

**Biserka Komnenić\***

**Radojko Lukić\*\***

## **KARAKTERISTIKE PREDUZEĆA USMERENIH KA STVARANJU SUPERIORNE VREDNOSTI ZA KUPCE I OSTALE STEJKHOLDERE**

**Sažetak:** Do kraja 1990-ih sve veća kompleksnost poslovnog okruženja dovela je do nastanka novog modela preduzeća koji stavlja akcenat na sistemski način izgradnje fleksibilnosti i sposobnosti preduzeća da se prilagođava sve promenljivijem poslovnom okruženju kao i sve zahtevnijim kupcima. Ova preduzeća predstavljaju sisteme zasnovane na znanju čija je osnovna uloga da efikasno stvaraju, integrišu, transformišu i komercijalizuju svoje znanje. Preduzeća zasnovana na znanju primarno su fokusirana na pronalaženje što efikasnijih i efektivnijih procesa stvaranja dodate vrednosti za kupce i sve ostale stejkholdere a ne na načine njenog prisvajanja. Input za osnovna tri procesa znanja preduzeća, odnosno, za generativne, produktivne i reprezentativne procese znanja je znanje uzeto iz okruženja koje se finalno manifestuje kroz output preduzeća, odnosno, kroz njegovu ponudu kupcima. Za ova preduzeća je karakteristično da proces stvaranja vrednosti ne postavljaju na osnovu tradicionalne formule gde on počinje sa inputom i završava se s outputom. Vrednost za kupce se stvara u okviru dvosmernog interaktivnog procesa, između inputa i outputa. Input za stvaranje outputa, dolazi i od znanja kupaca odnosno iz interakcije sa klijentima koje preduzeće vidi kao partnere. Tako preduzeće proširuje svoje znanje i kompetencije i uvećava kvalitet svojih inputa. Ovo ukazuje na to da kada preduzeće stvori superiornu vrednost za kupca (u obliku svojih raznih ponuda), ono istovremeno i generiše znanje iz svog outputa odnosno stvorene vrednosti za klijenta, znanje od klijenta i o klijentu. Zato ovakav pristup stvaranju vrednosti omogućava da se istovremeno uvećava i sama vrednost inputa preduzeća. Ovakva perspektiva stvaranja vrednosti zasnovana je na ideji o uzajamnoj razmeni znanja, koja automatski vodi ka stvaranja veće vrednosti za obe strane.

Dakle, efikasnost funkcionisanja preduzeća zasnovanih na znanju zavisi od toga kako preduzeće shvata svoj proces stvaranja i dodavanja vrednosti. U preduzećima zasnovanim na znanju klijent se nalazi u centru svih njegovih aktivnosti. Proces stvaranja vrednosti usklađen je sa zahtevima klijenata i proširen na različite faze dodavanja vrednosti. Zato preduzeća zasnovana na znanju veliku pažnju poklanjaju upravljanju odnosima sa kupcima (customer relationship management – CRM). Cilj upravljanja odnosima sa kupcima je uspostavljanje dugoročnih i profitabilnih odnosa sa klijentima. Procesi ovog sistema upravljanja se definišu u skladu sa dužinom životnog ciklusa klijenta, koji podrazumeva vremenski period od pridobijanja klijenta, njegovog razvoja, održavanja ili eventualno ponovnog pridobijanja. Značajna mera efikasnosti upravljanja odnosima sa kupcima je – kupčeva životna vrednost (customer lifetime value – CLV).

Polazeći od značaja koji poslovna filozofija usmerena na stvaranje a ne na prisvajanje vrednosti ima za dugoročni opstanak preduzeća u okruženju koje karakteriše visok stepen neizvesnosti, u ovom radu ćemo prikazati osnovne odrednice preduzeća koja su usvojila ovakvu poslovnu filozofiju. To se odnosi na osnovne karakteristike ovakvih poslovnih sistema kao i na specifičnosti njihovog načina stvaranja vrednosti. Takođe, polazeći od značaja koji koncept upravljanja odnosima sa kupcima, ima za ova preduzeća, u ovom radu ćemo na originalnom primeru ukazati na probleme merenja i upravljanja odnosima sa kupcima. U centru pažnje je kalkulisanje životne vrednosti kupca kao primarne mere profitabilnosti preduzeća.

**Ključne reči:** znanje, vrednosti, profit, upravljanje odnosima sa kupcima

---

\* mr Biserka Komnenić, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

\*\* prof. dr Radojko Lukić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu

## COMPANY FEATURES AIMED TO CREATE SUPERIOR VALUE FOR CUSTOMERS AND OTHER STAKEHOLDERS

**Abstract:** *By the end of the 1990s, the increasing complexity of business environment led to the creation of a new company model which puts emphasis on a systematic way of building flexibility and company's ability to adjust to business environment which is more prone to changes as well as to more and more demanding customers. These companies represent knowledge-based systems whose main role is to efficiently create, integrate, transform and commercialize their knowledge. Knowledge-based companies are primarily focused on finding more efficient and more effective processes of creating added value for customers and other stakeholders, and not the ways of the value appropriation. Input for the three basic processes of company's knowledge, i.e., the generative, productive and representative processes of knowledge, is the knowledge taken from the environment which is eventually manifested through the output of the company, that is, through its offer to customers. For these companies, it is characteristic that the process of creating value is not set on the basis of traditional formulas, where it begins with the input and ends with the output. Value for customers is created within a two-way interactive process, between input and output. Input for the creation of output also comes from the knowledge of customers, that is, from interactions with clients that the company sees as partners. Thus, the company expands their knowledge and competence and increases the quality of its inputs. This indicates that when a company creates superior value for the customer (in the form of its various offers); it also generates knowledge from their output of created respective value for the client, the client's knowledge and the knowledge of the client. Therefore, this approach to the value creation allows to simultaneously increase the value of company's input. Such perspective of value creation is based on the idea of mutual exchange of knowledge, which automatically leads to the creation of greater value for both sides.*

*So, the efficiency of companies based on knowledge depends on how the company understands the process of creating and adding value. In the knowledge-based companies, customer is in the center of all its activities. The process of value creation is in conformity with the requirements of clients and is expanded in various stages of value adding. Therefore, knowledge-based companies pay great attention to customer relationship management (CRM). The aim of customer relationship management is to establish long-term and profitable relationships with customers. Processes of this control system are defined in accordance with the length of the life cycle of the client, which means the period of gaining a client, its development, maintenance or possible re-gaining. An important measure of the efficiency of customer relationship management is - customer lifetime value (CLV).*

*Starting from the importance of business philosophy focused on creation, not the appropriation of the value when it comes to company's long-term survival in an environment characterized by a high degree of uncertainty, this paper will show the basic determinants of companies that have adopted this business philosophy. This refers to the basic characteristics of such business systems as well as the specificities of their ways of value creation. Also, considering how important the concept of customer relationship management is for those companies, in this paper, using the original example, we will show the problems of measuring and managing relationships with the customers. The focus is on calculating the value of customer life as the primary measure of the profitability of the company.*

**Key words:** *knowledge, values, profit, customer relationship management*

### Uvod

Ukoliko posmatramo preduzeće kao sistem zasnovan na znanju, ključni kvalitet koji određuje njegov uspeh u stvaranju vrednosti i razvoj u budućnosti je sposobnost preduzeća da uspešno apsorbuje, razvije i primeni novo znanje. Ukoliko se preduzeće posmatra kao proizvođač znanja, tada je njegova ponuda proizvoda ili usluga manifestacija informacija, veština i teorijskog znanja koje preduzeće poseduje u cilju obezbeđenja svoje ponude. Budući da je prioritet preduzeća zasnovanog na znanju efektivna integracija znanja, rast osnove znanja i organizaciono učenje, ono svoje strateške i poslovne aktivnosti formuliše u skladu sa tim prioritetima. Ono što je bitno za perspektivu preduzeća koje se tretira kao sistem znanja je funkcionalna opravdanost ovakvih sistema koja proističe iz efektivnosti upravljanja znanjem. Ono treba da doprinese kontinuiranom stvaranju superiorne vrednosti i održive profitabilnosti.

Jedna od najbitnijih karakteristika preduzeća intenzivno zasnovanih na znanju je to da su ona u potpunosti procesno orijentisana. Sistematična optimizacija kvaliteta procesa je za ova preduzeća jedan od ključnih zadataka. Istovremeno mora biti napravljena razlika između konstantnog poboljšanja u malim koracima (kaizen)<sup>1</sup> i fundamentalnog preispitivanja i radikalno dizajniranih procesa. Standardizacija i optimizacija procesa treba da obezbede održivo unapređenje poslovanja, upravljanja i procese podrške. Efikasnost ovih preduzeća pre svega zavisi od toga kako shvataju svoj proces stvaranja i dodavanja vrednosti, pri čemu se kupac nalazi u centru svih aktivnosti. Proces stvaranja vrednosti je usklađen sa zahtevima klijenata i proširen na različite faze dodavanja vrednosti, pri čemu je prilagođen specifičnim potrebama kupaca. Cilj upravljanja odnosima sa kupcima je uspostavljanje dugoročnih i profitabilnih odnosa sa klijentima. Procesi ovog sistema upravljanja se definišu u skladu sa dužinom životnog ciklusa klijenta, koji podrazumeva vremenski period od pridobijanja klijenta, njegovog razvoja, održavanja ili eventualno ponovnog pridobijanja.

### **Ključni aspekti preduzeća kao sistema zasnovanog na znanju**

Sistemska, holistička perspektiva posmatranja preduzeća kao sistema znanja usmerena je na sledeće aspekte sistema/preduzeća: na ciljeve i zadatke sistema, odnosno, na ono što sistem treba da postigne, zatim na okruženje sistema i na mogućnosti koje se u tom okruženju otvaraju ili ograničavaju, na resurse sistema, odnosno sve ono što je sistemu na raspolaganju za postizanje zacrtanih ciljeva i zadataka, zatim na komponente sistema, njegove aktivnosti, ciljeve i njegovu funkcionalnu opravdanost, što se odnosi na doprinos delova sistema funkcionalnoj opravdanosti sistema kao celine i konačno na koordinaciju i upravljanje sistemom za koje je presudna uloga lidera i liderskog načina upravljanja sistemom.

**Ciljevi.** Osnovni cilj ovih preduzeća je da razviju znanje u njegovim kontinuirano profitabilnim manifestacijama. Drugim rečima, cilj ovih preduzeća je da proizvedu, upakuju i distribuiraju komercijalno znanje. Output preduzeća, bilo u opipljivom ili neopipljivom obliku, predstavlja ponudu određene kombinacije i manifestacije znanja. Uspeh preduzeća određen je sposobnošću preduzeća da pronikne u načine percipiranja vrednosti njegove ponude od strane kupaca. Znanje koje daje veliki doprinos klijentovom sopstvenom procesu stvaranja vrednosti poseduje najveću dodatnu vrednost.

**Okruženje.** Okruženje u kom preduzeće zasnovano na znanju postoji i u kom se razvija čini sve ono što na bilo koji način može uticati na sistem. Ovi sistemi/preduzeća, mogu biti visoko zavisni od pojedinih delova svog okruženja, na primer, od aktivnosti okruženja vezanih za istraživačko razvojne projekte, kao i od kupaca i dobavljača, državnih tela i legislative itd. Preduzeće može uticati na delove svog okruženja, ali nikada ne može sa sigurnošću predvideti ishode koji su proizvod uticaja okruženja, budući da se okruženje sastoji od velikog broja sistema sa svojim sopstvenim ciljevima i sistemima kontrole.

**Resursi.** Najbitniji resursi preduzeća kao sistema zasnovanog na znanju su informacije, znanje, veštine, kompetencije i poslovne i socijalne sposobnosti zaposlenih. Samo ljudska bića mogu prenositi nekodifikovano znanje, znanje koje nije manifestovano, i samo ljudska bića mogu koristiti sopstveno znanje za stvaranje novog znanja. Stoga, ključni resurs preduzeća zasnovanog na znanju su njegovi zaposleni. Međutim, ključni resursi ovakvih preduzeća mogu se nalaziti i u njegovim fizičkim sredstvima, jer mašine takođe poseduju impute znanja. One predstavljaju materijalizovani oblik kodifikovanog znanja, što znači da mogu izvoditi samo one aktivnosti za koje su napravljene i programirane. I pored toga što u odnosu na ljudska bića mašine mogu biti superiorne u smislu preciznosti i brzine, one su generalno inferiornije u odnosu na ljude, posebno u smislu fleksibilnosti, opsega aktivnosti, kreativnosti i sposobnosti holističkog pristupa zadatku ili problemu. Takođe, značajni resursi

<sup>1</sup> Japanski pojam koji se odnosi na filozofiju ili praksu usmerenu na kontinuiranom unapređenju proizvodnih aktivnosti, svih poslovnih aktivnosti ili na najapstraktnijem nivou – svih aspekata života. Kada se koristi u poslovnom kontekstu i kada je primenjena na radne aktivnosti, *Kaizen* se odnosi na one aktivnosti koje kontinuirano unapređuju sve funkcije poslovnog sistema, od procesa proizvodnje do upravljačkih procesa, od top menadžmenta do radnika u fabričkim halama. Putem unapređenja standardizovanih aktivnosti i procesa ova filozofija teži eliminisanju grešaka, i neefeksnosti prisutnih u svim poslovnim procesima preduzeća. *Kaizen* kao filozofija i metoda pristupa radu, prvobitno je primenjena u japanskim preduzećima, da bi se nakon uspeha koji je pokazala proširila i usvojila širom sveta.

su i oni koji čine tehničke i administrativne sisteme preduzeća. Ovi sistemi su sačinjeni i od kodifikovanog i nekodifikovanog znanja. U okviru ovih sistema, ljudi i mašine rade zajedno u vremenu i prostoru u cilju izvršenja konkretnih aktivnosti. Sve dok su ljudi delovi sistema, postoji i mogućnost mnogobrojnih varijacija sistema u načinu izvršenja programiranih aktivnosti. Takođe, još jedan bitan resurs predstavlja kodifikovano znanje preduzeća, u vidu dokumenata, uputstava, procedura, softverskih programa i sl.

**Komponente sistema.** Ključne komponente preduzeća koje sebe vidi kao sistem znanja su njegovi generativni, produktivni i reprezentativni procesi znanja, koji su zajedno zaslužni za razvoj i transformaciju znanja. Stvaranje dodate vrednosti ovde je funkcija recipročne i sinhronizovane prirode ovih procesa. Dakle stvaranje vrednosti se unutar sistema vrši na osnovu dinamične interakcije između tri ključna procesa znanja. Generativni proces znanja odnosi se na stvaranje sopstvene osnove znanja preko kombinovanja znanja iz okruženja i već postojećeg znanja preduzeća. Produktivni proces znanja odnosi se na efikasnu i efektnu upotrebu znanja za proizvodnju željenog outputa. Reprezentativni proces znanja odnosi se na znanje preduzeća manifestovano u njegovoj ponudi kupcima. Za analizu preduzeća kao sistema znanja bitno je definisati komponente sistema u smislu funkcija, aktivnosti i procesa pre nego strukture sistema, njegovih odeljenja ili divizija. Tako je moguće odrediti doprinos pojedinačnih aktivnosti, procesa ili funkcija sistemu kao celini, na primer koliki doprinos je stvorenom višku vrednosti doneo razvoj određenog proizvoda ili intenzivirani kontakti sa klijentima ili dobavljačima. Posledično, komponente sistema znanja definišu se u okviru procesne dimenzije.

**Koordinacija i leadersko upravljanje sistemom.** Poslednji osnovni aspekt preduzeća kao sistema znanja odnosi se na mehanizam koordinacije i upravljanja sistemom u čemu je ključna uloga lidera. Ovo podrazumeva pitanja vezana za organizaciju znanja i za upravljanje procesima znanja. Ono što je predmet upravljanja i koordinacije u ovakvom tipu preduzeća su različite funkcije njegovih na znanju zasnovanih procesa i njegovi zaposleni kojima su dodeljena veća prava odlučivanja i čijim se aktivnostima koordinira najčešće u okviru mrežne organizacione strukture. Znanje se proizvodi i prerađuje u svim funkcijama preduzeća, u istraživanju i razvoju, procesima nabavke, proizvodnje, marketinga, distribucije i prodaje. Ovde je najbitnije postići koheziju i komplementarnost sistema. Uskladiti tehnologije sa ključnim kompetencijama, nove tržišne prilike sa novim tehnologijama, sistem vrednovanja performansi i sistem kompenzacije za zaposlene. Upravljanje treba da obezbedi integraciju znanja sistema i njegovo harmonično i efikasno funkcionisanje. Suštinski, cilj efikasne koordinacije je da omogući povećanje poslovnih sposobnosti preduzeća i njegove sposobnosti da proizvodi, deli i reprodukuje znanje<sup>2</sup>. Problem koordinacije u organizacijama zasnovanim na znanju rešava se gotovo isključivo putem izgradnje vere u zajedničke ciljeve i formiranje adekvatnih pravila ponašanja. Ključni element za postizanje uspešne koordinacije, integracije i kohezije sistema zasnovanih na znanju je leadersko upravljanje preduzećem. Uspešni harizmatični lider nije samo onaj koji uspe da natera svakog pojedinog člana organizacije da veruje u stvarnost postojanja zajedničke svrhe, već je to onaj koji takođe uspeva da uveri sve one kojima upravlja da svi članovi organizacije veruju u zajedničku svrhu. Ovakva vrsta autoriteta posebno je značajna za preduzeća koja poseduju decentralizovanu organizacionu strukturu jer predstavlja gotovo jedini izvor i mehanizam kohezije ovakvih sistema. Formulisanje strategije zavisi od identifikovanja postojećih ključnih kompetencija preduzeća, njihovog razvojnog puta i načina njihovog povezivanja sa organizacionom kulturom, misijom.

## Fokus na stvaranje vrednosti

Preduzeća zasnovana na znanju primarno su fokusirana na pronalaženje što efikasnijih i efektivnijih procesa stvaranja dodate vrednosti za kupce i sve ostale stejkholdere, a ne na načine njenog prisvajanja. Input za osnovna tri procesa znanja preduzeća, odnosno, za generativne, produktivne i reprezentativne procese znanja je znanje uzeto iz okruženja koje se finalno manifestuje kroz output preduzeća, odnosno, kroz njegovu ponudu kupcima.

Jedna od karakteristika ovih sistema je njihova zavisnost od inputa znanja iz eksternog okruženja, kao i to da se stvaranje znanja ovih sistema vrši putem apsorbovanja, obrade i primene ovih inputa znanja u cilju njihove

---

<sup>2</sup> Grant, R. M. (1996: 109–122).

eksploatacije u smeru stvaranja superiorne i najatraktivnije vrednosti za kupce. Zato, za ova preduzeća je takođe karakteristično da jasni principi procesa stvaranja vrednosti koji počinje sa inputom i završava se s outputom nestaju. Namesto toga, output predstavlja i input i obratno. Input za stvaranje outputa, dolazi i od znanja kupaca odnosno iz interakcije sa klijentima. Takođe, proizvodnja outputa koji za preduzeće predstavlja izazov, proširuje znanje i kompetencije preduzeća, i uvećava kvalitet njegovih inputa. Vrednost za kupce stvara se u okviru dvosmernog interaktivnog procesa, između inputa i outputa. Ovo ukazuje na to da kada preduzeće stvori superiornu i specifičnu vrednost za kupca, ono istovremeno i generiše znanje iz svog outputa odnosno stvorene vrednosti za klijenta – znanje od klijenta i o klijentu. Zato ovakav pristup stvaranju vrednosti omogućava da se istovremeno uvećava i sama vrednost inputa preduzeća. Ovakva perspektiva stvaranja vrednosti zasnovana je na ideji o uzajamnoj razmeni znanja, koja automatski vodi ka stvaranju veće vrednosti za obe strane. Zato ova preduzeća poništavaju tradicionalno definisane granice korporativnog sistema, jer se njihove granice prostiru duž i popreko svih internih i eksternih puteva koji doprinose stvaranju vrednosti. Granice ovih sistema/preduzeća definisane su izvorima inputa znanja, širinom eksternih odnosa preduzeća i infrastrukturu koja se može upotrebiti za stvaranje dodate vrednosti. Pojava ovakvih poslovnih sistema ukazuje na različito funkcionisanje sistema u odnosu na tradicionalne poslovne sisteme koje su karakterisale fiksne i stabilne granice sistema. Preduzeća zasnovana na znanju pronalaze nove mogućnosti za stvaranje vrednosti i upravo te mogućnosti određuju granice ovih poslovnih sistema.

Za preduzeća zasnovana na znanju karakteristična su dva načina pristupu povećanju vrednosti. U prvom slučaju radi se o pronalaženju efikasnijih načina eksploatacije resursa u cilju ispunjenja date funkcije. Kroz kombinovanje najboljih i najjeftinijih izvora resursa znanja koji se mogu pronaći u eksternom okruženju (globalnom), i resursa samog sistema, moguće je postići superiornu vrednost. U drugom slučaju radi se o drugačijoj vrsti efikasnosti, odnosno o kapacitetu razvijanja samo onih ponuda čiji kvalitet stvara visoku vrednost za klijentov sopstveni proces stvaranja vrednosti. U ovom slučaju, nije presudna troškovna efikasnost, već tržišna efikasnost. Kroz sposobnost stvaranja bliskih odnosa sa klijentima i apsorbovanja informacija o njihovim specifičnim potrebama i načinu na koji klijenti pristupaju i obavljaju svoj posao, preduzeće za klijenta može stvoriti visoku dodatnu vrednost u formi ponude prilagođene njegovim specifičnim potrebama i načinu rada, čiji je krajnji cilj da se kroz dato rešenje poveća efikasnost klijentovog procesa stvaranja vrednosti. U odnosu na ovakav pristup stvaranju vrednosti koji podrazumeva visok stepen interakcije sa okruženjem, pre svega sa kupcima, aktivnosti preduzeća preuzimaju formu kumulativnih procesa, a njihova originalna funkcija se proširuje.

Ukoliko je stvaranje superiorne vrednosti dugoročno i konzistentno ono će obezbediti i dugoročnu finansijsku snagu pa preduzeće neće biti primorano da juri kratkoročne finansijske rezultate niti će trpeti pritisak dobavljača kapitala za povećanjem njegove produktivnosti. To je moguće postići samo ukoliko preduzeće upravlja svojim poslovnim sistemom na sveobuhvatan – holistički način. Preduzeća zasnovana na znanju predstavljaju holistički model preduzeća. Ona za razliku do nedavno dominantnog mehaničkog modela preduzeća koji se posmatra kao sistem u kome postoji kvantitativni mehanizam koji prevodi inpute u određeni kvantitet outputa pod određenim okolnostima, upravljaju svojim resursima na sveobuhvatan način uspostavljajući balans između tvrdih i mekih elemenata sistema. Ova preduzeća sile koje upravljaju međusobnim odnosima i energetskim potencijalom elementarnih čestica poslovnog sistema, kupcima, zaposlenima, investitorima, dobavljačima i distributerima i ostalim poslovnim partnerima vidi kao sile stvaranja vrednosti. Ove sile je moguće izmeriti i u obliku novčanih tokova, jer usmerenost ka stvaranju superiorne i sveobuhvatne vrednosti ovde predstavlja i uzrok i posledicu. Posledicu u tome da se po stvorenom višku vrednosti za kupce, zaposlene i investitore može videti da li je preduzeće stvorilo superiornu vrednost. Kupci ili ponovo kupuju isti proizvod ili odlaze negde drugo. Uzrok po tome što ovakva usmerenost inicira seriju pozitivnih ekonomskih efekata koji se prelivaju duž celog poslovnog sistema i čine ga sposobnim za stvaranje superiorne vrednosti. Ovaj pristup se zasniva na praktičnom poslovnom pristupu prema praktičnom poslovnom uspehu, što podrazumeva novčane tokove, profit i dugoročni opstanak preduzeća. Ovde je poslovanje uvek pitanje pronalaženja balansa između stvaranja vrednosti za kupce, investitore, zaposlene, dobavljače i distributere i samu državu i društvo. Jasno je da



profit u ovom poslovnom modelu ne zauzima centralno mesto, ali je svakako veoma bitan, ne sam po sebi, već zato što dopušta preduzeću da poboljša stvaranje vrednosti i zato što pruža podsticaj za zaposlene, kupce i investitore da ostanu dugoročno vezani za preduzeće. Međutim, izvor svih novčanih tokova je stvorena superiorna vrednost za kupce, gde profit predstavlja isključivo potvrdu veličine njene superiornosti.

### Kupčeva životna vrednost kao ključni indikator efikasnosti upravljanja odnosima sa kupcima

Efikasnost funkcionisanja preduzeća zasnovanih na znanju zavisi od toga kako preduzeće shvata svoj proces stvaranja i dodavanja vrednosti. U preduzećima zasnovanim na znanju klijent se nalazi u centru svih njegovih aktivnosti. Zato preduzeća zasnovana na znanju veliku pažnju posvećuju procesima upravljanja odnosima sa kupcima. Ključni indikator efikasnosti upravljanja odnosima sa kupcima je: kupčeva životna vrednost. Kupčeva životna vrednost je neto sadašnja vrednost (profita) kupca. Ona je razlika između ukupnog prihoda i ukupnih troškova sa kupcem u toku celog perioda trajanja poslovanja. Na Slici 1. prikazane su karakteristične faze procesa merenja kupčeve životne vrednosti.



**Slika 1.** Faze procesa merenja kupčeve životne vrednosti

Izvor: Gurău, C. and Ranchhod, A. (2002) *How to Calculate the Value of a Customer Measuring Customer Satisfaction: A Platform for Calculating, Predicting and Increasing Customer Profitability*, „Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing”, vol. 10, 3, str. 205.

Kupčeva životna vrednost je diskontovani budući očekivani neto novčani tok (profit) od kupca. Ona se, sledstveno tome, utvrđuje po opšte poznatoj formuli:

$$CLV = \sum_{t=0}^T \frac{(P_t - C_t)r_t}{(1+i)^t} - AC,$$

gde je:

CLV = kupčeva životna vrednost;

$P_t$  = plaćena cena od strane kupca u vremenu  $t$ ;

$C_t$  = direktni troškovi servisiranja kupca u vremenu  $t$ ;

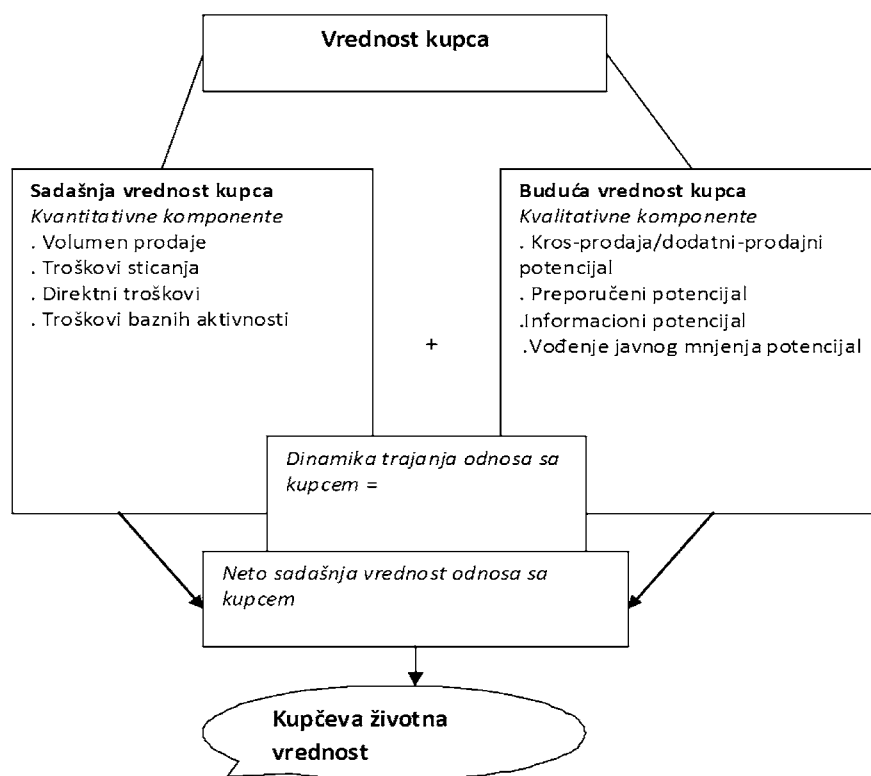
$i$  = diskontna stopa ili troškovi kapitala firme;

$r_t$  = verovatnoća kupčeve ponovljene kupovine ili biće „živo” u vremenu  $t$ ;

AC = troškovi sticanja;  $i$

T = vremenski horizont procene CLV.

Iz prikazane tabele (1) i formule kalkulisana jasno se vidi da su glavne komponente kao determinante kupčeve životne vrednosti: prihodi (autonomni prihodi, dodatni prihodi, kros-prodajni prihodi (komplementarna prodaja), i kontribuciona marža kao rezultat aktivnosti preporučivanja postojećih kupaca), troškovi (troškovi sticanja, marketing troškovi, troškovi prodaje i troškovi raskida), i stopa zadržavanja. Značajna komponenta je i rizik. On utiče na izbor diskontne stope. Na Slici 2. prikazane su komponente kao determinante kupčeve



životne vrednosti

**Slika 2.** Komponente kao determinante kupčeve životne vrednosti  
 Izvor: *Customer Lifetime Value in Insurance*, SAS Enterprise Miner™, 2001.

$$CLV^k = \sum_{t=0}^{t=T} \frac{E_t^k - A_t^k}{(1+i_t)^t} = \underbrace{(E_0^k - A_0^k)}_{\text{Sadašnja vrednost}} + \underbrace{\frac{E_1^k - A_1^k}{(1+i_1)^1} + \frac{E_2^k - A_2^k}{(1+i_2)^2} + \dots + \frac{E_T^k - A_T^k}{(1+i_T)^T}}_{\text{Buduća vrednost}}$$

Kalkulacija kupčeve životne vrednosti u razvijenom obliku sa posebnim iskazivanjem sadašnje vrednosti i buduće vrednosti izgleda ovako:<sup>3</sup>

gde je:  $CLV^k$  = Kupčeva životna vrednost  $k$

$E_t$  = prihodi od kupca  $k$

$A_t$  = troškovi za kupca  $k$

$k$  = kupac

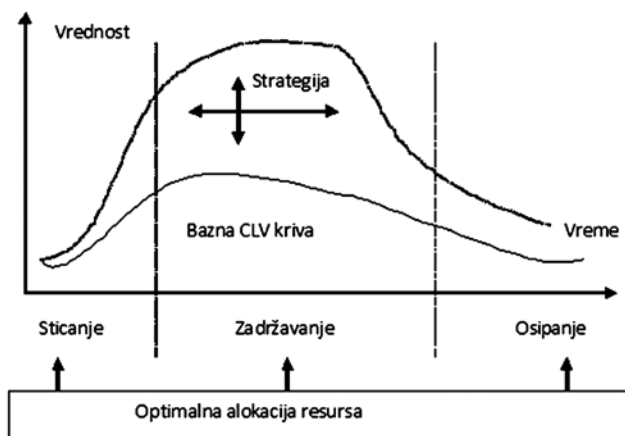
$t$  = vremenski period ( $t = 0, 1, 2, \dots$ )

( $t = 0$ ) = danas

<sup>3</sup> *Customer Lifetime Value in Insurance*, SAS Enterprise Miner™, 2001.







**Slika 3.** Upravljanje kupčevim životnim ciklusom  
 Izvor: V. Kumar, Op. cit., str. 45

Iz prikazanog kupčevog životnog ciklusa jasno se vidi: da bi firma povećala profitabilnost merenu kupčevom životnom vrednošću mora ciljati i steći što više profitabilnih kupaca, zatim ih zadržati, optimalnom alokacijom resursa u cilju preventive ili odlaganja njihovog osipanja. Da bi firma maksimizirala kupčevu životnu vrednost mora dakle ili da poveća prihode ili da reducira troškove, ili oba. Ona mora, naime, da poveća stopu zadržavanja, stopu preporučivanja i stopu potrošnje, a da smanji direktne troškove i marketing troškove.

## Zaključak

Da poslovni uspeh ne mora da predstavlja krhku i netrajnu kategoriju govori iskustvo preduzeća (doduše malobrojnih) koja su očigledno shvatila fundamentalne zakone upravljanja poslovnim sistemom i uzročno posledičnu vezu između stvaranja superiorne vrednosti i dugoročnog profita<sup>4</sup>. Istorija preduzetništva daje primere velikih preduzeća koja su sa prećutnim znanjem uspela da uspostave balans između svojih opipljivih i neopipljivih atributa, što im je pružilo sposobnost ostvarivanja dugoročnog poslovnog uspeha i doslednog stvaranja superiorne vrednosti. Ceo sistem poslovanja ovih preduzeća osmišljen je oko jedne središnje tačke, a to je stvaranje što veće vrednosti za svoje kupce i druge stejkholdere. Jasno je da ovakva preduzeća shvataju ekonomski efekat između doslednog proizvodjenja superiorne vrednosti i dugoročnog profita. Usvajajući ovakav pristup ova preduzeća su se vrlo jasno i dugoročno izdvojila od svojih konkurenata. Međutim, njihovo razumevanje principa holističkog pristupa stvaranju vrednosti uglavnom je iskustveno i intuitivno, odnosno, prećutno.

Pojava preduzeća koja svoje poslovanje intenzivno zasnivaju na stvaranju, transformaciji i komercijalizaciji znanja otvorila je mnoge nove poglede na preduzeće. U odnosu na savremene modele preduzeća potrebno je na novi način definisati kupce i druge stejkholdere preduzeća, koji u slučaju preduzeća zasnovanih na znanju, predstavljaju partnere u stvaranju vrednosti. Ova preduzeća su svesna koristi koju razvijanje odnosa sa stejkholderima ima za stvaranje superiorne vrednosti, pa ona ovim odnosima upravljaju na sistemski jasno artikulisani način. U tom smislu, upravljanje odnosima sa kupcima je jedan od najkritičnijih upravljačkih procesa. Implementacija ovog upravljačkog procesa omogućava preduzeću da na svesan i sistemski način pristupi izgradnji odnosa sa kupcima. U okviru ovog procesa primenjuju se upravljačke alatke za merenje performansi kapitala kupaca, pomoću kojih se prati sposobnost preduzeća da razvije bliske i dugoročne

<sup>4</sup> Rezultati preduzeća poput: „State Farm”, „Leo Burnett”, „A. G. Edwards”, „Chisk-fil-A”, „MBNA”, „Toyota –Lexus”, „ABB”, „Matusushita Electric Corporation”, „Skandia”, „3M”, i drugih, pokazuju da holistički pristup stvaranju vrednosti i odanost osnovnim humanističkim principima ne predstavlja substitut za profit. Suprotno od toga, ono predstavlja vitalnu komponentu strategije uspešnih preduzeća sa naglaskom na trajnost i doslednost. Ovde se preduzeće vidi kao ljudski entitet u kom je celina veća od prostog zbira delova i u kome su okosnica ljudi a ne korporativna materijalna i nematerijalna imovina, jer tu imovinu opet stvaraju ljudi.

odnose sa kupcima, da stekne njihovu lojalnost i da poveća stepen njihovog zadovoljstva. Informacije koje se dobijaju pomažu preduzeću da utvrdi doprinos koji njegove aktivnosti usmerene ka povećanju zadovoljstva kupaca imaju na unapređenje procesa stvaranja vrednosti kao i na uvećanje vrednosti samog preduzeća. U tom kontekstu, na bazi informacija dobijenih pomoću metode merenja životnog ciklusa kupca, mogu se preduzeti određene promene ključnih *strategija upravljanja kupcima*, kao što su: selekcija kupčevog sticanja, selekcija kupčevog zadržavanja, alokacija resursa i nivo usluga, formiranje cena, strategija proizvoda, a sve u funkciji povećanja ukupnih performansi preduzeća.

## Literatura

- [1] Barney, J., B. (1986) *Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy*, „Management Science”, 32 (10), str. 1232.
- [2] Ghosall, S., Bartlet, C., A. (1999) *The Individualized Corporation*, „HarperBusiness Book”, New York.
- [3] Grant, R., M., (1996) *Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm*, „Strategic Management Journal”, 17: 109–122.
- [4] Hughes, A., M. (2006) *ROI, Profitability and Lifetime Value*, „Database Marketing Institute“, 21 June.
- [5] Foss, N.J. (2006) *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: The Coordination of Firms and Resources*, Oxford University Press
- [6] Kumar, V. (2002) *Profitable Relationships*, „Marketing Research”, 18 (3).
- [7] Monika, U. (2005) *Profitable Management of Customer Relationships*, „Journal of Marketing”, 69, (4).
- [8] Reichheld, F. F., Thomas A. Teal (2001) *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Bain & Company, inc. Harvard Business Scholl Press.
- [9] Schierholz, R. et al. (2008) *Don't Call Us, We'll Call You - Performance Measurement in Sector*, „IET Working Papers Serie”, No. WPS06/2008.
- [10] Tomer, J. F., (1999) *The Human Firm*, Routledge.
- [11] Zenger, T. R. (2002). *Crafting Internal Hybrids: Complementarities, Common Change Initiatives, and the Team-Based Organization*, „International Journal of the Economics of Business”, *Taylor and Francis Journals*, 9(1) : 79-95, February
- [12] Wheatley, M. J. (1994) *Leadership and the New Science: Learning about Organization from an Orderly Universe*, San Francisco: Berrett-Koehler.