и тренинзите и обуките, кои се составен дел на елементите кои овозможуваат ефикасно спроведување на CRM стратегијата. Организацијата треба да ги идентификува своите најзначајни вработени и да ги награди согласно нивните перформанси и клиентски ориентиран однесувања¹¹⁵. Задржувањето на вработените е значајно во иста мера како и задржувањето на клиентите. Наградувањето на вработените согласно нивното одговорно однесување кон клиентите ги прави задоволни. Задоволството од работата кај вработените има позитивен ефект на задржувањето на клиентите¹¹⁶.

Од оваа причина потребно е изготвување и спроведување на соодветни програми за тренинг и обука на вработените, со што ќе се овозможи воспоставување на успешен однос со клиентите, стекнување на клиентски ориентиран вештини, како и соодветни обуки за користење на CRM алатките.

Од аспект на организациската структура како „свкупност на врски и односи меѓу сите фактори на производство, како и свкупност на врски и односи внатре во секој поединечен фактор на производство, односно на свкупниот бизнис“¹¹⁷, една од важните точки за зголемување на продуктивноста е крос – функционалната соработка помеѓу различни организациони единици на ниво на организацијата. Сите поединечни организациони единици треба да бидат флексибилни во поддршка на клиентски ориентираните решенија, навремено да се предвидат потребите на клиентите и воедно да бидат флексибилни кон нивните барања. Архитектурата на организациската структура треба да ги интегрира сите системи и деловни процеси за да се обезбеди континуирана поддршка на размената на информациите за клиентите.

¹¹⁵ Woodcock. N, Stone. M, and Foss. B, "The customer management scorecard", Kogan Page, London, 2003.

¹¹⁶ Reichheld. F.F, "The loyalty effect", Harvard Business School Press, Boston, 1996

¹¹⁷ Novak, J. D. (1998). Learning, creating, and using knowledge: Concept maps as facilitative tools in schools and corporations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates

Организациската структура е фундамент во интернализацијата и примената на CRM стратегијата во целата организација. Остварувањето на целите на CRM стратегијата може да се постигне доколку *организациската структура е единствен состав на сите организациски делови од претпријатието*¹¹⁸ и еволуира со холистички пристап кон промените и клучните фактори за успех.

2.3. Отпор кон промените

Човечкиот потенцијал, луѓето во организацијата, ја претставуваат најтешката компонента, од аспект на нивната сензибилност кон прифаќањето на промените кои се случуваат со воведувањето на CRM концептот. Вработените кои ја немаат разбрано вистинската причина за промените, кои не учествуваат во формулирањето на промените, кои не примиле доволно информации во врска со промените или пак не се доволно обучени за промените често ќе се спротивставуваат на промените.¹¹⁹

Најзначајните промени никогаш не се технички, промените кои се случуваат во внатрешните состојби на луѓето, оние кои се всушност и корисници на целокупната технологија (нивната перцепција, чувства и способноста за адаптација и прифаќање на промените) е од огромна важност.¹²⁰

Луѓето создаваат отпор кон промените, бидејќи не согледуваат дека тие се од нивен интерес. Од тој аспект, значајно е да ги разберат причините за промените и бенефитот од истите, бидејќи во тој случај тие не само што ќе ја прифатат промената туку стануваат и одлични соработници во реализацијата. Во овој случај врвниот менаџмент има обврска и одговорност да ги информира и запознае вработените со промените и бенефитот од имплементацијата на

¹¹⁸ Drucker, P. (1998). The Coming of the New Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management: Harvard Business School Press, стр. 19.

¹¹⁹ Brendler, F. W.: The Human Dimension of CRM: the Key to Success or Failure. FrontLine Solutions, 2002,

стр.1

¹²⁰ Goldenberg, J. B.: CRM Automation. Prentice Hall, 2002, стр.13

CRM концептот. Отпорот не е негативна појава. Тоа е природна искуствена енергија кога луѓето се соочуваат со промена.¹²¹

За полесно справување и надминување на отпорот од страна на вработените во прифаќањето на CRM како деловна стратегија, Brendler ги наведува следните насоки кои можат да бидат во корист на организацијата:

- Размислување преку согледување на влијанието на промените врз вработените, индивидуално и колективно; изведба на студија за промените со насочување на вниманието на причините за промените, вклучувајќи ги и последиците и бенефитот од промените;
- Одржување на редовни интерактивни состаноци;
- Управување со степенот на конфузност преку доставување на големо количество на јасни и навремени информации за тоа што се случува и кога и како промената ќе влијае врз вработените;
- Слушање и охрабрување на вработените кога зборуваат за тоа што се случува;
- Да им се дозволи на вработените да направат промена;
- Поддршка за менаџерите кои стануваат “шампиони” во спроведувањето на промените;
- Разбирањето дека не постои брзо решение за вакви културолошки и психолошки промени.¹²²

Како и во секој бизнис процес, така и во CRM процесите, човечкиот потенцијал има огромно влијание врз успехот. При успешни и ефективни управувани односи со клиенти, луѓето имаат тенденција да ги изразат следните карактеристики:

¹²¹ Brendler, F. W.: The Human Dimension of CRM: the Key to Success or Failure. FrontLine Solutions, 2002, стр.1

¹²² Brendler, F. W.: The Human Dimension of CRM: the Key to Success or Failure. FrontLine Solutions, 2002, стр.2

- Позитивен став
- Ориентација кон луѓето
- Организациски вештини
- Аналитички вештини
- Клиентска ориентираност (природна емпатија)
- Разбирање на врската помеѓу CRM и профитабилноста.¹²³

3. Управување со промените (анг. Change management)

CRM концептот подразбира радикално отцепување од постоечката конфигурација, практики, процеси и организациска структура на компанијата. Управувањето со промените треба да го има предвид своето влијание врз главните CRM процеси – стратешки развој, создавање вредност, мултиканална интеграција, информациски менаџмент и проценката на перформансите.¹²⁴

Успешната CRM имплементација наметнува промени во неколку нивоа во рамките на организацијата – организациски, менаџерски, во доменот на маркетингот, продажбата како и технички. Од таа причина иницијативата за управувањето со промените треба да ги вклучи сите во рамките на организацијата. Анализите на резултатите од успехите и неуспехите на CRM концептот, укажуваат на тоа дека и некои од најуспешните компании со години работеле во менувањето на нивната структура и системи пред да се одлучат за CRM концептот и неговата имплементација. Таквата подготвеност за CRM има потреба од човечки ресурси кои ќе бидат вклучени во CRM иницијативата од самиот почеток.

Успешното управување со промените е холистички процес. Во 2002 година Lisa Simpson истакнува: „Управувањето со промените е болен процес кој бара нови перспективи, одговорности, поставување на тимови и регулирање на однесувањето, од таа причина човечките ресурси се од суштинско значење

¹²³Chapman, A.: CRM - principles, strategy, solutions, applications, systems, software, and ideas for effective customer relationship managements for effective customer relationship management, <http://www.businessballs.com/crmcustomerrelationshipmanagement.htm>

¹²⁴Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.74

а обуките се битни за синхронизација и поддршка на овие активности.¹²⁵

Општите принципи на управувањето со промените може да се применат исто така и на CRM концептот. Тие вклучуваат артикулирање на формален случај за промена, системско внимание врз проблемите со луѓето, почнувајќи во процесот од самиот врв, вклучувајќи го секој слој на организацијата во иницијативата за промена, давајќи му сопственост на врвниот менаџмент, развивање на ефективна комуникациска стратегија, притоа, внимавајќи на организациската култура, како и создавање ефикасен систем на награди и казни што ќе се носат со промените.

4. Клучни процеси за имплементација на CRM концептот

Најчесто цитиран и анализиран модел за имплементација на CRM концептот е моделот поставен според Payne (слика 8).¹²⁶

Во моделот се поставени пет клучни процеси за успешна организација на имплементацијата на CRM концептот:

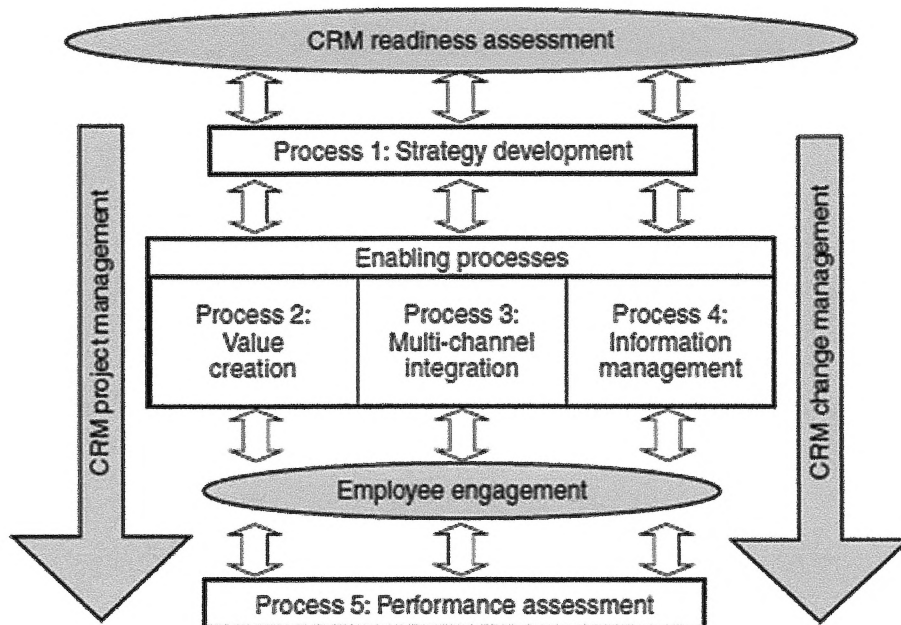
1. Развој на стратегијата
2. Создавање на вредност
3. Повеќе канална интеграција
4. Управување со информациите
5. Евалуацијата на ефикасноста

Петте клучни процеси се позиционирани во однос на четири критични елементи на успешна CRM програма:

1. CRM проект менаџмент
2. Управување со промените
3. Проценка на подготвеност
4. Ангажман на вработените

¹²⁵L. Simpson, "The Real Reason Why CRM Initiatives Fail," *Training*, 39 (5, 2002), pp. 50-54.

¹²⁶Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.328-330



Слика 8. Организација за имплементација

Сликата бр.8 го претставува организациониот модел со обемните фази на прогресија. Овој модел е повеќе рекурзивен отколку линеарен, што значи дека поголемиот дел од активностите треба да бидат истовремено управувани, при што некои од елементите ќе треба повремено да се ревидираат за превземање на натамошни активности.

Организирањето за имплементацијата на CRM, вклучува системско и интерактивно вклучување на секој од овие четири елементи кои се поврзани со петте клучни CRM процеси.

Пред да се отпочне со процесот за развој на стратегијата, од голема значајност е најпрво да се оцени дали организацијата навистина е подготвена и дали сака да се имплементираат клиентски ориентирани стратегии и CRM иницијативи. Понатаму организацијата морајасно да разбере и да ги има предвид организациските и културолошките промени кои се јавуваат како

последица од имплементација на новата филозофија и стратегија во работењето. Во контекст на овие промени, од големо значење во имплементацијата имаат четирите претходно наведени елементи на CRM кои ја претставуваат неопходната поддршка за организирањето и спроведувањето на успешна CRM стратегијата.

CRM имплементацијата се базира на согласност и прифаќање на сите нивоа во организациската, како на менаџерско, така и на ниво на вработените, бидејќи успехот не доаѓа од збир на еден вид на активност, туку од интеграција меѓу активностите. Ова особено се однесува на стратешката поддршка од страна на врвниот менаџмент и користењето на CRM системите од страна на вработените.

Поддршката од страна на врвниот менаџмент е битен фактор за успех на CRM концептот и треба да биде во форма на позитивна перцепција на стратешките улоги и почит кон оние кои се инволвирани во целиот CRM проект. Главната задача на врвниот менаџмент е да се поддржи CRM имплементацијата, преку создавање на корпоративна средина која го прифаќа CRM системот како суштински елемент на деловната стратегија и при тоа да се вклучат во активностите со што ќе ја демонстрираат својата посветеност.

5. Човечкиот потенцијал – клучен фактор за успех

Како што и претходно е наведено, литературата потврдува дека критичните фактори за успех поврзани со човечките ресурси има витална улога ако организацијата сака да ги искористи бенефитите од CRM.

Човечкиот потенцијал, ангажиран на сите хиерахиски нивоа во организацијата и во сите фази од процесот на имплементација на CRM концептот, нивното поседување на знаење, соодветните обуки и тренинг, мотивацијата и нивното задоволство од работата имаат круцијална улога во успехот на CRM концептот. Организацијата може да се одлучи да вложи во најсофистицирани информатичко комуникациски технологии, но успехот на

CRM не може да се постигне доколку нема воспоставено соодветни процеси и нема ангажирано соодветен човечки потенцијал. Луѓето, вработените ги креираат процесите и управуваат со истите, ги користат CRM системите и тие се лицето и првиот контакт на организацијата со клиентите.

Луѓето, човечките ресурси, персоналот со своето знаење, вештини, способности и креативност претставуваат жив фактор на организацијата кој најмногу придонесува за конкурентност и успешно остварување на целите на организацијата. Човечките ресурси се единствени за секоја организација и не може да бидат копирани.¹²⁷

Човечките ресурси ги претставуваат вкупните знаења, вештини, способности, креативни можности, мотивација и лојалност со кои располага некоја организација. Тие ја претставуваат вкупната интелектуална и психичка енергија која организацијата може да ја ангажира за остварување на сопствените цели и развој.¹²⁸

Организациите се повеќе ги признаваат вредноста и важноста на своите вработени кои во значителна мера придонесуваат во остварувањето на основните цели во работењето, преку исполнувањето не само на основните туку и на проширените работни задолженија. Човечкиот потенцијал е еден од елементите кои ја одредуваат вредноста на организацијата, со него се опфаќа и нагласува значењето на луѓето и нивното знаење како креативен потенцијал за деловниот успех на организацијата, деловноста и иновативноста на организацијата и односот со клиентите.¹²⁹

Последниот од наведените четири елементи од моделот за организацијата за имплементација на CRM концептот, кој е објаснет претходно, го претставува ангажманот на вработените на сите нивоа на организацијата за поддршка на различни иницијативи во спроведувањето на CRM програмата. Вработените во организацијата имаат клучна улога во рамките на секој процес кој е составен дел од CRM концептот. Исто толку значаен е

¹²⁷ Buble, M. (2006): Menadžment: Sveučilište, Split

¹²⁸ Бојаџиоски, Д., (2009). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет, стр. 21-24

¹²⁹ Tipurić, D., (1999): Konkurentnska sposobnost poduzeć, Sinergija, Zagreb.

ангажманот на вработените во процесот на проценка на подготвеноста, управувањето со промените и менаџирањето на CRM проектот.

Вработените се од клучна важност за спроведувањето на политиките за сервисирање на клиентите, постигнување на ефикасност на процесите, задоволување на потребите на клиентите согласно нивните потреби, навики и обичаи и изградба на довербата.

Заслужено може да се заклучи дека вработените се најголемата предност на организацијата, бидејќи тие го создаваат главниот механизам за промовирање на задоволството на клиентите, подобрување на продуктивноста, обезбедување на контрола на квалитетот и намалување на трошоците. Важноста од ангажманот на вработените е доминантна и круцијална доколку организацијата е насочена кон создавање на исклучително искуство за клиентите. Ангажманот на вработените бара посветеност од страна на персоналот на организацијата.

Посветените вработени или т.н вистински лојални работници се најпосакуваните, бидејќи чувствуваат длабока приврзаност кон нивната организација. Тие се спремни да дадат се од себе па дури и да се надминат за одговорно и успешно да ја завршат работата.

Перформансите од работењето на вработените се директно поврзани со степенот на нивната приврзаност кон организацијата. Како и на кој начин организацијата ги ангажира човечките ресурси, особено оние кои имаат директен контакт со клиентите е клучен фактор за успех на CRM.

Голем дел од истражувањата покажуваат дека најсигурниот начин да се зголемат компетенциите и перформансите на организацијата се остварува преку: *регрутација и селекција на најдобри работници, тренинг, мотивација и овозможување на ефективно лидерство*. Ова ги зголемува шансите за ефективно справување со односите на вработените како со клиентите така и со колегите. Значи, организацијата треба постојано да ги развива системите и стратегијата за менаџментот на човечките ресурси во согласност со клиентската стратегија, односно со CRM стратегијата.

McKean, експерт ветеран во CRM, идентификува осум широки области на кои организацијата треба да се фокусира за да постигне силни односи со клиентите. Тие се:

- Водење на организација со хуманистички карактер – подразбира селекција, развој и задоволство на вработените за да придонесат во ефикасно задоволување на потребите на клиентите.
- Придавање на важност на клиентите – разбирање, изразување и искажување на важноста на нивната соработка со организацијата, посебно внимание кон нивните чувства, значење и посебни барања.
- Третман со почит кон клиентите – изнаоѓање на најдобриот начин за третман на клиентите при тоа респектирајќи ги факторите како што се: нивното време, приватност, сопствен простор и разноликост.
- Градење на доверба – клиентите треба секогаш да се третираат на искрен, чесен и етички начин. Постојаниот одговор на нивните проблеми создава довербата.
- Човечна комуникација – вклучува разбирање и развивање на вештини за создавање на најефективна комуникација меѓу вработениот и клиентот
- Остварување на постојан личен контакт – создавање на чувство кај клиентите дека се хумано третирани.
- Да се разбере и воведи како процес човечкиот контакт – секој клиент може да се гледа како еден од серијата на чекори за изградба на целосно клиентско искуство.
- Хуманизација на технологијата – CRM технологијата дехуманизира колку што и хуманизира. Мора да се вложи труд за да се создаде слично ниво на разбирање на клиентското искуство како при личниот (човечкиот) контакт со вработениот.¹³⁰

Во наведените осум области, всушност се согледува внесеноста на

¹³⁰McKean, J., (2002). *Customers Are People: the Human Touch*. New York: John Wiley

функциите на менаџментот на човечките ресурси и важноста од нивното успешно реализирање.

Од досегашното излагање во овој труд, може да се согледа важноста начовечкиот потенцијал како клучен фактор за успех на CRM концептот, што следствено укажува на високиот степен на меѓусебната зависност помеѓу CRM и менаџментот на човечките ресурси за успешно остварување на целите на организацијата. Нивната синергетска успешност претставува солидна основа за одржување и подобрување на конкурентската способност на организацијата.

V. МЕНАЏМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Менаџментот на човечките ресурси – МЧР, е една од областите на управување која најмногу се развива во последните децении. Управувањето со вработените како најзначаен ресурс на организацијата, е доста сложен и повеќедимензионален процес.

Под човечки ресурси се подразбира вкупниот човечки потенцијал во организацијата: расположливите знаења и искуства, употребливите способности и вештини, можните идеи и креации, степенот на мотивираност и заинтересираност за остварување на организациските цели и сл.¹³¹

Основаната филозофија на моделот *човечки ресурси* е третирање на поединците како целосно зрели личности, носители на идеите и креативноста, продуктивноста и квалитетот. За да може човекот да го активира и да го изрази својот креативен потенцијал, неопходно е постоењето на соодветен систем на наградување, поволна организациска култура, демократска атмосфера и сл. Со други зборови потребна е хумана организациска средина и третман на вработените како соработници и партнери на менаџментот. Создавање на хумани услови во склад со човечката природа со цел да се поттикне, активира и изрази работната способност, знаењето и вештините и нивно обликување во материјални и општествени добра (што е и основна цел на организацијата) истовремено претставува вредна цел и за поединецот и за организацијата.

Во литературата, најчести називи поврани со поимот човечки ресурси се: човечки ресурси, човечки потенцијал, персонал, кадри и сл, па аналогно на тоа: менаџмент на човечки ресурси, менаџмент на човечки потенцијал, управување со човечките ресурси, управување со човечкиот потенцијал, управување со кадри и сл. Но, како што истакнува Kulić, разликите во називот воглавно се одтерминолошка природа и во позадината на секој наведен поим стои иста содржина, исти активности и исти процеси.

¹³¹Kulić, Ž.,(2005) Upravljanje ljudskim potencijalima: Radnička štampa, Beograd, стр. 19.

Луѓето со своето знаење и способности, со своите идеи и можности, стануваат највредниот потенцијал на современата организацијата, со кој треба да се управува на мудар, рационален и хуман начин.

Управувањето со човечките ресурси, потенцијалот и однесување во процесот на воведувањето и имплементацијата на CRM концептот, е многу одговорен и динамичен процес кој на организацијата и овозможува да се стекне со вработени со соодветни способности, квалитети и можности, и следствено остварување на резултатите и проектираните цели.

Човечкиот потенцијал и управувањето со човечкиот потенцијал во современи состојби, имаат значење на клучен фактор за успешно работење на секоја организација која има донесено одлука за пристапување кон CRM концептот на деловност. Во таа смисла и самиот концептуправување на човечки потенцијал, значи промена на парадигмата во содржината на работата и начинот на организирање на кадровската функција во современото претпријатие.¹³²

1. Дефинирање на менаџментот на човечки ресурси

Менаџментот на човечки ресурси е серија на активности кои: прво, им овозможуваат на вработените и на организацијата која ги користи нивните вештини, да се согласат за целите и природата на нивниот работен однос, и второ, да осигура дека овој нивен меѓусебен договор е исполнет.¹³³

Менаџментот на човечките ресурси ги опфаќа политиките, практиките и системите кои влијаат на однесувањето на вработените, на нивните ставови и работни перформанси. Како најчести практики кои МЧР ги применува се определување на потребата за човечки ресурси (планирање на човечки ресурси), привлекување на адекватни човечки ресурси (рекрутација), нивен избор (селекција), обука на вработените за да може успешно да ја извршуваат својата работа и нивна примена за иднина (тренинг и развој), наградување на

¹³²Goić, S., (1998): *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*, Ekonomski fakultet, Split.

¹³³Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S, (2004), *Menadment ljudskih resursa: Data Status*, Beograd, стр. 25

вработените (плаќање), оценување на нивните резултати (мерење на перформансите), како и обезбедување на позитивна работна атмосфера (работно окружување).¹³⁴

Менаџментот на човечки ресурси претставува стратегиски и современ концепт за управување на највредните организациски ресурси, а тоа се сите вработени кои поединечно или тимски придонесуваат за остварување на организациските цели.¹³⁵

*МЧР претставува низа на меѓусебно поврзани активности и задачи на менаџментот на организацијата насочени кон обезбедување адекватен број и структура на вработените, нивните знаења, вештини, интереси, мотивација и начин на однесување, потребни за остварување на моменталните, развојните и стратегиските цели на организацијата*¹³⁶

Менаџментот на човечките ресурси е начин на кој организацијата управува со својот персонал и влијае на нивниот развој и усовршување.¹³⁷

Повеќето автори под МЧР подразбираат „мерки и активности кои во процесот, односно постапките на планирање, регрутирање, селекција, социјализација, обуки и усовршување, оценка на перформансите, наградување, мотивирање, заштита на вработените и примена на работноправните прописи, ги превзема менаџментот на организацијата, со цел да обезбеди персонал со потребните способности, квалитети и потенцијал и нивно адекватно оспособување и мотивирање за постигнување на очекуваните резултати и остварување на организациските и личните цели.“¹³⁸

МЧР може да се дефинира како систем кој ги опфаќа сите менаџмент одлуки, стратегии, политики и активности кои директно влијаат на вработените во организацијата – нивното однесување, ставови, вредности и мотивација и др.

¹³⁴Noe, R.A., Hokenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2006). Menadm ent Ljudskih potencijala, Mate, Zagreb, стр. 25.

¹³⁵Armstrong, M. (2008), A Handbook of Human Resource Management: Prentice Hall, New Jersey, стр. 2.

¹³⁶Bahtijarevic Siber, F. (1999). Management ljudskih resursa: Golden marketing, Zagreb, стр. 16.

¹³⁷McCourt, W., Eldridge, D.,(2003): Global Human Resource Management, UK: Edward Elgar, Cheltenham, стр.2

¹³⁸Susa, B., (2009). Menadzment ljudkih resursa prvo izdanje, Novi Sad: Cekom

Современите модели на организации, во овој контекст спаѓаат организациите кои го воведуваат CRM концептот на деловност, доживуваат значителни промени, кои ги одразуваат современите модели на управување.

Современите организации дејствуваат во опкружувања кои бараат поинакви пристапи, поинаков начин на размислување и поинаква организациска структура. Парадигмите на новите модели на управување содржат суштински промени, пред се во ставовите и вреднувањето на човечкиот фактор во организацијата, од кои најпрепознатливи се следните:

- Вработените се повеќе стануваат стратегии, визионери, лидери и специјализирани инженери;
- Вработениот не е само извршител, туку е творец на креативни задачи;
- Човечките ресурси се најзначајните ресурси во работењето;
- Се афирмираат проектната, тимската и кооперативната работа.

Во теоријата и праксата на управувањето доминираат т.н. „меки варијабли“, знаењето, креативноста и способноста на вработените. Прифаќањето на таквото квалитативно значење на човечкиот потенцијал, во организацијата имплицира еволуција на содржината на менаџментот на човечките ресурси.

2. Функции и цели на менаџментот на човечките ресурси

Дефинирањето на функциите на менаџментот на човечките ресурси во организацијата не е едноставно, со оглед на тоа што често се користат во различни значења. Функциите на МЧР ги дефинираат основните значајни функции на МЧР, ги опишуваат активностите на менаџментот за човечки ресурси, означуваат одреден пристап во управувањето со луѓето и подразбираат дел од функциите на управување во целокупниот систем на управување во организацијата.

Функциите на МЧР, Бојаџиоски ги претставува во две групи:¹³⁹

1. Основни функции на МЧР - анализа на работата, планирање на човечките ресурси, регрутација, селекција, обука и развој, оценување на перформансите на човечките ресурси, плаќање, развој и управување со кариерата.
2. Дополнителни функции на МЧР кои неизбежно се наметнуваат во денешното современо работење - стратески МЧР, заштита на здравјето и унапредување на безбедноста на вработените, управување и намалување на стресот кај вработените, колективно преговарање и работни односи.

Во спроведувањето на функциите и процесите на МЧР, организациите мораат да внимаваат на: задоволување на потребите на вработените, подобрување на економската и социјалната положба, обезбедување на прифатливите барања за работа и квалитет на работниот живот, обезбедување поволна работна атмосфера и добри меѓучовечки односи кои влијаат на задоволството на вработените, а со тоа го поттикнуваат личниот ангажман и развој, и грижа за здравјето на вработените.¹⁴⁰

Основни носители на функциите на МЧР во организацијата, се линиските менаџери кои треба да ја превземат целосната одговорност за успешното и ефикасно управување со вработените.

Основните цели на МЧР се:

- Да ја поддржи организацијата во остварувањето на поставените цели, со развој и имплементација на стратегии за ЧР кои се интегрирани во деловната стратегија на организацијата (стратески МЧР);
- Да придонесе во развојот на култура со високи перформанси;
- Да осигура дека организацијата има талентирани, квалификувани и ангажирани лица како што и се потребни;

¹³⁹ Бојаџиоски, Д., (2009). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет, стр. 21-24.

¹⁴⁰ Jambrek I., I. Penić I., (1991): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij., v. 29, br. 2, стр. 1181-1206

- Да создаде позитивни работни односи помеѓу менаџментот и вработените и клима на взаемна доверба.

Насочувачките цели на МЧР се изведуваат од организациските цели и мора да бидат компатибилни со нив и според Przulj, тие се насочени кон: „максимално остварување на профит на организацијата, што бара зголемување на продуктивноста и намалување на трошоците од работењето, конкурентност и општ пораст на успешноста на организацијата, како што се ефикасност, успешност и прилагодливост. Крајната цел е конкурентност.“¹⁴¹

3. Аспекти на значењето на функциите на МЧР во клиентски ориентираните организации

Како што е наведено во претходното поглавје, при еволуција на организацијата од традиционална, производно - ориентирана, во клиентски ориентирана, потребно е редизајнирање на процесите и нова инфраструктура за поддршка на процесите, а кога процесот се редизајнира, работата евалуира од тесно ориентиран задачи во мултидимензионални.

Во овие транзициски и трансформациски процеси, фундаментално значење во сите сфери на организацијата, имаат функциите на упарвувањето со човечките ресурси. Во суштина, традиционалната содржина на функциите се прилагодува и модифицира, согласно промените предизвикани од воведувањето на новиот концепт на деловност.

Голем дел од истражувањата покажуваат дека најсигурниот начин да се зголемат компетенциите и перформансите на организацијата, следствено и да се постигне успех на CRM концептот, се остварува преку: **регрутација и селекција на најдобри работници, нивното поседување на знаење, обуки, мотивација, посветеност, ангажман, задоволство и овозможување на ефективно лидерство.** Ова ги зголемува шансите за

¹⁴¹Pržulj, Ž. (2002), Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.

ефективно справување со односите на вработените како со клиентите така и со колегите.

3.1. Регрутација и селекција на човечките ресурси

Регрутацијата на човечките ресурси, се дефинира како процес на утврдување, барање и привлекување на кандидатички способности, вештини и лични особини овозможуваат успешно извршување на работите на слободните работни места. Селекцијата, претставува процес во кој организацијата, со примена на одредени методи и постапки, помеѓу повеќе кандидати, го избира оној кандидат кој најдобро ги задоволува барањата на работното место кое се пополнува.

Во системите на CRM концептот, управувањето со вработените започнува со регрутација, со цел најпрво да се обезбедат квалитетни кадри. Високите трошоци за регрутација го прикажуваат значењето за работодавачот да најде кадри со потребни вештини и желби за обука и тренинг за соодветни работни места во организацијата. Успешноста во регрутацијата може да се постигне доколку на потенцијално вработените им се даде целосна и точна информација за природата на работата, работното место и очекувањата. Во спротивно може да резултира во незадоволство од работата и неисполнување на очекувањата од организацијата.

Организацијата треба да води посебна грижа при селекцијата на вработените, не само да демонстрираат соодветни вештини и искуства туку и да изразуваат вредности и мотивации кои соодветствуваат со организациската етика. Често пати може да се случи кандидатот да нема доволно работно искуство и знаење за конкретно работно место, но со соодветни обуки и тренинг многу брзо може да одговори на соодветните работни задачи. Индивидуалната работна етика и психолошките карактеристики се малку потешко прилагодливи.

Техниките како што се психометриските тестирања стануваат се повеќе популарни за идентификување на профилот на личноста, посебно за

кандидатите кои ветуваат успешност во пружањето на квалитетни услуги во развојот на односите со клиенти. Традиционално ваквите тест техники повеќе се користат за раководни и менаџерски позиции, отколку за работни места кои имаат директен контакт со клиенти или административно – технички позиции. Меѓутоа, имајќи ги предвид високите трошоци кои се продуцираат од миграцијата и обртот на вработените и општиот тренд кон поголема работна мобилност, ја предизвикува потребата од рedefинирање на методите за селекција во клиентски ориентираните организации.¹⁴² Овие организации користат методи и техники за селекција како што се психометриските тестирања и мерните центри, за поширок спектар на вработувања, со што се истакнува важноста од поставувањето на „емоционалната содржина“ на вработените кои се во првата линија од контактот со клиентите.

Ваквите тестирања имаат за цел да ги проверат, односно да измерат одредени способности, лични карактеристики, интереси или преференци. Главно се користат следните три вида:

1. Тестови на способност – имаат за цел да ја измерат подготвеноста на кандидатот да научи или да врши одредена работа. Најчесто способностите се групираат во: когнитивни, психомоторни и физички способности.
2. Тестови на личноста – имаат за цел да ги оценат личните карактеристики на поединецот, кои влијаат врз неговото однесување, а со тоа и врз успешното извршување на работата.
3. Тестови на интересите - се состојат од одредени прашалници во кои кандидатите помеѓу повеќе активности ги избираат оние за кои имаат најголем интерес и во чие извршување можат најмногу да бидат работно ангажирани.

Мерните центри претставуваат посебни техники за селекција на кандидати, најчесто за менаџерски позиции. Вообичаени особини за проценка на кандидатите во мерните центри се: вербални и невербални комуникациски

¹⁴² Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.376

вештини, вештини на презентирање, мотивација за работа, иницијатива, лидерство, планирање и организирање, анализа, одлучување, отпорност на стресни ситуации, претприемчивост, подготвеност за превземање на ризик и сл.

3.2. Поседување на знаење

Старата изрека „знаењето е моќ“ била тестирана од многу стручни лица во областа на CRM, како и влијанието што го има врз организацијата. Секое индивидуално знаење има сопствена вредност што го прави секој вработен посебен, уникатен и вреден за местото на коешто е, какао за организацијата каде работи, така и општо за целото општество.¹⁴³

Поради тоа, императив е да се разменува и интегрира знаењето што и дозволува на организацијата да биде способна на промени. Организациите чии интенции се насочени кон континуирано развивање на знаењето и остварување на заеднички поставените цели и вредности (се однесува на вработените чии интенции се да ги остваруваат општите, заеднички цели на организацијата), е многу поконкурента за разлика од организации чии вработени се заинтересирани само за сопствен напредок.¹⁴⁴

Rootman et al. ја истакнуваат важноста од едуцираност на вработените, особено во денешната сложена деловна средина со цврста конкуренција, односно ја сметаат за најважен предуслов. Нивното истражување во доменот на банкарството е од особено значење, и во врска со тоа, а од аспект на едуцираноста на вработените, се истакнуваат следните поставки:¹⁴⁵

- Едуцирајте ги вработените да ја сфатат комплексната и променлива деловна средина;

¹⁴³ Syed-Ikhsan, S. O., & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in a Public Organization: A Study on Relationship Between Organizational Elements and The Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2), 95-111.

¹⁴⁴ Brown, R. B., & Woodland, M. J. (1999). Managing Knowledge Wisely: A case study in organisational behaviour. *Journal of Applied Management Studies*, 8 (2).

¹⁴⁵ Rootman, C., Tait, M., & Bosch, J. (2008). Variables influencing the customer relationship management of banks. *Journal of Financial Services Marketing*, 13 (1), 52-62.

- Континуирано информирајте ги вашите вработени за сите новини во поглед на производите и услугите;
- Мотивирајте ги вработените во врска со пристапот што би го имале тие кон клиентите за новите производи и услуги;
- Информирајте ги вработените за сите политики и процедури на фирмата;
- Веднаш информирајте ги вработените доколку во фирмата настане промена на одредена политика, процедура или регулатива;
- Едуцирајте ги вработените да не се воздржуваат/срамаат пред клиентите доколку нешто во врска со производите или услугите, или во делот од регулативата не им е јасно, односно дека не е проблем да се информираат за она што е нејасно и дополнително да ја пренесат бараната информација на клиентот.

Знаењето, исто така е многу важно за вработените, заради нивната самодоверба и ефикасно вршење на нивната работа. Вработените кои имаат недостаток на знаење во рамки на организацијата, чувствуваат нелагодност.¹⁴⁶ Оваа нелагодност може да се одрази врз нивната ефикасност во работата што пак би влијаело на задоволството на клиентите, односно на успехот или неуспехот на CRM. Обученоста, образованоста на вработените и делењето на знаење во рамките на организацијата влијаат позитивно врз конкурентската сила на компанијата на пазарот.¹⁴⁷ Сите податоци што ги нуди литературата, знаењето несомнено го прават битен фактор поврзан со човечкиот фактор за успех.

¹⁴⁶ Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, I. U. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24 (3), 206-226.

¹⁴⁷ Исто

3.3. Обука на вработените

Обуката се дефинира како систематски процес на збогатување и проширување на знаењата, вештините и однесувањето на човечките ресурси со цел подобро и поефикасно извршување на работата на конкретното работно место.¹⁴⁸ Обуката претставува плански напор на организацијата да ги подобри перформансите на вработените на нивното работно место или на некое поврзано работно место.¹⁴⁹

Како резултат на секојдневните промени во надворешната и внатрешната средина, финансиските средствата кои современите организации ги вложуваат за обука на човечките ресурси, без сомнение зборуваат за важноста на оваа активност за нивниот опстанок и развој во чекор со времето.

Според Pushmann, соодветната обука на човечките ресурси игра клучна улога за успешна интеграција на постоечките системи со CRM системите.¹⁵⁰ Со цел да се добие максимална корист од CRM системот човечките ресурси во една компанија се додека се дел од CRM треба да бидат соодветно обучени за да можат ефикасно и ефективно да дејствуваат.¹⁵¹ Информатичките CRM системи ќе бидат успешни само ако вработените во организацијата знаат како да ги користат, бидејќи развојот на вакви системи без соодветна подготовка на крајниот корисник само ќе го забрза неуспехот.¹⁵²

Обуката е во функција на помагање на другите за да се здобијат со знаење и истото да го применат, да стекнат вештини, способности и ставови потребни како за вработените така и за организацијата.

Соодветната обука на вработените не само што ги подобрува нивните способности, исто така обезбедува подобрување на вкупните перформанси на

¹⁴⁸ Бојациоски, Д. (2009). Менаџмент на човечките ресурси, Скопје: Економски факултет, стр.151

¹⁴⁹ Bogicevic, B. (2003). Menadzment ljudskih resursa, Beograd: Ekonomski fakultet, стр.153

¹⁵⁰ Pushmann, T., & Alt, R. (2001). Customer relationship management in the pharmaceutical industry. *Proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii.

¹⁵¹ Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). The effective application of SAP R/3: A Proposed model of best practice. *Logistics Information Management*, 13 (3), 156-166

¹⁵² Goldenberg, B. J. (2002). *CRM automation*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

вработените, што резултира со зголемено задоволство кај клиентите и на крајот со CRM успех.¹⁵³

Chen и Popovich, ја истакнуваат потребата од обука на вработените, бидејќи во процесот на воведувањето на CRM организацијата поминува низ големи трансформации. Според нив „некои вработени ќе одлучат да ја напуштат организацијата, некои работни места значително ќе се променат, но менаџментот мора да ја покаже својата посветеност на движечка компанија со отворени програми за образование и обука со цел да се обезбеди успех на CRM“.¹⁵⁴

Обуката е составен дел на организацискиот развој и одржливост, посебнокога фокусот е насочен кон задоволството на клиентите. Вработените воорганизацијата мораат целосно да ја разберат важноста на алатките достапни за нив за изградба на победнички односи со клиентите“.¹⁵⁵

Соодветната обука им помага на вработените да се разбере целта на CRM и уште поважно да им служи на клиентите на најдобар можен начин. Овој став се поддржува со истражувањето на Liao според кое се заклучува дека обуката и развојот на вработените ја зголемуваат вредноста и обемот на способностите и знаењето на вработените, па оттука влијае на подобрувањето на перформансите воедно правејќи ги клиентите задоволни на најдобар начин.

Cho et al., заклучуваат дека соодветно предвидените обуки на вработените се од клучно значење за ефективна CRM стратегија, па оттука го истакнуваат значењето и важноста на човечкиот фактор за успешно спроведување на CRM.¹⁵⁶

¹⁵³ Liao, T.-S., Rice, J., & Martin, N. (2011). The role of the market in transforming training and knowledge to superior performance: evidence from the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2), 376-394.

¹⁵⁴ Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*, 9 (5), 672-688

¹⁵⁵ Bose, R. (2002). Customer relation management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*, 102 (2), 89-97.

¹⁵⁶ Cho, Y., Im, I., Hiltz, J., & Fjermestad, J. (2002). An analysis of online customer complaints: implications for web complaint management. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Science*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society

Програмите за обука се дизајнираат согласно согледаните потреби, а може да опфаќаат обуки за: вештини, ИТ вештини, обука за лидери или супервизори, за управување, за развивање на интерперсонални вештини, на пример, лидерство, тимска работа, невролингвистичното програмирање, лични вештини, на пример, самоувереност, тренинг за комуникација, управување со времето, обука во организациски процедури, односно индукција, здравјето и безбедноста, управување со перформансите и сл.

4. Однесувањето на вработените и факторите кои влијаат врз нивното однесување

Заедничката преокупација и цел на сите вклучени во CRM концептот и управувањето со човечките ресурси е начинот на кој ќе се добие „најдоброто“ од секој поединец. Да се добие најдоброто од вработените, првенствено е одговорност на менаџерите и лидерите на работните тимови со практикување на ефективно лидерство. Воедно, тоа е одговорност и на менаџерите за човечки ресурси, кои може да помогнат во создавањето на работна средина погодна за остварување на високи работни перформанси и успешно спроведување на политиките и практиките кои ги поттикнуваат вработените да сработат се што се очекува од нив, па дури и да се вложат повеќе и од потребното.

Менаџментот на ЧР, односно одделот за човечки ресурси во организацијата, може да обезбеди совети и инструкции со кои ќе им помогне на менаџерите да ги исполнат своите обврски во управувањето со вработените. За да се успее во ова, менаџерите и професионалците за ЧР (одделот за ЧР), треба да ги земат предвид факторите кои влијаат на начинот на однесувањето на вработените во организацијата, како што се; работата, односно способноста, интелигенцијата, личноста, ставовите, емоциите, емоционалната интелигенција и сл. Воедно треба да бидат свесни за следните пококретни фактори кои влијаат на однесувањето на вработените:

- Мотивација – силата и насоката на однесување и факторите кои влијаат врз начинот на одредено однесување на поединците,

- Посветеност – силата за идентификација на поединецот со организацијата и неговата вклученост во организацијата и
- Ангажманот - состојба во која поединците се посветени на работата и организацијата и воедно мотивирани се за постигнување на високо ниво на работните перформанси.¹⁵⁷

Концептите на мотивација, посветеност и ангажман не е едноставно да се разграничат, на пример: кога мотивацијата е надворешна, односно кога целта е да се влијае директно на индивидуалните перформанси, односно кога се прават работи кон или за вработените, како што се платите или признанијата каде што целта е да се влијае директно на индивидуалните перформанси.

Спротивно на тоа посветеноста и ангажманот се состојби на личноста врз кои што може да влијаат менаџерските акции. Тие не се директни ниту пак непосредни, како директните инструменти кои се користат во мотивациската стратегија насочена кон индивидуите. Ангажманот и посветеноста како стратегии на менаџментот може да бидат повеќе насочени кон превземање на активности кои влијаат на работниот колектив, како што е подобрувањето на работната средина.

Armstrong, наведува уште три аспекти на однесувањето на луѓето во работната средина, како што се:¹⁵⁸

- Задоволството од работата - односно ставовите и чувствата кои луѓето ги имаат во врска со работата и работното место. Овој аспект се поврзува со мотивацијата и ангажманот, но повеќе би можело да се смета како резултат од ангажманот, отколку како негов составен дел.
- Односот помеѓу парите и мотивацијата. Овој аспект е значителен бидејќи влијае на креирањето на политиките и практиките кои финансиските

¹⁵⁷ Armstrong, M. (2014), A Handbook of Human Resource Management, 13th.edition: Prentice Hall, New Jersey, стр.167.

¹⁵⁸ Armstrong, M. (2014), A Handbook of Human Resource Management, 13th.edition: Prentice Hall, New Jersey, стр.168.

средства (плати и парични награди) ги користат како примарен елемент за мотивација.

- Негативната страна на ангажманот – „согорување на работа“ (анг.burnout) – како се случува и како може да се справиме со него.

4.1. Мотивација

Мотивацијата е сила која дава енергија, го насочува и одржува однесувањето. Мотивот е причина да се направи нешто. Мотивацијата е сила и насока на однесувањето и фактор кој влијае на начинот на кој луѓето се однесуваат. Луѓето се мотивирани кога очекуваат од нивното вложување во исполнувањето на целта, да бидат ценети и соодветно наградени. Значењето на терминот „мотивација“ може да биде различно во зависност од разновидноста на целите кои ги имаат поединците, начинот на кој ја избираат својата цел и од начинот на кој останатите пробуваат да го променат неговото однесување. Locke и Latham, забележуваат дека: „мотивацијата се однесува на внатрешните фактори кои што поттикнуваат акција и надворешните фактори кои може да дејствуваат како стимулација за акција“.¹⁵⁹ Мотивацијата ја сочинуваат три компоненти:

1. Насока – она што личноста се обидува да стори
2. Вложување или напор – колку сили вложува личноста
3. Упорност – колку долго личноста продолжува да се обидува

Мотивацијата може да произлегува од самата природа на работата, квалитетот на лидерството и разните форми на признанија и награди. Во литературата се застапени голем број на теории што објаснуваат како функционира мотивацијата, а најчести истражувања во оваа област, во контекст на практичната примена се двете форми на мотивација на вработените: *внатрешната* и *надворешната* мотивација.

¹⁵⁹ Locke, E A and Latham, G (2004) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, *Academy of Management Review*, 29 (3), pp 398–403

Внатрешната мотивација се случува кога поединците чувствуваат дека нивната работа е важна, интересна и со предизвици, што им обезбедува разумен степен на автономност (слобода на дејствување), можности за постигнување и надминување на поставените цели, како и делокруг за користење и развој на сопствените вештини и способности. Ваквото објаснување може да се опише како мотивација од самата работа, бидејќи не е создадена од надворешни стимуланти.

Внатрешната мотивација се базира на потребата за компетентност и самоопределување¹⁶⁰. Sandel, го застапува мислењето дека паричната награда за луѓето кои се ангажирани во активности кои тие ги сметаат за суштински важни, може да ја намали нивната мотивираност до степен на отфрлање на нивниот внатрешен интерес или нивната посветеност.¹⁶¹ Внатрешната мотивираност може да се зголеми со описот на работните места и спецификацијата на работата. Katz, сугерира дека работните места сами по себе треба да нудат доволна разновидност, комплексност, предизвик и вештини за да се поттикнат способностите на вработените.¹⁶² Hackman и Oldham, во нивниот модел за карактеристиките на работното место идентификуваат пет важни карактеристики на работното место кои ја поттикнуваат внатрешната мотивација: разноликост на потребните вештини, определување на работни задачи, значајност на задачите, автономност и повратна информација (feedback).¹⁶³ Според Pink, постојат три чекори со кои менаџерите може да ја подобрат мотивацијата на вработените:¹⁶⁴

1. Автономност – да се охрабрат луѓето самостојно да го постават распоредот на работните задачи и да се фокусираат кон извршување на работата, а не на тоа како треба да се изврши.

¹⁶⁰ Deci, E L and Ryan, R M (2000) The "what" and "why" of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour, *Psychological Inquiry*, 11, pp 227–68

¹⁶¹ Sandel, M (2012) *The Moral Limits of Markets: What money cannot buy*, London, Allen Lane

¹⁶² Katz, D (1964) The motivational basis of organizational behaviour, *Behavioural Science*, 9, pp 131–36

¹⁶³ Hackman, J R and Oldham, G R (1974) Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16 (2), pp 250–79

¹⁶⁴ Pink, D H (2009) *Drive: The surprising truth about workplace motivation*, New York, Riverhead Books

2. Умешност – да им се помогне на вработените да ги откријат чекорите за подобрување и да се бара од нив да го искажат начинот на нивниот прогрес.
3. Цел – објанување и инструкции за важноста од исполнувањето на целта.

Внатрешните мотиватори кои се занимаваат со „квалитетот на животот“ (фраза и придвижување кои произлегуваат од овој концепт), може да имаат подлабоки и долгорочни ефекти, бидејќи тие се својствени на поединците и работата и не се наметнати однадвор во форма на парични стимулатори. Внатрешната мотивација е поврзана со концептот на ангажман.

Надворешната мотивација се случува кога работите се прават за или кон луѓето со цел да се мотивираат. Таквиот процес вклучува награди како што се: стимулации, зголемување на плати, пофалби или афирмација. Надворешните мотиватори може да имаат непосредни и моќни ефекти, кои не мора да значи дека ќе бидат со долготраен ефект.

Теориите за мотивација ги објаснуваат начините на кои внатрешната и надворешната мотивација се одржува.

4.2. Задоволство од работата

Задоволството од работата може да се дефинира како сет од ставовите и чувствата на луѓето кои ги имаат кон својата работа. Позитивните и поволни ставови кон работата укажуваат на задоволство од работата. Спротивно, негативните и неповолни ставови кон работата укажуваат на незадоволство од работата и моралот, кој е повеќе групна отколку индивидуална варијабла поврзана со степенот до кој членовите на групата се чувствуваат привлечени кон истите и колку тие сакаат да останат како нејзини членови.

Степенот на задоволство или незадоволство од работата е под влијание на следните фактори:

1. Внатрешните фактори за мотивација. Тие се однесуваат на содржината на работата (опис на работното место, работните задачи и сл.).

2. Квалитетот на контролата.
3. Успех или неуспех. Успехот создава задоволство, посебно ако му овозможува на поединецот да се самодокаже со користење на сопствените способности во целост. Во спротивно, резултира во неуспех.

Општо прифатено е верувањето дека зголемувањето на задоволството од работата резултира во подобрени работни перформанси. Но, со истражувањата спроведени од Katz, се утврдува дека нивото на задоволство од: платата, статусот на работното место или односот со колегите на вработениот во високо продуктивните единици не се разликува од организационите единици со ниско ниво на продуктивност.

Во литературата има бројни истражувања кои го покажуваат ниското ниво на зависност меѓу задоволството од работата и перформансите на вработените. Ова се потврдува со податоците за врската помеѓу задоволството од работата и перформансите, добиени од истражување спроведено за 177 менаџери на продавници, анализирани од страна на Christen et al., при што се истакнува дека перформансите на менаџерите на продавниците го зголемуваат задоволството од работата.¹⁶⁵ Всушност, може да се тврди дека зголемувањето на задоволството од работата не доведува до зголемување на перформансите, но подобрени перформанси доведуваат до зголемено задоволство од работата.

Зголемувањето на задоволството на вработените, води кон зголемување на задоволството на клиентите, а со тоа автоматски се остварува пораст на приходот во одреден процент.¹⁶⁶

Според зборовите на Dukakis, најголемото задоволство кај клиентите може да се постигне кога и самите вработени се задоволни.¹⁶⁷ Задоволството на клиентите е главната цел на CRM концептот.

¹⁶⁵ Christen, M, Iyler, G and Soberman, D (2006) Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory, *Journal of Marketing*, 70, pp 137–50

¹⁶⁶ Jambrek I., I. Penić I., (1991): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij., v. 29, br. 2, стр. 1181-1206.

¹⁶⁷ Zamil, A.: Customer Relationship Management: a strategy to sustain the organization's name and products in the customers' minds, *European Journal of Social Sciences*, June, 2011, Volume 22 Issue 3, стр. 454

4.3. Организациска посветеност

Посветеноста на вработените се однесува на нивната приврзаност и лојалност кон организацијата. Таа е поврзана со чувствата на поединците кон нивната организација. Посветеноста се карактеризира со емотивна поврзаност со организацијата која е резултат од взаемни вредности и интереси. Според Mowday, постојат три карактеристики на посветеноста:¹⁶⁸

1. Силна волја да се остане член на организацијата.
2. Силна верба и прифаќање на вредностите и целите на организацијата.
3. Подготвеност да се вложат силни напори во име на организацијата.

Организациската посветеност е мултидимензионален елемент, кој е одраз на идентификацијата на поединецот со организацијата (лојалност), неговата приврзаност кон организацијата (намерата да остане) и неговата желба за вложување големи напори во име на организацијата.¹⁶⁹

Во денешните современи услови, работните места се пошироко дизајнирани во споредба со порано. Следствено, со промените на условите се случуваат и промени на поединечните надлежности, со што често пати тимовите, а не поединците, се одговорни за перформансите на организационите единици. Со релативно изедначена хиерархија во менаџментот и минимални разлики во статусите, контролата и латералната координација зависат од заедничките цели, додека пак влијанието во организацијата го определува експертизата, а не формалната позиција.

Новиот модел на МЧР се состои од политики кои промовираат заедништво – заеднички цели, взаемно влијание, взаемно почитување, взаемни награди и заедничка одговорност. Претпоставката е дека заедништвото ќе повлече посветеност која ќе допринесе за подобрување на

¹⁶⁸ Mowday R (1998) Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, 387–401

¹⁶⁹ Armstrong, M. (2014), *A Handbook of Human Resource Management*, 13th.edition: Prentice Hall, New Jersey, стр.186

економските перформанси и развој на поединецот.

Високата организациска посветеност се поврзува со пониско ниво на одлив и апстиненција на трудот, но и покрај големите напори на истражувачите не може да се докажат со сигурност позитивните ефекти од поврзаноста помеѓу посветеноста и перформансите. Посветеноста не е исто што и мотивацијата, па од таа причина не би требало да се очекува посветеноста да биде директно средство за непосредно влијание врз перформансите.

Исто така постои можност поединецот да не е задоволен со некоја карактеристика од работата, а при тоа да се одржува висок степен на посветеност кон организацијата како целина.

Силната посветеност кон работата, резултира со свесност, совесност и самоиницијативност во работењето, редовна присутност на работното место и самоиницијативно превземање на напори и вложување на дополнителен труд од страна на поединецот. Посветеноста е поврзана со намерата да се биде и да се остане во организацијата.

Факторите кои влијаат на нивото на посветеност кон работата се однесуваат на: поддршка од страна на менаџерскиот тим, стабилни вработувања, обуки и тренинг, вклученост на вработените во решавањето на проблемите, тимска работа, клима на соработка и доверба, широко дизајнирани работни места и сл.

4.4. Ангажман на вработените

Ангажманот на вработените се случува кога луѓето се посветени на нивната работа и на организацијата во целост, и се мотивирани за постигнување на високо ниво на перформанси.

Употребата на терминот „ангажман“ започнува во 90 –тите години од минатиот век, со промовирање на идејата дека поединците може „лично“ да се

ангажираат во нивната работа, да вложуваат позитивна емоционална и когнитивна енергија во нивните работни перформанси.¹⁷⁰

Термините „задоволство од работата“, „мотивација“ и „посветеност“ во денешните бизниси генерално се заменуваат со терминот „ангажман“, бидејќи има поголема дескриптивна сила и впечатлива валидност. Ангажманот може да претставува механизам, преку кој практичарите на МЧР, позитивно влијаат на индивидуалните и организациските перформанси.¹⁷¹

Ангажманот на вработените, според Каһне „себеискористување“ на членовите на организацијата во нивните работни улоги.¹⁷² Во ангажманот поединците се искористуваат себеси за да се изразат физички, когнитивно и емоционално во реализацијата на своите работни перформанси. Покрај тоа, во ангажманот поединецот ги изразува и умешноста и задоволството од работата како и ентузијазмот за работата.

Ангажманот е целта на поединецот и фокусирана енергија, во однос на другите, евидентно изразена преку лични иницијативи, адаптибилност, труд и истрајност за постигнување на организациските цели.¹⁷³

Ангажманот на вработените има три основни својства:

1. Интелектуален ангажман – сериозно, длабоко размислување во врска со работата и како да се подобри истата;
2. Афективен ангажман – позитивно чувство во извршувањето на работата;
3. Социјален ангажман – активно внесување на можностите во работните дискусии поврзани со подобрување на перформансите.

Терминот „ангажман“ се користи кога се опишува некој специфичен начин на извршување на работните задачи и обврски од страна на поединецот,

¹⁷⁰ и ¹⁷³ Armstrong, M. (2014), A Handbook of Human Resource Management, 13th.edition: Prentice Hall, New Jersey

¹⁷¹ Truss, C, Deldridge, R, Alfes, K, Shantz, A and Soane, E (2013) Introduction, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge

¹⁷² Kahn, W A (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33 (4), pp 692–724

кога тој има позитивен став и покажува особен интерес кон работата, ја извршува работата вложувајќи се себеси и повеќе од потребното (дискреционо вложување) и е мотивиран за постигнување на високо ниво на работни перформанси. Наједноставно кажано, ангажман е позитивното чувство на поединецот кон сопствената работа. Ангажираните работници се работници со страст, работници кои се целосно внесени во нивната работа, енергични, исполнителни и целосно посветени.

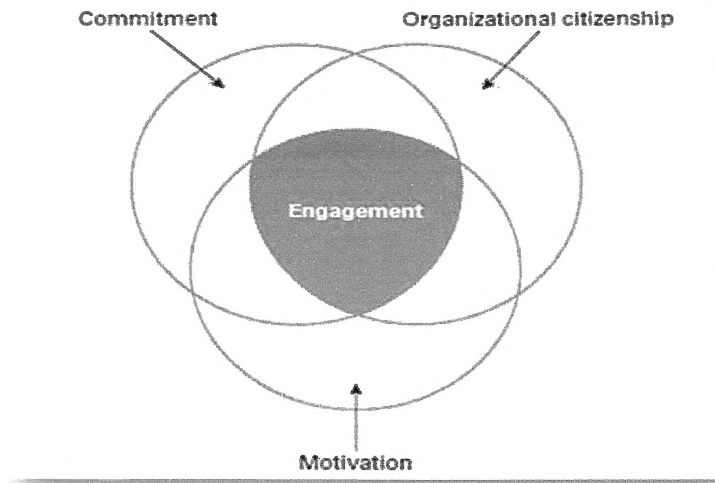
Организацискиот ангажман се фокусира на приврзаноста кон или себе идентификацијата на поединецот со организацијата во целост. Ангажманот на вработените ја зголемува приврзаноста која тие ја чувствуваат кон организацијата. Организацискиот ангажман претставува одржување на позитивен став од страна на вработените кон организацијата и нејзините вредности. Ваквото дефинирање на организацискиот ангажман потсетува на традиционалното значење на поимот „посветеност“. Ангажманот ќе ја продуцира својата најголема вредност доколку во дефинирањето на самиот поим „ангажман“ се прифати дека во себе ги вклучува и работниот и организацискиот ангажман.¹⁷⁴

Ангажманот содржи три основни компоненти кои меѓусебно се преклопуваат: мотивација, посветеност и „однесување со организациска припадност“. Моделот на ангажманот составен од овие три компоненти произлезен е од страна на Институтот за студии за вработување (слика 8).¹⁷⁵ Работниот ангажман е поврзан со задоволството од работата.

За подобро практично искористување на суштинското значење на поимот ангажман, потребно е да се согледаат најпрво факторите кои влијаат, нивното потекло и влијание и да се инкорпорираат во ефикасни насочувачи.

¹⁷⁴ Saks, A M (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6), pp 600–19

¹⁷⁵ Armstrong, M. (2014), *A Handbook of Human Resource Management*, 13th.edition: Prentice Hall, New Jersey



Слика 8. Модел на ангажман на вработените

Crawford et al., ги наведуваат следните насочувачи како значајни:¹⁷⁶

- Работен предизвик – кога работното место е широко дефинирано, со висок степен на одговорност и голем обем на работа, со што се зголемува ангажманот на поединецот, бидејќи создава потенцијал за личен развој;
- Автономност – дозволена е слобода, независност и дискреција во распоредот на работните задачи и обврски на поединецот и утврдувањето на процедурите за нивно спроведување, со што на поединецот му обезбедува чувство на сопственост и контрола над резултатите од работата;
- Разновидност – работни места кои им овозможуваат на поединците да извршуваат повеќе различни активности или да користат повеќе вештини;
- Повратни информации (feedback) – се обезбедуваат директни и јасни информации за ефикасноста на нивните перформанси;
- Компатибилност помеѓу поединецот и работната средина (на пр.: работата, организацијата, менаџерот, соработниците), со што на

¹⁷⁶ Crawford, E R, Rich, B L, Buckman, B and Bergeron, J (2013) The antecedents and drivers of employee engagement in (eds) C Truss, R Deldridge, K Afles, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge, pp 57–81

поединците им се овозможува да се однесуваат во согласност со тоа како тие се гледаат или сакаат да се видат себеси;

- Можност за развој – ја создаваат смислата за работа, бидејќи го обезбедуваат патот до раст и исполнетост на вработените;
- Награди и признанија – претставуваат директен и индиректен поврат на личното вложување во еден временски период од постигнувањето на работните перформанси.

Наканен, го наведува квалитетот на лидерството како важен насочувач.¹⁷⁷ Линиските менаџери имаат клучна улога во афирмацијата на ангажманот преку: јасно пренесување на целите, респектирајќи го напорот вложен од страна на вработените и нивниот придонес во работата, поединечно внимание и третман на своите вработени, обезбедена сигурност за ефикасно и ефективно организирање на работата со што вработените имаат чувство дека се вреднувани, обезбедување на сите потребни средства за работа и исклучителна поддршка.

Ангажманот бара работна средина која не само што ќе бара повеќе од поединецот, туку го афирмира процесот на размена на информациите, пружа можности за учење и ја поттикнува рамнотежата во животот на поединците, со што создава основа за одржлива енергија и лична иницијатива.¹⁷⁸

Виското ниво на ангажман на вработените резултира во:

- Низок степен на апстиненција и висок степен на задржување на вработените,
- Го зголемува вложувањето и продуктивноста на вработените,
- Го подобрува квалитетот во работењето и намалување на грешките,
- Зголемување на продажбата и клиентите,
- Зголемена профитабилност,
- Подобрено задоволство и лојалност на клиентите,

¹⁷⁷ Hakanen, J J, Bakker, A B and Schaufeli, W B (2006) Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*, 43, pp 495–513

¹⁷⁸ Armstrong, M. (2014), *A Handbook of Human Resource Management*, 13th.edition: Prentice Hall, New Jersey, стр.197

- Побрз раст на бизнисот,
- Поголема веројатност за успех на бизнисот.

За подобрување на ангажманот на вработените, линиските менаџери треба:

- Да им овозможат на вработените да станат свесни за нивните индивидуални придонеси,
- Да обезбедат континуирани повратни информации за начинот и ефектот на кој се користат предностите,
- Да им овозможат на вработените да го направат она што тие го прават најдобро, без непотребно одвлекување на вниманието,
- Да создадат предизвици во рамките на областите за кои поединците поседуваат карактеристични предности,
- Фокус на одредени вештини и знаења со цел талентот да се изгради во предност за поединецот,
- Да им се дозволи на вработените создавање и сопственост на нивните резултати.

Организацискиот ангажман може успешно да се развие доколку има висок степен на вклученост од страна на менаџментот, односно управувачките системи базирани на инволвираност и посветеност. Високиот степен на инволвираност од страна на менаџментот, значи дека вработениот се третира како партнер во организацијата чии што интереси се респектираат.

Важноста од ангажманот на вработените е доминантна и круцијална доколку организацијата е насочена кон создавање на исклучително искуство за клиентите. Ангажманот на вработените бара посветеност од страна на персоналот на организацијата.¹⁷⁹

Спротивната, негативната страна на ангажманот е „согорувањето на работа“ (анг. burnout), дефинирано како „синдром на емоционална исцрпеност“.

¹⁷⁹ Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.:Elsevier, Oxford, стр.378

Емоционална исцрпеност може да се случи кога поединците се под голем притисок за исполнување на работата, одговор на висок стрес предизвикан од прекумерни барања од поставените задачи кои вклучуваат поставување на безмилосно недостижни стандарди за нивно постигнување. Согорувањето на работа може да се случи и кога вработените немаат контрола врз нивната работна средина. Може да резултира во висок степен на апсентизам и напуштање на работата.

5. Лидерство

Лидерството се опишува како способност да се влијае на другите луѓе самоволно да го променат начинот на однесување. Да се биде лидер значи да се инспирира, влијае и води. Лидерството е процес на поттикнување на најдоброто кај луѓето за да се оствари посакуваниот резултат. Тоа вклучува развивање на визија за иднината, мотивирање на луѓето и сигурност во нивниот ангажман. Според Stogdill, лидерството е процес на влијание насочен кон постигнување на целта¹⁸⁰.

Според Adair, трите есенцијални улоги на лидерите се:¹⁸¹

1. Да ја дефинира задачата – укажуваат прилично јасно што се очекува од групата
2. Постигнување на задачата – лидерите прават се за да се осигураат дека групата ќе ја исполни својата цел. Доколку не се исполни, резултатот е фрустрација, нарушување на хармонијата, критицизам и како можен резултат – растурање на групата.
3. Одржување на ефективни врски – релации помеѓу самите лидери и членовите на групата и помеѓу самите луѓе во групата. Овие релации се ефективни доколку допринесуваат во извршувањето на задачата. Истите може да се поделат на: оние кои се засегнати со тимот,

¹⁸⁰ Stogdill, R M (1950) Leaders, membership and organization, *Psychological Bulletin*, 25, pp 1–14

¹⁸¹ Adair, J (1973) *The Action-centred Leader*, London, McGraw-Hill

неговиот морал и чувството на зедничка цел и оние кои се засегаат со поединците и како тие се мотивираат.

Adair сугерира, дека побарувањата врз лидерите најдобро се изразуваат преку трите области кои мора да ги задоволат:

1. Потребите на задачата – за да се изврши истата;
2. Индивидуални потреби – да се балансираат потребите на поединецот со потребите на групата;
3. Потребите за одржување на групата – да се изгради и одржи тимски дух.

Овие три области се тесно поврзани. Овој модел укажува на тоа дека индивидуалните и групните потреби се взаемно поврзани. Со исполнување на потребите на задачата, ќе се задоволат и потребите на поединецот и на групата. Потребите на задачата не може да се исполнат доколку не се обрне внимание на индивидуалните и групните потреби, при тоа исполнувањето на потребите на поединецот ќе допринесе за исполнување на потребите на групата и обратно. Постои ризик лидерот премногу да стане ориентиран кон исполнување на одредени задачи или цел, со што се занемаруваат индивидуалните и групните потреби. Исто така е ризично доколку лидерот премногу се ориентира кон луѓето, т.е. премногу да се фокусира кон задоволување на потребите на луѓето (групни и индивидуални) на штета на задачата односно целта. Најдобрите лидери се оние кои што балансирано ги одржуваат трите наведени области.

Стилот на лидерство всушност е пристапот кој го имаат лидерите кога се во релација со членовите на групата. Постојат поголем број на стилови, кои кога би се споредиле, не се подобри или полоши едни од други. Во поголема или помала мера лидерите може да бидат автократски или демократски насочени, контролирачки или овозможувачки, ориентирани кон исполнување на задачата, или пак насочени кон луѓето. Goleman идентификува шест различни стилови на лидери:

1. Принуден стил – бара безусловно согласување (обично се користи во кризни моменти или при проблеми поврзани со луѓето);
2. Авторитативен – мобилизира луѓе (се користи кога е потребна нова визија или насока);
3. Афилијативен – создава хармонија (се користи за „здравување“ – опоравување и мотивирање на луѓе кои се изложени на стрес);
4. Демократски – формира консензус (се користи при постигнување на компромис или договор);
5. Стил кој диктира темпо – поставува високи стандарди (се користи за брзи резултати од мотивиран тим);
6. Тренерство (анг.coaching) – развива луѓе (за подобрување на перформансите и развивање на силни страни кај работниците).¹⁸²

Според теориите за континуитет и ситуационите теории треба секогаш да се зема предвид тоа дека без разлика на околностите ниту еден стил не е погрешен. Не постои такво нешто како идеален стил на лидерство, се е во зависност од ситуацијата. Факторите кои влијаат на степенот на оптималност на некој стил се: типот на организацијата, природата на задачата, карактеристиките на поединците во тимот на лидерот и карактеристиките на групата во целост и личноста – карактерот на лидерот како доста важен фактор.

Ефективните лидери се флексибилни, т.е способни се за прилагодување на нивниот стил во зависност од ситуацијата. Вообичаено, лидерите кои се повеќе демократски насочени, ќе мора да го прилагодат својот стил кон повеќе директен кога се соочуваат со кризен период или момент. Но, мораат да бидат јасни, да се изјаснат што поточно прават и зошто тоа го прават. Лошите лидери не се изјаснуваат конкретно, што допринесува за збунетост на членовите од тимот и нивно незнаење што да очекуваат понатаму.

¹⁸²Goleman, D (2000) Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, March–April, pp 78–90

Добрите лидери исто така може да го прилагодат својот стил кога се соочуваат со поединците во тимот, соодветно на нивните карактеристики. На некои им се потребни повеќе позитивни насоки или инструкции, за разлика од други, од друга страна некои најдобро реагираат кога се вклучени во донесувањето на одлуки и.т.н. Сепак постои граница до каде што треба да се биде флексибилен. Не е мудро премногу да се разликува начинот на кој што поединците се третирани, односно не треба да се биде непостојан при пристапот кон нив.

За да се сфатат процесите на лидерството и да се основа база за програма на развој на лидерство, корисно е не само да се анализираат стилите на лидерство кои што лидерите ги практикуваат, туку и да се класифицираат различните типови на лидери кои што ги применуваат овие стилови. Лидерите можат да бидат: харизматични, визионерски, трансформациски, трансакциски или автентични.

Сепак, типичните лидери можат да ги содржат или изразуваат било кои или сите наведени карактеристики. Карактеристиките можат да ги изразуваат конзистентно или како одговор или реакција на ситуацијата во која што се наоѓаат. Лидерството може да се практикува само од страна на селектиран број авторитативни поединци. Голем број на студии се фокусираат на тоа дека врвните менаџери се харизматични или визионери како лидери.

5.1. Ефективно лидерство

Ефективните лидери се самуверени и знаат точно каде да се насочат и што сакаат да прават. Тие ја имаат способноста да ја превземат ситуацијата во свои раце, да ги пренесат своите визији на тимот, да ги внесат своите членови од тимот во активностите и да се осигураат дека членовите ќе ги исполнат своите активности.

Ефективните лидери се доверливи, способни за влијание на другите луѓе и заслужни за респектот од тимот. Свесни се за своите силни страни и своите слабости, исклучително се добри при разбирање на тоа што ќе ги мотивира

нивните членови на тимот. Ги вреднуваат предностите на советувањето со своите колеги и нивно вклучување во донесувањето на одлуки. Тие можат да го сменат својот стил на лидерство, во зависност од тоа кој ќе биде оптимален во дадената ситуација.

VI. СТРАТЕГИСКА РАМКА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

1. Стратегиски аспект на менаџментот на човечките ресурси

Во последната декада истражувачите и менаџерите на човечките ресурси го фокусираат своето внимание и дејност кон повеќе важни прашања од областа на стратегискиот менаџмент на човечки ресурси, со посебен акцент кон изнаоѓањето на одговорите на следните две прашања: кои се факторите кои ја детерминираат одлуката дали организација би превземала стратегиски пристап кон човечките ресурси и како е формулирана стратегијата.

Кога организациите воведуваат нов концепт на деловност, се стремат кон поголема адаптивност и креирање на моќна стратегија за управување, користејќи ги проблемите кои се појавуваат, како можности и предизвици за создавање на успех и конкурентска предност.

Стратешката активност претпоставува минимум знаење од различни области на управувањето со организацијата. Успехот на организацијата се остварува со оптимална комбинација на структурата, системите и вредностите, кои се креирани и се воспоставуваат од страна на вработените и нивните креативни и иновативни способности. Од таа причина, МЧР е интегрален дел од стратегиското управување и во ланецот на вредностите, неговите активности се важна витална поддршка.

Стратегиското значење и ориентација кон МЧР делува на зголемувањето на конкурентската предност и позиција на организацијата од повеќе аспекти. Во теоријата на стратегискиот менаџмент општо е прифатено дека знаењата со кои располагаат вработените се најзначајниот ресурс и клучен извор на конкурентската предност.

Човек – знаење – информации се круцијални точки на ориентација на модерниот менаџмент на човечки ресурси. Ориентираноста кон МЧР е од суштинско значење во денешната економија, бидејќи вработените се клучен фактор за обезбедување на конкурентска предност.

Измеѓу стратегискиот менаџмент на организацијата и менаџментот на човечките ресурси постои висока меѓусебна зависност како во фазата на креирање и избор на стратегија, така и во фазата на примена на стратегијата, односно нејзина имплементација.

Различните стратегии бараат различни профили на вработени, однесување, различни начини на избор, наградување, образование и слично.

Врз основа на начинот и принципите кои организацијата ги применува во исполнување на целта за остварување на конкурентска предност, може да се зборува за *генерички стратегии*, кои претставуваат групирани типични (слични) начини, лесно препознатливи во обликувањето и примената, кои бараат и различна стратегија на МЧР. Со оглед на големото значење и влијание на Хардвардското школо, на ова место ќе бидат истакнати две генерички стратегии, кои ги утврдил М. Портер:

- трошковна - стратегија на производство на производи со пониски трошоци од конкурентите и нивна продажба на релативно големи пазари,
- диференцијална – стратегија на производство на уникатен производ по одредени свои карактеристики или обезбедување на специфична услуга во дејноста и
- фокус – стратегија на производство на производи или услуги кои се наменети за мала група на потрошувачи, било со ниски цени – трошочен фокус или со диференцијација – диференцијациски фокус).

Првата, трошковната, се базира на гледиштето дека вредноста може да се создаде со смалување на трошоците (снижување на цените и на тој начин да се оствари конкурентска предност).

Другата, диференцијалната, се базира на гледиштето дека вредноста може да се создаде со диференцијација на производите и услугите, на начин кој обезбедува поголема вредност од конкуренцијата.

Изборот на стратегијата е условен од степенот и содржината на воспоставената врска помеѓу МЧР и стратегијата на самата организација. Ако таа врска е директна и причинско последично конципирана, во тој случај секако

се работи за ориентација на диференцијална стратегиска опција потпирајќи се на ефикасноста на ресурсите, пред се на човечките ресурси. Во спротивно, кога трошоците и нивното смалување се во центарот на бизнис вниманието, тогаш човечките ресурси се сметаат за извор на рационализација и во тој случај модерниот концептна МЧР ја губи својата улога и позиција.

2. Поврзување на менаџментот на човечки ресурси со деловната стратегија

Можноста за примена и успешноста на примената на организациската стратегија во голема мера зависи од ускладеноста со стратегијата на човечките ресурси. Таа ускладеност не се обезбедува само со развој на знаење, вештини и слично, туку и со примена на организациска култура. Со други зборови - стратегискиот аспект на менаџментот со човечки ресурси внесува ново обележје на оваа научна мисла и пракса, а тоа е: *интегративно обележје на менаџментот со човечки ресурси*.

Ова обележје укажува на значајни промени во пристапот, моделот и целите на менаџментот на човечки ресурси. Пред се, ориентацијата за стратешко управување делува во два правци:

- Екстерно (*конкурентско*)
- Интерно (*интегративно*).

Екстерната ориентација влијае врз конкурентската предност и во овој случај, менаџментот на човечки ресурси има за цел да не биде ограничувачки фактор, туку поддршка на екстерната – конкурентската стратегија.

Интерното т.н. интегративното делување има за цел рационално да ја користи интерната енергија на човечките ресурси во корист на екстерната сила на организацијата.

Овие две големини реагираат на принцип на споени судови:

- *Повеќе потрошена интерна енергија во решавање на конфликтите на неускладеноста на структурата на луѓето и нивните односи (ниска продуктивност) – помалку за екстерна понуда (неконкурентност),*
- *И обратно, (висока продуктивност-конкурентност), ускладеност на структурата на луѓето, обезбедената организациона успешност, како резултат има рационално трошење и продуктивно создавање на нови вредности.*

Постојат четири начини на поврзување на менаџментот на човечки ресурси со работната стратегија што ги има дефинирано Paauwe, а тоа се:¹⁸³

- а) *Административна врска*, кога постои многу слоба врска меѓу стратешката ориентација на организацијата и политиката и праксата на менаџментот на човечки ресурси ,
- б) *Едноставна врска*, којашто одговара на персоналниот менаџмент кога истиот не учествува во процесот на формулирање на стратегијата,
- в) *Интегративна врска*, којашто одговара на силните врски во кои што менаџментот на човечки ресурси и стратегиите подеднакво влијаат едни надруги, на формален и неформален начин. Менаџерите и вработените ги извршуваат своите должности во рамките на еден систем на одговорности.

Кој тип на врска ќе биде воспоставен зависи од: видот на организацијата, големината, организационата структура, културата и самото опкружување.

Периодот од последната декада на дваесетиот век, па се до денеска, укажува колку организациите посветуваат внимание за поврзаноста на менаџментот на човечки ресурси со организациската стратегија. Додека традиционалните, командно-контролни претпријатија се потпираат на персоналните менаџери, кои единствено се занимаваат со администрација, законодавните и практичните проблеми, дотолку организациите со високи

¹⁸³ Paauwe, J , *HRM and performance*, Oxford University Press, 2004, стр. 28

перформански бараат од менаџментот на човечки ресурси да ги разбираат и да им пружаат поддршка на продуктивните поединци со натпросечни перформанси кои придонесуваат врз максимизирање на резултатите на претпријатијата.

Guest - овите четири форми на вклопување прикажуваат четири гледишта на тоа како врските влијаат врз перформансите (табела бр.2)¹⁸⁴

	Специфичен критериум	Одсуство на критериум
интерно	вклопување како сет од најдобри практики	вклопување како комбинација
екстерно	вклопување како стратегиска интеракција	вклопување како контингенција

Табела 2. Влијанието на врските врз перформансите

Вклопувањето како стратешка интеракција претставува вертикална врска помеѓу менаџментот на човечки ресурси и стратегијата. Организациите што имаат подобра респонзивност и вклопување ќе покажат подобри перформанси. Организациите чијшто менаџментот на човечки ресурси добро реагира на надворешните фактори, факторите на опкружувањето, применуваат вклопување како контингенција т.е, се потпира на класичен контингентски пристап.

Вклопувањето како сет на најдобри практики во основа се базира на тврдењето дека постигнат сет на универзално применливи најдобри практики што обезбедуваат и најдобри перформанси. Вклопувањето како комбинација поаѓа од комбинација на практики кои обезбедуваат синергетски ефект врз основа на специфичните организациони структури и култури кои ги поврзуваат.

Во контекст на претходното, посебно е значајно развивањето на

¹⁸⁴ Guest, D.E., *Human resource management, employee well-being and organisational performance*

пристапот со синергетски елементи на практика на менаџментот на човечки ресурси, кои во својата работа ги спомнуваат Вагон и Крепс.¹⁸⁵

Карактеристиките на овој пристап се следните:

- Постои конзистенција на вработените како поединци, која подразбира ако различните елементи на менаџментот на човечки ресурси кои се применуваат на еден вработен, се меѓусебно конзистентни;
- Постои конзистенција меѓу вработените која подразбира дека со вработените кои припаѓаат на иста група се (стручност, професија, слична работа) постапува исто;
- Постои временска конзистенција која претпоставува постапување со вработените на ист начин, во било кое време.

Овие карактеристики се воедно и препознатлив имиџ за секоја организација затоа што одржуваат дел од нејзината култура и етичките принципи кои се вградени во организационата клима и нејзиниот систем на вредности кој се реализира низ интерни процеси на организацијата и комуникацијата.

Според Farndal, одрживата конкурентска предност може да се оствари пред се со иновативност.¹⁸⁶ Во зависност од времето на воведување на иновациите можат да се идентификуваат фирми кои се лидери или спори играчи во пазарниот натпревар.

Секако, според овој критериум може да се идентификуваат и типови на менаџмент на човечки ресурси.

Farndal ги разликува следните типови на менаџментот на човечки ресурси:

- а) *Лидерите во иновациите во менаџментот на човечки ресурси* создаваат конкурентска предност со креирање, примена и воспоставување успешна практика на менаџмент на човечки ресурси.

¹⁸⁵ Guest, D.E., *Human resource management, employee well-being and organisational performance*

¹⁸⁶ Farndal, E. *The role of corporate MHCS: The interplay between Corporate, Regional/National and Plant level*, Cornell University, 2004

Оваа предност се постигнува со пионерската улога во воведувањето на новите практики во управувањето со човечки ресурси.

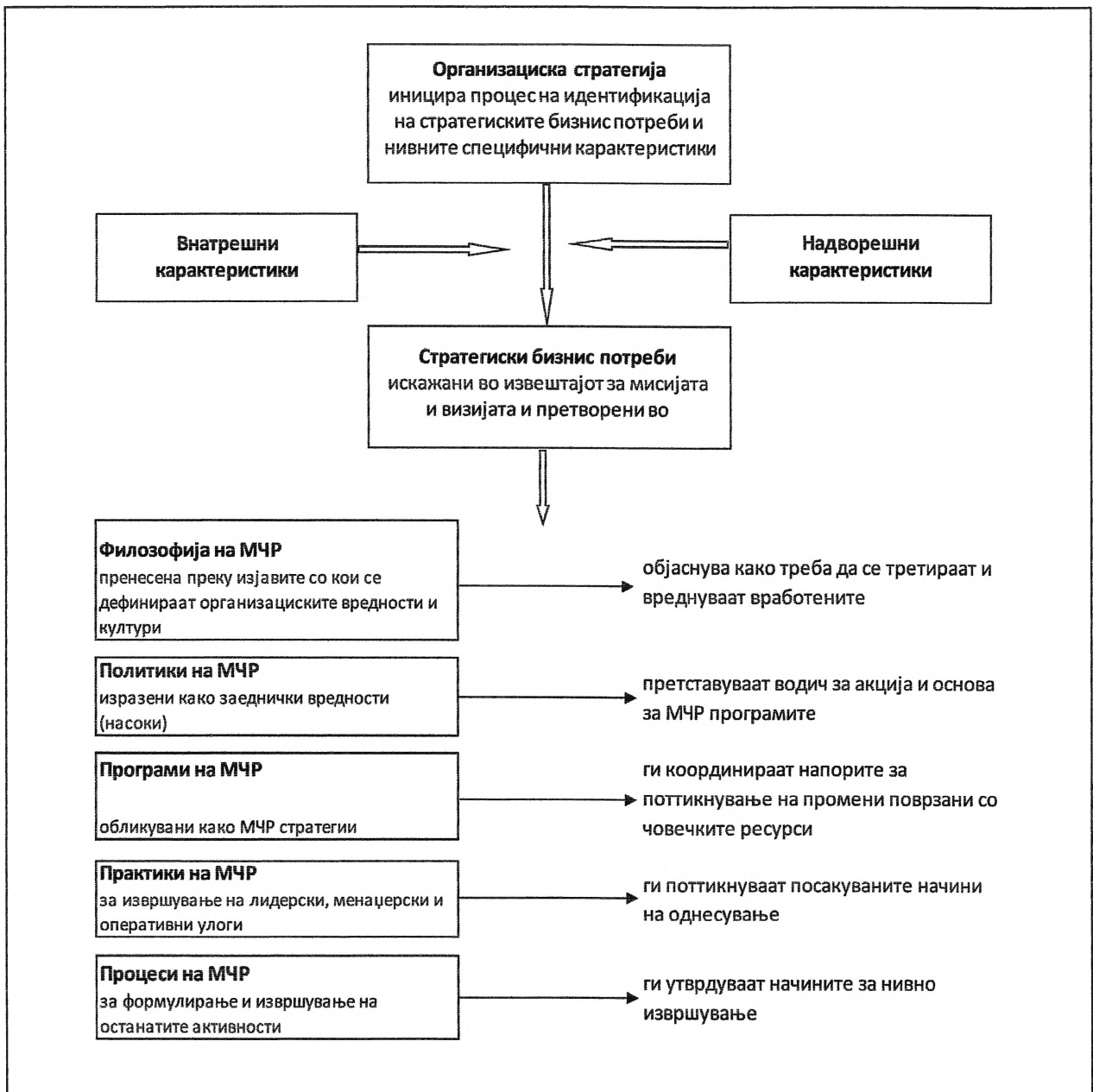
За илустрација, компанијата McKinsey вовела менаџмент на знаење, GeneralElectric менаџмент на компетенција, а Unilever компетентност на менаџмент на човечки ресурси.

б) *Брзите следбеници* остваруваат предност во однос на конкуренцијата со брзо имитирање на лидерот и применувајќи ја неговата практика. Секако дека така се остварува предност со помали трошоци за истражување и развој.

в) *Спорите следбеници* доцнат и споро ги применуваат иновациите во областа на човечките ресурси. Тие не превземаат никаков ризик затоа што превземаат и ја имитираат практиката на менаџмент на човечки ресурси која се покажала како успешна. Ваквите вклопувања не обезбедуваат конкурентска предност.

Се разбира дека долгорочна и одржива предност не може да се обезбеди само со иновација, туку и со стратегиите за квалитет, за водство итн. Пример, компанијата Philips лидер на пазарот за електроника (изум на CD), но Sony, го има искористено овој пронајдок преку имитирање на концептот.

Според тоа пред менаџментот на човечки ресурси се поставува потреба за оптимална комбинација на сите елементи и процеси на управување кои обезбедуваат синергетски ефект на луѓето и останатите фактори во процесот на работа.



Слика 10. Модел 5-Р на Стратегиски менаџмент на човечки ресурси¹⁸⁷

Оттаму, новите, современи цели на менаџментот на човечки ресурси се изразуваат во следните области:

- Развивање и јакнење на процесите на поврзување на целите на

¹⁸⁷ Dzuovic, M. Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima Zagreb: Printing Centar Telekom, 2008.

поединците со целите на тимовите, тимовите со деловните цели и резултати на организацијата,

- Максимизирање и развивање предности (силни страни) на човечките ресурси во перформансите на конкурентската предност на организацијата,
- Интегрирање на интелектуалните можности, познавања, мотивација и лојалност во потенцијалните перформанси на развојот,
- Јакнење на човечките димензии на организациската успешност,
- Јакнење на партиципацијата на извршните (линиски) менаџери,
- Континуирано споредување на состојбата и перформансите на менаџментот на човечки ресурси,
- Подигање на интерните перформанси низ примена на моделот на интересен маркетинг,
- Негување и развивање на стратегија на иновативност во моделот на менаџмент на човечки ресурси т.е. поттикнување на промените како потврда за еволутивната виталност на организацијата и човечките ресурси,
- На тие основи, моделот на стратески менаџмент на човечки ресурси е целосен пристап којшто овозможува поинаква филозофија, политика и практика на човечките ресурси.

Сепак потребно е да се обрне внимание на уште една значајна улога на менаџментот на човечки ресурси во услови на стратеско управување со организацијата. Оваа улога произлегува од специфичната фаза – *спроведување стратегија*.

Стратегијата на организацијата утврдена со цел, намера и одлука на истото, ја спроведуваат пониските извршни структури на организацијата. Во таа фаза на површина испливува дарбата на човекот да произведе нова идеја која

често може да е подобра од утврдената. Тоа е непредвидена стратегија која се раѓа на тоа ниво и често обезбедува екстра ефект – конкурентска предност.

Токму во овој ефект се истакнува новата улога на модерниот менаџмент на човечки ресурси т.е. да се активираат и поврзат процеси кои доведуваат до креативност и иновативни ефекти. Ефикасната интерна комуникација обезбедува делотворност на новите идеи и стратегии. Се разбира дека овие пристапи бараат нов и модерен стручњак за човечки ресурси, партнер или член на тимот во спроведувањето на стратешкиот менаџмент.

3. Улогата на врвниот менаџмент во имплементацијата на CRM концептот и менаџерот на човечки ресурси во улога на стратешки партнер

CRM е концепт кој во создавањето на својата работна средина главно се потпира на технологијата и автоматизацијата на процесите, што воедно резултира со внесување на големи промени во организацијата. На пример, промени во процесите, вработените, технологијата и промени во стилот на управувањето. Сите овие промени го менуваат целокупниот изглед на организацијата и создаваат превирања кај вработените доколку не се воведат правилно и со голема поддршка од страна на врвниот менаџмент.¹⁸⁸

CRM имплементацијата се базира на согласноста и прифаќањето на сите хиерархиски нивоа во организацијата, како на менаџерско, така и на ниво на вработените, бидејќи успехот не доаѓа од збир на еден вид на активности туку од интеракција меѓу активностите. Ова особено се однесува на интеракцијата помеѓу активностите за поддршка во рамките на компанијата, односно стратешка поддршка од страна на врвниот менаџмент и користењето на CRM системите од страна на вработените.

Поддршката од страна на врвниот менаџмент е битен фактор за успех

¹⁸⁸ Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, 11 (3), 161-171.

на CRM концептот. Ваквата поддршка треба да биде во форма на позитивна перцепција на стратешките улоги и почит кон оние кои се инволвирани (вклучени) во целиот CRM проект.¹⁸⁹Поддршката од врвниот менаџмент е повеќе веројатно дека постои кога извршниот директор и другите врвни менаџери се свесни за средствата и можностите кои постојат во компанијата и уште поважно во рамките на CRM стратегијата.¹⁹⁰

Главната улога на врвниот менаџмент е да се поддржи CRM концептот преку создавање на корпоративна средина која го прифаќа CRM системот како суштински елемент на бизнис стратегијата и при тоа да се вклучат во активностите со што ќе ја демонстрираат својата посветеност за CRM имплементацијата.

Врвниот менаџментот треба ефективно да комуницира на сите нивоа со цел да информира дека CRM концептот е стратешка определба на организацијата, а не некој каприц.¹⁹¹ Ваквото комуницирање е повеќе од потребно кога организацијата се трансформира од производно ориентирана во клиентски ориентирана организација. Знаењето на вработените дека врвниот менаџмент ја поддржува CRM стратегијата, позитивно ќе влијае на нивното однесување, а со тоа и на успехот на CRM. Оваа поддршка е особено значајна за вработените кои активно се вклучени во CRM активностите, со цел да се зголеми задоволството на клиентите.

Поддршката од страна на врвниот менаџмент на организацијата е од суштинско значење, но воедно на исто ниво на значајност мора да се постави и *менаџерот за човечки ресурси кој е стратешки партнер во имплементацијата на CRM концептот.*

Трансформациските промени на МЧР во основа за интерна претпоставка ја имаат – *компетентно стручно лице и менаџер на човечки ресурси.*¹⁹²

¹⁸⁹ Sanders, G. L., & Courtney, J. F. (1985). A field study of organizational factors influencing DSS success. *MIS Quarterly*, 99 (1), 77-93.

¹⁹⁰ Kearns, G. S. (2006). The effect of top management support of SISP on strategic IS management: insights from the US electric power industry. *OMEGA*, 34 (3), 236-253.

¹⁹¹ Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2010). Left Behind Expectations: How to prevent CRM implementations from failing. *New Strategies*, 2 (2), 34-41.

¹⁹² Džurović, M. *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*. Zagreb: Printing Centar Telekom, 2008.

Специјалистичките знаења отстапуваат место на широката компететивна димензија на менаџерот на човечки ресурси.

Таа се согледува во следното:

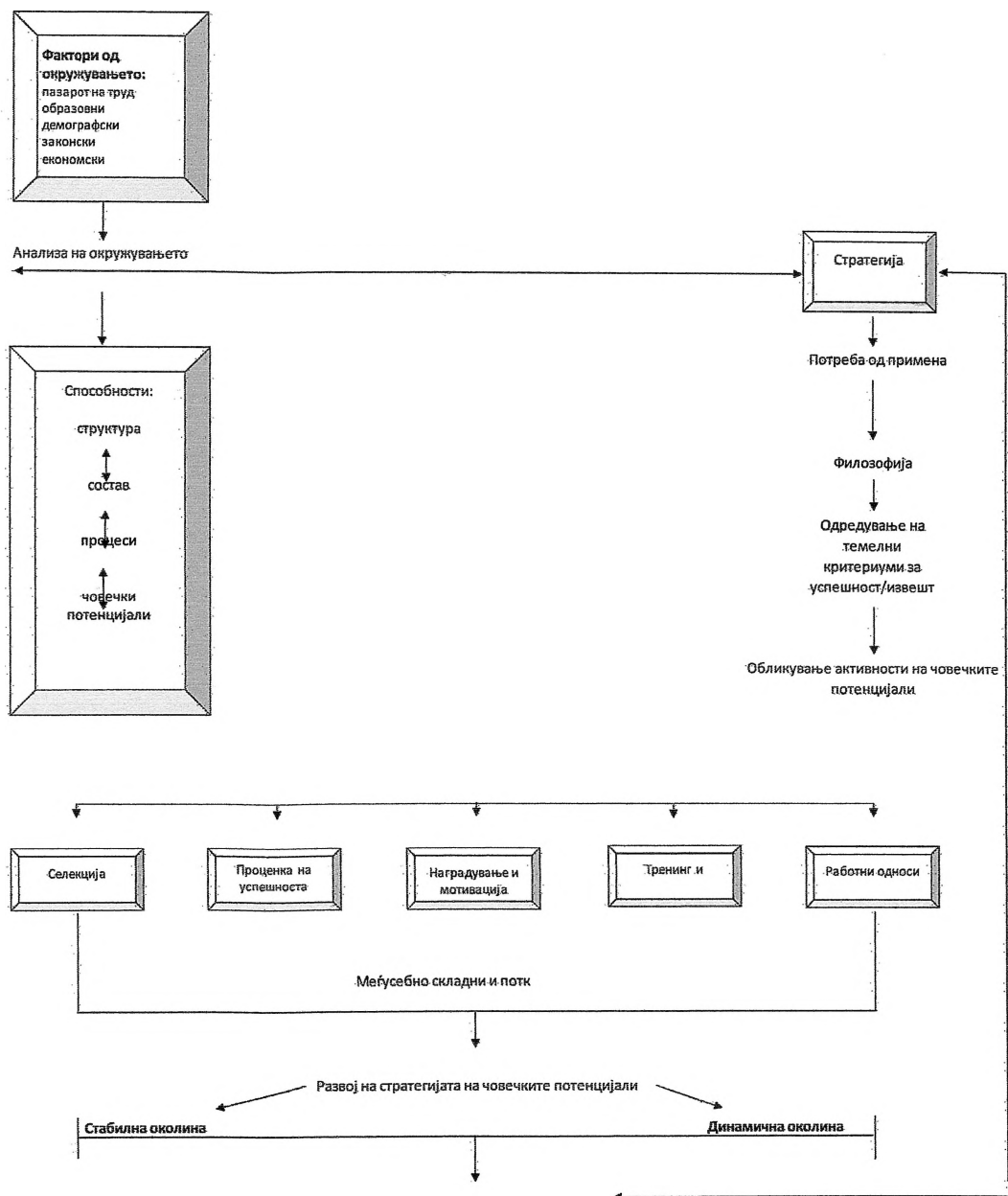
- инкорпорираност на мисијата и визијата на организацијата во менталната мапа на менаџерот на човечки ресурси,
- способност за имплементација на стратегиските цели преку:
- знаење на работата и иницијатива,
- организациони знаења и способности,
- специјалистички знаења и способности,
- раководни способности, мотивација и посветеност на учесниците во процесот.

Во суштина и накратко кажано, *тој не е творец надвор од тековите на активностите, тој е всушност рамноправен креатор на условите и поттикнувањето за остварување на активностите т.е создавање на вредноста.*

Таквиот менаџер на човечки ресурси е стручњак, но и лидер кој умее да ги толкува основните постулати на мисијата на својата организација, да ги имплементира во сите процеси и активности, да креира визија, од аспект на човечките ресурси и што повеќе да придонесува во организациската стратегија,

Тенденцијата на постојан раст на учество на трансформациските активности во спроведувањето на МЧР е показател на растот и ефектуирањето на компетентноста на менаџерот на човечките ресурси како стратешки партнер во тимот со кој управува организацијата.

Од сликата 11, може да се забележи спектарот на активности во кој стратегискиот МЧР поставува барања пред своите менаџерите да ги истакнат и развиваат своите компететивни способности, да анализираат, проценуваат, креираат, да се вклопуваат и да се менуваат т.е да се адаптираат брзо и ефикасно.



Слика 11. Стратегиски менаџмент на човечките потенцијали¹⁹³

¹⁹³ Durović, M., *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Printing Centar „Telekom“, 2008.

4. Архитектура на системот на МЧР

Рамката за спроведување на менаџментот на човечките ресурси е обезбедена преку архитектурата на МЧР во организацијата, која се состои од: *систем на МЧР, практики на МЧР и МЧР модел за спроведување*, согласно функциите на МЧР.

Техниките на МЧР како што се: развој на организацијата, селекција и тестирање на кандидати, управувањето со талентот, управувањето со перформансите и вкупните награди играат важна улога во испораката на МЧР.

Архитектурата на МЧР во организацијата се состои од системите на МЧР, процеси и структури, и однесувањето на вработените. Архитектурата на МЧР претставува сеопфатен приказ на се што е вклучено во МЧР, а не само функциите на МЧР.

Becker et al.¹⁹⁴, ја користат архитектурата на МЧР за да го опишат континуумот на професионалците за ЧР во рамките на функциите на МЧР, до системот на МЧР поврзан со политиките и практиките преку компензациите, мотивацијата и придружните однесувања на вработените во организацијата.

Архитектурата на МЧР може да се смета како уникатна комбинација од структурата на функциите на МЧР и моделот за испорака, практиките и системот на МЧР и однесувањето на стратемиски значајните вработени, кои сето ова го креираат.

Purcell, сугерира дека фокусот треба да биде насочен кон соодветна архитектура на МЧР и процеси кои влијаат на перформансите на организацијата.¹⁹⁵

МЧР архитектурата тесно е поврзана со стратемиските можности и бизнис процеси за имплементирање на стратегијата и претставува основна улога и придонес на МЧР во постигнувањето на МЧР целите.

¹⁹⁴ Becker, B E, Huselid, M A and Ulrich, D (2001) *The HR Score Card: Linking people, strategy, and performance*, Boston, MA, Harvard Business School Press

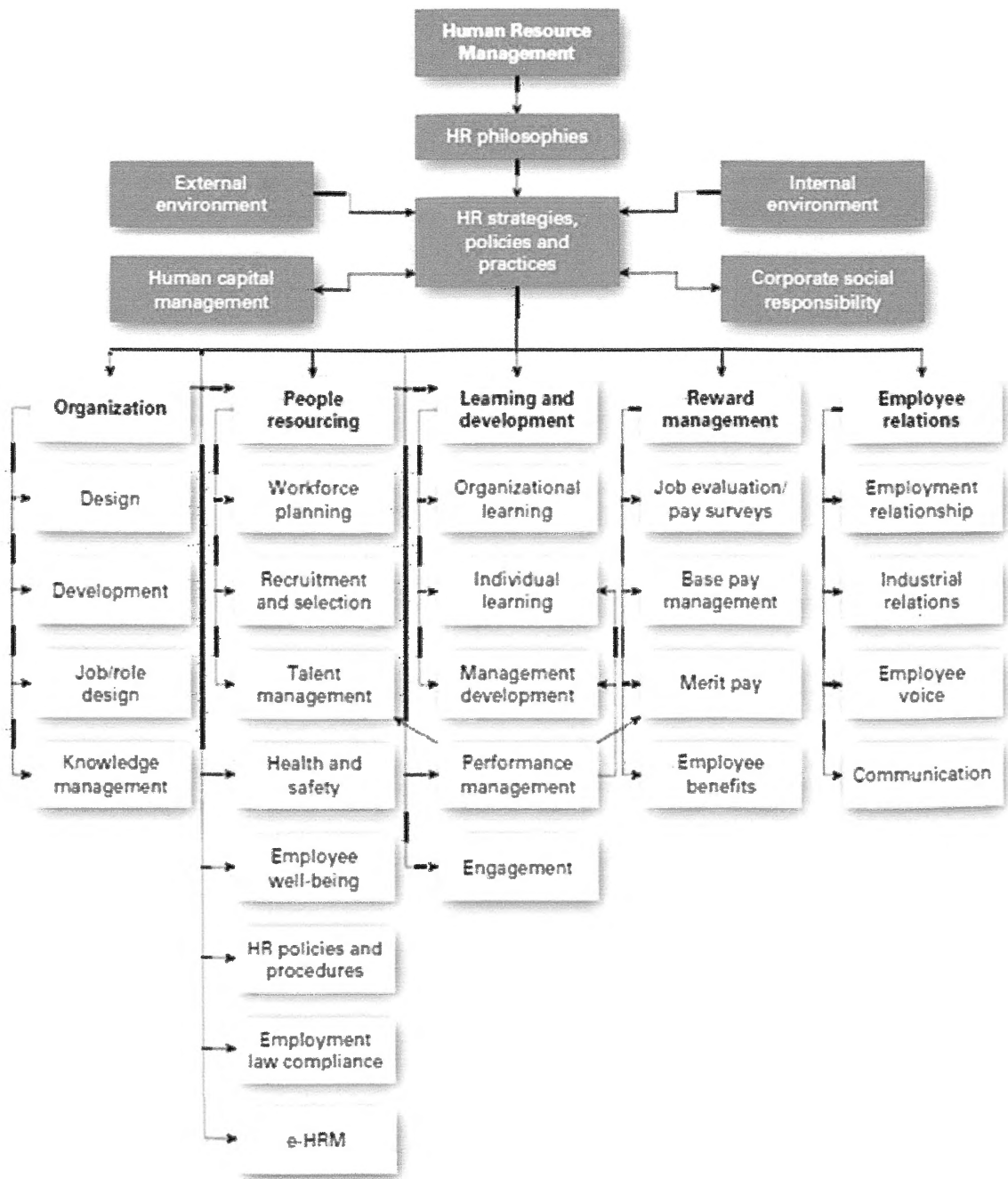
¹⁹⁵ Purcell, J (1999) Best practice or best fit, *Human Resource Management Journal*, 9 (3), pp 26–41

МЧР системот е прво и основно средство за спроведување на деловната стратегија на организацијата. Кон системот на МЧР треба да се има стратегиски пристап и на него да се гледа како интегриран и кохерентен пакет на меѓусебно поттикнувачки практики.¹⁹⁶

Имајќи ги предвид интерните и екстерните средини во кои организацијата дејствува, системот на МЧР вклучува:

- **МЧР стратегии** – кои ги дефинираат насоките во кои МЧР има тенденција да ги опфати сите главни области на активност,
- **МЧР политики** – со кои се дефинираат насоките на МЧР за постапување со клучните аспекти на управувањето со вработените со цел да осигура дека секое прашање во врска со човечките ресурси се решава доследно во согласност со организациските вредности и конкретно дефинираните принципи,
- **МЧР Практики** – кои се состојат од МЧР активности кои се вклучени во управувањето и развојот на поединците и управувањето на односите со вработените,
- **МЧР системот** ги поврзува МЧР филозофиите кои ги опишуваат сеопфатните вредности и водечките принципи усвоени во управувањето со човечките ресурси.

¹⁹⁶ Becker, B E and Huselid, M A (2006) Strategic humanresource management: where do we go from here? *Journal of Management*, 32 (6), pp 898–925



Слика 12. Архитектура на менаџментот на човечките ресурси

IV. СТУДИЈА НА СЛУЧАЈ

Студијата на случај е превземена од Dr. Deogradias Harorimana: Impact of CRM Systems on Organisational Performance: A case study of ANZ Bank, , january 2012.

1. Опис на случајот и резултати од истражувањето

Историјата на банкарската групација ANZ (ANZ Banking Group) во азиско – пацифичкиот регион датира од пред 170 години. Групацијата се развива преку брзо ширење на пазарот и превземања во текот на годините и станува една од најголемите финансиски институции во тој регион. ANZ е горда што е „поинаква банка“ која завзема се поактивна улога во општеството и животната средина на која и служи. Моментално, ANZ групацијата дејствува со сопствена мрежа од деловни единици во 32 земји, со главни пазари во Австралија и Нов Зеланд и растечка пазарна застапеност во азиско – пацифичкиот регион, Британија, Европа и Америка.

Нејзиното уникатно портфолио од специјализирани дејности нудат широк дијапазон на финансиски производи и услуги, вклучувајќи кредити, кредитни картички, корпоративни и бизнис кредити, финансиски средства за инвестирање и софистицирани производи од инвестициското банкарство. Капиталот на банката во 2010 година изнесува 531,74 милијарди австралиски долари со 411.629 акционери. Моментално групацијата има над 48.000 вработени и располага со вкупна база од над 8 милиони клиенти. Повеќе од 90% од приходот се остварува на двата главни пазари: Австралија и Нов Зеланд.

ANZ Фиџи работи (дејствува) повеќе од 30 години и моментално има околу 550 вработени и учество од 52% на вкупниот локален пазар. Моментално има 16 филијали и 75 АТМ (банкомати) на територијата на Фиџи. Клучните услуги кои се нудат вклучуваат граѓански и корпоративни кредити и депозити, финансирање на меѓународната трговија и финансиски услуги, кредитни картички, средства за финансирање и лизинг, стекнување со имот и осигурување и интернет банкарски производи.

1.1. Стратегиски фокус

ANZ извршува карактеристични стратегии поврзани со начинот на работење, во кои главната улога ја игра технологијата.

Визија: „Да стане врвна водечка банка во азиско - пацифичкиот регион до 2017 година“

Мисија: „Зголемување на присутноста во азиско – пацифичкиот регион“

Стратегиите на ANZ за предност над конкуренцијата, вклучуваат:

- Специјализација: изградба на портфолио од истакнати бизниси со карактеристично бизнис лидерство и одржлива позиција во топ 3 на пазарот која функционира како единствена ANZ.
- Електронска трансформација: прифаќање на технологијата за да се постигнат радикални промени, подобрување на продуктивноста, забрзано темпо на иновации и значително подобрување на услугите и вредноста.
- Изведба (ефект): обезбедување на „најдобри во класата“ перформанси за акционерите, клиентите, вработените и заедницата.
- Раст: Остварување на раст со силен интензитет во основната дејност и сопствено позиционирање во нови атрактивни категории со висок раст.
- Пробивање: Да се биде смел и поинаков, и да се негува култура со високи перформанси и човечност, технолошко лидерство и силни домашни и регионални стратегиски позиции.

За да се постигне електронска трансформација или електронско банкарство, визијата на ANZ во врска со технологијата е „автоматизирано, беспрекорно, директно процесирање“. Двигателите кои се потребни за ваквата визија вклучуваат:

- Силна клиентска насоченост
- Интернет достапни канали
- Единствена IPмрежа
- Управување со клиентите

Соопштението за новинарите за годишните резултати од работењето на ANZ за 2011 година покажуваат дека нејзината азиско – пацифичка мрежа прераснува во водечка регионална банка која ја истакнува поврзаноста како клучна конкурентска предност. Примарната стратегија настојува да воспостави интегриран систем со што би се остварил профит од 25-30% од групниот профит во 2017 година. Бројот на „активни клиенти“ во институционалниот и комерцијалниот бизнис има пораст за 25% годишно (YOY) и придонесуваат до 4% учество во вкупниот приход на групацијата.

Новите инвестиции во ИТ и оперативната инфраструктура, насочени се на големи програми како што е Transactive Asia (управување со кеш „cash management“), главниот банкарски систем и продажно – дистрибутивната платформа за глобалниот пазар.

1.2. ANZ ИКТ инфраструктура

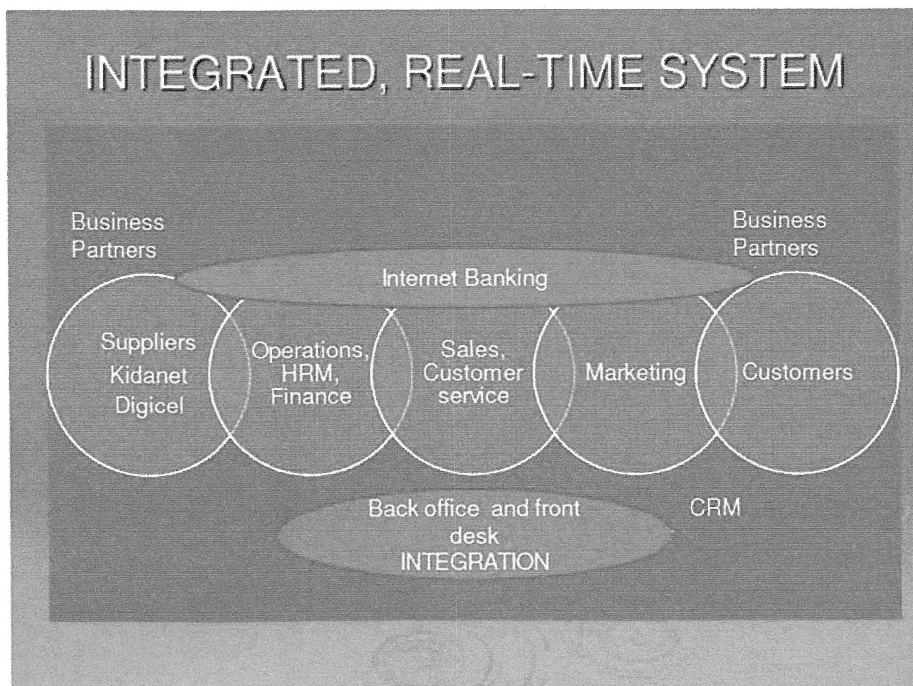
Главни компоненти на инфраструктурната технологија (ИКТ) на ANZ банка, со специфични примери поврзани со филијалата во Фиџи:

Цели/Примена	Селектирани примери	Резултати од перформансите
Рационализација на апликациите и платформите, CBS, Bloomberg, Reuters, Travelex	<ul style="list-style-type: none"> - Интернет банкарство - Телефонско банкарство - ATM/EFTPOS 	<ul style="list-style-type: none"> - Едноставни: редуцирање на времето за обновување на циклусот - Флексибилност и прилагодливост - Способност за искористување на нови технологии - Ниски цени за користење налиценциран хардвер и софтвер
Стандардизирани услуги и десктоп, Dell PC компјутери, Window HP	<ul style="list-style-type: none"> - Сите Dell PC компјутери, Window HP (десктоп компјутери и лаптопи), HP за серверите - Мрежата е anz.com - Многубројни ISPs, Connect, Kidanet, 	<ul style="list-style-type: none"> - Сите вработени имаат пристап до најдобрите алатки преку интерна мрежа - Ниска цена за сопственост - Клучно партнерство кое помага во лидерските способности

1.3.Интегрираниот CRM систем на ANZ

„Системите за управување на односите со клиенти (CRM) се развиват како резултат на напредната технологија и големите бази на податоци кои се користени за усовршување на маркетиншките и продажните достигнувања“ – Gary Coskins, 2002, SAS Performance Management, ANZ

ANZ го адаптира својот CRM систем како работно средство за постигнување на општата мисија на групацијата. ANZ настојува за успешност на CRM како на ниво на бизнисот така и на техничко ниво. Големите вложувања во технологијата и добро дефинираните технички, процедурални и управувачки политики и помагаат во остварувањето на мисијата, за да може да се балансираат резултатите од CRM и општата визија „електронско банкарство со карактеристики на вистински луѓе“. CRM го овозможува интернет банкаството на ANZ кое станува една од клучните предности на банката.

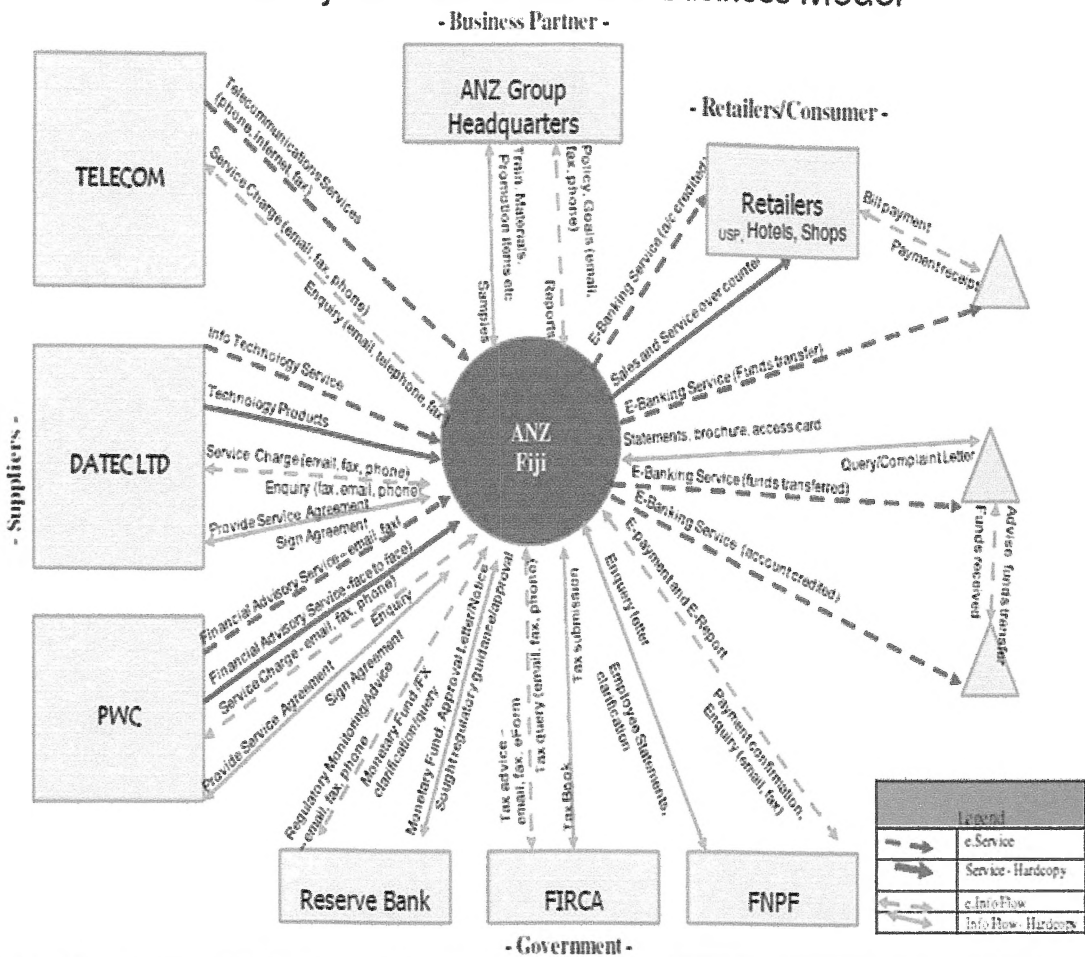


Слика 14. CRM интегриран систем

	Digisel	
Web Farms, Shere Point	Соработка измеѓу вработените и споделување, објавување, електронски форми, тренинг, управување со знаењето, мултимедиа	<ul style="list-style-type: none"> - Робусна, одмерена индустриска сила - Намалување на трошоците по пат на „канцеларија која не користи хартија“ - Зголемена продуктивност
Единствена IP мрежа, MAX	Интерни информации за работењето преку интранет	<ul style="list-style-type: none"> - Зголемена способност и време за одговор - Поддршка: „секој – со – секого“ поврзаност - Зголемено знаење на вработените преку интранет пристапи
Глобален систем за платен промет, интеграција со електронска трговија, глобално парично управување, телеграфски паричен пренос	<ul style="list-style-type: none"> - ANZ Trans – active - Интернет банкарство 	<ul style="list-style-type: none"> - Агилност и флексибилност - Ефикасност по пат на консолидација, можности во реално време и зголемување на директното процесирање

Стандардизираната и глобализирана ИКТ инфраструктура во ANZ овозможува ефективно и ефикасно функционирање на комплексна интеграција како што е нивниот CRM систем. Инфраструктурата на ANZ овозможува подобра поврзаност, пониски трошоци и поголема ефикасност.

ANZ Fiji e-Commerce & e-Business Model

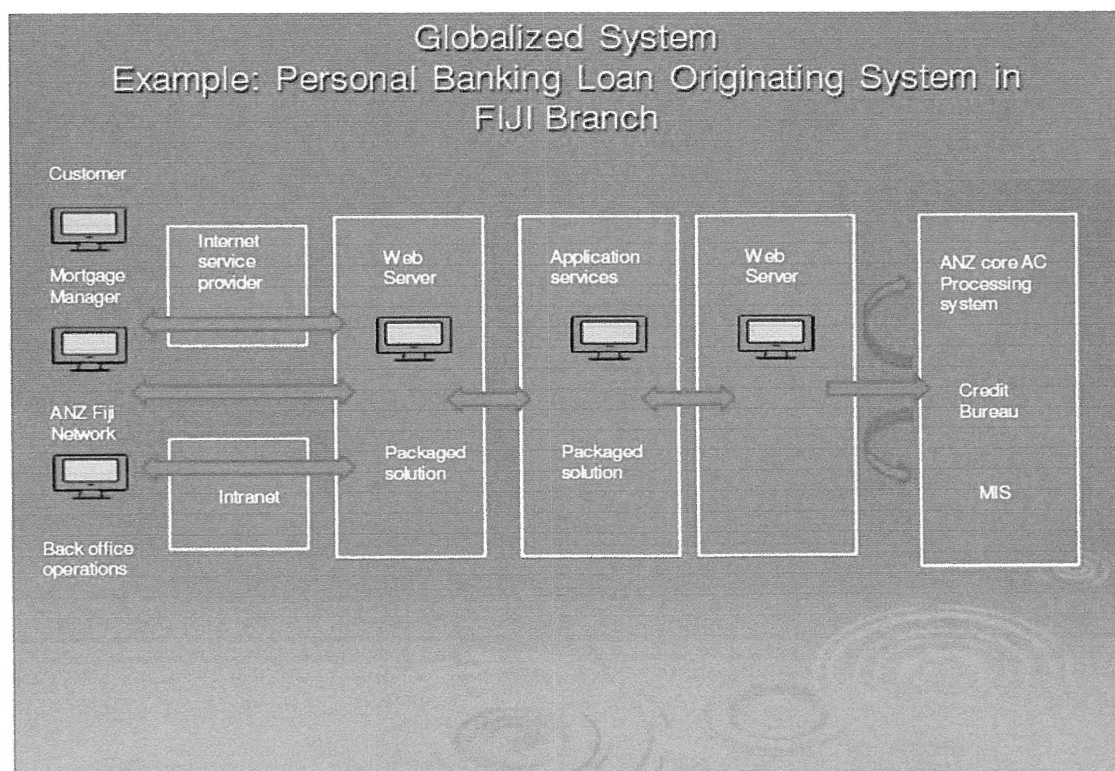


Слика 13. Модел на електронска трговија на ANZ Фиџи

Поврзаноста на ANZ со своите стејкхолдери се повеќе се спроведува по електронски пат. Оваа врска се остварува со помош на CRM системот кој исто така се користи како средство за ефикасно управување со ланецот за набавки, со оглед на тоа што ефикасно ги поврзува добавувачите и купувачите. Тоа се остварува во форма на електронски плаќања, трансфери на пари, електронска трговија и електронски трансакции, кои може да се вршат преку интерната мрежа или преку интернет.

ИКТ ги поврзува деловните партнери на банката. Поврзаноста обезбедува систематско работење помеѓу одделенијата за пружање на услуги на клиентите и службите за корисничка поддршка. Размената на информациите и знаењето помеѓу сите одделенија ја олеснува меѓусебната комуникација помеѓу одделенијата, електронската соработка со компаниите и филијалите, како и електронското пружање на услуги за клиентите.

Во корисничкиот сервис, линијата за поддршка на клиентите е отворена 24/7. ANZ чува голема база на податоци за своите клиенти и овие податоци ги користи за маркетиншки можности. ИКТ овозможува интерна поддршка како што се планирање на побарувачката и корпоративна општествена одговорност.



Слика 15. Пример за CRM обработка на барање за кредит

Во ANZ, интеграцијата на функциите на одделенијата за услуги за клиенти и внатрешната администрација се остварува преку веб сервер и овозможува кратки рокови за клиентите. Електронското процесирање на кредитите е еден од начините на кои ANZ ја задржува својата конкурентска

позиција на пазарот на Фиџи. Барањата за кредит клиентите ги пополнуваат преку интернет. Барањето за кредит поднесено во било која филијала на ANZ се проследува до административниот субсидијар, Pacific Operations. Проверката на клиентите кои своите барања ги доставиле преку интернет, се проверуваат во кредитното биро во Фиџи, за да се избегнат доцнењата во процесирањето на кредитот.

CRM исто така се однесува и на знаењето кое овозможува ефикасно решавање на проблемите и донесувањето на одлуки. Тоа им овозможува на кредитните работници, брзо идентификување на потенцијалните отстапувања од правилата и ризичните клиенти, и да ги профилираат клиентите што резултира со подобрување на продуктивноста на работникот, т.е. им овозможува да склучат поголем број договори и да го зголемат задоволството на клиентите и да ја зголемат нивната лојалност.

1.4. CRM процес на промени и последиците од промените

ANZ ја следи стандардната процедура во рамките на CRM системот:

Чекор бр. 1: Прибирање на релевантни информации. Податоците од различни системи можеби не се добро консолидирани и поради тоа влијаат на интегритетот на информациите и прибраните податоци.

Чекор бр. 2: Анализа на податоците, користејќи сегментација и моделирање на одговорите (реакциите). Постои ризик од несоодветно инвестирање во ресурси за извршување на значајни и соодветни анализи.

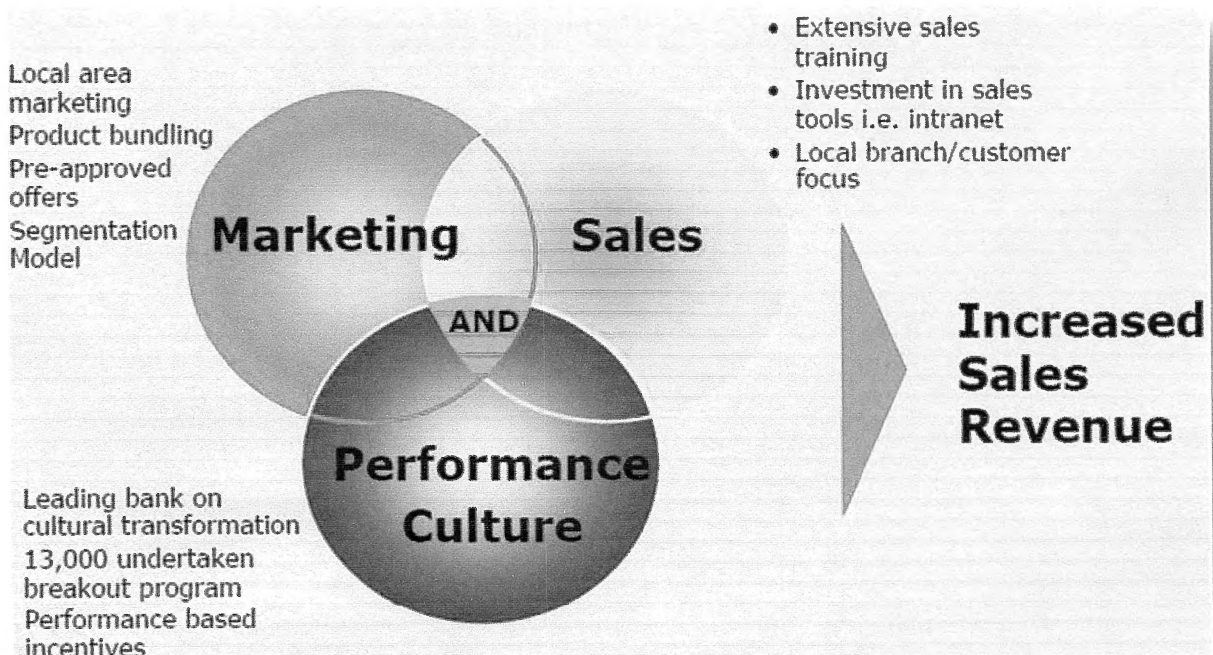
Чекор бр. 3: Креирање и развој на акција/ маркетинг кампања (и двете: реактивна и проактивна). Недоволно јасно промовирани кампањи низ организацијата или лоша алокација на ресурсите, може да бидат вистинска закана.

Чекор бр. 4: Креирање и спроведување на тест кампања преку анализа за да се оптимизира финансиското влијание. Тестирањето на пазарот може да биде неадекватно. На пример на Фиџи: постои разновидна култура, возраст и

различна распределба на приходи, што може да испрати погрешен сигнал за пазарот во моментот на тестирањето.

Чекор бр. 5: Институционализирање на интеграцијата за управување со кампањата и обезбедување маркетиншки способности и напори. Може да постои расчекор помеѓу креирањето и извршувањето и неадекватни ресурси во земјата каде што е сместена филијалата.

Чекор бр. 6: Повратна информација од креираната кампања, ефикасност и финансиското значење на бизнисот. Ова значи да се биде во тек со повратните информации за да се овозможи постојан напредок. Секогаш се појавува проблем со одговорностите и структурните бариери во комуникациите.



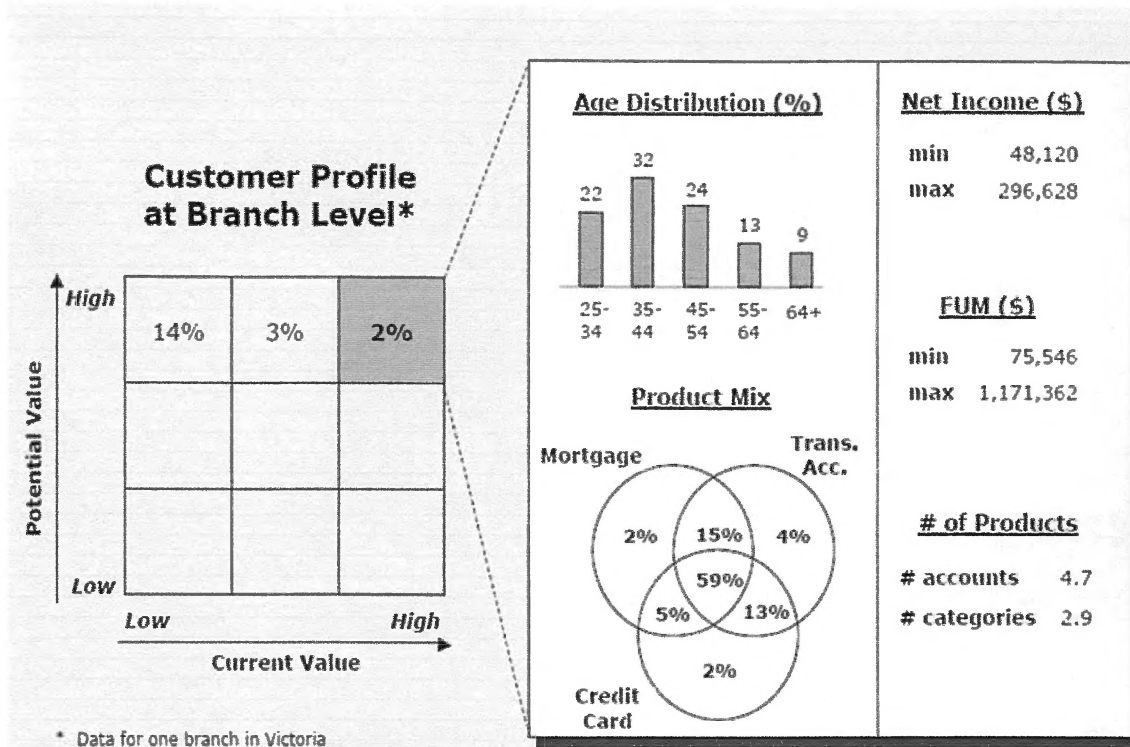
Слика 16. Маркетинг модел со примена на CRM

Ова се има покажано како слаба точка во ANZ за што се повеќе клиенти се жалат по пат на интернет, не само на неадекватни и застарени CRM системи, туку и на начинот на кој менаџментот ги користи повратните информации.

CRM ја дава најголемата вредност кога е дел од интегриран систем. Маркетинг одделот на ANZ во рамките на филијалата на Фиџи претставува дел од интегрираниот CRM систем. Оваа интеграција овозможува да се поврзат добавувачите и купувачите по пат на E*Trade Supply Chain Management Program. Clear Program-от на Фиџи овозможува локални партнерства и електронски маркетинг преку системот на интернет банкарството. Сите тие претставуваат дел од интегрираниот CRM систем кој овозможува флексибилност, ефикасност, ниски трошоци и правремена услуга. Домашните посети и руралното банкарство каде што услугите всушност се доставуваат до клиентите, ги поддржуваат многу граѓани на Фиџи.

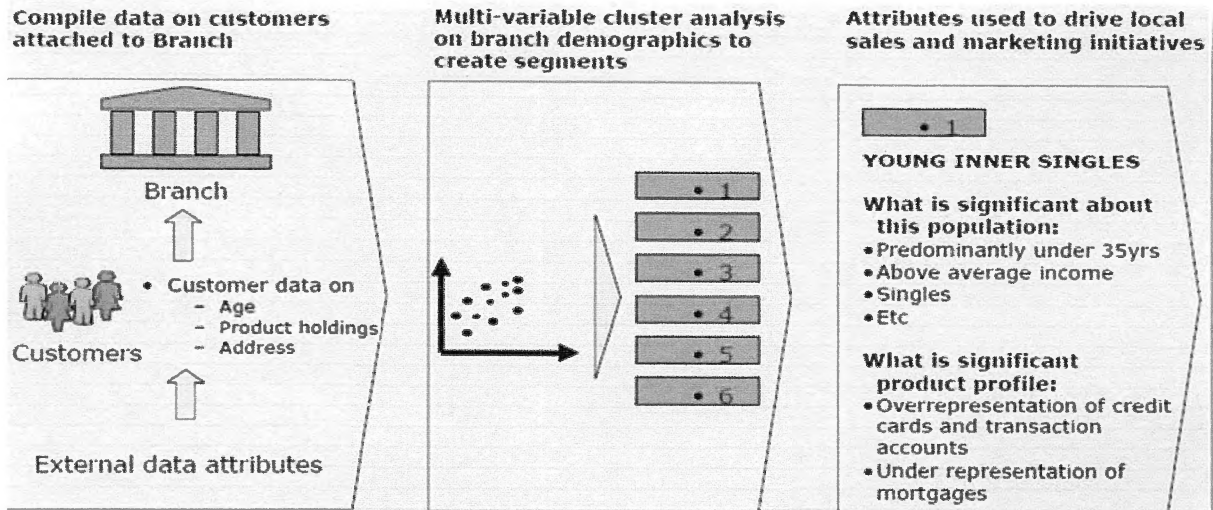
Кога производот се пласира на пазарот, постојат проширени обуки во продажбата, рекламирањето и мобилноста, на пр. за Интернет банкарство. За реализација на фокусот на Фиџи и иницијативите од областа на руралното банкарство, ANZ се обврзува за развој на технологијата ангажирајќи ги сите 32 пазари во рамките на својата интерна мрежа, делејќи ги апликациите и единствената IP мрежа. Преку веб страните од социјалните мрежи во рамките на новиот „SMART PIG“ пристапува со продажба во Австралија, каде што младите луѓе се означени како група која би требало да штеди и ги наведува да даваат совети на останатите, поддршка и/или пак парична донација. Тоа ја покажува нивната посветеност кон клиентите користејќи го CRM – от како маркетиншко средство.

ANZ во регионот е позната како водечка банка за културолошка трансформација. Нивната стратегија за навлегување на пазарите го поттикнува развојот на различни култури и го извлекува најдоброто од сите вработени. Со оглед на тоа што се смели и поинакви, имаат култура со високи перформанси и димензии на човечност, технолошко лидерство и силни домашни и регионални стратешки позиции. Како резултат на нивните стратегии за навлегување на пазарите, се зголемува бројот на задржаните задоволни работници што е во склад со растот и развојот на самата компанија.



Слика 17. CRM функции во анализа на пазарот и поделба на информациите

CRM се користи за да се разберат потребите, да се предвиди продажбата и да се подготват неопходните инпути и процеси. Кога се идентификуваат потребите, информациите се споделуваат низ банката. На пример, од ваквата база на податоци ANZ може да создаде база на податоци согласно видовите на потребите на пазарот и на тој начин адекватно да реагира. Додека ANZ има стандардизирана технолошка мрежа, нејзините маркетиншки стратегии варираат во зависност од пазарот. Иако нејзиниот пазар во Австралија моментално користи „SMART PIG“ програм за штедење наменет за младата популација, на Фиџи моментално се сосредоточени на подобрување на трговијата и руралното банкарство.

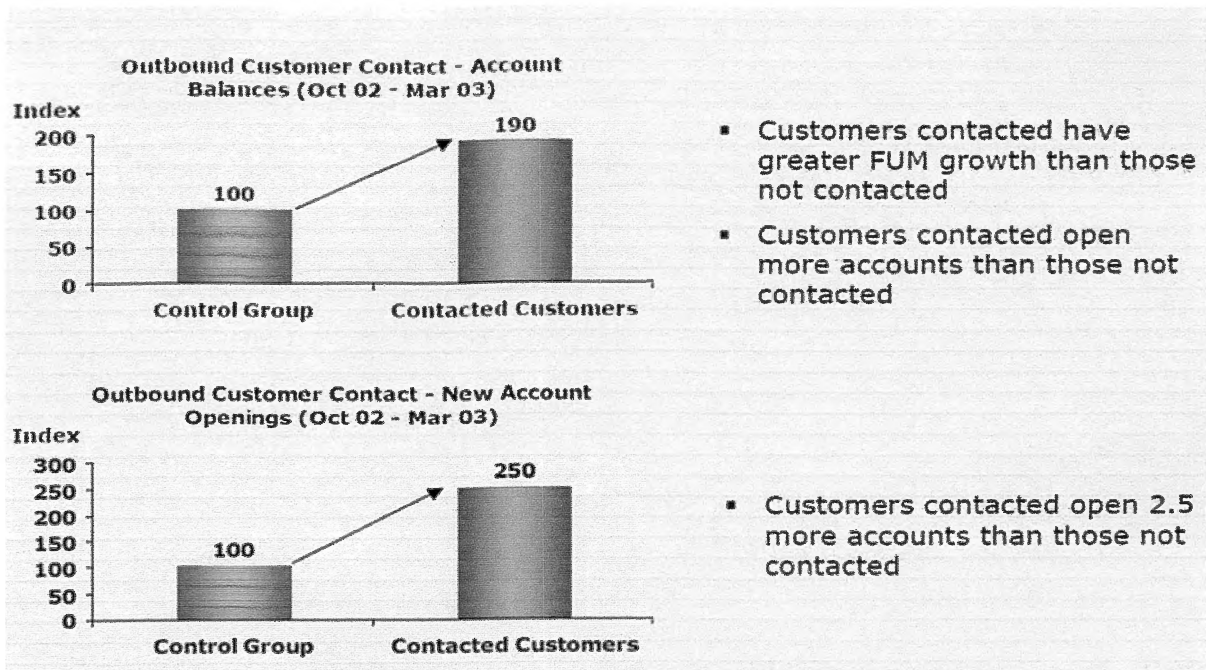


Слика 18. Надвор од опсегот

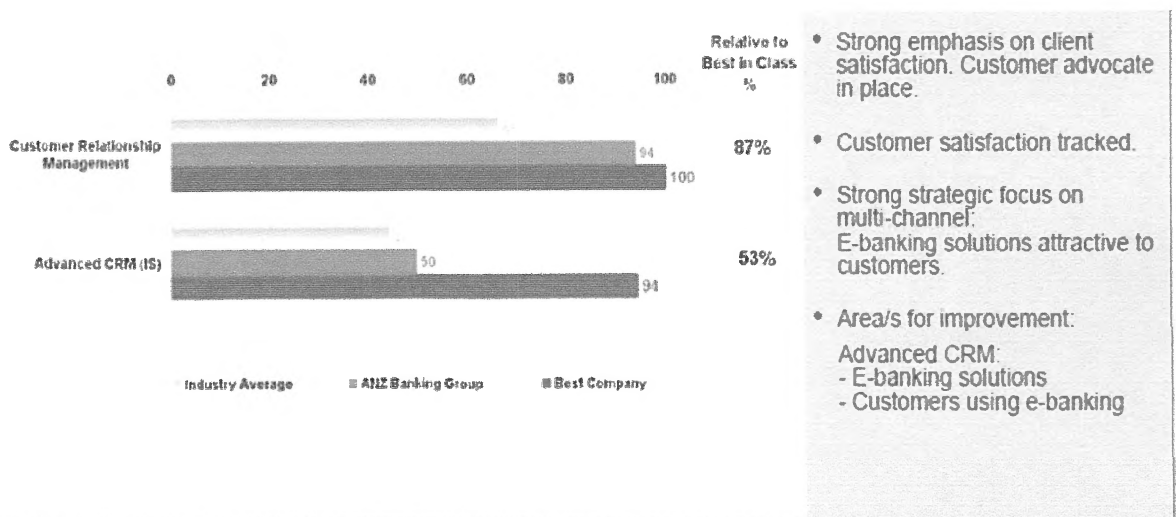
2. Резултати од истражувањето

ANZ студијата на случај, покажува неколку аспекти кои се спомнати од страна на Narogiama(2010), а кои се однесуваат на користењето на ИКТ и вовед во стратегијата на управувањето со знаењето во компанијата. Во случајот на ANZ, изгледа дека технологиите се воведени како одговор на седум аспекти кои ги спомнува Narogiama, кои вклучуваат:







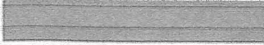



1. Редуцирање на повторувањето на вложените напори
2. Драматично смалување на трошоците
3. Обезбедување потенцијали за проширување и развој
4. Зголемување на вредностаи/или профитабилноста
5. Подобрување на производите и услугите
6. Брз одговор (реакција)
7. Поттикнување на иновации



Слика 19. Задоволството на клиентите и испорака на услугата



Слика 20. Задоволство на клиентите

	Products per customer#		Share of deposit wallet#		Ranking Bank CRM*
ANZ	 2.1		 39.6		✓
NAB	 2.2		 43.4		✓✓✓
CBA	 2.1		 42.7		✓
WBC	 2.2		 43.1		✓✓
SGB	 1.8		 35.9		✓✓

*Source: Roy Morgan, March 2003; Teresa Augusta (Group Marketing) - excludes credit card only customers

*Source: Credit Suisse First Boston: Retail banking essentials: Does CRM make a difference?

Слика 21. Споредбена анализа за ANZ, NAB, CBA, SGB

Ангажирањето на ANZ во новите маркетинг иницијативи покажува значајна разновидност во текот на годините како користењето на CRM, иницијативите за оржлив развој и интернет банкарство. Културолошката трансформација на банката за поттикнување на иновации и креативност, адаптирана е во нивната „Breack – Out“ стратегија за културолошка трансформација. Тие исто така ја надградуваат позицијата која ја имаат во пацифичкиот регион како „поинаква“ банка која се разликува од останатите конкуренти.

Силата на CRM-от како маркетиншко средство лежи во тоа што луѓето имаат многу очекувања од него. Со други зборови, многу луѓе него го сфаќаат како совршен и непогрешлив. ANZ пробала да ја прилагоди својата маркетинг стратегија за да може да одговори не само на средината во која се спроведува, но и поблиску да се доближи и со перцепцијата на клиентите. Како што сугерираат Parvatiyar и Sheth, користењето на вистински маркетинг алатки може да создаде предност над конкурентите, придонесувајќи во диференцијацијата на производите и услугите, како и создавање бариери за

преминување на други производи и услуги. Ова истражување покажува дека CRM позитивно придонесува за организациските перформанси во како од финансиски така и од нефинансиски аспект. Сепак, е дискутабилно дали CRM самостојно може да ја создаде оваа разлика. Ова покажува дека ANZ мора да поработи на рангирањето во рамките на CRM.

Проблемот кој се има појавено во текот на истражувањето е транспарентноста. Мал број од испитаниците имале знаење за деловната политика и технологијата, што може да се припише на доверливоста на податоците која ја следи банкарската дејност. Дури и во тој случај испитаниците тврдат дека „транспарентноста е клучна и стејкхолдерите треба да добијат релевантни информации како што се причините за доцнење во клирингот и on-line плаќањата.“ Друг клиент додава: „на крајот од краиштата, продуктивноста која ја обезбедува информатичката технологија, може да ја намали преголемата бирократија и политика, која по се изгледа не оди во корист на клиентите на банката“.

Од аспект на маркетингот, CRM се дефинира како „комбинација на деловните процеси и технологијата која настојува да ги разбере клиентите од аспект на тоа кои се тие, што работат и какви се“. ANZ треба да има предвид дека на поединечните пазари, посебно во Пацификот, клиентите имаат културни вредности и системи кои постоеле со векови и како што покажуваат студиите на Navigimапаза културните импликации на системите и технологиите, умствената промена што се случува при преминот од социјална човечка интеракција на новата технологија не мора да се одвива со задоволувачка брзина во пацифичкиот регион. Резултатите покажуваат дека поголем број на клиенти сеуште сакаат непосредно извршување на банкарските услуги со некоја поедноставна комбинација од online банкарство и други клиентски насочени услуги. Иако ANZ се труди да ја земе предвид ваквата динамика во тој регион, таа треба да обезбеди промовирање на „човечкиот“ удел во визијата „електронско банкарство со човечка димензија“ и да не преовладува дигитализацијата на маркетиншките техники.

2.1. CRM како интегриран систем

Интелигентната употреба на информациите за потребите на клиентите, создава долгорочни, двонасочни односи со клиентите. Тоа ќе и донесе на организацијата многу предности бидејќи услугите со долгорочните клиенти се поекономични, а одржувањето на односите со нив бара мали вложувања на ресурси.

Од истражувањето може да се заклучи дека ANZ го вградува CRM-от во процесот на продажба и маркетинг и развила култура на перформансите која го користи CRM-от во рамките на иницијативите за продажба и маркетинг. Иако тие продолжуваат да ги зголемуваат инвестициите во развој на технологијата, треба да се има предвид дека инвестирањето само во CRM не може да обезбеди ефикасен CRM систем.

ANZ треба да продолжи да врши ревизија и контрола на стратегијата за интерната културолошка трансформација како „break-out-strategy“ (стратегија за пробив, освојување) на Фиџи, која според одредени вработени почнува да го губи претходното значење. Иако ANZ има висок степен на задоволство на вработените и клиентите, незадоволното малцинство би можело да има негативен ефект кој ќе се одрази на целокупната стратегија за трансформација. ANZ би требало континуирано да ги преиспитува процесите, политиките и што е најважно нивното влијание на „корисникот“ со цел да се обезбеди долгорочен успех на CRM-от.

Општо прифатено е дека на крајот, ефикасноста на CRM системот лежи во рацете на вработените. ANZ тоа очигледно го забележала. Нејзината културолошка трансформација покажува дека инвестирала доста време и пари во обезбедувањето на развој на култура која ги поттикнува и прифаќа иновациите и споделувањето на информациите. Намалувањето на рачното процесирање покажало ефикасност во намалувањето на генералните трошоци од работењето, како што банката го намалувала „хартиеното“ работење.

На ова место се јавува проблем на интегрирање на целокупниот CRM пристап и неговото значење за вработените. Еден од вработените со кои е

разговарано во процесот на истражувањето (работник со постојано вработување), открива дека целиот ИКТ систем во банката бил доста стресен во текот со времето. Системот на управувањето со перформансите (Performance Management System) претставува одраз на организацијата која води брза револуција во ИКТ.

Банката би требало да се осигура дека проценката на задоволството на вработените е индивидуално ориентирано, а не според извршените задачи. CRM системот и апликациите поврзани со него често служат како средства за постигнување на подобри резултати и кога тие системи откажуваат, се обвинува корисникот. CRM системот треба да се прилагоди да биде повеќе респонзивен, лесен за користење и транспарентен, смета еден вработен во банката. Примерот со станбениот кредит покажува како функционира интегрираниот CRM систем. Ефикасноста на процесот ја покажува интеграцијата помеѓу деловните единици на банката кои решаваат единствена задача.

2.2. CRM и маркетинг односите со клиенти

Управувањето на односите со клиенти (посебно со вработените, деловните и стратешките партнери) е од клучно значење за долгорочниот успех на компанијата. Исто така се нагласува дека управувањето на односите со клиенти базирано на општествена размена и еднаквост во голема мера и помага на компанијата да развие колаборативни, кооперативни и долгорочни односи.

Одредени клиенти преферираат директен контакт со вработените што може да влијае за побрз технолошки развој на ANZ. Еден незадоволен клиент ја наведува цената, проблемите со услугите (недостаток на банкомати, пад на серверите) и „целокупната комплицирана процедура“ како причина за негова миграција од ANZ во BSP банка. Познато е дека BSP со забрзано темпо ја проширува базата на клиенти и дека прифатила повеќе клиенти на Фиџи во текот на првите три години од нејзиното работење.

Како тоа се одразува на CRM системот на ANZ? Можел да ги пропушти сигналите од средината и да не одговори на адекватен начин. Неговиот фокус на руралното банкарство се повеќе врши притисок на телекомуникациските гиганти како што се Vodafone и Digicel кои исто така нудат слични производи наменети за граѓаните во руралните средини.

ANZ банка би требало да се насочи на маркетинг односите со клиентите и да се прошири на други пазарни сегменти, пробувајќи со друг сегмент од пазарот како што се децата, младите или луѓето со посебни потреби. Маркетинг односите со клиенти бара структура која ќе ги поддржува како клиентите така и вработените. Моменталната структурна организација на ANZ можеби не помага во задржувањето на клиентите на Фиџи на пример. Westpac и BSP банка создаваат конкурентски притисок врз ANZ. Локалното население ги перципира пријателски, како „локален бренд“, „кој се грижи за заштита на околината“ и лесно достапни. Во Westpac процесите се помалку автоматизирани и клиентите имаат директен и непосреден однос со вработените.

2.3. CRM и управувањето базирано на знаење

Enterprise Knowledge Portals (EKP), претставуваат „порти“ кон многу системи за управување со знаењето. ANZ-овата визија за електронска трансформација ја насочува компанијата на многу важна рута користејќи ги нејзините технолошки капацитети и конекциите за споделување на информациите, со што им нуди на вработените и останатите корисници подобри можности за создавање и споделување на информациите. Ова може да се реализира преку интернет серверите каде што вработените ги разменуваат и споделуваат информациите. Сепак, ИТ одделот од секоја филијала, како што е на Фиџи, ги селектира информациите како би можеле да ги сочуваат важните и доверливи информации поради природата на индустријата. Во Австралија и Нов Зеланд, ANZ неодамна лансираше нов производ како Money Manager, програма за управување со парите кои ја користат социјалните мрежи, како што е Facebook, како средство за размена на

информациите помеѓу клиентите и банката. Оваа иницијатива сеуште има потреба да се разработи на Фиџи.

Импликациите за CRM во овој случај се тие дека CRM треба и понатаму да се развива како би можел да ја рефлектира разновидноста на пазарот и културолошка позадина на различните пазари на кои дејствува ANZ.

Користењето на постоечките бизнис интелигентни алатки е доста значајно, посебно во конкурентската банкарска индустрија. Ова мора да се интегрира во тренинг и потреби за учење за сите корисници, како за вработените така и за клиентите. ANZ Австралија користи голем број на кориснички апликации и софтверски алатки. Сите корисници мора да ја разберат и да бидат способни да ја користат таа технологија, така што тие го зголемуваат учењето и продуктивноста, а не спротивното.

Порталите за управувањето со знаењето би требало да ги опфаќаат сите филијали, со што ќе го следат технолошкиот развој на нивните големи системи, за да не би се намалила продуктивноста едноставно поради недостаток на знаење и свест.

2.4. CRM и етичките проблеми

Зелените иницијативи во информатичката технологија: ANZ ги прифаќа системите со кои би бил одговорен кон животната средина. Нејзината одржлива управувачка политика (Sustainable Asset Management Policy), претставува водечко средство за да може корпоративната одржливост во поголема мера да се интегрира со корпоративната стратегија. Голем број на „иницијативи за одржлив развој“ моментално се доведуваат во врска со екоманипулацијата („Green Washing“). Во врска со тоа, банката треба да формира јасен став кон ова прашање, бидејќи тоа може да претставува голем ризик за нејзиниот имиџ и репутација. Одржливиот развој е етички и доста чувствителен проблем кој не треба едноставно да се свати. Иако многу компании користат „зелена иницијатива како можност“ за стекнување на поголем удел во пазарното учество, ANZ треба да има предвид дека искрената посветеност на одржливиот

развој може исто така да биде моќно маркетиншко средство и потенцијална стратегија за стекнување предност над конкуренцијата.

Компанијата има достигнато рекорден пораст во текот на последните пет години кој се мери во милијарди долари. Меѓутоа колку има инвестирано во иницијативата за одржлив развој? Банката е наградена како добра корпоративна компанија кон разни општествени партнери според разни општествени параметри како што се прифаќање на разлики и култури, пол и способности. Банката треба да ја прати нефинансиската корист од тие иницијативи за да има увид во нејзиното вистинско значење за животот на заедницата.

3. Заклучок од студијата на случај

Од перспектива на бизнисот, се заклучува дека ANZCRM системот позитивно влијае на организациските перформанси и во финансиска и во нефинансиска смисла. Системот ја унапредил ефикасноста, поврзаноста, задоволството на клиентите и го задржал бројот на вработените. Тоа ја потврдува и употребата на маркетиншките стратегии кои го користат CRM-от како платформа. Вкупните перформанси на ANZ имале позитивен тренд во текот на последните пет години, што во голема мера може да се објасни со развојот и инвестирањето во високите технологии и комплицирани апликации како што е CRM системот.

Ефективната соработка и менаџментот на човечките ресурси, процеси и работната околина е клучно за успешна примена на CRM системот. За да може CRM да се користи како маркетиншко средство како во овоа студија на случај, важно е да се познава пазарот за да се обезбедат максимални перформанси како и поврат на инвестициите. Подеднакво важно е прилагодувањето на алатките за продажба и понуда на производите за да може да се изнајде модел кој е најсоодветен за пазарот.

Организацијата исто така мора да прифати да се запознае во потполност со начинот на кој ќе го искористи CRM-от како маркетиншко средство. ANZ успешно ја спроведува маркетинг стратегијата внимателно прилагодувајќи ги

производите на пазарот вклучувајќи го и искористувајќи го CRM системот како стратегија само по себе, за да се поттикне маркетингот базиран на односите и да се подобри продажбата. Тоа резултира со позитивни финансиски и нефинансиски резултати на вкупното учество во групацијата. Бидејќи ефикасноста на CRM системот е крајниот резултат на различните процеси, деловни единици и вештини, неговиот успех исто така покажува хармонизација на елементите внатре во целата организација.

VIII.МЕТОДОЛОГИЈА НА ИСТРАЖУВАЊЕТО

1. Предмет на истражувањето

Предмет на истражувањето во овој труд е *управувањето на односите со клиенти од аспект на човечкиот потенцијал.*

Според Kincaid, „CRM е стратешко користење на информациите процесите, технологијата и луѓето за управување на односите со клиентите со компанијата за време на целиот животен циклус на клиентот.“¹⁹⁷

Според Chalmeta, „луѓето се темелот на стратегијата за управување на односите со клиенти, бидејќи тие се оние во чии што раце е успехот или неуспехот на плановите и стратегиите на организацијата.“¹⁹⁸

Според Buble, „Луѓето, човечките ресурси, персоналот со своето знаење, вештини, способности и креативност претставуваат жив фактор на организацијата кој најмногу придонесува за конкурентност и успешно остварување на целите на организацијата. Човечките ресурси се единствени за секоја организација и не може да бидат копирани.“¹⁹⁹

„Човечкиот потенцијал и управувањето со човечкиот потенцијал во современите состојби имаат улога на клучен фактор за успешна деловност во секоја организација.“²⁰⁰

¹⁹⁷Kincaid, J. (2003). Customer relationship management: getting it right! : Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, стр. 41.

¹⁹⁸Chalmeta, Ricardo (2006): *Methodology for Customer Relationship Management*:TheJournal of systems and Software 79 (2006), стр. 105-124.

¹⁹⁹ Buble, M.(2006): Menadm ent: Sveučilište, Split.

²⁰⁰Goić, S., (1998): Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima, Ekonomski fakultet, Split.

2. Цел и карактер на истражувањето

Целта на ова истражување е да се претстави CRM концептот од аспект на човечките ресурси, како интегрален дел на современите деловни процеси. Концептот ќе биде претставен преку објаснувањето на основниот поим за CRM низ сите негови развојни фази, и како и на кој начин човечкиот потенцијал и менаџментот на човечките ресурси имаат значајна улога во успешна реализација на концептот и остварувањето на целта.

Основна цел на ова истражување е да се придонесе кон подобро разбирање на предностите од примената на овој концепт како средство за задржување на лојалните клиенти на конкурентскиот пазар, придобивање нови клиенти, зголемување на задоволството на клиентите, а при тоа, зголемувајќи ја профитабилноста и конкурентноста на компанијата, како и значењето на човечкиот потенцијал како клучен фактор во успешното постигнување на целта на овој концепт.

Дополнителна цел на истражувањето е значењето на менаџментот на човечки ресурси во управувањето со промените во организациската структура, култура и деловна филозофија во функција на фактори за успешно и конкурентно управување на односите со клиенти.

По својот карактер истражувањето е: фундаментално, теоретско-емпириско, лонгитудинално, современо, компаративно, дескриптивно, квантитативно, индивидуално и мултидисциплинарно.

3. Задачи на истражувањето

Задачи на истражувањето се:

- 3.1. Систематизација на постоечките научни и искусвени знаења за управувањето на односите со клиенти, вклучувајќи ги концептите, методите, стратегиите и моделите.
- 3.2. Да се придонесе кон подобро разбирање на предностите од примената на CRM концептот.
- 3.3. Да се претстави значењето на холистичкиот пристап кон CRM.

- 3.4. Да се идентификуваат факторите кои влијаат врз успехот на CRM и нивно поврзување со имплементацијата и развојот на CRM.
- 3.5. Да се идентификуваат промените кои се случуваат на организациско ниво со воведувањето на CRM.
- 3.6. Да се определи значењето на човечкиот потенцијал во сите фази од управувањето на односите со клиенти.
- 3.7. Да се идентификуваат активностите на врвниот менаџмент за успешна имплементација и развој на CRM.
- 3.8. Да се определат функциите на МЧР во спроведувањето на CRM стратегијата на сите организациски нивоа.
- 3.9. Да се претстави значењето на МЧР во управувањето со промените во организациската структура.
- 3.10. Да се претстави значењето на МЧР во управувањето со промените во организациската култура.
- 3.11. Да се претстави значењето на МЧР во управувањето со промените во деловната филозофија на организацијата.
- 3.12. Да се постави теоретска рамка која ги интегрира управувањето на односите со клиенти и менаџментот на човечките ресурси, како предуслов за успешна деловност на организацијата.

4. Хипотези

Во ова истражување застапени се две општи и пет посебни хипотези.

Општи хипотези:

1. CRM е деловна стратегија, со која организацијата остварува поголема профитабилност и конкурентска предност.
2. Човечкиот потенцијал и управувањето со човечкиот потенцијал се клучен фактор за успешно управување на односите со клиенти.

Посебни хипотези:

1. Успешниот CRM бара холистички пристап кон секој воспоставен однос во организацијата.

2. Поддршката од страна на врвниот менаџмент е битен фактор за успехот на CRM.
3. Функциите на МЧР се битен фактор во спроведувањето на CRM стратегијата.
4. МЧР има значително влијание во управувањето со промените предизвикани од трансформацијата на организацијата.
5. Успешно воспоставен интегриран систем на меѓусебни релации помеѓу МЧР и CRM, е битен предуслов за деловен успех на организацијата.

5. Варијабли на истражувањето

Во истражувањето застапени се зависни и независни варијабли.

Зависни варијабли во овој истражувачки труд се: профитабилност, конкурентска предност, деловен успех, управување со односите со клиенти и управување со промени.

Независни варијабли се: CRM, човечкиот потенцијал, управување со човечкиот потенцијал, деловна стратегија, однос, врвен менаџмент и функции на МЧР.

6. Методи, техники и инструменти на истражувањето

Обработката на темата и реализацијата на поставените цели бараат комплексно истражување и примена на соодветни методи. Научно – истражувачкиот карактер се базира на теориска анализа на релевантна научна и стручна литература и современи извори.

Во истражувањето ќе бидат применети основните аналитички и синтетички методи. Од општите научни методи ќе се примени: историски, дескриптивен, каузален и компаративен метод.

Имајќи ја предвид специфичноста и комплексноста на предметот на истражувањето покрај наведените методи користени се и следните методи и техники на прибирање на податоците: истражување, метод на анализа на содржината, студија на случај и статистички метод.

7. Анализа на содржината

Преку користењето на наведените методи, техники и инструменти на истражувањето се добива преглед за CRM концептот и човечкиот потенцијал како клучен фактор за успех на концептот.

При истражувањето, спроведена е теориска и компаративна анализа на соодветната и достапна научна литература и резултати од рецензентни истражувања од поширокото и потесното подрачје од интерес на темата на магистерскиот труд. Преку методите на анализа на содржината и компаративна анализа се стекнуваат сознанија кои со примена на аналогича се користат за испитување и утврдување на поставените цели, задачи и хипотези.

Од аспект на важноста на човечкиот потенцијал како клучен фактор за успех на CRM, утврдени се потребите од успешен менаџмент на човечките ресурси и контекстот во кој функционира. Преку користењето на наведените методи, техники и инструменти на истражувањето се добива преглед за CRM концептот и човечкиот потенцијал како клучен фактор за успех на концептот.

Преку методите на анализа на содржината и компаративна анализа се стекнуваат сознанија кои со примена на аналогича се користат за испитување и утврдување на поставените цели, задачи и хипотези.

Трудот е составен од девет поглавја. Во првото поглавје, *Управување на односите со клиенти*, се претставува CRM концептот, преку објаснувањето и дефинирањето на поимот, неговото потекло и еволуција. Исто така прикажани се основните видови на CRM, комерцијалните аспекти како и недоразбирањата во врска со природата на CRM. Преку ова поглавје може да се стекне сознание за значењето, содржината и важноста на овој концепт.

Во второто поглавје е обработена *стратегиската рамка на управувањето на односите со клиенти*, при што особено внимание е посветено на процесот на развој на CRM стратегијата, суштинските карактеристики и клучните разлики помеѓу, деловната, клиентската и CRM стратегијата, при тоа внесен е и кус осврт кон бизнис визијата, кој е клиентот во CRM концептот и кои се стратешки значајни клиенти, како и сегментацијата на клиентите. Понатаму во ова поглавје е презентирани развојот на CRM стратегијата, одбрани CRM моделии наведени се предностите од воведувањето на CRM концептот.

Третото поглавје зборува за *природата на односите со клиенти и создавањето на вредност*, каде што се објаснуваат односите и нивниот контекст, задоволството на клиентите, лојалноста и перформансите на бизнисот, ретенцијата, аквизицијата и животниот век на клиентот.

Во четвртото поглавје, *Организација за имплементација на CRM*, истражувањето е насочено кон утврдување на клучните фактори за успех на CRM концептот. Исто така низ ова поглавје може да се согледаат организациските промени кои се случуваат со имплементацијата на CRM концептот, отпорот и управувањето со промените. Претставени се клучните процеси за имплементација на CRM концептот и човечкиот потенцијал како клучен фактор за успех.

Шестото поглавје, *Менаџмент на човечки ресурси*, го презентира значењето на управувањето со човечкиот потенцијал во CRM концептот, преку дефинирањето на поимот, функциите на МЧР, со посебен осврт на некои аспекти на значењето на функциите на МЧР во клиентски ориентираните организации како што се организациите кои имплементираат CRM, со поконкретни аспекти на значењето на регрурацијата и селекцијата на човечките ресурси, нивното знаење и важноста на обуките. Исто така обработена е и проблематиката на однесувањето на вработените и факторите кои влијаат врз нивното однесување, посебно мотивацијата, задоволството од работата на вработените, посветеноста на вработените и организациската посветеност, лидерство и ефективно лидерство.

Седмото поглавје ја поставува стратегиската рамка на МЧР, при што поконкретно се опишани стратегиските аспекти на МЧР, поврзувањето со деловната стратегија, улогата на врвниот менаџмент во имплементацијата на CRM концептот и менаџерот за човечки ресурси како стратешки партнер во овој концепт, како и кусо опишување на архитектурата на МЧР и нејзиното значење.

Осмото поглавје содржи студија на случај, која ја опишува практичната примена на CRM концептот во банкарството, еден од комерцијалните аспекти на CRM, преку случајот на ANZ банка (ANZ Banking Group).

Деветтото поглавје, *Методологија на истражувањето*, го содржи описот на методологијата на трудот.

Во десеттото поглавје, *Заклучок*, содржана е анализата на резултатите од истражувањето и заклучните согледувања.

8. Организација и тек на истражувањето

Текот на истражувањето ќе се реализира во следните фази:

1. Идентификација, дефиниција и спецификација на проблемот.
2. Изработка на план или проект на истражување.
3. Имплементација, спроведување, применување на техниките за собирање податоци во практиката.
4. Анализа на податоците и тестирање на хипотезите.
5. Пишување и објавување на извештај за истражувањето.
6. Презентација на заклучните и новите сознанија во системот на научно знаење.

IX. ЗАКЛУЧОК

Од аспект на комплексноста на темата „Управувањето на односите со клиенти од аспект на човечкиот потенцијал“, која во себе содржи два комплексни, мултидисциплинарни и комплементарни управувачки процеси, а во контекст на целта на истражувањето, исполнувањето на поставените задачи и во функција на проверка на поставените хипотези, како основни насоки во истражувањето се користени критичните фактори за успех на организациите кои се однесуваат на човечкиот фактор, кои по својата природа претставуваат ограничен број на области во кои покажуваат резултат и ако тие се задоволителни ќе обезбедат успешни конкурентни перформанси на организацијата, дополнително што тие фактори за успех се области на активности кои треба континуирано да добиваат посебно внимание и поддршка од страна на менаџментот на организацијата.

Согласно анализите направени во рамките на наведената тема на трудот, кои се презентирани во содржината на трудот, следствено, се доаѓа до следните заклучни согледувања:

Клиентите се еден од најзначајните ресурси на современите организации. Управувањето со клиентите, посебно со оние кои имаат најголемо учество во профитот, претставува императив на организациите со стратешка определба за остварување на висока профитабилност и глобална конкурентност.

Управувањето на односите со клиенти – CRM, претставува комплексен и мултидисциплинарен управувачки пристап, кој има за цел да обезбеди сеопфатно разбирање на потребите на клиентите, поддршка на деловната стратегија на претпријатието и создавање на долгорочни односи со клиентите, која што во конкурентни односи на пазарот на профитабилен начин ги задоволува потребите и барањата на клиентите. Комплексноста на CRM зависи од природата на бизнисот.

CRM е сеопфатна стратегија и процес на стекнување, задржување и соработка со селектирани клиенти, со цел создавање на висока вредност за организацијата и клиентите.

Успешниот CRM бара холистички пристап кон секој воспоставен однос во целата организација, споделувајќи и придонесувајќи за тој став. *Современиот холистички пристап кон CRM подразбира интегрален пристап во управувањето на односите со клиенти, односно крос – функционална интеграција на процеси, луѓе, активности и маркетинг услуги, преку информации, технологии и апликации.* Исто така, подразбира дека во донесувањето на одлуките ги користи податоците од целокупниот комплексен систем на односите со своите клиенти.

Стратегијата е начин на кој компанијата го дефинира своето работење и взаемно ги поврзува двата ресурси кои се навистина значајни во денешната економија: *знаењето и односите или организациските компетенции и клиентите.* За спроведување на CRM стратегијата од клучна важност е усогласувањето и поддршката од соодветната деловна стратегија.

Деловната стратегија е процес кој води кон развој на ефикасна стратегија или збир од стратегии кои и помагаат на организацијата да ги постигне своите корпоративни цели. Деловната стратегија базирана на блискоста со клиентите е најсоодветна на основните принципи и филозофија на CRM.

Успешната деловна стратегија е онаа со која организацијата се разликува од своите конкуренти во позитивна смисла ги користи своите предности и специфични надлежности за да ги задоволи потребите на своите клиенти на подобар начин од конкурентите. ***Фокусот на деловната стратегија во рамките на стратегијата за развој на процесите во CRM, е со цел да се одреди како организациската клиентска стратегија треба да се развива или прошири и еволуира во иднина.***

Клиентската стратегија вклучува испитување и оцена на постоечките и потенцијални клиенти и идентификување на соодветни форми на сегментација,

анализа на карактеристиките на клиентите и клиентските сегменти. *Клиентската стратегија го дефинира целиот пазар и компанискиот настап на истиот.*

Деловната и клиентската стратегија претставуваат главни компоненти на CRM стратегијата. ***CRM стратегијата ја обезбедува конкурентската предност.***

Стратегијата која резултира со одржлив успех на долг рок, треба јасно да ја дефинира *својата визија* и да формулира своја деловна стратегија која ги зема во предвид сите карактеристики на конкуренцијата во рамките на областа во која организацијата дејствува. Бизнес визијата и организациските вредности поврзани со неа формираат важен елемент на деловната стратегија на организацијата.

Силна и соодветна визија и организациски вредности кои се поврзани со неа, овозможуваат организацијата да развие *карактеристична култура и фокус на своите вработени*. Ваквиот начин на дејствување имплицира „човечка предност“ која што е многу тешко, дури и невозможно да се имитира и копира. Силната визија и вредности, создават разлики и градат мотивација, доверба и фокусираност на клиентите меѓу вработените.

Денешниот клучен диференцијатор на пазарот на конкуренцијата е исклучителната услуга на конзистентна и карактеристична основа и човечкиот потенцијал кој ја претставува вкупната интелектуална и психичка енергија која организацијата може да ја ангажира за остварување на сопствените цели и развој.

Од *стратешки аспект*, CRM дава одговор на прашањето како организацијата може да ја зголеми вредноста за акционерите и сите заинтересирани страни, преку развивање на супериорни односи со клиентите. Според тоа, организацијата мора да вложува во квалитетот на односите, односно во круцијалните атрибути на високо квалитетниот однос: довербата, посветеноста и задоволството од односот.

Еден од значајните принципи на CRM концептот е подобрувањето на перформансите на бизнисот преку подигање на нивото на задоволството на клиентите и подигнување на нивната лојалност,

Организациите треба да ја разберат постоечката профитабилност на нивните клучни клиентски сегменти и да иницираат акција за утврдување на потенцијалната профитабилност на овие сегменти и следствено да ја подобрат вредноста за своите клиенти.

Критичните фактори за успех имаат висок степен на значајност за успехот на CRM концептот, но **критичните фактори за успех поврзани со човечките ресурси има витална улога** ако организацијата сака да ги искористи бенефитите од CRM, што следствено укажува на високиот степен на меѓусебната зависност помеѓу CRM и човечкиот потенцијал, односно МЧР, за успешно осварување на целите на организацијата. Нивниот комплементарен однос и синергетска успешност претставува солидна основа за профитабилност, одржување и подобрување на конкурентската способност на организацијата.

Човечкиот фактор за успех на CRM опфаќа голем ранг на вработени од врвниот менаџмент до вработените на најниската хиерархиска скала, при што меѓусебната соработка е неопходна за успешна имплементација на CRM.

Исто така значењето на човечкиот фактор се истакнува и од аспект на огромните организациски промени кои се случуваат при воведувањето на CRM. *Најтешкиот дел во оваа транзиција не е обезбедувањето и воведувањето на новите технологии кои се потребни, туку адаптацијата на организацијата и нејзините човечки ресурси.* За надминување на овие предизвици и да се обезбеди успешна имплементација и развој на CRM, значајни се следните човечки клучни фактори за успех: *поддршка од страна на врвниот менаџмент, соодветна обука и тренинг на вработените, поседување на знаење, мотивација и задоволство.*

Аналогно на претходните заклучни сознанија, се утврдува: *Човечкиот потенцијал на организацијата се темелот на стратегијата за управување*

*на односите со клиенти, бидејќи тие се оние во чии што раце е успехот или неуспехот на плановите и стратегиите на организацијата. Човечкиот потенцијал, ангажиран на сите хиерахиски нивоа во организацијата и во сите фази од процесот на имплементација на CRM концептот, нивното поседување на знаење, соодветните обуки и тренинг, ангажманот, мотивацијата и нивното задоволство од работата и ефективно лидерство имаат круцијална улога во успехот на CRM концептот. Значи, **управувањето со човечкиот потенцијал е важен фактор за успехот на CRM концептот.***

Управувањето со човечките ресурси, потенцијалот и нивното однесување во процесот на воведувањето и имплементацијата на CRM концептот, е многу одговорен и динамичен процес кој на организацијата и овозможува да се стекне со вработени со соодветни способности, квалитети и можности, и следствено остварување на резултатите и проектираните цели.

Задржувањето на вработените е значајно во иста мера како и задржувањето на клиентите. Наградувањето на вработените согласно нивното одговорно однесување кон клиентите ги прави задоволни. *Задоволството од работата кај вработените има позитивен ефект на задржувањето на клиентите, а со тоа автоматски се остварува пораст на профитабилноста во одреден процент.*

Заедничката преокупација и цел на сите вклучени во CRM концептот и управувањето со човечките ресурси е начинот на кој ќе се добие „најдоброто“ од секој поединец. Да се добие најдоброто од вработените, првенствено е одговорност на менаџерите и лидерите на работните тимови со практикување на *ефективно лидерство*. Воедно, тоа е одговорност и на менаџерите за човечки ресурси, кои може да помогнат во создавањето на работна средина погодна за остварување на високи работни перформанси и успешно спроведување на политиките и практиките кои ги поттикнуваат вработените да сработат се што се очекува од нив, па дури и да се вложат повеќе и од потребното.

Важноста од ангажманот на вработените е доминантна и круцијална доколку организацијата е насочена кон создавање на исклучително искуство за клиентите. Ангажманот на вработените бара посветеност од страна на персоналот на организацијата.

Едукацијата и обученоста на вработените, споделувањето на знаењето во организацијата, континуираното, навремено и јасно информирање за сите новини во поглед на производите и услугите, политиките и процедурите во организацијата и нивните промени позитивно влијае врз конкурентската сила на организацијата.

CRM концептот подразбира радикално отцепување од постоечката конфигурација, практики, процеси, организациска структура и култура и отпор од страна на вработените, човечките ресурси се од суштинско значење, а различните функции и активности од областа на МЧР се битни за синхронизацијата и управувањето со промените.

Врвниот менаџмент има значајна улога во *поддршката на CRM концептот преку создавање на корпоративна средина која го прифаќа CRM системот како суштински елемент на бизнис стратегијата и при тоа да се вклучат во активностите со што ќе ја демонстрираат својата посветеност за CRM имплементацијата*. Врвниот менаџментот треба *ефективно да комуницира* на сите нивоа со цел да информира дека CRM концептот е стратешка определба на организацијата.

Поддршката од страна на врвниот менаџмент на организацијата е од суштинско значење, но воедно на исто ниво на значајност мора да се постави и *менаџерот за човечки ресурси кој е стратешки партнер* во имплементацијата на CRM концептот.

МЧР е интегрален дел од стратешкото управување и во ланецот на вредностите, неговите активности се важна витална поддршка.

Стратешкото значење и ориентација кон МЧР мултифакторски делува на зголемувањето на конкурентската предност и позиција на организацијата.

Знаењата со кои располагаат вработените се најзначајниот ресурс и клучен извор на конкурентската предност.

Помеѓу стратегискиот менаџмент на организацијата и менаџментот на човечките ресурси постои висока меѓусебна зависност како во фазата на креирање и избор на стратегија, така и во фазата на примена на стратегијата, односно нејзина имплементација.

Рамката за спроведување на менаџментот на човечките ресурси е обезбедена преку архитектурата на МЧР во организацијата, која се состои од: систем на МЧР, практики на МЧР и МЧР модел за спроведување, согласно функциите на МЧР.

МЧР системот е прво и основно средство за спроведување на деловната стратегија на организацијата. Кон системот на МЧР треба да се има стратегиски пристап и на него да се гледа како интегриран и кохерентен пакет на меѓусебно поттикнувачки практики.

Трудот претставува кус осврт кон проблематиката, со цел да придонесе кон подобро разбирање на предностите од примената на CRM концептот, како средство за задржување на лојалните клиенти на конкурентниот пазар, придобивање нови клиенти, зголемување на задоволството на клиентите, а при тоа зголемувајќи ја профитабилноста и конкурентноста на компанијата, како и значењето на човечкиот потенцијал како клучен фактор во успешното постигнување на целта на овој концепт. Остануваат уште бројни перспективи како можност за понатамошни истражувања.

ЛИТЕРАТУРА

1. Anton, J. (1996), *Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers*: Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
2. Adrović, Z. (1991), *Masmedijin poslovni rječnik*: Masmedia, Zagreb.
3. Adair, J (1973) *The Action-centred Leader*, London, McGraw-Hill.
4. Abdullateef, A.O., Mokhtar, S.S. & R.Z. Yusoff, (2010). The impact of CRM Dimensions on Call Center Performance: *International Journal of Computer Science and Network Security*, Vol.10, No.12.
5. Armstrong, M. (2008), *A Handbook of Human Resource Management*: Prentice Hall, New Jersey.
6. Armstrong, M. (2014), *A Handbook of Human Resource Management*, 13th.edition: Prentice Hall, New Jersey.
7. Ang, L. and Buttle, F. (2006), "CRM software applications and business performance": *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 14, No.1.
8. Anderson, W. O., Jr. (2001). *Customer relationship management in an e-business environment*: In Proceedings of the international conference on Change Management and the New Industrial Revolution (IEMC '01).
9. Al-Mashari, M., & Zairi, M. (2000). The effective application of SAP R/3: A Proposed model of best practice. *Logistics Information Management* , 13 (3).
10. Barnes, J.G. (2000) *Secrets of customer relationship management* . New York : McGraw-Hill.
11. Barua, M.E. & G.J. Udo, (2010). Development And Diffusion Of Customer Relationship Management Across Disciplines: Fad Or Fashion? *Issues In Information Systems*, Vol. XI, No. 1.
12. Birchall, D., Lyons, L. (1995). *Creating Tomorrow's Organization*: Pitman Publishing, London.
13. Burke, W., Litwin, G. H., (1992): *Journal of Management*.
14. Becker, J. U., Greve, G., & Albers, S. (2010). Left Behind Expectations: How to prevent CRM implementations from failing. *New Strategies* , 2 (2).

15. Becker, B E, Huselid, M A and Ulrich, D (2001) *The HR Score Card: Linking people, strategy, and performance*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
16. Bennett, R. (1994): *Management: Informator-Potecon*, Zagreb.
17. Brown, S. & Gulycz, M., 2002. *Performance Driven CRM: How to make your customer relationship management vision a reality*. Etobicoke, ON: Wiley.
18. Brown, R. B., & Woodland, M. J. (1999). Managing Knowledge Wisely: A case study in organisational behaviour. *Journal of Applied Management Studies*.
19. Brendler, F. W.: *The Human Dimension of CRM: the Key to Success or Failure*. FrontLine Solutions, 2002.
20. Buble, M., et al. (1997): *Strategijski management*, Ekonomski fakultet Split, Split.
21. Buble, M. (2006): *Menadment*: Sveučilište, Split.
22. Bahtijarevic Siber, F. (1999). *Management ljudskih resursa: Golden marketing*, Zagreb.
23. Bull, C. (2003), "Strategic issues in customer relationship management (CRM) implementation": *Business Process Management Journal*, Vol.9, No.5.
24. Buttle, F., 2009. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier.
25. Burke, W., Litwin, G. H., (1992): *Journal of Management*.
26. Bohling, T, Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G. and Varadarajan, R. (2006), "CRM implementation: Effectiveness issues and insights": *Journal of Service Research*, Vol. 9, No. 2.
27. Bose, R. (2002). Customer relationship management: key components for IT success. *Industrial Management & Data Systems*.
28. Cunningham, M.J. (2002), *Customer Relationship Management*: Capstone Publishing.
29. Chalmers, Ricardo (2006): *Methodology for Customer Relationship Management*: *The Journal of systems and Software* 79 (2006).

30. Chapman, A.: CRM - principles, strategy, solutions, applications, systems, software, and ideas for effective customer relationship managements foreffective customer relationship management.
31. Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, Process and Technology. *Business Process Management Journal*.
32. Christen, M, Iyler, G and Soberman, D (2006) Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory, *Journal of Marketing*.
33. Cho, Y., Im, I., Hiltz, J., & Fjermestad, J. (2002). An analysis of online customer complaints: implications for web complaint management. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Science*. Los Alamitos, CA: IEEE Computer Society
34. Caldeira, M., Pedron, C., Dhillon, G., & Jungwoo, L. (2008). *Applying EA Perspective to CRM: Developing a Competency Framework*: In proceedings of the Third International Conference on the Convergence and Hybrid Information Technology.
35. Carter, Y. (2009). Know your customers better: *NZ Business*, 23(7).
36. Crawford, E R, Rich, B L, Buckman, B and Bergeron, J (2013) The antecedents and drivers of employee engagement in (eds) C Truss, R Deldridge, K Afles, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge.
37. Dzurovic, M. (2008): *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima* Zagreb: Printing Centar Telekom.
38. Davidson H. (2002). *The Committed Enterprise*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
39. Deci, E L and Ryan, R M (2000) The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behaviour, *Psychological Inquiry*
40. Drucker, P. (1998). *The Coming of the New Organization*, Harvard Business Review on Knowledge Management: Harvard Business School Press.

41. Deighton, J. (2005), "Privacy and customer management", *Customer Management*, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
42. Dick, A.S. and Basu, K. (1994) Customer loyalty: towards an integrated framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 (2)
43. Faed, A., Ashouri, A. & C. Wu, (2011). Maximizing Productivity Using CRM Within the Context of M-Commerce, *International Journal of Information Processing and Management*. Vol 2, No. 1.
44. Finnegan, D. J., & Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*.
45. Galbreath, J., & Rogers, T. (1999). Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business. *The TQM Magazine*, 11 (3),
46. Gartner, Inc., 2001. *CRM at Work: Eight Characteristics of CRM Winners*
47. Gerpott, T. J., Rams, W., & Schindler, A. (2001). Customer retention, loyalty, and satisfaction in the German mobile cellular telecommunications market. *Telecommunications Policy*, 25.
48. Guest, D.E., *Human resource management, employee well-being and organisational performance*
49. Greenberg, P. (2001), *CRM at the speed of light*: McGraw-Hill.
50. Gronroos, C., 2007. *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. 3rd ed. s.l.: John Wiley & Sons Ltd.
51. Goić, S., (1998): *Suvremeni trendovi u organizaciji upravljanja ljudskim resursima*, Ekonomski fakultet, Split.
52. Goldenberg, J. B.: *CRM Automation*. Prentice Hall, 2002
53. Goleman, D (2000) Leadership that gets results, *Harvard Business Review*, March–April
54. Hackman, J R and Oldham, G R (1974) Motivation through the design of work: test of a theory, *Organizational Behaviour and Human Performance*, 16 (2).
55. Hakanen, J J, Bakker, A B and Schaufeli, W B (2006) Burnout and work engagement among teachers, *Journal of School Psychology*

56. Hobby, J. (1999), "Looking After the One Who Matters," *Accountancy Age*, (October 28).
57. Hung, S.-Y., Hung, W.-H., Tsai, C.-A., & Jiang, S.-C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision Support Systems*, 48(4).
58. Hammer, M., Champy J., (1993): *Reengineering the Corporation*:HarperBusiness, New York.
59. Injazz, D. and Karen, P. (2003), "Understanding customer relationshipmanagement (CRM)":*Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5.
60. Jambrek I., I. Penić I., (1991): Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor. *Zb. Prav. fak. Sveuč. Rij.*, v. 29, br. 2.
61. Katz, D (1964) The motivational basis of organizational behaviour, *Behavioural Science*, 9.
62. Kahn, W A (1990) Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, *Academy of Management Journal*, 33 (4),
63. Kearns, G. S. (2006). The effect of top management support of SISP on strategic IS management: insights from the US electric power industry. *OMEGA* , 34 (3),
64. Kotler, P., (1991): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., Englewood Cliffs: Prentice Hall, NJ.
65. Kotler, P. (1992). It's time for total marketing. *Business Week, Advance Executive Brief*
66. Kutner, S. and Cripps, J. (1997), "Managing the customer portfolio ofhealthcare enterprises", *The Healthcare Forum Journal* ,Vol. 40, No.5.
67. Kincaid, J. (2003). *Customer relationship management: getting it right!* : Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
68. Kulić, Ž.,(2005) *Upravljanje ljudskim potencijalima: Radnička štampa*, Beograd.
69. Kale, S. H. (2004). CRM Failure and the Seven Deadly Sins. *Marketing Management*, 13(5).
70. Kapustić, S., (1989): *Metodika organizacijskog projektiranja:"Zagreb"*, Samobor.

71. Lun, Z., Jinlin, L., & Yingying, W. (2008). Customer relationship management system framework design of Beijing Rural Commercial Bank. In proceedings of IEEE International Conference on Service Operations and Logistics, and Informatics (IEEE/SOLI 2008).
72. Ling, R. and Yen, D. (2001), "Customer relationship management: an analysis framework and implementation strategies", *Journal of Computer Information Systems*, Spring.
73. Liao, T.-S., Rice, J., & Martin, N. (2011). The role of the market in transforming training and knowledge to superior performance: evidence from the Australian manufacturing sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (2).
74. Lindgreen, A. and Antico, M. (2006), "Customer relationship management: the case of a European bank", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, No.2.
75. Light, B. (2003), "CRM package software: a study of organizational experiences", *Business Process Management*, Vol. 9, No. 5.
76. Liu, H.Y. (2007), "Development of a framework for CRM in the banking industry", *International Journal of Management*, Vol. 24, No.1.
77. Locke, E A and Latham, G (2004) What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century, *Academy of Management Review*, 29 (3).
78. Lowrie, R. (1997). Lifetime value: delivery in a financial services environment. *Journal of Financial Services Marketing*.
79. McIlroy, A., & Barnett, S. (2000). Building Customer Relationships: Do Discount Cards Work?. *Managing Service Quality*, 10(6).
80. McDonald, M. (2000), "On the right track", *Marketing Business*, April.
81. McCourt, W., Eldridge, D., (2003): *Global Human Resource Management*, UK: Edward Elgar, Cheltenham.
82. McKean, J., (2002). *Customers Are People: the Human Touch*. New York: John Wiley.
83. Mendoza, L. E., Marius, A., Perez, M., & Grimbón, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information & Software Technology*, 49(8).

84. Mankoff, S. (2001). Ten Critical Success Factors for CRM. *Siebel System, White Paper*.
85. Mike, S. (2007). Winning Friends For CRM: Five Keys To Gaining End User Acceptance. *Customer Interaction Solutions*, 25(10).
86. Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994) The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3).
87. Mowday R (1998) Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8.
88. Novak, J. D. (1998). Learning, creating, and using knowledge: Concept maps as facilitative tools in schools and corporations. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
89. Noe, R.A., Holenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M., (2006). Menadment ljudskih potencijala, Mate, Zagreb.
90. Normann, R. and Ramirez, R. (1993). From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, July–August.
91. Nguyen, T.H. (2007), “Strategies for successful CRM implementation”, *Information Management & Computer Society*, Vol. 15, No.2.
92. O’ Leary, Rao, S. and Perry, C. (2004), “Improving customer relationship management through database / Internet marketing”, *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 3/4.
93. Oxford Dictionary (1998); Dorling Kindersley Limited and Oxford University Press.
94. Peppers, D. and Rogers, M. (1995), “A new marketing paradigm”, *Planning Review*, Vol. 23, No. 2.
95. Peppers, D. and Rogers, M. (1993). *The One-to-One Future*. London: Piatkus.
96. Peppers, D. and Rogers, M.: *Managing Customer Relationships – A Strategic Framework*. John Wiley and Sons Inc., Hoboken, New Jersey, 2004.

97. Parvatiyar, A. and Sheth, J. (2001), "Customer relationship management: emerging practice, process and discipline", *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3. No. 2.
98. Payne, A., 2009. *Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management*. s.l.: Elsevier, Oxford.
99. Payne, A. and Frow, P. (2005), "A strategic framework for customer relationship management", *Journal of Marketing*, Vol. 69.
100. Paauwe, J., *HRM and performance*, Oxford University Press, 2004.
101. Pruij, (2002), Menadžment ljudskih resursa, Institut za razvoj malih i srednjih preduzeća, Beograd.
102. Park, C.H. and Kim, Y.G. (2003), "A framework of dynamic CRM linking marketing with information strategy", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5.
103. Petouhoff, N. (2006). The Scientific Reason for CRM Failure. *Customer Relationship Management* 10(4).
104. Pink, D H. (2009) *Drive: The surprising truth about workplace motivation*, New York, Riverhead Books.
105. Purcell, J (1999) Best practice or best fit, *Human Resource Management Journal*, 9 (3).
106. Pushmann, T., & Alt, R. (2001). Customer relationship management in the pharmaceutical industry. *Proceeding of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii.
107. Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. Jr (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, September–October.
108. Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance *Journal of Marketing Research*, XLI.
109. Ryals, L. and Knox, S. (2001), "Relationship Marketing through Customer Relationship Management", *European Management Journal*, Vol. 19, No. 5.
110. Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2).

111. Roh, T.H., Ahn, C.K. and Han, I. (2005), "The priority factor model for customer relationship management system success", *Expert Systems with Applications*, Vol. 28.
112. Rootman, C., Tait, M., & Bosch, J. (2008). Variables influencing the customer relationship management of banks. *Journal of Financial Services Marketing*, 13 (1).
113. Sandhu, M. S., Jain, K. K., & Ahmad, I. U. (2011). Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management*, 24 (3)
114. Sandel, M (2012) *The Moral Limits of Markets: What money cannot buy*, London, Allen Lane.
115. Sanders, G. L., & Courtney, J. F. (1985). A field study of organizational factors influencing DSS success. *MIS Quarterly*, 99 (1)
116. Saks, A M (2006) Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (6)
117. Scott, D. (2001), "Understanding Organizational Evolution: Its impact on management and performance", Quorum Books.
118. Sin, Y.M., Tse, C.B. and Yim H.K. (2005), "CRM: conceptualization and scaled development", *European Journal of Marketing*, Vol. 39, No. 11/12.
119. Sikavica, P., M. Novak (1999): *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb.
120. Simpson, L "The Real Reason Why CRM Initiatives Fail," *Training*
121. Schein, E. H. (2004), "Organizational culture and leadership". Jossey-Bass Inc. Pub.
122. Sheth, J. & Parvatiyar, A., 1995. The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, Volume 4(4)
123. Stogdill, R M (1950) Leaders, membership and organization, *Psychological Bulletin*, 25.
124. Susa, B., (2009). *Menadzment ljudskih resursa* prvo izdanje, Novi Sad: Cekom.
125. Syed-Ikhsan, S. O., & Rowland, F. (2004). Knowledge Management in a Public Organization: A Study on Relationship Between Organizational

- Elements and The Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8 (2),
126. Tipurić, D., (1999): Konkurentska sposobnost poduzeć, Sinergija, Zagreb.
 127. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S, (2004), Menadment ljudskih resursa: Data Status, Beograd.
 128. Truss, C, Deldridge, R, Alfes, K, Shantz, A and Soane, E (2013) Introduction, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge.
 129. Wehrich H. i Koontz H., (1998): "Menadment", 11. Izdanje: Mate d.o.o, Zagreb.
 130. Wong, K., 2011. *CRM in action: maximizing value through market segmentation, product differentiation, & customer retention*. Boomington, IN: Universe.
 131. Woodcock. N, Stone. M, and Foss. B, "The customer management scorecard", Kogan Page, London, 2003.
 132. Woodruff R. B., (1997): "Customer Value: The next Source for Competitive Advantage" *Journal of The Academy Marketing Science*, Vol. 25, No. 2.
 133. Wu, I., & Wu, K. (2005). A hybrid technology acceptance approach for exploring e-CRM adoption in organizations. *Behaviour and Information Technology*, 24(4).
 134. Xu, Y., Yen, D.C., Lin, B. and Chou, D.C. (2002), "Adopting customer relationship management technology", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 102, No. 8.
 135. Zamil, A.: Customer Relationship Management: a strategy to sustain the organization's name and products in the customers' minds, *European Journal of Social Sciences*, June, 2011, Volume 22 Issue 3.
 136. Bojaciоски, Д.: (2009). Menadment na човечките ресурси, Скопје: Економски факултет.

Интернет извори

1. http://www.anzmac.org/conference_archive/2008/Proceedings/PDF/S03/Iriana%20%26%20Buttle%20S7%20JS%20P4%20.pdf
2. http://www.cimaglobal.com/documents/importedddocuments/crm_techrpt_0601.pdf
3. <http://cis.csuohio.edu/~ichen/CRM.pdf>
4. <http://progressive.com.hr/component/content/article/62-kolumne/5549-potuite-kompetentnost-zaposlenika.html>
5. http://www.vus.hr/uploads/file/zbornik/rad_sladoljev_sisara_boban.pdf
6. <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202007/008-Q07-035.pdf>
7. http://www.ef.uns.ac.rs/cranet/download/publikacije_EFSu_2009_2013/3SM2010_lekovic_training.pdf
8. <http://dictionary.reference.com/browse/customer+relationship+management>
9. <http://www.gartner.com>
10. <http://www.businessballs.com/crmcustomerrelationshipmanagement.htm>