

UDK: 630*.233:65.012.2

Izvorni naučni rad *Original scientific paper*

KONCEPT UPRAVLJANJA ODNOSIMA SA KLIJENTIMA KAO OSNOV ZA ANALIZU I RAZUMEVANJE NJEGOVE PRIMENE U ŠUMARSTVU

- Vlasnici/korisnici zemljišta pogodnog za pošumljavanje kao potencijalni klijenti

Stevanov Mirjana,¹ Krott Max,² Orlović Saša¹, Galić Zoran¹

Izvod: U kontekstu klimatskih promena pošumljavanje se često posmatra kao jedna od veoma značajnih mera ublažavanja. Šumarstvo kao privredna grana ima za cilj unapređenje stanja šuma uz težnju očuvanja i povećanja ukupne površine pod šumom. Iz te perspektive postavlja se pitanje šta je sve potrebno preduzeti da bi se u konkretnim uslovima povećao nivo šumovitosti. Prostornim planom Republike Srbije predviđeno je da se ona sa trenutnih 29% do 2020. godine poveća za oko 900 km². To za Vojvodinu, gde je svega 7% površine pod šumom, znači da je prioritetan zadatak da se razmotre potencijali za pošumljavanje poljoprivrednog, degradiranog i ostalih kategorija zemljišta ne bi li došlo do planiranog uvećanja od 14%. U uslovima u kojima pošumljavanje ima zakonsku i stratešku podršku javlja se sve veća potreba za razmatranjem ostalih relevantnih aspekata i inovativnih pristupa u okviru njih. U ovom radu fokus je na aspektima društvenih nauka i sagledavanju jedne od mogućnosti kako da se uspostavi i održi veza sa vlasnicima/korisnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje. Ta mogućnost vezana je za upravljanje odnosima sa klijentima (engl. *Customer Relationship Management* – CRM). Cilj je da se opiše i razume CRM-koncept te da se putem kriterijumske analize utvrde mogućnosti njegove

¹ Mirjana Stevanov – istraživač-saradnik (e-mail: mzavodj@gwdg.de); Dr Saša Orlović – naučni savetnik (e-mail: sasao@uns.ac.rs); Dr Zoran Galić, viši naučni saradnik (e-mail: galicz@uns.ac.rs)

Institut za nizijsko šumarstvo i životnu sredinu Novi Sad, Antona Čehova 13d, 21000 Novi Sad, Srbija.

² Dr Max Krott, redovni profesor, Fakultet za nauku u šumarstvu i ekologiju šuma, Katedra za šumarsku politiku Univerziteta u Getingenu, Nemačka (e-mail: mkrott@gwdg.de)

primene u šumarstvu, tj. u identifikovanju, kontaktu i komunikaciji sa vlasnicima/korisnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje, kao sa potencijalnim klijentima.

Ključne reči: upravljanje odnosima sa klijentima, pošumljavanje, klimatske promene

CONCEPT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) AS A BASE FOR UNDERSTANDING AND ANALYSING ITS APPLICATION IN FORESTRY

- Owners/users of land suitable for afforestation as potential customers

Abstract: *In the context of climate change afforestation is often seen as one of the most important mitigation measures. Forestry as a branch aims to improve the state of existing forests and also to increase the total forest fund. The question is what can all be done in order to reach the second objective, i.e. to increase existing forest area? By the Spatial plan of Republic Serbia forest area should be increased from the current 29% up to some 900 km² by the year 2020. For Vojvodina, where only 7% of area is under forest, priority task is to find possibilities to afforest agricultural, degraded and other categories of land so that targeted increase of 14% can be reached. While afforestation has legal and strategic support there is a growing need to consider other relevant aspects and innovative solutions within them. This paper focuses on the social science aspects and examines one possible option on how to establish and maintain relationship with the owners/users of land suitable for afforestation. This option refers to the concept of customer relationship management (CRM). The aim of the paper is to describe and understand the CRM-concept and its application in forestry. Criterion analysis has been applied in order to determine CRM-possibilities when identifying, contacting and communicating with owners/users of land suitable for afforestation as with potential customers.*

Key words: *customer relationship management, afforestation, climate change*

1. UVOD

U kontekstu klimatskih promena, koje su trenutno veoma visoko na listi aktuelnih tema kako u svetu tako i kod nas, pošumljavanje se često posmatra kao jedna od veoma značajnih mera ublažavanja (Kadović i Medarević, 2007). To sa jedne strane dovodi do toga da same strategije pošumljavanja sve više počinju dobijati na značaju a sa druge strane otvara se mogućnost boljeg pozicioniranja onih sektora koji ih prave i implementiraju. Šumarstvo, kao sektor koji je baziran na principu održivosti

teži ne samo očuvanju već i povećanju ukupne površine pod šumom (Kurth, 1994; Medarević, 2006; Vlada RS, 2006a) uz postavljanje pitanja šta je sve potrebno ne bi li se drugi navedeni cilj u konkretnim uslovima i ostvario. Ti uslovi u Srbiji podrazumevaju trenutnu šumovitost od 29,1% (MPVŠ, 2009) dok je na teritoriji Vojvodine pod šumom svega 7,1% teritorije (MPVŠ, 2009) a postojeći potencijali za pošumljavanje poljoprivrednog i degradiranog zemljišta procenjuju se kao značajni (Orlović et al., 2006).

Prema nacionalnom zakonodavstvu podizanje novih šuma i postizanje optimalne šumovitosti smatra se opštim interesom (Narodna skupština RS, 2010) a jedna od mera kojom se planira povećati doprinos šumarskog sektora ekonomskom i društvenom razvoju Republike Srbije jeste „povećanje površine pod šumama podsticanjem aktivnosti i pružanjem pomoći na pošumljavanju zemljišta na kojima je ekonomski i ekološki opravdano gajiti šumu (degradirana zemljišta, napuštena poljoprivredna zemljišta, neobrasla šumska zemljišta, itd)“ (Vlada RS, 2006a). Takođe, Strategija prostornog razvoja Republike Srbije (Vlada RS, 2009) predviđa povećanje površina pod šumom koje je u skladu sa globalnom rejonizacijom i kategorizacijom prostora. U tom smislu “pošumljavanje do 2020. godine obuhvatilo bi 900 km²” (Vlada RS, 2009). Naglašeno je da “treba povećati površine pod šumskim zemljištem na teritoriji cele Srbije”, međutim jedno od tri najprioritetnija područja jeste Vojvodina (Vlada RS, 2009). U isto vreme Zakonom o poljoprivrednom zemljištu omogućeno je da se pošumljavanjem mogu obuhvatiti sve klase poljoprivrednog zemljišta (Vlada RS, 2006b). Tako da “u skladu sa strategijom da se do sada korišćena poljoprivredna zemljišta nižih bonitetnih klasa pretvaraju u kvalitetne šume” prioritet treba dati pošumljavanju kao jednoj od bioloških mera zaštite (Vlada RS, 2009). To između ostalog zahteva inovativno pristupanje problematici pošumljavanja kao i primenu novih tehnika i tehnologija ne samo u biološko-tehničkom smislu, kao što je to do sada većinom bio slučaj, već i sa aspekta odnosa sa vlasnicima tj. korisnicima³ zemljišta pogodnog za pošumljavanje. Ovaj rad ima u fokusu jedan takav aspekt. Cilj je se da opiše i razume koncept upravljanja odnosima sa klijentima/kupcima/korisnicima (engl. *Customer Relationship Management* – CRM) kao i da se putem kriterijumske analize utvrde mogućnosti njegove primene u šumarstvu, tj. u kontaktu i komunikaciji sa vlasnicima/korisnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje kao sa potencijalnim klijentima. Boljim razumevanjem koncepta i njegove primene nastoji se pružiti doprinos sve aktuelnijoj diskusiji o pitanjima korišćenja zemljišta i pošumljavanju kao i ukazati na

³ Pošumljavanje se može vršiti i na zakupljenom zemljištu.

činjenicu da bi svojim pro-aktivnim pristupom šumarstvo moglo postići komparativnu prednost u odnosu na druge sektore kojima je ova problematika takođe relevantna.

2. MATERIJAL I METOD

Materijal korišćen u ovom radu može se podeliti na primarni i sekundarni. Primarni materijal odnosi se na podatke koje je istraživač sam prikupio (Friedrichs, 1999) i sastoji se od rezultata kvalitativnih polustrukturiranih intervjuja vođenih sa ekspertima iz ciljnih oblasti. Sekundarni, tj. podaci i informacije koji su već postojali u trenutku kada je istraživanje vršeno i koji su ponovo korišteni (Friedrichs, 1999), baziraju se na literaturnim izvorima i dokumentima o CRM-u sakupljenim u elektronskom i pisanom obliku pretraživanjem dostupnih baza i izvora podataka. Kako je istraživanje rađeno sa ciljem da se opiše i razume koncept upravljanja odnosima sa klijentima (CRM) te da se utvrde mogućnosti njegove primene u konkretnom slučaju, za analizu materijala i sintezu rezultata nisu korišteni statistički i drugi programi već kombinacija osnovnih deskriptivnih tehnika i metoda zaključivanja (Stevanov et al., 2010). One se u društvenim naukama široko primenjuju u svrhe “razumevanja i opisivanja određenih pojava i fenomena” (Babbie, 2007, u Stevanov et al., 2010). Kriterijumska analiza, koja omogućuje razmatranje i ocenu različitih ciljeva, koncepata, metoda i opcija (Teclé et al., 1988), primenjena je za evaluaciju CRM potencijala u identifikaciji, kontaktu i komunikaciji sa vlasnicima/korisnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje. Rezultati kriterijumske analize se mogu koristiti kao potpora i argument u procesu donošenja odluka (Teclé i Duckstein, 1992).

3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KLIJENTIMA⁴: KONCEPT I ANALIZA POTENCIJALNE PRIMENE NA PRIMERU POŠUMLJAVANJA

U ovom poglavlju biće razmatran koncept upravljanja odnosima sa klijentima (3.1) i analizirana njegova potencijalna primena u kontaktu i komunikaciji sa vlasnicima/korisnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje (3.2).

⁴ U ovom radu koristiće se termin “upravljanje odnosima sa klijentima” pri čemu su, u zavisnosti od konteksta, u upotrebi i termini korisnik i kupac.

3.1. Koncept upravljanja odnosima sa klijentima - CRM

CRM je koncept koji vodi poreklo iz privatnog sektora i vezan je za upravljanje odnosima sa klijentima odnosno korisnicima usluge (Lovreta et al., 2010). On se pod tim imenom pojavio sredinom 90-ih godina prošlog veka, a sama tehnika poznata je decenijama i vekovima unazad (Bergeron, 2002). Naime, i nekadašnji proizvođači i pružaoci usluga su znali, kao što to zna i većina današnjih, da je siguran put ka poslovnom uspehu građenje što jačih veza sa postojećim klijentima/kupcima/korisnicima, kroz prepoznavanje njihovih želja, navika i potreba kao i odgovaranjem na njih (Anderson i Kerr, 2002). Razlika je u tome da je danas broj klijenata odnosno kupaca znatno veći, dolazi do promene načina u kontaktu i komunikaciji sa njima (uglavnom preko interneta, pošte i telefona, a manje „licem u lice“) i sve je teže poznavati svakoga od njih pojedinačno (Anderson i Kerr, 2002). Iz potrebe da se odgovori na takav jedan trend nastao je i koncept CRM-a, a sa razvojem tehnike i tehnologije omogućena je i njegoova široka primena.

Grinberg (2004) definiše CRM kao „filozofiju i poslovnu strategiju“ koja podržana tehnologijom nastoji da unapredi odnose obeju strana u poslovnom okruženju. Reynolds (2002) CRM takođe posmatra kao poslovnu strategiju i dodatno ga karakteriše kao „proces, kulturu i tehnologiju“ koje omogućavaju kompaniji da dođe do optimalnog prihoda i poveća vrednost kroz „razumevanje i zadovoljavanje individualnih potreba klijenata“. Anderson i Kerr (2002) vide CRM kao „sveobuhvatni pristup za kreiranje, održavanje i proširivanje odnosa sa klijentima/kupcima“, a Payne (2008) kao „strategijski pristup koji se bavi kreiranjem dodatne vrednosti za akcionare kroz razvoj odgovarajućih odnosa sa ključnim kupcima i segmentima kupaca“. Pored toga, neki od autora CRM posmatraju isključivo kao poslovnu aplikaciju (Khanna, 2005, prema Ćirić, 2009). I pored toga što jedinstvene definicije nema (Ćirić, 2009), zajedničko za sve njih jeste to da u fokusu imaju zadovoljnog klijenata/kupca a ne sam proizvod, kao što je to ranije bio slučaj (Kirchler et al., 2009). Samim tim primat dobija negovanje veze sa klijentom, a ono se zasniva na međusobnom poverenju, i vodi do toga da je klijent/kupac spreman da podeli svoje želje, potrebe, probleme i ideje sa proizvođačem tj. pružaocem usluge (Reynolds, 2002). Na taj način se kroz povećanje efikasnosti mogu postići značajne uštede i drugi efekti koji utiču na ukupan rezultat (npr. rast firme) (Payne i Frow, 2005; Kirchler et al., 2009) a takođe se može povećati i efektivnost tj. nivo dostizanja postavljenih ciljeva (Payne i Frow, 2005).

I pored toga što se CRM primenjuje u veoma različitim oblastima, poput bankarstva (Ćirić, 2009; Zelenović, 2008), telekomunikacija (Kujović i Dulović, 2011) ili hotelijerstva (Andrews, 2007) glavni zadaci sa kojima se suočava vezani su za prikupljanje podataka o kupcima/klijentima/korisnicima (iz svih raspoloživih i prikladnih izvora), njihovo memorisanje u bazu podataka na način koji omogućava jednostavan pristup i upravljanje, zaštitu od neovlašćenog korišćenja i drugih zloupotreba, ekstrakciju znanja koje bi inače ostalo skriveno kao i njegovu primenu u aktivnostima kontakta i komunikacije sa klijentima/kupcima (Alić, 2003). Izvršavanje ovih zadataka omogućuje kombinacija tri sastavna dela/vrste CRM-a (Payne, 2008): *operativni CRM* (zadužen za unapređenje efikasnosti kroz automatizaciju aktivnosti, podrazumeva unos podataka o interakciji sa klijentom kroz razne baze podataka i aplikacije za praćenje aktivnosti, bez njihove obrade i analize), *analitički CRM* (podrazumeva prihvatanje, skladištenje, organizovanje, analizu, interpretaciju i korišćenje podataka sakupljenih u operativnom delu CRM-a te se stvara slika o svakom pojedinačnom klijentu, njegovim željama i potrebama, a sve u cilju razvijanja što je moguće čvršćih međusobnih veza) i *kolaborativni CRM* (baziran na kolaborativnim servisima i infrastrukturi koji omogućavaju interakciju proizvođača/pružaoca usluge i klijenata kao i interakciju unutar sistema, koja se odvija kroz razne komunikacione kanale i raspoložive medije, npr. pošta, telefon, faks, e-mail, SMS, web, itd. (Dragović i Ivković, 2008), tako da na primer sistem šalje obaveštenja kroz kolaborativni CRM a odgovori se vraćaju u sistem kroz operativni CRM).

U poređenju sa ostalim, tradicionalnim tehnikama primena CRM-a se izdvaja po sledećim karakteristikama:

- *sveobuhvatno dokumentovanje*: dokumentovanje se vrši kroz formiranje i održavanje baza podataka o svakom pojedinačnom klijentu/kupcu (Payne, 2008; Kirchler et al., 2009; Anderson i Kerr, 2002). Baza obuhvata detaljne i veoma raznovrsne informacije o samoj osobi kao i o svakoj obavljenoj komunikaciji/kontaktu. U svrhu čuvanja tih informacija i upravljanja bazom podataka razvijene su brojne softverske aplikacije a prikupljeni podaci se spremaju tako da su u svakom momentu dostupni u odgovarajućoj formi i strukturi. Na taj način proces komunikacije podržan je aktuelnim i pouzdanim brojkama i činjenicama a fokus se zadržava na samo jednom klijentu. Kroz razgovor sa njim

nastoje se otkriti eventualne slabosti koje su direktno ili indirektno vezane za uslugu/proizvod i koje kasnije treba ispravljati u cilju zadovoljenja klijentovih potreba. U idealnom slučaju CRM omogućava da se usluga/proizvod prilagodi svakom pojedinačnom klijentu⁵.

- *intenzitet kontakta/komunikacije*: kontakt/komunikacija sa klijentom je na značajno višem nivou pre svega zbog intenzivne upotrebe tehnologije i visokog stepena automatizacije (Payne, 2008). Npr. sastavljanje velikog broja visoko personalizovanih pisama⁶ omogućeno je u veoma kratkom vremenskom periodu zahvaljujući softverskim rešenjima koja snižavaju utrošak ljudskih resursa potreban za taj zadatak te se on može re-alocirati za sledeći takav (npr. veći broj poslatih pisama godišnje) ili zadatak potpuno drugog tipa. Pored slanja direktne pošte, novi kanali komunikacije poput internet-a, e-maila, *call*-centra i raznih društvenih mreža omogućavaju učestaliji kontakt sa klijentima i razmenu informacija što rezultira boljim poznavanjem njihovih želja, potreba i problema pa je kontakt ne samo intenzivniji (Manić i Riznić, 2011) već se održava i kontinuitet u komunikaciji tj. nema većih prekida (vidi niže).
- *kontinuitet kontakta/komunikacije*: svrha CRM-a je da gradi dugoročne odnose sa klijentima što samim tim podrazumeva i kontinuitet u radu i interakciji sa njima (Parvatiyar i Sheth, 2002). CRM podrazumeva sticanje i kontinuelno ažuriranje znanja vezanog za klijentove potrebe, motivisanost i ponašanje kao i primenu tog znanja za kontinuirano poboljšanje performansi (usluge, proizvoda) metodom učenja na greškama (Milošević, 2006). Svaka komunikacija se zato, zajedno sa njenim sadržajem, beleži u „istoriji kontakta“ i tako se zadržava kontinuitet i u slučajevima kada dođe do promena u personalu kod pružaoca usluge, do organizacionih reformi, itd. (Parvatiyar i Sheth, 2002)

⁵ Iako CRM omogućava prilagođavanje usluga svakom pojedinačnom klijentu, to je za profitno orijentisanu organizaciju neprofitabilno. Međutim, u takvim slučajevima prednost CRM-a ogleda se u tome što omogućava da se iz baze podataka dobiju informacije o klijentima koji su najprofitabilniji za organizaciju, te da upravo toj grupi klijenata organizacija treba da prilagođava svoje usluge.

⁶ Pismo počinje imenom i prezimenom onoga na koga je upućeno a ne uopšteno, u njega se na za to predviđenim mestima automatski ubacuju detalji iz baze podataka koji su od primaoca do primaoca različiti, itd.

- *kvalitet kontakta/komunikacije*: upotreba CRM-a podrazumeva rad sa visoko standardizovanim i proverenim procedurama i procesima čime se mogućnost greške svodi na minimum i povećava zadovoljstvo klijenta (Grbac i Meler, 2007). Takođe, visoko obučeni i motivisani zaposleni te upotreba savremenih tehnologija utiču na viši nivo kvaliteta kontakta i podrške a što je sve obezbeđeno pravilnom implementacijom i upotrebom CRM-a (Payne, 2008).
- *utrošak resursa* (vreme, personal): implementacijom CRM-a značajno se smanjuje vreme izvršenja aktivnosti iz nekoliko razloga: prvo, što se sve neophodne informacije nalaze na jednom mestu, u „CRM data warehouse“-u (Payne, 2008), te je na taj način omogućena brza, laka i precizna pretraga. Drugo, ušteda na ljudskim resursima je značajna jer je komunikacija sa klijentima kao i priprema i obrada podataka visoko automatizovana i standardizovana (ibid). I treće, i pored toga što se investicije u softverska rešenja često procenjuju kao vrlo visoke (ibid), primeri pokazuju da to nije pravilo (ibid.) i da se neretko primenjuju jednostavna programska rešenja kojima se postižu više nego zadovoljavajući rezultati⁷.
- *kontrola i praćenje intenziteta i kvaliteta kontakta/komunikacije*: s obzirom da se u CRM-u sve dokumentuje i da su procedure i procesi u velikoj meri standardizovani, moguće je vršiti njihovo praćenje i analizu, čime se identifikuju propusti, greške i potrebe za poboljšanjima što značajno utiče na kvalitet svakog sledećeg kontakta i usluge (Parvatiyar i Sheth, 2002).
- *zastarevanje podataka*: važan aspekt primene CRM-a je i taj da se podaci sadržani u bazi podataka neprestano obnavljaju i osvežavaju što je posledica intenzivnog kontakta sa klijentima i što onemogućava zastarevanje (Payne, 2008). Uz to, CRM sistem identifikuje i eliminiše nepotrebne informacije zbog čega je onemogućeno da se u bazi podataka pojave zastareli ili nerelevantni podaci (Domazet, 2007)

⁷ Do smanjenja utroška resursa organizacije dolazi i na taj način što se smanjuju sredstva potrebna za ulaganje u promociju u cilju privlačenja novih klijenata (obzirom da se primenom CRM-a postojećim klijentima obezbeđuju viši nivoi satisfakcije, pa oni kroz pozitivne preporuke doprinose privlačenju novih klijenata i tako smanjuju troškova promocije).

- *upotreba novih tehnologija*: razvojem računarske tehnologije, interneta i softvera za kreiranje baza podataka prioritet poslovne aktivnosti postaje dvosmerna komunikacija između preduzeća i klijenta (Domazet, 2007). To znači da i klijent, putem korisničkog imena i lozinke dobija mogućnost da sam unosi podatke, vrši pretragu i komunicira sa pružaocem usluge na način koji je njemu najprihvatljiviji (e-CRM)⁸. Osnova za to je softver koji omogućuje prikupljanje, slanje, objedinjavanje i korišćenje obrađenih podataka (Grbac i Meler, 2007). Pored toga, u baze podataka moguće je memorisati sve vrste elektronskih sadržaja (digitalne karte, itd.) koje se kao takve vezuju za klijenta i pozivom recimo na njegovo ime otvara se čitava paleta informacija kojima se može pristupati u zavisnosti od potrebe i željenih detalja.

3.2 Potencijalna primena CRM-a u komunikaciji sa vlasnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje

Posmatrajući literaturne izvore i oblasti iz kojih oni potiču, lako se može zaključiti da se CRM u najvećoj meri primenjuje u poslovnom tj. „biznis“ sektoru te da je najrasprostranjeniji u oblasti uslužnih delatnosti poput bankarstva, mobilne telefonije, itd. To međutim ne znači da je njegova upotreba usko opredeljena, čak šta više, smatra se da je primena CRM-a gotovo neograničena (Payne, 2008). Dok se prethodno poglavlje (3.1) odnosilo na sam koncept CRM-a u ovom poglavlju biće reči o njegovoj potencijalnoj primeni. Ona se tiče vlasnika/korisnika zemljišta pogodnog za pošumljavanje kao potencijalnih klijenata a samo zemljište odnosi se prvenstveno na teritoriju Vojvodine koja sa jedne strane ima veoma nizak procenat površine pod šumom a sa druge značajan potencijal za pošumljavanje (Orlović et al., 2006). U nastavku će stoga prvo biti reči o biološko-ekološkim i pravno-regulativnim aspektima koji su vezani za zemljište (3.2.1) a zatim će se analizirati potencijalna primena CRM-a u kontaktu i komunikaciji sa njegovim vlasnicima/korisnicima (3.2.2).

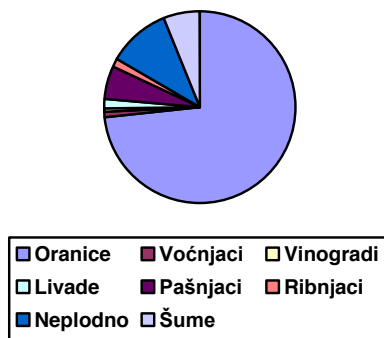
⁸ Milović 2011. Prefiks „e“ je vezan za kanal komunikacije.

3.2.1 Zemljište pogodno za pošumljavanje: biološko-ekološki i pravno-regulativni aspekti

Prema zakonu o poljoprivrednom zemljištu (Vlada RS, 2006b) zemljište pogodno za pošumljavanje može biti svih klasa i namena, izuzev pašnjaka. Procene govore da se u Vojvodini za pošumljavanje približno može koristiti do 10% površine. Trenutno, najveći deo zemljišta koristi se za oranice i to u I i II klasi (grafikoni 1 i 2).

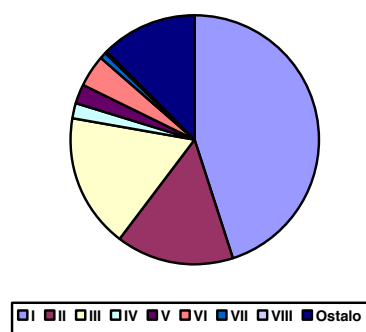
Grafikon 1. Načini korišćenja zemljišta u AP Vojvodini (%)

Figure 1: Land uses on the territory of Vojvodina (%)



Grafikon 2. Distribucija katastarskih klasa⁹ zemljišta u AP Vojvodini (%)

Figure 2: Distribution of cadastral classes of land in Vojvodina (%)



Izvor: Galić et al., 2009, prema Galić i sar., 2011a.

U ove dve klase spada 60,2% ukupnog zemljišnog fonda Vojvodine (grafikon 2), a ono se odnosi na najproduktivniji tip poljoprivrednog zemljišta - černozem. Černozem je najzastupljeniji i u okviru automorfog

⁹ U Republici Srbiji poljoprivredni zemljišni potencijal se razvrstava prema klasama, počevši od najkvalitetnije (I).

reda zemljišta. Poznata je činjenica da se u Srbiji ovaj i ostali redovi (hidromorfni i halomorfni) izdvajaju u zavisnosti od režima vlaženja i sadržaja soli u zemljištu, što ima presudan značaj za konkretne mogućnosti pošumljavanja. Posmatrano sa biološko-ekološkog aspekta sam tip zemljišta u okviru pomenutih redova ima dakle veoma važnu ulogu (Ivanišević i sar., 2008; Galić i sar., 2011a; Galić i sar., 2011b). Gledano sa pravno-regulativnog aspekta međutim kao značajne kategorije pojavljuju se klasa i namena odnosno način korišćenja zemljišta (grafikoni 1 i 2).

Katastarske klase su nastale kao rezultat procesa katastarskog klasiranja i bonitiranja poljoprivrednog zemljišta i zasnivaju se na integralnom upravnom, pedološkom, inženjerskom i tehničkom postupku čija je krajnja svrha oporezivanje prihoda koje vlasnik stiče korišćenjem. Na taj način katastarske klase zemljišta predstavljaju osnovu za planiranje pošumljavanja u Vojvodini ali nisu sistematski vezane za biološko-ekološke aspekte tj. tipove zemljišta. To za posledicu ima otežano davanje preporuka za optimalno korišćenje potencijala zemljišta određenje katastarske klase (u određenoj klasi zemljišta su zastupljeni različiti tipovi zemljišta), samim tim i kada je o pošumljavanju reč. Te preporuke u velikoj meri zavise i od drugih faktora, kao što je to zakonodavni okvir ili pitanje rešenosti imovinsko-pravnih odnosa¹⁰. Pod imovinsko-pravnim odnosima se u prvom redu misli na postojanje tačnih i aktuelnih podataka o strukturi vlasništva (privatno i državno), što u Vojvodini nije slučaj (2011b).

Prema načinu korišćenja zemljište u AP Vojvodini ima osam različitih namena: oranice, voćnjaci, vinogradi, livade, pašnjaci, ribnjaci, šume i neplodno zemljište (grafikon 1). Najveću površinu trenutno zauzimaju oranice (73,45 %) a najmanju vinogradi (0,57 %) (grafikon 1). Pašnjaci zauzimaju 5,54% ukupne teritorije (Galić et al., 2009, prema Galić i sar., 2011a).

3.2.2 Kontakt i komunikacija sa vlasnicima zemljišta: tradicionalni i CRM pristup

I pored toga što se iz prethodnog poglavlja da videti da sa biološko-ekološke i pravno-regulativne strane stvarni potencijal zemljišta pogodnog za pošumljavanje još uvek nije moguće u potpunosti defnisati činjenica je da svako to zemljište ima svog vlasnika/korisnika. Samim tim svaki vlasnik/korisnik predstavlja potencijalnog klijenta koga prvo treba

¹⁰ URL: http://www.rgz.gov.rs/template1a.asp?PageName=2008_01_18-1&LanguageID=1 (10.12.2011, 11:00)

identifikovati, zatim uspostaviti kontakt sa njim a onda taj kontakt i održavati. Upravo u tom kontekstu se u ovom radu posmatra potencijalna primena CRM-a: u kontaktu i komunikaciji sa vlasnicima. Potencijalna zato što kod nas ne postoji CRM baza podataka koja tretira ovu kategoriju klijenata te se razumevanje i analiza mogu bazirati isključivo na razmatranju mogućnosti i poređenju sa postojećim pristupima. Poređenje je bazirano na osam kriterijuma koji su opisani u prethodnom poglavlju (3.1) a rezultat je objedinjen u tabeli 1.

Sveobuhvatno dokumentovanje: sveobuhvatnost podrazumeva da se ne sakupljaju samo najosnovniji podaci kao što su ime i prezime vlasnika zemljišta, broj i veličina katastarske parcele¹¹, već i brojni drugi podaci sakupljaju i čuvaju uključujući i vreme kontakta kao i sadržaj komunikacije. Svi prikupljeni podaci se dakle dokumentuju od strane pružaoca usluge. Kada se radi o velikom broju korisnika takvo dokumentovanje može da predstavlja ograničavajući faktor i tek je sa razvojem tehnologije ta barijera delimično prevaziđena (Payne, 2008; Milović, 2011). Delimično u smislu da tehnologija predstavlja samo preduslov dok je osnovni uslov opredeljenost i sposobnost samog pružaoca usluge da je upotrebi u željene svrhe (Payne, 2008). Pri tome sama reč tehnologija odnosi se prvenstveno na kreiranje, čuvanje i upravljanje bazama podataka, u koje se memorišu najrazličitije vrste i formati informacija o korisnicima i komunikaciji sa njima. Te informacije podrazumevaju ne samo pomenute osnovne podatke već recimo i način kako je u svakom momentu moguće stupiti u kontakt sa željenom osobom (npr. aktuelan telefon, e-mail ako je osoba u inostranstvu ili pak broj telefona najbliže rodbine ako se radi o nekome ko je u dubokoj starosti i bez potomstva) te čitav dijapazon najraznovrsnijih činjenica od toga ko je, kada i u koje svrhe kontaktirao vlasnika zemljišta, preko podataka o njegovom odnosu sa vlasnicima graničnih parcela pa do toga šta ga najviše interesuje a šta zabrinjava kada je o njegovom posedu reč.

¹¹ Interna dokumentacija zemljišne knjige grada Zrenjanina.

Tabela 1. Razlike u primeni tradicionalnog i CRM* pristupa pri kontaktu/komunikaciji sa vlasnicima/korisnicima zemljišta

Table 1. Differences between traditional and CRM approach in the contact/communication with land owners/users*

Kriterijumi Criteria	Kontakt i komunikacija sa klijentom <i>Contact and communication with the client</i>	
	Tradicionalni pristup <i>Traditional approach</i>	CRM* pristup <i>CRM* approach</i>
1) Sveobuhvatno dokumentovanje / <i>Comprehensive documenting</i>	+ -	+
2) Intenzitet / <i>Intensity</i>	Ⓜ	Ⓜ
3) Kvalitet / <i>Quality</i>	Ⓜ	Ⓜ
4) Kontrola i praćenje intenziteta i kvaliteta / <i>Intensity and quality control and monitoring</i>	-	+
5) Utrošak resursa (vreme, personal) / <i>Resource use</i>	Ⓜ	Ⓜ
6) Kontinuitet / <i>Continuity</i>	-	+
7) Zastarevanje podataka / <i>Data obsolescence</i>	+	-
8) Upotreba novih tehnologija / <i>Application of new technologies</i>	Ⓜ	Ⓜ

Legenda: (Ⓜ) veće, (Ⓜ) manje (+) postoji, (-) ne postoji; * CRM- upravljanje odnosima sa kupcima/klijentima/korisnicima (vidi tekst)

Legend: (Ⓜ) higher, (Ⓜ) lower (+) exists, (-) does not exist; * CRM-Customer Relationship Management (see text)

Sama vrsta sakupljenih podataka može varirati od klijenta do klijenta u zavisnosti od toga koje se informacije prepoznaju kao relevantne, ali je svima zajedničko jedno sveobuhvatno dokumentovanje u elektronskom obliku (tabela 1) što kod postojećih klasičnih metoda nije uvek slučaj (tabela

1). Te klasične metode odnose se na tehnike koje su u širokoj primeni na primer kod vođenja zemljišnih knjiga, vođenja i čuvanja podataka o do sada pošumljenim površinama (šumsko, poljoprivredno i drugo zemljište) kao i o onima koje imaju potencijal da kao takve budu uključene u programe pošumljavanja. Iskustvo pokazuje da je dokumentovanje prisutno samo ako je zakonski obavezno, da se vrši memorisanje najosnovnijih (propisanih) podataka i da taj proces u velikom broju slučajeva još uvek nije digitalizovan te da nije izvršeno umrežavanje baza tako da im se ne može pristupiti nezavisno od prijavljenog mesta boravka (2011a; 2011b). U institucijama u kojima zakonske obaveze nema do sada nije zabeleženo uvođenje većih i sveobuhvatnijih baza podataka, već one, ako su formirane, predstavljaju vid interne pisane dokumentacije (2011c).

Intenzitet: CRM i tradicionalne metode razlikuju se ne samo po sveobuhvatnosti dokumentovanja već i po intenzitetu kontakta i komunikacije sa klijentom odnosno korisnikom usluge (tabela 1). Dok se CRM, kao što smo videli u prethodnom poglavlju, oslanja na tehnologiju (tu se misli prvenstveno na e-CRM), proverene, definisane i često automatizovane procese i procedure, te profesionalno obučeni kadrovi, kod tradicionalnih metoda to uglavnom nije slučaj (2011a). Stoga se primenom CRM-a mogu postići značajne uštede u vremenu (Payne, 2008) što personalu ostavlja mogućnost za intenzivniji kontakt i komunikaciju sa svakim pojedinačnim klijentom (tabela 1). Posmatrano na primeru kontakta sa vlasnicima/korisnicima zemljišta koje je pogodno za pošumljavanje to bi značilo da se u vremenskom periodu u kome bi se kroz tradicionalne metode prvo tražio način kako doći do konkretne osobe (2011a), preko aktuelne baze podataka već pronašao najadekvatniji vid komunikacije, ona uspostavila te kroz ustaljene ali strogo individualne procedure i procese sakupio i/ili dao veliki broj informacija, npr. o sastanku koji će se održati u regionu i na kome će se diskutovati o problematici vezanoj za pošumljavanje pogodnih površina.

Kvalitet komunikacije i kontakta: kvalitet je jedna od osobina koja se očekuje od proizvoda i usluge ali se sama po sebi ne podrazumeva već ju je potrebno dostići i održati (Kotler et al. 2007). Kvalitet pružanja usluge vlasnicima/korisnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje uglavnom zavisi od načina kao i sadržaja komunikacije i kontakta. Način podrazumeva tačno odabran metod (poštom, preko društvene mreže, telefonskim pozivom, itd.), vreme (u zimsko doba kada nema radova u polju, u kasnijim popodnevnim satima zbog radnog vremena ali nikako nedeljom ujutru zbog verskih obaveza), terminologiju (da li je vlasnik zemljišta mlada osoba koja je posed nasledila, da li je to poljoprivrednik koji poseduje pilanu i šumu, ili

pravnik koji već duže vreme boravi u inostranstvu), intenzitet (vlasnik očekuje da mu se posveti vreme) i kontinuitet (da se kontakt održava komunikacijom koja je na periodičnom nivou) dok se sadržaj u prvom redu odnosi na aktuelne i sveobuhvatne informacije o samom posedu, vlasniku (u užem i širem smislu), kao i o pošumljavanju. Za razliku od tradicionalnih metoda (2011a), primenom CRM-a omogućena je upravo ciljna sadržinska komunikacija, iz razloga što se u bazi podataka može pristupiti svakoj memorisanoj informaciji ponaosob ili kombinovano, a podaci se aktuelizuju tako da se u momentu kada se razgovara sa vlasnikom zemljišta uvek ima poslednje stanje sa svim prethodno evidentiranim promenama, npr. u površini, stavu vlasnika zemljišta, itd. Pored toga, obučeni kadar u stanju je da na jednostavan način pruža i traži informacije, tako da retko ima nepredviđenih situacija a automatizovane i standardizovane procedure i procesi omogućuju da se za svakog vlasnika alocira veća količina vremena što takođe ima uticaja na kvalitet.

Kontrola i praćenje intenziteta i kvaliteta kontakta i podrške: činjenica da kod tradicionalnih metoda ne dolazi do dokumentovanja svih aktivnosti kao ni do standardizovanja procedura i procesa (2011a, 2011b) smanjuje mogućnost kontrole i praćenja čitavog toka pružanja usluge (po intenzitetu i kvalitetu), što utiče na samu uslugu jer se eventualni propusti i nedostaci ne registruju i ne sagledavaju sistematski. Kod CRM-a je obrnut slučaj (tabela 1) tj. kumulirana saznanja koriste se kako za poboljšanje postojećih procedura i procesa tako i za poboljšanje kvaliteta pružene usluge. Tako recimo personal zadužen za direktan kontakt sa vlasnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje može na osnovu postojećih informacija i iskustva u komunikaciji signalizirati IT-servisu¹² kojom dinamikom i na koji način bi trebalo organizovati slanje obaveštenja kojoj ciljnoj grupi (npr. poljoprivrednici, mlada populacija, itd.) te na taj način IT-servis može da kreira poboljšana softverska ili pak druga potrebna rešenja. Isto tako, dvosmerna komunikacija sa klijentom omogućava da se pruži povratni stav i informacija o korisnosti usluge, npr. usluge snabdevanja vlasnika poljoprivrednog zemljišta lošijih bonitetnih klasa pravno-regulativnim i biološko-ekološkim informacijama o programima i mogućnostima finansiranja radova na pošumljavanju takvih zemljišta. To se takođe unosi u bazu podataka i može poslužiti za poboljšanje kvaliteta usluge tj. u optimizacione svrhe.

Kontinuitet: tradicionalne tehnike koje se primenjuju u kontaktu sa vlasnicima zemljišta, bilo da je ono šumsko (gde se kontakt odvija između

¹² IT = Informacione Tehnologije.

savetodavne službe i privatnih šumovlasnika), poljoprivredno, građevinsko, ili neko drugo, uglavnom podrazumevaju povremenu komunikaciju i kontakt „po potrebi“ (2011a, 2011b). Za razliku od toga, CRM teži ka dugoročnim odnosima sa klijentima što zahteva jedan sistematski, standardizovan i kontinuelan proces (tabela 1). To znači da se od prvog identifikovanja aktuelnog vlasnika zemljišta i unosa njegovih osnovnih podataka u bazu, sve dalje promene i dodatne informacije beleže zahvaljujući povremenom ali stalnom kontaktu. On može biti preko društvene mreže ili telefona, može se ticati pružanja potrebnih pravnih saveta ili slanja obaveštenja o tome kada bi i kako bilo najpogodnije izvršiti pošumljavanje, itd. Svaki kontakt biva zabeležen u istoriji kontakata zajedno sa kratkim sadržajem što omogućuje da se stvori slika o svakom pojedinačnom vlasniku/korisniku te da mu se na taj način i pristupa, individualno i sa pažnjom koja je u vreme komunikacije usmerena samo na njega, njegove potrebe i probleme (Reynolds, 2002).

Utrošak resursa (vreme, personal): iako broj vlasnika površina koje su pogodne za pošumljavanje još uvek nije poznat, indirektno se da pretpostaviti da se radi o velikom broju fizičkih lica i pravnih subjekata. To znači da je u njihovo pronalaženje, kontakt kao i komunikaciju potrebno uložiti značajnu količinu resursa. U kontekstu postojećih metoda to podržuje najviše angažovanje ljudskih resursa a zahvaljujući karakteristikama većine tradicionalnih metoda i tehnika uglavnom i veću količinu uloženog vremena po pojedinačnom slučaju (2011a; 2011b) (tabela 1). Sa druge strane, tehnologija, automatizacija i standardizacija omogućuju da se primenom CRM-a ostvare znatne uštede u vremenu uloženom na pojedinačne aktivnosti (npr. gore pomenut primer pismenog obraćanja klijentima kroz sadržaje koji su visoko personalizovani odnosno uključuju ime i prezime vlasnika zemljišta a ne uopšten pozdrav, tačnu veličinu parcele i u slučaju kada je ona jako mala, te opisne podatke izvučene iz baze, što je sve u današnje tehnološko vreme posao od svega nekoliko minuta). To u konkretnom slučaju znači da bi se formiranjem baze podataka o vlasnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje kao i posedovanjem što sveobuhvatnijih informacija o njima kroz pomenuta visoko personalizovana pisma mogao, uz smanjen utrošak ljudskih resursa, izgrađivati pozitivan odnos i sticati poverenje što je osnovni preduslov svake uspešne saradnje.

Zastarevanje podataka: jedan od problema koji se često javlja kod primene tradicionalnih procedura jeste nastanak takozvanog „grobja podataka“ (nem. *Karteileichen*¹³), odnosno njihovo zastarevanje (2011b) (tabela 1). To se uglavnom dešava usled retkog komuniciranja sa klijentima,

¹³ <http://de.wikipedia.org/wiki/Karteileiche>

što se u slučaju CRM-a predupređuje rutinskim proverama (Reynolds, 2002). Te provere se vrše u određenim vremenskim intervalima, jednostavnim kontaktiranjem, gde se kroz razgovor sa klijentom izvrši aktuelizovanje postojećih i unos novih podataka (ako ih ima), sve se zabeleži u bazi i notira vreme i podsetnik o tome kada je potrebno pristupiti ponovnom konatku. Na taj način su podaci ti koji su konstanta a ostalo, npr. personal preko koga se vrši komunikacija, strukturno-organizacione reforme pružaoca usluge, itd. su promenljive kategorije koje kao takve nemaju uticaj na samu uslugu. Zato ona, između ostalog, može da zadrži kontinuitet i kvalitet, o kojima je prethodno bilo reči.

Kada govorimo o potencijalnoj primeni CRM-a i njegovih softverskih rešenja u svrhe kontakta i komunikacije sa vlasnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje onda možemo pretpostaviti da se kreirana baza podataka, ako je to slučaj, stalno može aktuelizovati putem rutinskih provera te da se na taj način u svakom momentu može imati uvid u realno stanje na terenu. To je od višestruke važnosti, prvenstveno zbog toga što se sa pojavom određene sume raspoloživih finansijskih sredstava odmah može efikasno pristupiti njihovoj optimalnoj alokaciji a moguć je i obrnut slučaj, da se na osnovu aktuelnih podataka u svakom momentu mogu po potrebi kontaktirati ciljni vlasnici, aplicirati za projekte u najraznovrsnijim kontekstima, itd.

Upotreba novih tehnologija: dok su tradicionalne metode uglavnom dosta ograničenih kapaciteta i bazirane na memorisanju informacija u fizičkom obliku, CRM omogućuje upotrebu novih tehnologija (tabela 1). To u konkretnom slučaju znači da se na primer u bazu podataka mogu, zajedno sa svim ostalim podacima, memorisati i karte zemljišta urađene u GIS-u (Geographic Information System) sa tačno utvrđenim granicama, zatim slike pravljenе iz vazduha, itd. Softverske aplikacije omogućavaju veoma jednostavan pristup, organizovanje, pretraživanje i kombinovanje ovih podataka tako da čak i sami klijenti, tj. vlasnik/korisnik zemljišta pogodnog za pošumljavanje može putem korisničkog imena i lozinke (e-CRM) dobiti pristup bazi te sami imati uvid u mape svog poseda i ostale podatke od interesa, što ne retko predstavlja i njihov prvi susret sa tim.

4. DISKUSIJA

Novo ne mora obavezno da bude i bolje. Iz tog razloga značajno je da se putem kriterijumskih analiza porede koncepti i metode te na osnovu dobijenih rezultata baziraju diskusije o njihovim prednostima i manama kao i o šansama i pretnjama kada je o primeni u jednom konkretnom okruženju reč. Stoga će diskusija o mogućnosti primene CRM-a u šumarstvu Srbije biti organizovana oko pomenuta četiri segmenta: prednosti, mana, šansa i opasnosti. Oni jedan naspram drugog daju sveobuhvatan uvid u potencijal CRM-a koji se konceptualno i metodološki može prepoznati u identifikovanju, kontaktu i komunikaciji sa vlasnicima/korisnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje (grafikon 3).

Prednosti: u odnosu na tradicionalne metode CRM ima značajne prednosti. Svaka od njih posebno je opisana u prethodnom poglavlju (3.2) tako da su u ovom one sistematizovane u okviru grafikona 3 kao sveobuhvatno dokumentovanje informacija i podataka, zatim intenzivna, kvalitetna i kontinuelna komunikacija i kontakt sa klijentom, stalni rad na poboljšanju procedura i procesa, smanjen utrošak resursa te mogućnost upotrebe novih tehnologija. Akcenat će biti na šansama, pretnjama i manama.

Šanse: analizom zakonskih i strateških dokumenata može se videti da u Srbiji, a posebno u Vojvodini, postoji izražen cilj da se poveća površina pod šumom (Narodna skupština RS, 2010; Vlada RS, 2006a; Vlada RS, 2009). Taj cilj je razumljiv naročito ako se uzme u obzir činjenica da bi se sa povećanjem šumovitosti povećale i koristi koje ovaj prirodni resurs pruža ljudskoj zajednici, a koje se mogu podeliti na ekonomske, socijalne i ekološke (Medarević, 2006), uključujući i korist ublažavanja efekata klimatskih promena.

U situaciji u kojoj postoji opredeljenost da se površina pod šumom poveća postavlja se pitanje potencijalnog zemljišta pogodnog za pošumljavanje kao i pitanje identifikacije, kontakta i komunikacije sa njegovim vlasnicima tj. korisnicima. CRM predstavlja jedan od odgovora na drugo pitanje tj. predstavlja opciju koju šumarstvo može iskoristiti pri identifikovanju vlasnika/korisnika zemljišta pogodnog za pošumljavanje, pri kontaktu i komunikaciji sa njima, te u kreiranju i upravljanju sveobuhvatnim bazama podataka (grafikon 3).

Posmatrano iz perspektive CRM-a svaki od vlasnika tj. korisnika zemljišta predstavlja potencijalnog klijenata. Tačan broj tih klijenata još uvek nije poznat no pretpostavlja se da on nije mali, što CRM-u

daje prednost u odnosu na postojeće metode i pristupe. Ta prednost se može sagledati kroz efikasnost i efektivnost. Pored toga, šumarstvo nema bazu podataka koja na sveobuhvatan način tretira pomenutu ciljnu grupu. To predstavlja šansu za primenu CRM-a (grafikon 3) bez obzira na to ko bi bio krajnji pružalac usluge (uprava za šume ili neka druga sektorska, državna ili ne-državna institucija).

Pretnje: kada se govori o pošumljavanju poljoprivrednih, degradiranih i ostalih zemljišta postoji mogućnost da šumarstvo kao sektor ne prepozna na vreme potrebu za sticanjem komparativne prednosti u odnosu na druge sektore. To može predstavljati jednu od značajnih pretnji pre svega kada je o samom pozicioniranju sektora reč (grafikon 3).

CRM se bazira na pouzdanim podacima (Parvatiyar i Sheth, 2002). Ispunjenje tog uslova zavisi od mnoštva različitih faktora među kojima se u kontekstu pošumljavanja izdvaja potreba za jasnim biološko-ekološkim i pravno-regulativnim okvirom. To u uslovima Srbije znači jasne i rešene imovinsko-pravne odnose kao i uspostavljanje veze između tipova i boniteta zemljišta (vidi 3.2.1). Sve dok su ta pitanja otvorena pomenuti okvir predstavlja delimičnu pretnju za konceptualnu i metodološku implementaciju CRM-a (grafikon 3).

Mane: uvođenje CRM-a, kao i svakog inovativnog koncepta i metode, zahteva da se pored odlučnosti poseduju i adekvatna sredstva i kadrovi (Reynolds 2002). U literaturi se zato naglašava potreba za posedovanjem pre svega dovoljne količine finansijskih sredstava a zatim i obučenog i motivisanog kadra (Anderson i Kerr, 2002). Finansijska sredstva koja su potrebna za uvođenje CRM-a u nekim literaturnim izvorima se navode kao značajna (Foss i Stone, 2002) dok istovremeno praktični primeri pokazuju da to može biti u vrlo razumnim okvirima. U poređenju sa poslovnim tj. „biznis“ sektorima (naročito uslužnim granama poput mobilne telefonije ili bankarstva), šumarstvo kao privredna grana ima mnogo manju dinamiku i skromnije resurse tako da se njihove IT-službe ne mogu upoređivati. I pored toga primena CRM-a, a naročito primena e-CRM-a, zahteva postojanje određenih hardverskih i softverskih rešenja kao i posedovanje adekvatnog nivoa tehnološke svesti pružaoca i korisnika usluge. To u izvesnom smislu može predstavljati ograničenje kod primene CRM-a u šumarstvu u Srbiji (grafikon 3).

Grafikon 3. Primena CRM-a* u komunikaciji sa vlasnicima/korisnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje: prednosti, mane, šanse i pretnje

Graph 3 Application of CRM in communication with the owners/users of land suitable for afforestation: strengths, weaknesses, opportunities and threats.*

<p><u>Prednosti / Strengths</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sveobuhvatno dokumentovanje informacija i podataka • Intenzivan, kvalitetan i kontinuelan kontakt i komunikacija sa klijentom • Stalni rad na poboljšanju procesa i procedura • Smanjen utrošak resursa • Mogućnosti upotrebe novih tehnologija 	<p><u>Šanse / Opportunities</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Opređenost da se poveća površina pod šumom • Postojanje velikog broja potencijalnih klijenata • Ne postojanje (aktuelne) baze podataka
<p><u>Mane / Weaknesses</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Potreba adekvatnih sredstava i kadrova • Potreba adekvatne tehnološke svesti 	<p><u>Pretnje / Threats</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ne prepoznavanje potrebe za sticanjem komparativne prednosti u odnosu na druge sektore • Otvorena biloško-ekološka i pravno-regulativna pitanja

5. ZAKLJUČAK

Iz prethodnog se može zaključiti da:

- Na osnovu prikupljenih, sistematizovanih i analiziranih literaturnih izvora i dokumenata dostupnih u elektronskom i pisanom obliku moguće je opisati i razumeti koncept CRM-a. Postoji dovoljno izvora, većina njih je strana a primetno je i to da se sve više domaćih istraživača i stručnjaka bavi ovom tematikom, tj. primenom CRM-a u različitim delatnostima uglavnom uslužnog tipa (bankarstvo, telekomunikacije, itd.)

- Za šumarstvo Srbije CRM predstavlja jedan inovativni koncept i metodu koja u odnosu na tradicionalne pristupe poseduje značajne prednosti. One se prvenstveno odlikuju u sveobuhvatnom i sistematskom sakupljanju, dokumentovanju i upravljanju aktuelnim bazama podataka o vlasnicima/korisnicima zemljišta pogodnog za pošumljavanje. Takođe, primena CRM-a može značajno da utiče na efikasnost i efektivnost pružaoca usluge.

- Postojanje programske i strateške opredeljenosti da se u celoj Srbiji a naročito u Vojvodini poveća površina pod šumom jasno ukazuje na potrebu identifikacije vlasnika/korisnika zemljišta pogodnog za pošumljavanje kao i na potrebu uspostavljanja trajne i sistematske komunikacije sa njima. To predstavlja šansu za CRM koncept naočito ako se ima u vidu procena o velikom broju vlasnika/korisnika zemljišta koji tako mogu postati klijenti šumarskog sektora.

- Faktori koji mogu ograničavajuće delovati na primenu CRM-a u sektoru šumarstva Srbije jesu nerešeni imovinsko-pravni odnosi, nedostatak povezanosti između tipova i bonitetnih klasa zemljišta, potreba kadrovske i tehnološke opremljenosti kao mogućnost da šumarstvo kao sektor ne prepozna na vreme potrebu za sticanjem komparativne prednosti u odnosu na druge sektore kada je o pošumljavanju poljoprivrednih, degradiranih i ostalih zemljišta reč.

Zahvalnica

Ovaj rad je realizovan u okviru projekta „Istraživanje uticaja klimatskih promena na životnu sredinu: prećenje, adaptacija i ublažavanje“ (43007) koji finansira Ministarstvo za prosvetu i nauku Republike Srbije u okviru programa Integriranih interdisciplinarnih istraživanja za period 2011-2014. godine.

6 LITERATURA

- Alić, K. (2003): Primjena informacijske tehnologije u segmentu upravljanja odnosima sa kupcima, Magistarski rad, Ekonomski fakultet, Zagreb.
- Anderson, K., Kerr, C. (2002): Customer Relationship Management, McGraw-Hill, New York.
- Andrews, S. (2007): Introduction to Tourism and Hospitality Industry, Tata McGraw Hill, New York, USA.
- Babbie, E. R. (2007): The Practice of Social Research, Thomson Wadsworth, Belmont, CA.
- Bergeron, B. (2002): Essentials of CRM, A guide to customer relationship management, Wiley, New York.
- Ćirić, M. (2009): Potreba za unapređivanjem upravljanja odnosima sa klijentima u bankama u Srbiji, Ekonomika, Vol. 55, br. 3-4, str. 100-109.
- Domazet, I. (2007): Customer Relationship Management: Competitiveness improvement tool, Ekonomska analiza br. 2007/3-4, Institut ekonomskih nauka, Beograd, str. 1-7.
- Dragović, R., Ivković, M. (2008): Model CRM-a kao deo elektronskog poslovanja u informatičkom sektoru, Zbornik radova Yu info 2008 (URL: <http://www.e-drustvo.org/proceedings/YuInfo2008/html/esoc.htm>)
- Friedrichs, J. (1999): Methoden empirischen Sozialforschung (15 Aufl.), Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Foss, B., Stone, M. (2002): CRM in financial services: a practical guide for making customer relationship management work, Kogan Page Ltd., London.
- Galić Z., Orlović S., Galović V., Poljaković-Pajnik L., Pap P., Vasić V. (2009): Challenges of land use change and land protection in Vojvodina. African Journal of Agricultural Research 4:1566-1573.
- Galić Z., Ivanišević P., Orlović S., Pekeč S., Klačnja B., Galović V., Novčić Z. (2011a): Soils potential for afforestation and biomass production in Vojvodina. STREPOW International workshop proceedings, Novi Sad, p. 281-286.

- Galić Z., Orlović S., Pekeč S., Pilipović A., Klašnja B. (2011b): Stanišni tipovi i izbor vrsta drveća za pošumljavanje u Vojvodini. «90000 hektara novih šuma i poljozaštitnih pojaseva do 2020. godine». Zbornik radova, str. 92-98.
- Grbac, B., Meler, M. (2007): Znanje o potrošačima- odrednica stvaranja konkurentne prednosti, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb.
- Greenberg, P. (2004): CRM- At the speed of light: Essential customer strategies for the 21st century (third edition), McGraw-Hill/Osborne, New York.
- Ivanišević, P., Galić, Z., Rončević, S., Kovačević, B., Marković, M. (2008): Značaj podizanja zasada šumskog drveća i žbunja za stabilnost i održivi razvoj ekosistema u Vojvodini. Topola 181/82, str. 31-41.
- Kadović, R., Medarević, M. (2007): Šume i promena klime (izd.). Zbornik radova, Univerzitet u Beogradu, Šumarski fakultet, Beograd.
- Khanna, S. (2001): Measuring the CRM ROI: show them benefits (URL: www.crm-forum.com)
- Kirchler.M., Manhart, D., Unger, J. (2009): Service mit SAP CRM. Galileo Press, Bonn
- Kotler, P., Keller, K. L., Bliemel, F. (2007): Marketing-Management: Strategien fuer wertschaffendes Handeln. Pearson Studium, Muenchen.
- Kujović, S., Dulović, D. (2011): CRM u telekomunikacijskoj kompaniji, INFOTEH-JAHORINA Vol. 10, Ref. B-I-7, p. 95-99.
- Kurth, H. (1994): Forsteinrichtung: Nachhaltige regelung des Waldes. Dt. Landschaftsverlag, Berlin.
- Lovreta, S., Berman, B., Petković, G., Veljković, S., Crnković, J., Bogetić, Z. (2010): Menadžment odnosa sa kupcima. Data i Ekonomski fakultet, Beograd.
- Manić, M., Riznić, D. (2011): Savremene metode integrisane marketing komunikacije u procesu CRM-a pri nastupu na inostrana tržišta. Naučni skup „Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede“, Palić, 15.10.2011.
- Medarević, M. (2006): Planiranje gazdovanja šumama, Šumarski fakultet, Beograd.

- MPVŠ (2009): Nacionalna inventura šuma Republike Srbije – Šumski fond republike Srbije. Ministarstvo poljoprivrede, vodoprivrede i šumarstva, Uprava za šume, Beograd.
- Milosević, T. (2006): Upravljanje odnosom sa korisnicima (CRM) u okviru savremenog visokog obrazovanja, INFOTEH-JAHORINA, Republika Srpska, 23 - 25. 03. 2006.
- Milović, B. (2011): Razlike CRM i e-CRM poslovne strategije. INFOTEH-JAHORINA Vol. 10, Ref. E-IV-15, str. 720-724.
- Narodna skupština RS (2010): Zakon o šumama, Beograd.
- Orlović, S., Tomović, Z., Ivanišević, P., Vlatković, S., Galić, Z., Marković, S., Pejanović, R. (2006). Mogućnosti pošumljavanja u Vojvodini - sadašnje stanje šuma prema korisnicima i potencijali za osnivanje novih višegodišnjih zasada šumskog drveća i žbunja u skladu sa direktivom EC 1257/1999 i EEC 2080/1992. U: Pomozimo Srbiji da lakše diše, Zbornik radova, Novi Sad.
- Parvatiyar, A., Sheth, J. (2002): Customer Relationship Managment: Emerging practice, process and discipline. *Journal of Economic and Social Research* 3(2) 2001, 2002 Preliminary Issue, p. 1-34.
- Payne, A., Frow, P. (2005): A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, Vol. 69, American Marketing Association, p. 167-176.
- Payne, A. (2008): *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer managment*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam.
- Reynolds, J. (2002): *A pratctical guide to CRM- Building more profitable customer relationships*, CMB Books, New York.
- Stevanov, M., Krajter, S., Orlović, S., Vuletić, D., Marjanović, H., Klašnja, B. (2010): Obnovljivi izvori energije i održiva gradnja: konceptualni elementi i zakonski okvir u Srbiji i Hrvatskoj. Topola Nr. 185-186, Institut za nizijsko šumarstvo i životnu sredinu, Novi Sad, str. 69-86.
- Teclé, A., Fogel, M., Duckstein, L. (1988): Multicriterion selection of wastewater management alternatives. *Journal of Water Resources Planning and Management*, 114(4): 383-398.
- Teclé, A., Duckstein, L. (1992): A procedure for selecting MCDM techniques for forest resources management. In: Goicoechea, Duckstein, Zions (eds.), *Multiple Criteria Decision Making and Support at the Interface of Industry, Business and Finance*, Springer Verlag, New York, p. 19-32.

- Vlada RS (2006a): Strategija razvoja šumarstva Republike Srbije, Beograd.
- Vlada RS (2006b): Zakon o poljoprivrednom zemljištu, Beograd (uklj. kasnije izmene i dopune).
- Vlada RS (2009): Strategija prostornog razvoja Republike Srbije 2009-2013-2020, Beograd.
- Zelenović, V. (2008): Marketing u bankarstvu, Univerzitet BK, Beograd.
- (2011a): Intervju vođen u prostorijama suda grada Zrenjanina sa nadležnim za zemljišne knjige, dana 15.11.2011 od 09.15h do 09.45h.
- (2011b): Intervju vođen u prostorijama grada Zrenjanina sa nadležnim za katastarske poslove, dana 15.11.2011 od 11.05h do 11.30h.
- (2011c): Razgovor sa predstavnicima Uprave za šume, Beograd, 15.12.2011.

Summary

**CONCEPT OF CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) AS A
BASE FOR UNDERSTANDING AND ANALYSING ITS APPLICATION IN
FORESTRY**

- Owners/users of land suitable for afforestation as potential customers

by

Stevanov, M., Krott, M., Orlović, S., Galić, Z.

In the context of climate change afforestation is often seen as one of the most important mitigation measures. Forestry aims to improve the state of existing forests and also to increase the total forest fund. The question is what can all be done in order to reach the second objective, i.e. to increase existing forest area? By the Spatial plan of Republic Serbia forest area is foreseen to grow up to some 900 km² by the year 2020. For a priority region of Vojvodina, where only 7% of area is under forest, the task is to find possibilities to afforest agricultural, degraded and other categories of land so that targeted increase of 14% can be reached.

This paper looks beyond biologically-technical aspects of afforestation and focuses on the social science approach. It examines one possibility of how to establish and maintain relationship with the owners/users of land suitable for afforestation: to apply customer relationship management (CRM). Primary and secondary materials were used in order to describe and understand this concept and possibilities of its use in forestry. Criterion analysis has been applied for assessing CRM potentials in identifying, contacting and communicating with owners/users of land suitable for afforestation. Resulting synthesis shows advantages of this approach over the existing ones as well as opportunities, weaknesses and threats related to its application in Serbia.