

# Analiza CRM aktivnosti u tvornici Duhana Rovinj

---

Živolić, Joelle

Master's thesis / Diplomski rad

2016

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:327533>

Rights / Prava: [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-21**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**JOELLE ŽIVOLIĆ**

**ANALIZA CRM AKTIVNOSTI U TVORNICI DUHANA  
ROVINJ**

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**JOELLE ŽIVOLIĆ**

**ANALIZA CRM AKTIVNOSTI U TVORNICI DUHANA  
ROVINJ**

Diplomski rad

**JMBAG: 0303021707 redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Upravljanje odnosima s kupcima usluga - CRM**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: doc. dr. sc. Dražen Alerić**

Pula, rujan 2016.

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD .....</b>	<b>6</b>
<b>2. POSLOVNA TRŽIŠTA .....</b>	<b>9</b>
2.1. Proizvodni /uslužni subjekti .....	10
2.2. Trgovački poslovni subjekti .....	10
2.3. Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava .....	11
2.4. Ustanove i udruge.....	11
<b>3. VAŽNOST KORISNIKA ZA PODUZEĆE .....</b>	<b>13</b>
3.1. Upravljanje zadovoljstvom korisnika .....	14
<b>4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA.....</b>	<b>17</b>
4.1. Upravljanje odnosima s korisnicima - Customer Relationship Management (CRM) .....	18
4.2. Komponente upravljanja odnosima s korisnicima.....	21
4.2.1. Operativni dio upravljanja odnosima s korisnicima.....	22
4.2.2. Analitički dio upravljanja odnosima s korisnicima.....	23
4.2.3. Kolaborativni dio upravljanja odnosima s korisnicima .....	24
4.3. PREDNOSTI UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA.....	24
4.4. NEDOSTACI UPRAVLJANJA ODNOSA S KORISNICIMA .....	26
<b>5. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA</b> <b>.....</b>	<b>27</b>
5.1. Uspješnost implementacije strategije upravljanja odnosima s korisnicima .....	30
<b>6. NAJZNAČAJNIJI SOFTVERI UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA .</b>	<b>32</b>
<b>7. ANALIZA PODUZEĆA –TVORNICA DUHANA ROVINJ .....</b>	<b>34</b>

<b>7.1. OPĆENITO O TVORNICI DUHANA ROVINJ .....</b>	<b>34</b>
<b>7.2. BRITISH AMERICAN TOBACCO.....</b>	<b>35</b>
7.2.1. Portfolio proizvoda .....	35
7.2.2. Pall Mall .....	36
7.2.3. Rothmans .....	36
7.2.4. Dunhill .....	36
7.2.5. Lucky Strike.....	37
<b>8. SAP KAO SOFTVERSKO RJEŠENJE.....</b>	<b>40</b>
8.1. SAP općenito.....	40
<b>9. ORGANIZACIJSKA SHEMA TVORNICE DUHANA ROVINJ U KANFANARU</b>	<b>42</b>
9.2. Odjel lanca opskrbe .....	42
9.3. Odjel proizvoda i osiguranja kvalitete .....	43
9.4. Odjel inženjeringa.....	43
9.5. Odjel operativnih financija .....	44
<b>10. TAO PROJEKT .....</b>	<b>45</b>
10.1. Prednosti TaO-a .....	46
10.2. Nedostaci TaO-a .....	47
10.3. Aplikacija POSITIVE.....	48
<b>11. PROGRAM VJERNOSTI USMJEREN KORISNICIMA .....</b>	<b>51</b>
<b>12. STANDARDI POSLOVNOG PONAŠANJA U TVORNICI DUHANA ROVINJ ....</b>	<b>54</b>
<b>13. KRITIČKI OSVRT.....</b>	<b>55</b>
<b>14. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>57</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>59</b>

<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>62</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>63</b>
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>64</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>65</b>

## 1. UVOD

Danas su kompanije prepune informacija o svojim korisnicima, one pametne tvrtke uhvate informacije o korisnicima pri svakoj mogućoj dodirnoj točki s korisnikom. Navedene dodirne točke uključuju kupnju korisnika, kontakte s prodajnim osobljem, pozive u vezi usluga, proizvoda i podrške i sl. Jedan od glavnih problema je što su sve te informacije razbacane širom organizacije neke kompanije. Kako bi se riješili takvi problemi mnoge kompanije koriste upravljanje odnosima s korisnicima.

Upravljanje odnosima s korisnicima predstavlja poslovnu strategiju koja poduzeću omogućuje predviđanje ponašanja sadašnjih i budućih kupaca. Cilj upravljanja odnosima s korisnicima je povećati profit a da se istovremeno poslovanje usmjerava prema potrebama korisnika.

Upravljanje odnosima s korisnicima sastoji se od profinjenih softverskih i analitičkih alata koji integriraju informacije o korisnicima iz svih izvora, analiziraju ih i primjenjuju rezultate u svrhu izgradnje snažnijih odnosa s korisnicima. Upravljanje odnosima s korisnicima integrira sve što prodajni, uslužni i marketinški timovi znaju o korisnicima da bi dobili cjelokupan pogled na odnose s korisnicima.

Kompanije mogu postići niz prednosti koristeći strategiju upravljanja odnosima s korisnicima, iz razloga što boljim razumijevanjem korisnika mogu davati veću razinu usluge korisnicima i razviti s njima dublje odnose.

Ovim radom nastojat će se prikazati važnost upravljanja odnosom s korisnicima u današnjem poslovnom okruženju. Doprinos sustava upravljanja odnosima s korisnicima u poduzećima može biti od velikog utjecaja u njihovim prodajnim rezultatima, jer se oni temelje na zadovoljstvu korisnika, a upravo je to zadatak i cilj sustava upravljanja odnosima s korisnicima.

Tema diplomskog rada je upravo analiza aktivnosti upravljanja odnosa s korisnicima u kompaniji, odnosno u Tvornici duhana Rovinj koja je nedavno integrirana u multinacionalnu kompaniju British American Tobacco.

Pri izradi diplomskog rada korištene su određene metode: induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda apstrakcije i konkretizacije, metoda dokazivanja i

opovrgavanja, povijesna metoda, komparativna metoda, statistička metoda, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

Rad se uz uvod i zaključak sastoji od 13 međusobno povezana dijela koja obrađuju tematiku rada. Uvod razrađuje problem, svrhu i ciljeve istraživanja, znanstvene metode i strukturu rada.

Drugo poglavlje opisuje poslovna tržišta, osobitosti poslovnih tržišta te razliku između poslovnih tržišta i tržišta široke potrošnje.

Treće poglavlje objašnjava važnost korisnika za poduzeće te naglašava važnost zadovoljstva korisnika.

Četvrto poglavlje odnosi se na upravljanje odnosima s korisnicima gdje su navedene opće definicije upravljanja odnosima s korisnicima, što je zapravo upravljanje odnosima s korisnicima, koje su prednosti upravljanja odnosima s korisnicima, koji su nedostaci, te se također analiziraju i definiraju komponente od kojih se sastoji upravljanje odnosima s korisnicima.

Peto poglavlje opisuje i odnosi se na implementaciju poslovne strategije upravljanja odnosima s korisnicima u poslovanje kompanije, koji su razlozi uspješnosti, a koji su razlozi neuspjeha implementacije sustava upravljanja odnosima s korisnicima u poslovanje kompanije

Šesto poglavlje opisuje najznačajnija rješenja upravljanja odnosima s korisnicima, odnosno najznačajnije softverske alate.

Sedmo poglavlje opisuje kompaniju na kojoj se provodi analiza aktivnosti sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Daje se kratki uvid u poslovanje kompanije, o povijesti kompanije, o brendovima i načinu poslovanja.

Osmo poglavlje opisuje SAP softverski program koji se koristi u kompaniji te se opisuju njegove glavne karakteristike.

Deveto poglavlje odnosi se na novu organizacijsku strukturu u promatranjoj kompaniji, odnosno Tvornici duhana u Rovinju.

Deseto poglavlje odnosi se na TaO projekt, odnosno na novi način poslovanja u kompaniji, opisuje se nastanak TaO projekta, njegovo značenje, karakteristike, njegove prednosti i nedostaci.



Jedanaesto poglavlje opisuje program vjernosti za korisnike, odnosno poslovne partnere i krajnje potrošače. Opisuje se kako kompanija nagrađuje svoje poslovne partnere i krajnje kupce.

Dvanaesto poglavlje opisuje standarde poslovnog ponašanja koje je TDR morao usvojiti i integrirati u svoj sustav prilikom preuzimanjem TDR-a od strane British American Tobacco.

U trinaestom poglavlju dan je kritički osvrt, mišljenje i vlastiti prijedlozi dok zaključak donosi kratku sintezu rada.

## 2. POSLOVNA TRŽIŠTA

Poslovno tržište je tržište na kojem djeluju poslovni subjekti kojima je osnovni cilj ostvarivanje dobiti, ali i onima kojima to nije svrha poslovanja već djeluju na neprofitnoj osnovi. Tako npr. na poslovnom tržištu djeluju i poslovni kupci koji kupuju opremu za unapređenje vlastitog poslovanja kako bi ostvarili dobit, ali i udruge građana i znanstvene ustanove – koje su neprofitno orijentirani poslovni subjekti.<sup>1</sup> Na slici 1. prikazana je shema strukture poslovnog tržišta.

**Slika 1. Shema poslovnog tržišta**



*Izvor: vlastita izrada autorice*

---

<sup>1</sup> Grbac, B. B2B marketing, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2013., str.12

## **2.1. Proizvodni /uslužni subjekti**

Proizvodni/uslužni subjekti su oni koji nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za ugradnju kupljenih proizvoda u druge proizvode ili za lakše odvijanje svakodnevnih poslova i zadataka.<sup>2</sup> U nacionalnim gospodarstvima nekih država u strukturi ukupnog broja poslovnih subjekata dominiraju upravo proizvodno/uslužni subjekti. Posebni ciljevi se razlikuju ovisno o specifičnostima djelatnosti kojom se bave poslovni kupci. Posebni ciljevi proizvodnih poslovnih subjekata svode se na interese za isporukom proizvoda, stalne kvalitete te na mogućnost nabave iz više izvora.

## **2.2. Trgovački poslovni subjekti**

Trgovački poslovni subjekti su kupci različitih i raznih proizvoda koje preprodaju drugim poslovnim subjektima ili krajnjim kupcima.<sup>3</sup> Oni mogu biti trgovački poslovni subjekti na veliko i na malo. Trgovački poslovni subjekti na veliko kupuju proizvode u velikim količinama od proizvođača ili trgovačkih subjekata s namjerom da iste prodaju drugim proizvodnim subjektima i trgovcima na malo. Oni kupljene proizvode uskladište, prepakiraju i obave druge poslove koji su značajni za ponovnu prodaju. Trgovački poslovni subjekti kao kupci zahtijevaju da je prodaja proizvoda koji kupuju primjerena i da postoji potpora prodavača u promoviranju i zadovoljavanju poslovnih kupaca i/ili krajnjih kupaca.

---

<sup>2</sup> Grbac, B. i D Lončarić *Ponašanje potrošača na tržištu kranje i poslovne potrošnje*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010., str.215

<sup>3</sup> Ibidem str. 216.

### **2.3. Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava**

Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava obuhvaća urede i službe ne samo na nacionalnoj, već i na županijskoj, gradskoj, i općinskoj razini. Za njih se smatra da su veliki kupci, i to ne samo po broju subjekata koji imaju pravnu sposobnost i mogu kupovati, nego i opsegu nabavljene robe. Vrijednost kupljenih proizvoda može biti veoma velika kao npr. kada se ugovara izgradnja autoceste, kupuju se nova transportna sredstva (vlakovi i sl).<sup>4</sup>

### **2.4. Ustanove i udruge**

Ustanove i udruge djeluju u svim državama koje kao takve nisu osnovane kako bi ostvarile dobit već djeluju kao neprofitni subjekti na poslovnom tržištu. U ustanove se ubrajaju sveučilišta, bolnice, crkve, fakulteti, domovi zdravlja i sl. Ustanove i udruge javljaju se kao kupci i njihovo ponašanje je specifično u procesu kupnje s obzirom na motive udruživanja i financijska ograničenja. Što se tiče udruge, građani osnivaju udruge da bi kroz njih izražavali i ispunjavali svoje interese koji nisu profitno orijentirani. Najčešće se iskazuju interesi za sport, očuvanje baštine i sl. Kao temeljne ciljeve poslovnih kupaca mogu se izdvojiti:<sup>5</sup>

- 1) Stalnost kvalitete
- 2) Promptna isporuka
- 3) Uvjeti nabave
- 4) Pouzdanost partnera
- 5) Korisnost proizvoda
- 6) Adekvatna razina cijena

Poslovanje na poslovnom tržištu je uvijek bilo dinamično iz razloga što je samo tržište dinamično, podložno stalnim i brzim promjenama pa su se i poslovni subjekti susretali s navedenim. Na tablici 1. prikazane su razlike poslovne i široke potrošnje.

---

<sup>4</sup> Ibidem str.217.

<sup>5</sup> Grbac, B. B2B marketing, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2013., str .25.

**Tablica 1. Osobitosti poslovnog tržišta**

<b>Osobitosti tržišta</b>	<b>Tržište poslovne potrošnje</b>	<b>Tržište široke potrošnje</b>
POTRAŽNJA	Poslovni subjekti	Pojedinačna
OBIM NABAVE	Velik	Manji
BROJ KUPACA	Nekoliko	Mnogo
LOCIRANOST KUPACA	Geografska koncentracija	Disperiziranost
STRUKTURA DISTRIBUCIJE	Pretežito izravna	Pretežito neizravna
NAČIN KUPNJE	Pretežito angažirani profesionalci	Pretežito osobni kupci
UTJECAJ NA PROCES KUPNJE	Mnogostruk	Jednostruk
PRIMJENA RECIPROCITETA	Da	Ne
ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA	Limitirana	Ekstenzivno
PROMOCIJA	Ograničena	Masovna
STVARANJE MARKE	Ograničeno	Ekstenzivno
PARTNERSTVO	Razvijeno	Ograničeno

Izvor: *vlastita izrada autorice.*

Istaknuto je ukupno 12 specifičnosti po kojima se razlikuju tržište poslovne i široke potrošnje.

### 3. VAŽNOST KORISNIKA ZA PODUZEĆE

Korisnik danas nije samo kralj. On je suvremeni diktator kojem tvrtka stalno prilagođava svoje poslovanje zbog sve veće dostupnosti informacija, sve jače konkurencije na tržištu i rastuće pregovaračke moći korisnika u prodajnom procesu.<sup>6</sup>

Zadovoljenje potreba korisnika glavni je razlog postojanja tvrtki na tržištu, te se može reći da dobra tvrtka svoj dugoročni uspjeh duguje zadovoljenju potreba svojih korisnika.

Zadovoljni korisnik je temelj stabilnosti poslovanja pa je prvi zadatak svakog poduzeća stvaranje baze korisnika. Poduzeća ne žive od prodaje svojih proizvoda ili usluga već od svojih korisnika. Korisnike neke tvrtke moguće je razvrstati u nekoliko kategorija:<sup>7</sup>

1. Kupci tvrtkinih proizvoda ili usluga (privatne ili pravne osobe)
2. Potrošači tvrtkinih proizvoda ili usluga
3. Dioničari i državne agencije koje donose zakone vezane za tvrtku i svi ostali koji utječu na prodaju proizvoda i usluga tvrtke na tržištu.
4. Interni korisnik (npr. menadžeri kao korisnici informacijskih sustava)

Upravo su novi trendovi poslovanja oni koji diktiraju nužnost orijentacije tvrtke na svoje korisnike. Neki od trendova jesu diferencijacija proizvoda i usluga zbog specifičnih potreba korisnika, nove tehnologije i razvoj e-poslovanja.

Također danas je veoma lako cijene usporediti s konkurentskim cijenama i drugim tržištima, pa se poduzeće mora prilagoditi transparentnim cijenama proizvoda i usluga. Jedan važan čimbenik kojeg treba spomenuti je vrijeme iz razloga što korisnici danas imaju sve manje vremena i treba im olakšati poslovanje s tvrtkom na način dostave potrebnih informacija te izradu prilagođenih proizvoda i usluga.

---

<sup>6</sup> Muller, J. i V Srića Upravljanje odnosima s klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb, Delfin, 2005., str 9.

<sup>7</sup> Ibidem, str. 13.

Rastuća konkurencija još je jedan od važnijih trendova. Danas je teško postići konkurenstku prednost na tržištu, kanali distribucije sve su složeniji, a razvojem informacijske tehnologije mijenjanju se navike korisnika. Poslovni modeli tvrtke danas se trebaju prilagoditi i korisnicima ponuditi ono što žele.

Zato se poduzeća danas sve više trude oko razumijevanja ponašanja svojih korisnika te se usmjeravaju prema razvijanju prijateljskih i partnerskih odnosa s njima. Sve važnije postaje razumijevanje korisnikovih potreba i želja, prednosti, navika i procesa odlučivanja pri kupnji. Novog je korisnika teško dobiti, malo lakše zadržati, a najlakše a je izgubiti.

Uspješne kompanije svojim korisnicima trebaju nuditi i niz pogodnosti kao što su integritet putem kojeg tvrtka ispunjava očekivanja korisnika i na taj način gradi integritet i vjerodostojnost, vrijednost kako bi korisnici vjerovali da primaju dobru vrijednost za svoj novac, pouzdano ispunjenje narudžbi kako bi se korisniku izvršila isporuka u obećanom roku, efikasna uporaba vremena kako bi korisnici vjerovali da tvrtka poštuje njihovo vrijeme, lakoća interakcije i lakoća donošenja odluka.

### **3.1. Upravljanje zadovoljstvom korisnika**

Današnji su korisnici sve zahtjevniji i manje lojalni nego ranije jer imaju veći i širi izbor na tržištu i u poslovnom svijetu. Oni znaju da je odnos prema njima, tj. usluga, važnija od proizvoda. Stoga žele i traže kvalitetu onoga što kupuju i načina na koji i kako kupuju i to prije, za vrijeme transakcije i nakon transakcije. Zato je jedno od skoro najvažnijih područja na koje treba misliti svako poduzeće zadovoljstvo korisnika nakon kupnje.

Pronalaženje i zadržavanje novih korisnika uvijek je bio težak i dugotrajan proces te su mnoge kompanije ulagale mnogo u tehnologiju i najnovije software, koji bi im pomogli u dovođenju novih i zadržavanju starih i profitabilnih korisnika. Upravljanje odnosa s korisnicima vrlo je bitan instrument uspješnog vođenja kompanije. Customer Relationship Management (CRM) danas je globalno poznat i prihvatljiv te on podrazumijeva uspješno vođenje odnosa sa korisnicima.

Međutim i uz najbolju strategiju upravljanja odnosima s korisnicima neizbježno je da će se određeni broj korisnika pridružiti konkurenciji. Razlozi zbog kojih korisnici prelaze konkurenciji su različiti a neki od njih su kvaliteta koja ne zadovoljava njihova očekivanja, više nemaju potrebu za takvim proizvodom ili uslugom, a također jedan od razloga zbog kojeg odlaze konkurenciji je da nema točno navedenog razloga, te se is toga može zaključiti da nije postojala lojalnost na razini poduzeće-korisnik. Na taj način poduzeće gubi prihode od korisnika koji odlaze te se narušava reputacija tvrtke.

Jedan od glavnih ciljeva je broj odlazećih korisnika smanjiti na najmanju moguću razinu te se na najveći mogući način fokusirati na zadržavanje najprofitabilnijih korisnika. Također životni ciklus korisnika može se podijeliti u nekoliko faza:<sup>8</sup>

### 1. Faza identifikacije

U toj se fazi nastoje identificirati mogući budući korisnici, nastoji se uspostaviti komunikacija s istima te je potrebno u fazi identifikacije potaknuti i pokrenuti razmjenu informacija kako bi se korisnika približilo što je bliže moguće kompaniji.

### 2. Faza rasta

U fazi rasta poduzeće nastoji stvoriti profitabilan i dugotrajan odnos s korisnikom i to npr. prodajnom niza vezanih proizvoda, odnosno korištenje Cross Selling tehnike. Cross-Selling tehnike (tehnika unakrsne prodaje) koriste se kako bi se postojećim korisnicima ponudili ostali, komplementarni proizvodi. Na sličan način se koriste i Up-Selling tehnike (tehnike uvećane prodaje), kojima se postojećim, profitabilnim korisnicima nudi proširenje već postojeće usluge.

### 3. Faza unapređenja odnosa s korisnicima

---

<sup>8</sup> Upravljanje odnosom s klijentima, Dostupno na: <http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/> (Pristupljeno 09.09.2016)



Treća faza životnog ciklusa korisnika podrazumijeva konstantan rad na održavanju i unapređenju odnosa s korisnicima, kroz povećanje kvalitete usluge. U ovoj fazi korisnik koristi najprofitabilnije proizvode/usluge kompanije, stoga se radi na odnosu i popratnim pogodnostima koje dolaze uz sam proizvod. Nastoji se stvoriti jaka lojalnost između poduzeća i korisnika.

Pronalazak novih korisnika je puno skuplje nego zadržavanje postojećih. Poduzeća se trebaju fokusirati na povećavanje vrijednosti samog korisnika odnosno prihod od korisnika kroz stvaranje dugoročno isplativog odnosa. Korisnik tokom vremena postaje sve profitabilniji, tj. kompanija od korisnika više zarađuje tek u kasnijem životnom ciklusu. Iz tog razloga kompanije ne bi smjele u startu biti "pohlepne" i težiti brzom profitu. Potrebno je postepeno povećavati vrijednost odnosa sa korisnikom.

Mnogo poduzeća propala su i nestala upravo iz razloga što se pretpostavlja da kad korisnik jednom otiđe da se tu ne može ništa učiniti što je pogrešno. Upravo danas na tržištu vlada jaka i velika konkurencija i svi se bore oko korisnika te je upravo iz tog razloga potrebno imati kvalitetan sustav upravljanja odnosa s korisnicima koji ide korak naprijed, koji nastoji spriječiti odlazak korisnika, koji nastoji identificirati potencijalno nezadovoljne korisnike prije nego što oni odluče napustiti kompaniju.

Za zadržavanje profitabilnih korisnika i kvalitetno upravljanje odnosa s njima potrebno je na vrijeme identificirati spavajuće i nezadovoljne korisnike, vrednovati korisnike, razumijeti koji su mogući razlozi odlaska korisnika a to podrazumijeva analizu i praćenje konkurencije (kvalitetnija usluga, niža cijena, bolje postprodajne aktivnosti, veće zadovoljstvo uslugom...).

Potrebno je poboljšati kvalitetu usluge ili proizvoda koji su korisnici ocijenili kao najproblematičnije i zbog kojih prestaju koristiti proizvode ili usluge tvrtke. Jedan od skoro pa najvažnijih razloga za zadržavanje postojećih i to profitabilnih korisnika je svakodnevno raditi na poboljšanju odnosa s korisnicima kroz pristupačnost, stvaranje lojalnosti, postprodajne aktivnosti, nagrade i sl.

#### 4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA

Svijet je pun izazova, brojnih promjena, kriza i prilika koje je nametnula globalizacija, europske integracije i internetizacija. Živimo u svijetu u kojem je kupac kralj, a danas su kupci osjetljivi ne samo na kvalitetu već i na usluge. Odluka o kupnji ovisi o kvaliteti upravljanja odnosom s korisnicima tvrtke koja nudi neki proizvod ili uslugu.

Stalne promjene na tržištu uvjetuju promjene u marketinškim strategijama koje poduzeća usvajaju i primjenjuju. Upravljanje odnosom s kupcima ili korisnicima jedna je od strategija koja se primjenjuje kako bi se povećala lojalnost postojećih kupaca kroz zadovoljenje njihovih potreba.

Putem softiciranih tehnoloških rješenja objedinjuju se svi podaci o korisnicima na jednom mjestu, te se na temelju tih podataka rade analize s ciljem boljeg zadovoljenja potreba korisnika. Kako se radi o velikim ulaganjima treba dobro procijeniti koliko je takva strategija prikladna za djelatnost poduzeća. Osim toga, ako se poduzeće odluči za primjenu i uvođenje strategije upravljanja odnosa s korisnicima, treba voditi računa o privatnosti korisnika kako to ne bi dovelo do negativnih efekata.

Upravljanje odnosom s korisnicima treba biti dio cjelokupnog upravljanja kvalitetom na svim razinama u poduzeću kako organizacijskim tako i upravljačkim. Ukoliko svi zaposleni ne usvoje nove načine razmišljanja i djelovanja, teško se može uspješno implementirati upravljanje odnosom s korisnicima. Jedno od prvih poduzeća koje je uspješno uvelo sustav upravljanja odnosima s korisnicima u Hrvatskoj je tadašnji Hrvatski Telekom d.d. (danas T-com)

Upravljanje odnosima s korisnicima iznimno je bitan dio poslovanja svake tvrtke, bez obzira na veličinu. Mišljenje korisnika je najvažnije te se teško može zamisliti uspješna tvrtku koja ne može na pravi način zadovoljiti svoje korisnike. To može biti jako težak posao, ali srećom, kako bi tvrtkama taj posao bio lakši, postoji CRM (customer relationship management ili upravljanje odnosima s korisnicima) – skup alata čiji je cilj zadovoljenje potreba korisnika u svim kontaktima.

Kako je danas sve više tvrtki orijentirano prema korisnicima došlo je do pojave softverskih rješenja upravljanja odnosima s korisnicima koja integriraju nekoliko funkcija kao što su

prodaja, marketing, usluge i ostale funkcije usmjerene korisnicima na terenu. Glavna svrha softverskih rješenja upravljanja odnosima s korisnicima je pružanje cjelovite slike odnosa s korisnikom te uspostava personaliziranog, prisnog odnosa osoblja tvrtke s njezinim korisnicima putem podatkovne podrške. Međutim upravljanje odnosa s korisnicima ne treba poistovjetiti sa softverskim rješenjima sustava upravljanja odnosima s korisnicima, iz razloga što je upravljanje odnosima s korisnicima poslovna strategija koju bi svaka tvrtka koja želi opstati na tržištu trebala usvojiti. Tehnologija, informacijska tehnologija, različiti softveri i softverska podrška samo su neki od alata koji omogućuju provedbu strategije upravljanja odnosa s korisnicima u poslovanju.

Upravljanje odnosima s korisnicima je korisno svima, od velikih multinacionalnih kompanija, preko hotelijera i vlasnika klinika pa sve do jedne obične trgovine. Upravo upravljanje odnosima s korisnicima može biti ono što će nekom poduzeću omogućiti da se izdigne iznad konkurencije, pa je danas normalno da je upravljanje odnosima s korisnicima općeprihvaćeno u poslovnom svijetu, a jednako tako predviđa se da će tržište upravljanja odnosa s korisnicima do 2017. narasti do vrijednosti od 36 milijardi dolara. Upravljanje odnosima s korisnicima podsjeća da se svako poslovanje temelji na korisnicima, te da je uspostava odnosa s njima jedan od glavnih razloga da tvrtka može ostvariti odlične poslovne rezultate.

#### **4.1. Upravljanje odnosima s korisnicima - Customer Relationship Management (CRM)**

Customer Relationship Management je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. Upravljanje odnosima s korisnicima zahtijeva korisniku usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge korisnicima. CRM softverske aplikacije mogu pružiti tvrtki kvalitetno i efikasno upravljanje odnosom s korisnicima, ukoliko tvrtka ima odgovarajuće vodstvo, strategiju i kulturu koja je usmjerena na ostvarenje maksimalnog zadovoljstva korisnika tvrtke.<sup>9</sup>

Pored suradnje s partnerima – pod nazivom upravljanje odnosima s partnerima, mnoge tvrtke su ustrajne u razvijanju snažnijih veza sa svojim klijentima – što se naziva upravljanje

---

<sup>9</sup> Ibidem str. 102.

odnosima s klijentima (CRM). To je proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim klijentima i brižnog upravljanja mjestima dodira s klijentima kako bi se povećala njihova lojalnost.<sup>10</sup>

Upravljanje odnosima s kupcima u zajedništvu je s upravljanjem odnosima s dobavljačima ključna je odrednica uspješnosti poslovnih subjekata u novim uvjetima poslovanja. Smatra se da je stvaranje i zadržavanje dobrih odnosa s kupcima osnova za ostvarivanje konkurentske prednosti i probitka na tržištu. U stručnoj javnosti upravljanje odnosima s kupcima poznato je pod nazivom CRM (Customer Relationship Management).<sup>11</sup>

CRM se sastoji od profinjenog softvera i analitičkih alata koji integriraju informacije o klijentima iz svih izvora, dubinski ih analiziraju te primjenjuju rezultate u svrhu izgradnje snažnijih odnosa s klijentima. CRM integrira sve što prodajni, uslužni i marketinški timovi znaju o pojedinim klijentima da bi dobili cjelokupan pogled na odnos s klijentom.<sup>12</sup>

Kako bi inicijativa upravljanja odnosima s korisnicima bila uspješna potrebno je odrediti određenu poslovnu strategiju kako bi se uspostavili dugoročni, održivi i profitabilni odnosi s korisnicima, potrebno je prilagoditi poslovne procese i organizacijsku kulturu kako bi se stvorilo okruženje koje je u potpunosti usmjereno korisniku. Nakon toga potrebna je odgovarajuća informacijska tehnologija, odnosno pronalaženje odgovarajućih softverskih alata za implementaciju strategije upravljanja odnosima s korisnicima tvrtke što je prikazano na slici 2.

CRM tehnologija predstavlja kritični faktor poslovnih procesa koji omogućava pretvaranje CRM strategije u konkretne poslovne rezultate, te bez koje CRM strategija ne bi bila provediva na efikasan i isplativ način.<sup>13</sup>

---

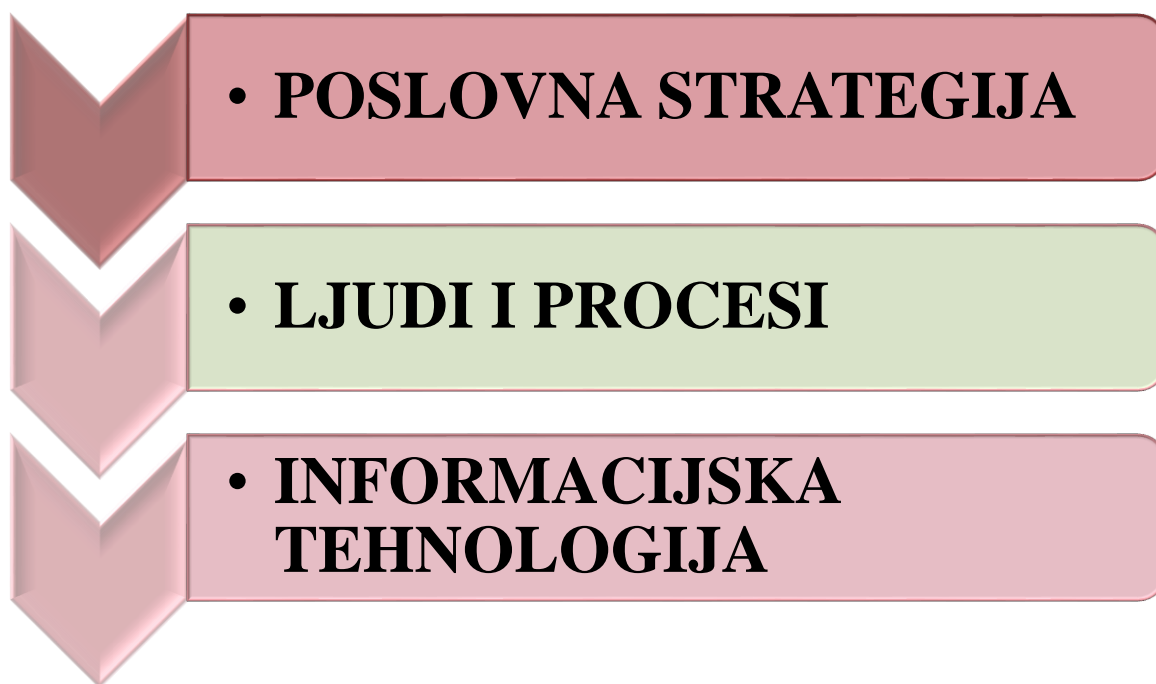
<sup>10</sup>Kotler, P i K.L. Keller Upravljanje marketingom, 12.izd., Zagreb, MATE d.o.o., 2008., str. 152.

<sup>11</sup> Kotler, P. et al., Osnove marketinga, četvrto europsko izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2006., str. 332.

<sup>12</sup> Ibidem str. 481.

<sup>13</sup> Muller, J. i V Srića Upravljanje odnosima s klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb, Delfin, 2005., str 102.

**Slika 2. Inicijativa sustava upravljanja odnosima s korisnicima**



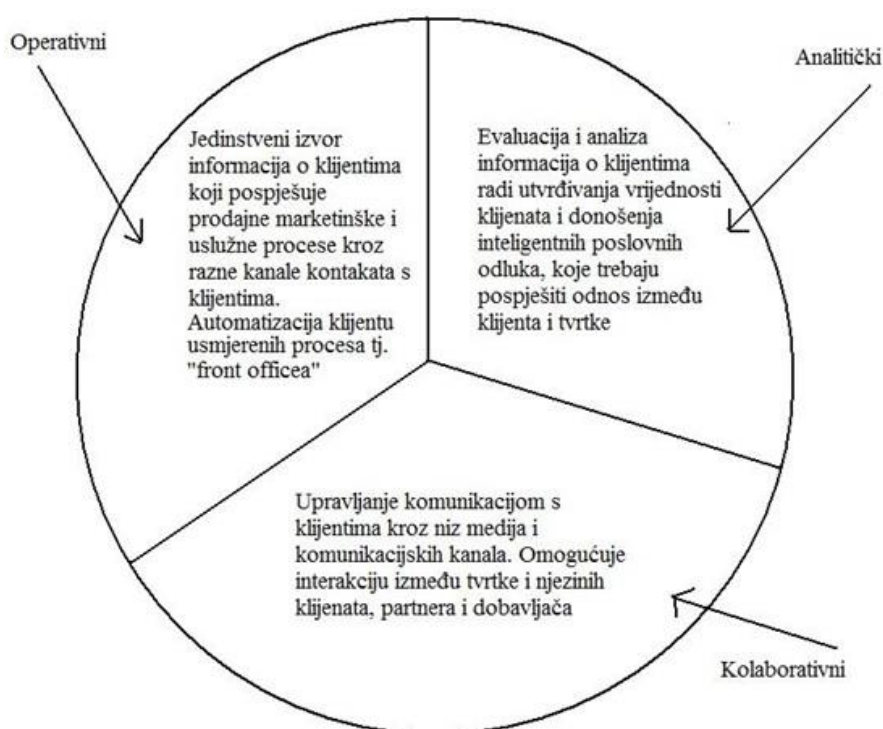
*Izvor: vlastita izrada autorice*

Tehnologija predstavlja kritičan faktor poslovnih procesa iz razloga što omogućava da se strategija upravljanja odnosima s korisnicima pretvori u konkretne poslovne rezultate, te bez koje provedba navedene strategije ne bi bila moguća.

## 4.2. Komponente upravljanja odnosima s korisnicima

Upravljanje odnosima s korisnicima kao tehnološko rješenje sastoji se od tri glavna dijela i to od operativnog dijela, analitičkog dijela i kolaborativnog dijela. (slika 3.)

Slika 3. Komponente upravljanja odnosima s korisnicima



Izvor: Muller, J. i V Srića *Upravljanje odnosima s klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb, Delfin, 2005

1. Operativni dio upravljanja odnosa s korisnicima osigurava automatizaciju procesa marketinga, prodaje i usluge. Omogućava razmjenu podataka o korisniku između različitih odjela u preduzeću i zadužen je za svakodnevnu komunikaciju s korisnikom. Ovaj dio prikuplja, skladišti, obrađuje, interpretira i izvještava o svim podacima vezanim za korisnike.

2. Analitički dio upravljanja odnosa s korisnicima nije u direktnom kontaktu s korisnicima već obrađuje sve podatke prikupljene iz operativnog i kolaborativnog dijela upravljanja odnosa s korisnicima te na temelju dobivenih rezultata donosi, tj. generira odluke i strategije. Analitički dio upravljanja odnosa s korisnicima bazira se na sistemu skladištenja podataka. Obrada podataka rezultira donošenjem obrasca ponašanja o korisnicima na temelju kojih se personalizira ponuda. U obradi tih podataka koriste se mnoge analitičke metode koje stvaraju čistu i opširnu sliku o korisniku, o njegovim željama i potrebama. To uveliko pomaže u budućem planiranju menadžmenta.

3. Kolaborativni dio upravljanja odnosa s korisnicima omogućava interakciju između poduzeća i korisnika, partnera i dobavljača. Korisnik u svojoj komunikaciji vidi samo kolaborativni dio sustava upravljanja odnosima s korisnicima, a to je sučelje prema korisniku. To predstavlja kontakte, e-mail, web aplikacije i sl. Kolaborativni dio sustava upravljanja odnosima s korisnicima obuhvaća sve ono što se tiče kontakta s korisnikom te spaja mnogo dijelova i procesa koji poduzeću olakšavaju kontakt, tj. kolaboraciju s korisnikom. Glavni cilj kolaborativnog sustava upravljanja odnosima s korisnicima je podizanje kvalitete komunikacije s korisnikom što u stvari znači viši stupanj sistema za prikupljanje informacija o korisniku.

#### **4.2.1. Operativni dio upravljanja odnosima s korisnicima**

Operativni dio upravljanja odnosima s korisnicima pruža potporu poslovnim aktivnostima koje su u neposrednom kontaktu s korisnicima, a u to spada prodaja, marketing i uslužna služba. Operativno upravljanje odnosima s korisnicima:

- Osigurava personalizirani i učinkoviti marketing
- Pruža široki uvid u obilježja korisnika
- Zposlenima u prodaji i uslužnoj službi prikazuje podatke o interakciji s korisnicima

Operativni CRM čine tri tipa poslovnih aktivnosti:

SFA – Sales Force Automation ( automatizacija prodaje) - obuhvaća najvažnije funkcije prodaje a to uključuje upravljanje korisničkim računima, upravljanje kontaktima, predviđanje, upravljanje prodajom, praćenje želja klijenata te kupovne navike korisnika.

CSS – Customer Service and Support (sistemi usluge i podrške) – zadužen je za automatizaciju zahtjeva za uslugom, žalbe, povrate proizvoda te za procesiranje zahtjeva za informacijama. Sve se manje klasičan model help-deska i call centra, a sve više se takve aktivnosti integriraju u CIC (Customer Interactivity Client) tj. sustav interakcije s korisnikom. Glavni infrastrukturni zahtjevi CSS-a su integracija komunikacijskih veza koja omogućuje veliku propusnost i pouzdanost.

EMA – Enterprise Marketing Automation (automatizacija marketinga) - osigurava informacije o poslovnom okruženju, konkurenciji, makroekonomskoj situaciji te provođenje marketing kampanja u cilju povećanja učinkovitosti istih.

#### **4.2.2. Analitički dio upravljanja odnosima s korisnicima**

Od velike je važnosti da poduzeće ima dovoljno podataka o svojim korisnicima, no to samo po sebi nije dovoljno. Važno je imati sustav koji je u mogućnosti da iz skupa podataka o korisnicima izvede ono najbitnije o njima i na osnovu čega se mogu planirati buduće poslovne aktivnosti poduzeća. Analitički dio upravljanja odnosima s korisnicima pomaže u pripremi i optimizaciji procesa donošenja odluka u vezi sa korisnicima. Osnova za analitički dio upravljanja odnosima s korisnicima je u detaljnim bazama podataka, vezanim za Data Warehouse i OLAP sisteme, kao i s funkcijama planiranja i optimizacije.

Osnovni ciljevi analitičkog upravljanja odnosima s korisnicima:

- Postizanje razumijevanja zadovoljstva korisnika
- Dobivanje čvrstih osnova za realizaciju odluka u prodaji i marketingu.
- Podrška pri planiranju
- Optimizacija operativnih procesa kao što su marketing ili promocija



Analitički dio upravljanja odnosima s korisnicima predstavlja svakodnevni alat za sve zaposlene koji su uključeni u procese orijentirane prema korisnicima. Pokazatelji koje pružaju aplikacije analitičkog upravljanja odnosima s korisnicima kao osnovu za donošenje strateških poslovnih odluka uključuju tržišni udio, broj korisnika, listu najprofitabilnijih korisnika, indeks zadovoljstva i lojalnosti korisnika i sl.

Ključni pokazatelji i metode analitičkog upravljanja odnosima s korisnicima formiraju veoma dobru osnovu za predviđanje, planiranje i optimizaciju svih poslovnih procesa koji korisnika stavljaju u centar zbivanja.

#### **4.2.3. Kolaborativni dio upravljanja odnosima s korisnicima**

Kolaborativni dio upravljanja odnosima s korisnicima ustvari predstavlja sučelje operativnog i analitičkog sustava upravljanja odnosima s korisnicima. U sebi sadrži upravljanje odnosima s korisnicima i dobavljačima, kontaktni centar, odnosno sve funkcije koje osiguravaju interakcije s vanjskim subjektima. U tome se vidi povezanost kolaborativnog i operativnog sustava upravljanja odnosima s korisnicima, dakle predstavlja samo ono što korisnik vidi tj. fizičke poslovnice, telefonske kontakte, e-mail, web i sl. Putem kolaborativnog sustava upravljanja odnosima s korisnicima se ostvaruju kontakti koji potom generiraju operativne podatke, a zatim se ti operativni podaci analiziraju putem analitičkog sustava upravljanja odnosima s korisnicima.

### **4.3. PREDNOSTI UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA**

Prednosti koje donosi upravljanje odnosima s korisnicima su brojne. Namijenjen je svim industrijama odnosno kompanijama koje imaju bazu korisnika i žele unaprijediti poslovanje automatizirajući određene poslovne procese i fokusirajući se na potrebe tržišta. Idealan je alat za marketinške stručnjake, voditelje prodaje i prodajne predstavnike koji na jednom mjestu imaju uvid u sve informacije vezane uz

korisnike te posjeduju bazu znanja koja im osigurava bolje rezultate. Prednosti upravljanja odnosima s korisnicima za sve tvrtke:<sup>14</sup>

1. Fokusiranje na korisnike - Korisnici su najvažniji u cijeloj ovoj priči, a upravljanje odnosima s korisnicima pruža potpun uvid u njihove želje i potrebe, sa svim informacijama i interakcijama na jednom mjestu. Fokus na korisnika omogućuje izgradnju bazu zadovoljnih i lojalnih korisnika, unaprijeđenje prodaje i postprodaje te povećanje profitabilnosti.
2. Veća odgovornost – Upravljanje odnosima s korisnicima pomaže tvrtkama da svaki njihov odjel ili skupina zaposlenika zaduženih za odnose s korisnicima nose određenu razinu odgovornosti. Na taj način svi znaju što je njihova zadaća i što trebaju činiti, a također tako se olakšava da se, u slučaju da nešto ne funkcionira, otkrije što nije u redu, da se to ispravi i osigura da se pogreška više ne ponovi.
3. Efikasnost - Dobro implementiran sustav upravljanja odnosima s korisnicima automatizira neke procese, ali i omogućuje integraciju s drugim sustavima, poput alata za automatizaciju marketinga. Sve to pridonosi većoj efikasnosti, koja tvrtkama može omogućiti interakciju s korisnicima za koju inače možda ne bi imale sredstava.
4. Manji troškovi - Integracija i automatizacija procesa omogućuje manje troškove, a sustavom upravljanja odnosima s korisnicima može se uštedjeti na implementaciji kompleksnih sustava i izbjeći velike investicije.

---

<sup>14</sup> Upravljanje odnosima s klijentima, Dostupno na: <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/evo-sto-vam-sve-dobro-upravljanje-odnosima-s-klijentima-moze-donijeti-1094073> (Pristupljeno 09.09.2016.)

5. Suradnja - Čak i u malim organizacijama, odnosi s korisnicima su ponekad prekompleksni da bi ih samo jedna osoba mogla nadzirati. Upotreba platformi upravljanja odnosima s korisnicima na bazi oblaka (cloud), jednog jedinstvenog sučelja kojem svi imaju pristup, omogućuje zaposlenicima da bolje surađuju, da u svakom trenutku znaju što korisnicima treba, što vodi učinkovitijem upravljanju odnosima s njima.
  
6. Podaci - Podaci su jako korisni, ali njihova prava vrijednost iskazuje se tek njihovom analizom i vizualizacijskim alatima. Platforme sustava upravljanja odnosima s korisnicima nude niz alata koji tvrtkama omogućuju da razumiju svoje podatke i da saznaju informacije o svojim korisnicima koje im inače ne bi bile dostupne.
  
7. Poboľšano korisničko iskustvo - Najvažnije je pozitivno iskustvo korisnika, koje je zasigurno najveća prednost sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Omogućuje tvrtkama da bolje upoznaju korisnike, da ih lakše i preciznije podijele te da identificiraju njihove prave potrebe. Na taj način mogu s njima komunicirati u pravim trenucima i o pravim stvarima, što dovodi do povećanja i ubrzanja prodaje te većeg zadovoljstva i boljih ocjena korisnika.

#### **4.4. NEDOSTACI UPRAVLJANJA ODNOSA S KORISNICIMA**

Pored brojnih prednosti upravljanja odnosima s korisnicima, potrebno je istaknuti i nekoliko nedostataka upravljanja odnosima s korisnicima kao što su:

1. Stvaranje i održavanje baze podataka o korisnicima zahtjeva velika ulaganja
2. Cjelokupno osoblje tvrtke nije usredotočeno na korisnike i kada je otežano korištenje dostupnih podataka

3. Neki korisnici se ne žele vezati za tvrtku i zamjeraju joj što posjeduje previše osobnih podataka

4. Pretpostavke o upravljanju odnosima s korisnicima nisu uvijek istinite

Prednosti korištenja upravljanja odnosa s korisnicima kako je i prethodno navedeno sa sobom nose i nedostatke, i to ne samo u prikupljanju informacija o korisnicima već i u njihovom održavanju i korištenju. Potrebno je naglasiti da neki korisnici kompaniji zamjeraju što posjeduje previše njihovih osobnih podataka, te da neki korisnici mogu biti i ljubomorni na usluge i pogodnosti koje kompanija pruža svojim ostalim korisnicima. Navedeno su nedostaci koje je potrebno ublažiti i dovesti na najmanju moguću razinu.

## **5. IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA**

Implementacija sustava upravljanja odnosima s korisnicima zahtjevan je projekt te je potreban angažman na svim nivoima poduzeća. Za implementaciju sustava upravljanja odnosima s korisnicima u poduzeće potrebna je edukacija svih zaposlenih, iz razloga što sustav upravljanja odnosima s korisnicima sam po sebi donosi velike promjene u radu ljudskih faktora. Uvođenje sustava upravljanja odnosima s korisnicima nije nimalo jednostavan i jeftin projekt, te je prije implementacije potrebno napraviti dobar poslovni plan, razraditi poslovnu strategiju i dobro razmisliti o mogućim rješenjima sustava upravljanja odnosima s korisnicima.

Bitno je definirati cilj cjelokupne implementacije, odrediti prioritete i redoslijed implementacije. Za implementaciju CRM sustava potrebno je formirati posebne timove čiji je zadatak praćenje i koordiniranje svih aktivnosti vezanih za implementaciju CRM-a u poduzeće. Tim za implementaciju najčešće se sastoji od:<sup>15</sup>

- Tim za upravljanje CRM projektom

---

<sup>15</sup> Ibidem str.138.

- Vlasnika projekta
- Menadžera projekta implementacije
- Tehničkog voditelja implementacije
- Integracijskog eksperta
- IT stručnjaka
- Ključnih korisnika
- Konzultanata softvera kojeg implementiramo

Postupak uvođenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima u tvrtku sastoji se od nekoliko faza:

1.) Analiziranje i optimizacija pojedinih prodajnih procesa – potrebno je razumjeti prodajne procese u poduzeću.

2.) Odabir izvođača za sustav upravljanja odnosima s korisnicima – Na tržištu je mnogo različitih ponuđača sustava upravljanja odnosima s korisnicima, izraz upravljanja odnosima s korisnicima pojavljuje se u najrazličitijim kontekstima, zato je prije odabira potrebno provjeriti hoće li rješenje zadovoljiti zahtjevima. Korisno je u obzir uzeti reference, mogućnosti dorada (bez) troška, mogućnosti educiranja i mogućnosti stručnog savjetovanja za unapređenja.

3.) Određenje terminskog plana- Potrebno je definirati do kad će se pripremiti postojeći podaci za unos u program, pripremiti popis korisnika, početak edukacije korisnika itd.

4.) Implementacija rješenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima – Velikoj većini korisnika zadovoljavajuće su osnovne funkcionalnosti sustava upravljanja odnosima s korisnicima iz osnovnih paketa pripremljenog za konačnog korisnika. Ako su procesi skladni sa procesima koje podržava izvođač sustava upravljanja odnosima s korisnicima, implementacija može biti jako brza, na razini nekoliko radnih dana. Ako su podaci uređeni nekad je aplikacija sustava upravljanja odnosima s korisnicima spremna za rad za nekoliko sati. Ako se ipak radi o kompleksnijoj izvedbi rješenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima, kao što je npr. integracija s računovodstvenim (ERP) sustavom ili posebno

prilagođenih funkcionalnosti implementacija može trajati od jednog tjedna do više mjeseci. Kod osnovne implementacije najviše je vremena potrebno za pripremu i uvoz podataka iz postojećih sustava u novi sustav upravljanja odnosima s korisnicima.

5.) Educiranje korisnika – Može se reći da je to najbitniji korak. U više primjera zaposleni u poduzeću nisu presretni novostima, posebno takvim koje mijenjaju njihov način rada. Važno je da se sustav upravljanja odnosima s korisnicima svim korisnicima prezentira kao alat koji će im pomoći, što i jest njegova svrha. Obrazovanje korisnika možete se obaviti samostalno ili pomoću stručnjaka koji korisnicima prezentira pojedinačne funkcionalnosti.

Uspješna implementacija i primjena sustava upravljanja odnosima s korisnicima ovisi o tri ključna čimbenika. To su tehnologija, poslovni procesi i ljudski faktor.

1. Tehnološke inovacije omogućavaju skladištenje i analizu podataka te povezuju dijelove poduzeća koji prikupljaju podatke kroz kontakte s kupcima ili *front office* i druge dijelove poduzeća koje nazivamo *back office*. Odabir odgovarajuće tehnologije treba biti u skladu s potrebama poduzeća i u skladu s postojećim informacijskim sustavom, jer nabava tehnologije zahtjeva značajna financijska sredstva.
2. Poslovni procesi moraju biti organizirani u skladu s orijentacijom prema kupcu i to ne oni koji su izravno uključeni u uključeni u komunikaciju s kupcima, već i svi ostali. To najčešće zahtjeva usvajanje novog načina razmišljanja na svim razinama kako organizacijskim tako i upravljačkim.
3. Orijentiranost prema kupcu mora biti dio kulture poduzeća. Bez usvajanja novog pristupa od strane zaposlenih teško može doći do uspješne implementacije sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Sukladno tome, opravdano je očekivati interni otpor kod uvođenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima te je važno unaprijed pripremiti mjere za rješavanje takvih situacija. Treba uključiti što više zaposlenih u uvođenje i pripremne radnje za uvođenje sustava upravljanja odnosima s korisnicima

jer je to najbolji način da zaposleni prihvate promjene koje donosi novi pristup u poslovanju poduzeća.

## **5.1. Uspješnost implementacije strategije upravljanja odnosima s korisnicima**

Kako bi implementacija strategije upravljanja odnosima s korisnicima, neovisno o kojoj se strategiji radi bila uspješna, ključna je snažna potpora top menadžmenta kompanije, on kao takav mora čvrsto stati iz ciljeva i dobro se angažirati na njihovom provođenju.

Implementacija strategije upravljanja odnosa s korisnicima ne može biti usputna inicijativa kompanije nego centralna i najvažnija poslovna inicijative kompanije i gdje su aktivno angažirani najvažniji kadrovi u kompaniji, uključujući top menadžment koji daje svoje sponzorstvo implementaciji i stalno komunicira značaj snažne orijentacije poslovanja tvrtke prema korisnicima i njihovom superiornom zadovoljenju njihovih želja i potreba.

Jedno od najbrže rastućih područja investicija kompanija u IT rješenjima predstavljaju upravo sustavi upravljanja odnosima s korisnicima, unatoč činjenici da tipično rješenje sustava upravljanja odnosima s korisnicima kompaniju košta veliko ulaganje, a implementacija traje minimalno dvije godine. Bitno je napomenuti da je više od 50% slučajeva implementacije upravljanja odnosa s korisnicima završava s neuspjehom.

Jedan od razloga neuspješnosti implementacije strategije sustava upravljanja odnosima s korisnicima je taj da top menadžment u potpunosti ne razumije što cjelokupan proces točno obuhvaća, koliko košta cijeli proces te koliko traje vrijeme implementacije. Dublje promatrano, vjerovanje većine da je sustav upravljanja odnosima s korisnicima softver koji će upravljati odnosima s korisnicima najveći je problem. Upravljanje odnosima s korisnicima nije samo softver kako je već istaknuto, već je sredstvo koje pomaže da svi zaposlenici tvrtke mogu bolje upravljati odnosima s korisnicima. Tek njih nekolicina upravljanje odnosima s korisnicima promatra što on zapravo i je, a to je skup strategija i poslovnih procesa koji su usmjereni korisnicima, a podupirani od strane relevantnih softverskih alata i u svrhu poboljšanja vjernosti korisnika i na kraju povećanja profitabilnosti poslovanja tvrtke.

Glavni uzroci neuspješnih implementacija i najčešće greške jesu:<sup>16</sup>

1. Implementacija CRM-a prije određivanja strategije prema korisnicima i CRM strategije
2. Implementacija CRM-a prije pripreme organizacije i zaposlenika na promjene koje donosi
3. Pretpostavka da je više tehnologije bolje
4. Propust definiranje metrike uspješnosti
5. Nagle odluke
6. Propust redizajna poslovnih procesa
7. Nedostatak integracije podataka
8. Viđenje CRM-a kao jednokratnog projekta
9. Neadekvatna podrška sponzora
10. Izgradnja odnosa s korisnicima koji to ne žele

Svaki program upravljanja odnosa s korisnicima može imati tri moguća financijska ishoda, mogu se povećati profiti, pokriti investicije ili se mogu izgubiti prihodi. Pogodnosti koje su mjerljive a mogu se izdvojiti jesu:<sup>17</sup>

- Efikasniji poslovni procesi usmjereni korisniku
- Smanjen prelazak korisnika konkurenciji
- Povećana prodaja i tržišni udio
- Smanjenje pritužbi korisnika
- Veća efikasnost marketinških kampanja

Neke od pogodnosti koje donosi upravljanje odnosa s korisnicima jesu i stjecanje novih korisnika, razvoj novih proizvoda i usluga, povećanje vjernosti korisnika, povećanje zadovoljstva korisnika, povećanje prihoda od postojećih korisnika i sl. Važno je napomenuti da je moguće također povećati produktivnost, eliminirati nepotrebne troškove, bolje koristiti dane informacije, povećanje brzine izlaska na tržište s inovativnim proizvodima i uslugama,

---

<sup>16</sup> Ibidem str.141.

<sup>17</sup> Ibidem str.124.



smanjiti pogreške u procesi narudžbi, a i ako dođe do njih brzo reagirati, dok je također moguće smanjiti kapitalne investicije.

Iznimno je bitno ostvariti dobre odnose s korisnicima, a još je bitnije održavati dobre odnose, činiti sve da se korisnici osjećaju bitnima i važnima, ali suprotno tome postupati u skladu s radnom etikom, standardima ponašanja i poštivati radni kodeks kompanije. Kako bi sve to bilo moguće potrebno je uopće poboljšati interakciju s korisnicima, prikupiti što više informacija o njima, poboljšati percepciju među postojećom bazom korisnika, poboljšati marketinšku kampanju, a i samu kvalitetu proizvoda ili usluge.

## **6. NAJZNAČAJNIJI SOFTVERI UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA**

CRM softversko rješenje je dugoročna investicija, svaka poslovna organizacija bi trebala da bude sigurna da je softver kupila od stabilnog proizvođača, koji može da garantira održavanje i dalji razvoj poslije završene implementacije. Prije samog odabira i kupnje CRM softvera bitno je proučiti sljedeća područja:<sup>18</sup>

- 1) Ekspertiza dobavljača, odnosno koje funkcije i module softver pokriva, kakva je suradnja s drugim dobavljačima na područjima gdje prvi dobavljač ne posjeduje određeni softverski model i sl.
- 2) Tehnička funkcionalnost, odnosno daje li sustav neke napredne analitike, je li web sustav koji dobavljač nudi web temeljen odnosno da je sve dostupno na internetu, jesu li količine podataka s kojima je sustav radio slične onima s kojima treba raditi unutar dotične tvrtke i sl
- 3) Implementacijska podrška, odnosno koje je prosječno implementacijsko vrijeme sustava, koji su implementacijski partneri...
- 4) Reference, odnosno koji postotak korisnika koristi sustav dobavljača bez nekih dodatnih značajnih prilagodbi, ako su i bile potrebne u kojem postotku i sl.

---

<sup>18</sup> Ibidem str.131.

- 5) Pilot rješenje, odnosno mogućnost probne instalacije bez obveze kako bi implementacijski tim mogao procijeniti udovoljava li funkcionalnost sustava potrebama kompanije i odlučiti hoće li kupiti sustav.

Najpoznatiji proizvođači softverskih rješenja upravljanja odnosima s korisnicima danas su:

- Oracle ([www.oracle.com](http://www.oracle.com))
- SAP - Systemanalyse und Programmentwicklung ([www.sap.com](http://www.sap.com))
- Salesforce.com ([www.salesforce.com](http://www.salesforce.com))
- Microsoft ([www.microsoft.com](http://www.microsoft.com))
- Amdocs ([www.amdocs.com](http://www.amdocs.com))

*Oracle* je danas najveći proizvođač sustava za upravljanje bazama podataka, planiranje resursa poduzeća, sustava sa upravljanje odnosima s klijentima i sustava za upravljanje nabavkom. Osim klasičnog softvera upravljanja odnosima s korisnicima danas nude i on-demand rješenja. Preuzeli su softversku kompaniju Peoplesoft 2005 godine, dok su 2006 godine preuzeli i do tada najvećeg proizvođača softvera upravljanja odnosima s korisnicima Siebel systems. Tim akvizicijama postali su najveći proizvođač sustava za upravljanje odnosima s korisnicima. Poslije nekoliko još sličnih akvizicija zapošljavali su 50.000 ljudi te tako postali druga najveća softverska kompanija na svijetu.

*SAP* (Systemanalyse und Programmentwicklung) je jedna od najpoznatijih softverskih kompanija, osnovana u Njemačkoj 1972 godine. Dugo je vremena imala dobru suradnju sa Oraclom, a nakon što je Oracle akvizicijama ušao na tržište SAP-a te postao ozbiljna konkurencija SAP-u suradnja je raskinuta. No ipak su i danas proizvođač broj jedan softvera za upravljanje odnosima s korisnicima tj. imaju najveći godišnji prihod.

*Salesforce.com* je kompanija koja drži primat u ponudi on-demand sustava za upravljanje odnosima s korisnicima. Salesforce je ASP tj. application service provider. Oni ustvari nude cjelokupno rješenje tj. od softvera, hardvera, održavanja i izrade on-demand aplikacija. Prednost je u tome što se cijeli sustav nalazi na njihovim serverima, a klijent plaća uslugu, a ne softver. To je svakako od koristi manjim i srednjim poduzećima dok u zadnje vrijeme i veća poduzeća koriste slična rješenja kao nadogradnju na već postojeća.

*Microsoft* kao najveći proizvođač softvera na svijetu svojim Microsoft Dynamics CRM rješenjem lagano jača svoju poziciju na tržištu sustava za upravljanje odnosima s korisnicima, a razlog tome je da su jedan od novijih ponuđača ove usluge.

*Amdocs* je također jedna od vodećih kompanija, osnovana 1982 godine i do danas zapošljava oko 20.000 radnika i kao takva spada u grupu najpoznatijih ponuđača kompletnog rješenja sustava za upravljanje odnosima s korisnicima.

Također, teško je reći da je neko od navedenih rješenja najbolje iz razloga što postoji samo najbolje rješenje za određenu kompaniju. Svaka kompanija mora ustanoviti koje bi softversko rješenje za nju bilo najpogodnije.

## **7. ANALIZA PODUZEĆA –TVORNICA DUHANA ROVINJ**

U nastavku će se analizirati poduzeće i objasniti integracija i preuzimanje TDR-a od strane BAT-a. Može se reći da je u 2015. godine najznačajnije ulaganje u Hrvatsku došlo iz Velike Britanije, a vezuje ga se za kupovinu Tvornice duhana Rovinj od strane britanskog BAT-a.

### **7.1. Općenito o Tvornici duhana Rovinj**

TDR je počeo s radom davne 1872. godine kao pogon za opskrbu časnika austro-ugarske vojske cigarama. U 135. godina rada izrastao je u vodećeg nacionalnog i regionalnog proizvođača i izvoznika duhanskih proizvoda. Do prije otprilike godinu dana TDR je poslovao u sastavu Adris Grupe, međutim danas je TDR integriran u jednu od vodećih duhanskih industrija BAT – British American Tobacco. TDR nastavlja poslovati pod istim imenom, integriran u BAT-ovu organizaciju. Tržišta Hrvatske, Bosne i Hercegovine i Slovenije čini novi Adria klaster sa sjedištem u Hrvatskoj, dok je TDR-ovo poslovanje na tržištima Srbije, Crne Gore, Makedonije i Kosova integrirano u BAT-ov postojeći klaster Srednje Europe sa sjedištem u Češkoj.

## **7.2. British American Tobacco**

BAT je drugi svjetski proizvođač duhanskih proizvoda koji je prisutan na više od 180 svjetskih tržišta. Lider je na više od 60 tržišta. U svom portfelju ima više od dvjesto brendova, od čega je pet globalnih. Preuzimanjem TDR-a, BAT je osnažio svoju prisutnost u ovom dijelu Europe. Tome je također pridonijelo iskustvo i znanje TDR-ovih stručnjaka, regionalno prepoznatljivi TDR-ovi brendovi te jedna od tehnološki najsuvremenijih tvornica u regiji.

Zajedno s TDR-om, BAT je postao jedan od većih poslodavaca u Hrvatskoj, izravno zapošljavajući 2450 ljudi. BAT je nastavio TDR-ovu vrijednu tradiciju doprinosa gospodarskom rastu u Hrvatskoj. Konkretno BAT se obvezao očuvati radna mjesta, postojeća prava zaposlenika, a također se otvaraju se i nove prilike za visokomotivirane i kompetentne zaposlenike.

### **7.2.1. Portfolio proizvoda**

BAT je u 2015. godini prodao 663 milijardi cigareta na 200 tržišta te je na taj način također povećao svoj tržišni udio.

Konstantnim inovacijama može se reći da je BAT korak ispred konkurencije, a to se može potvrditi određenim proizvodima koji su kao takvi bili prvi na tržištu.

Glavni i vodeći brendovi BAT-a su svakako Dunhill, Lucky Strike, Pall Mall, Rothmans i Kent. (GDB brendovi.) Od navedenih brendova svi su prisutni na hrvatskom tržištu osim Kenta. TDR-ov Benston sada je Rothmans, dok se uskoro očekuje prelazak regionalnog brenda i najprodavanije cigarete u Hrvatskoj Ronhill u Dunhill.

### **7.2.2. Pall Mall**

Pall Mall kao jedan od brendova BAT- također je prisutan u Hrvatskoj, trenutno ga je moguće kupiti na skoro pa svim prodajnim mjestima, upravo iz razloga što BAT preuzimanjem TDR-a ima skoro najveći postotak udjela na tržištu.

Što se tiče vrsta Pall Mall-a na hrvatskom tržištu mogu se izdvojiti Pall Mall Red, Pall Mall Blue, Pall Mall Silver, Pall Mall Click on s mentolom, te Pall Mall Red 100's, Pall Mall blue 100's i Pall Mall Silver 100's.

### **7.2.3. Rothmans**

Dobro poznata BAT-ova cigareta Rothmans prisutna je na hrvatskom tržištu. BAT-ov Rothmans zamijenio je nekadašnji TDR-ov Benston. Na hrvatskom tržištu postoji nekoliko vrsta Rothmansa a to su: Rothmans blue, Rothmans full blue, Rothmans blue 100's, Rothmans full blue 100's, Rothmans silver, Rothmans slims blue, Rothmans slims silver i manje inačice slims cigareta kao što su Rothmans Demi blue i Rothmans Demi silver.

### **7.2.4. Dunhill**

Dunhill cigarete spadaju u premium brend, čiji korjeni potječu iz 1907. godine kada je osnovan Dunhill Tobacco of London Limited. Dunhill je strateški brand BAT-a, najprestižniji najbrže rastući i najviše rasprostranjen (najglobalniji). (slika 4.)

Prisutni na hrvatskom tržištu jesu:

-Dunhill Fine Cut Blue i Blonde – duhan rezan 46 puta, napredan i jedinstven sustav otvaranja radi čuvanja svježine i arome.

-Dunhill Switch Superslim Blue i Silver – prva superslim cigareta s kapusolom, probrani samo najbolji duhani za vrhunski pušački doživljaj.

#### Slika 4. Dunhill Fine Cut i Dunhill Switch

DUNHILL FINE CUT

DUNHILL SWITCH



Izvor: vlastita izrada autorice

#### 7.2.5. Lucky Strike

Lucky Strike je globalno poznati brend koji trenutno u Hrvatskoj zauzima 10% tržišta što se tiče cigareta, što je veliki uspjeh ako se uzme u obzir da su u većoj količini dostupne u Hrvatskoj tek oko godinu dana. Na hrvatskom tržištu prisutni su Lucky Strike Original Red, Tepic Red i Tepic Blue (inačice bez aditiva gdje su korišteni samo duhan, sol i voda), Lucky Strike Double Capsule koji su prisutni u dvije verzije WILD (okus ribizla i mentola) i COLD (okus mentola i pepermint). Spomenute Lucky Strike Double Capsule prve su na tržištu s duplom kapsulom i mogućnošću 4 okusa u jednoj cigareti, te su prikazane na slici 4.

Osim navedenih u Hrvatskoj je od prije nekoliko mjeseci prisutan Lucky Strike Flow filter koji je zamijenio Lucky Strike Blue i njegova manja inačica Lucky Strike Flow filter resized. Također Lucky Strike Flow filter prva je cigareta na tržištu s takvim filterom, a radi se o

inovativnom filteru koji pruža novi i blagi zadovoljavajući okus te upravo zahvaljujući filteru omogućuje cirkulaciju duhana i daje cigareti moderan izgled, također su prikazane na slici 5.

**Slika 5. Lucky Strike Flow filter, Lucky Strike Flow filter resized, Lucky Strike Wild, Lucky Strike Cold**

LUCKY STRIKE FLOW FILTER



LUCKY STRIKE FLOW FILTER RESIZED



LUCKY STRIKE WILD



LUCKY STRIKE COLD



Izvor: *vlastita izrada autorice*



## 8. SAP KAO SOFTVERSKO RJEŠENJE

SAP je vodeći svjetski ponuđač softverskih rješenja. Danas, više od 24.500 korisnika u više od 120 zemalja koristi više od 84.000 instalacija SAP-ova® softvera. SAP-ova rješenja projektirana su tako da zadovolje potrebe poduzeća svih veličina – od malih i srednjih do globalnih.

Zasnovana su na SAP NetWeaver™ platformi radi omogućavanja poslovnih promjena i inovacija. Rješenja iz paketa mySAP™ Business Suite pomažu poduzećima širom svijeta da poboljšaju svoje odnose s korisnicima, unaprijede suradnju s partnerima i ostvare učinkovitost u sklopu svojih opskrbnih lanaca i komercijalnog poslovanja.

SAP-ova industrijska rješenja podržavaju jedinstveni poslovne procese u više od 25 industrijskih segmenata, uključujući visoke tehnologije, maloprodaju, javni sektor i financijske servise. SAP ima podružnice u više od 50 zemalja te je pod oznakom “SAP” kotiran na nekoliko burzi, među kojima su Frankfurtska burza i Njujorška burza.<sup>19</sup>

### 8.1. SAP općenito

SAP je jedno od rješenja koje spaja zaposlenike, partnere, procese i tehnologiju u zatvoren interakcijski ciklus. Omogućuje provjeru informacija o odnosima s poslovnim partnerima u stvarnom vremenu, upravljanje ugovorima, fakturama i praćenje narudžbi te pruža svojstva i funkcionalnosti potrebe marketinga, za marketinško planiranje, upravljanje kampanjama, telemarketingom i segmentacijom korisnika, podržava cjelokupan prodajni proces pa sve do sklapanja ugovora.

SAP također dozvoljava neprekidan i cjelokupni ciklus brige o poslovnim partnerima putem svih kanala, poput interakcijskog centra, web-baziranih samo-uslužnih aplikacija,

---

<sup>19</sup> Uspješno implementiran SAP sustav za podršku poslovanju Adris grupe, Dostupno na: <http://www.b4b.hr/uspjesno-implementiran-sap-sustav-za-podrsku-poslovanju-adris-grupe-u-krovnom-poduzecu-te-duhanskoj-i-turistickoj-poslovnoj-jednici/> (Pristupljeno 11.09.2016)

upravljanjem uslugama i zahtjevima, upravljanjem terenskih usluga i postojećom bazom poslovnih partnera.<sup>20</sup>

SAP sustav upravljanja odnosima s korisnicima pokriva cjelokupni ciklus brige o poslovnim partnerima pružanjem svih mogućnosti potrebnih za upravljanje marketingom, prodajom, uslugom, analitikom, terenskim aplikacijama, interakcijskim centrima, e-prodajom i partnera.

Jedan od SAP-ovih klijenata je također i TDR koji je još dok je bio dio Adris grupe SAP u svoje poslovanje implementirao 2005. godine. Implementirani su moduli prodaje i distribucije, proizvodnje, nabave i logistike, financija i računovodstva, kontrolinga te ljudskih resursa.

British American Tobacco je također implementirao SAP u svoje poslovanje i potpisao sedmogodišnji ugovor vrijedan 160 milijuna eura za korištenje SAP softverskog rješenja. SAP-ovim programom BAT može upravljati svojim tvrtkama diljem svijeta na različitim tržištima na kojima je prisutan.

Međutim kako BAT nikad nije imao kohezivan model u svom poslovanju koji bi obuhvaćao cijeli sustav, jedan od prvih koraka bio je model ToM ( Target Operation Model) koji u isto vrijeme podržava jedinstveni SAP sustav unutar cijele kompanije koji oni nazivaju oneSAP. Target Operation Model je ustvari model za ciljano upravljanje, dok je SAP jedinstveni sustav. Spajanjem ta dva modela ili projekta došlo je do razvoja TaO projekta o kojem će se govoriti u nastavku.

---

<sup>20</sup> SAP CRM - Customer Relationship Management, Dostupno na:

[http://www.ice.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80&Itemid=92](http://www.ice.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=92) (Pristupljeno 09.09.2016)

## **9. ORGANIZACIJSKA SHEMA TVORNICE DUHANA ROVINJ U KANFANARU**

Preuzimanjem TDR-a od strane duhanskih divova BAT-a došlo je do brojnih promjena kako bi se ostvarili još bolji rezultati. Supply chain (lanac opskrbe), Manufacturing (proizvodnja), Product and Quality assurance (proizvod i osiguranje kvalitete), Engineering & Site Services (inženjering) i OPS Finance nazivi su odjela u novoj organizacijskoj shemi tvornice u Kanfanaru.

### **9.1. Odjel proizvodnje**

Proizvodnja je u novoj organizacijskoj shemi podijeljena na 3 odjela. Za svaki od navedenih odjela 24 satnu odgovornosti imaju cell manageri, koji su ujedno i voditelji odjela, a s ulogom voditelja odjela očekuju ih brojne odgovornosti i zadaće.

Njihov najveći izazov je prepoznati prilike unutar njihovih područja koje mogu unaprijediti i poboljšati proizvodne performanse. Potrebno je da prepoznaju trendove i uzorke u proizvodnom procesu u novoj organizaciji rada. Također, to uključuje i razvoj članova tima te pokriva aktivnosti koje dovode do stalnog poboljšanja procesa.

Cell manageri imaju i zajedničke odgovornosti, a neke od njih jesu osmišljavanje planove za srednjoročni i dugoročni plan za stalni napredak. Jedan od ciljeva nove organizacije je da se poveća osobno zadovoljstvo zaposlenika i da se stvori okruženje timskog rada i prenošenja znanja. Nova organizacija potiče uključenost svakog člana tima u cijeli projekt koji stvara, među ostalim, veću transparentnost i jasnoću operacije te poboljšanu definiciju uloga i odgovornosti.

### **9.2. Odjel lanca opskrbe**

Lanac opskrbe fokusira se na plan, kupovanje i premještanje svih materijalnih i finalnih dobara prema operativnom modelu, te određuje koje će se aktivnosti izvršiti na globalnom, regionalnom i lokalnom nivou.

Promjene u lancu opskrbe Adria klastera zahtijevaju izvjesno vrijeme i njihova implementacija će se odvijati u fazama te će se pritom uzeti u obzir potrebe poslovanje,

prioritete i dostupnost poslužitelja poput TaO-a. Prvi koraci u novoj organizacijskoj shemi teže usklađenju strukture lokalnog lanca opskrbe s BAT-ovim standardima.

### **9.3. Odjel proizvoda i osiguranja kvalitete**

Odjel proizvoda i osiguranja kvalitete proizašao je iz nekadašnjeg istraživanja i razvoja te je do sada već doživio brojne promjene, međutim usklađivanje s BAT-ovim standardima još traje i u narednom razdoblju odvijat će se u nekoliko faza.

Jedan od prvih koraka integracije je uvođenje NPI odjela odnosno New Product Introduction koji se bavi uvođenjem novih proizvoda na hrvatskog tržište. Aktivnosti oko razvoja novih proizvoda sele se na regionalnu razinu, a odjel je fokusiran na kvalitetu proizvoda koji se proizvode u Kanfanaru.

Kako bi se proces ubrzao, odnosno kako bi integracija u BAT-ov način rada bila još brža zapošljavat će se još lokalnih stručnjaka kao što će se dovoditi ostale kolege iz drugih BAT-ovih tvornica.

### **9.4. Odjel inženjeringa**

Odjel inženjeringa čine tri poddjela a to su:

1. OZS – Okoliš, zdravlje i sigurnost
2. OOiE – Opće održavanje i energetika
3. TS – Tehnička služba

Zajedničko svim odjelima je osigurati kvalitetnu i pravovremenu podršku svim proizvodnim odjelima. Odjelu za okoliš, zdravlje i sigurnost povećao se raspon aktivnosti te će se u budućnosti baviti usklađivanjem za zakonskom regulativom i sustavima upravljanja. Poseban naglasak je na sigurnosti i zaštiti zdravlja ljudi, kako zaposlenika tako i svih ostalih sudionika u procesima na svim lokacijama. Glavni cilj odjela je osigurati sigurno radno mjesto bez ozljeda na radu.

Odjel za opće održavanje i eneregetiku je zadužen je za brigu o lokaciji, kompletnoj infrastrukturi, osiguravanje kvalitetne opskrbe energenata za sve proizvodne pogone, te pažljivo i racionalno gospodarenje prirodnim resursima i energijom u svrhu smanjenja utroška energenata po jedinici proizvoda. Odjelu tehničke službe također se povećala količina zadataka. Prioritet ovog odjela ja dugoročno planiranje strategije tehnološkog razvoja tvornice, dok su ostali važni zadaci planiranje, razrada, provođenje te praćenje i izvještavanje o svim investicijskim projektima unutar operacija iz racionalnog upravljanja troškovima.

### **9.5. Odjel operativnih financija**

Funkcija odjela operativnih financija nova je funkcija u odjelu financija, iz razloga što ona nije postojala u prijašnjem dizajnu TDR-a.

Glavni fokus je na podršci tvornici da implementira efikasniju kontrolu troškova, da donosi odluke o ulaganju, da kontrolira transparentnost dnevnih aktivnosti menadžmenta i primjenjuje zadane kontrolne okvire. Strategija po kojoj funkcionira odjel operativnih financija temelji se na 4 glavna stupa:

1. Lanac vrijednosti – implementacija učinkovitog menadžmenta novca, učinkovit sustav vrednovanja osoblja, korektan financijski pristup, procjena inovacija.
2. Omogućavanje strateškog učinka – jedan od zadataka je uravnotežiti organizaciju operativnog odjela, ukidanje aktivnosti koje ne pridonose podizanju vrijednosti i optimiziranju.
3. Zajednica – zajednica kao centar svega (poslovna integracija, učinkovita komunikacija, promicanje vodstva).
4. Stvaranje ljudi i sposobnosti – održavanje zajednice kroz zapošljavanje kvalitetnog osoblja s kvalitetnim alatima, osiguranje održivog smjera i razvoja karijera osoblja.

## 10. TAO PROJEKT

ToM i oneSAP programi spojena su u jedinstveni poslovni program – TaO te unose promjene u cijeli BAT. Način spajanja u jedinstveni program prikazani su na slici 6.

**Slika 6. TaO projekt**



*Izvor: vlastita izrada autorice*

Glavne značajke uvođenja TaO-a u British American Tobacco bile su brojne promjene načina rada, te brzina i učinkovitost. Primarni fokus projekta je poboljšanje niza ključnih procesa u marketingu, financijama te poslovanju općenito. Značenje riječi Tao je kineska riječ za put ili način, te je upravo iz to razloga projekt nazvao TaO, jer je i BAT odabrao svoj put i način na koji želi poslovati. Kina je najveće BAT-ovo tržište i čini oko 40% svjetskih pušača.

Projektom TaO BAT se pretvara u globalnu integriranu kompaniju koji joj omogućuje da bude lider u promjenjivom i izazovnom okruženju. Jedan od ključnih sposobnosti u ostvarivanju tog cilja je razvijanje globalno standardiziranih rješenja utemeljenih na SAP-ovim aplikacijama koje podržavaju, ugrađuju i održavaju pojednostavljeni i svrsi primjenjiv operativni model.

Cilj TaO projekta je stvoriti predložak za sve BAT-ove operacije. On zapravo pokreće BAT-ovu integraciju i već je korištena na više od 180 tržišta u 42 tvornice i obuhvaća više od 25000 korisnika. TaO razvija oblik kompanije, njezine sustave i procese te način rada kako bi

se stvorila održiva organizacija koja ima mogućnost trajnog rasta kroz inovacije i industrijsko vodstvo.

TDR je trenutno u fazi realizacije projekta, što bi značilo da se grade dizajnerska rješenja i testiraju se od strane kompanije na način da se pritom koriste scenariji iz stvarno poslovnog života. Podaci su učitani i poduzeća stavljaju u pogon prelazak na nove procese i sustave. Trenutno ova faza zahtijeva učestaliju komunikaciju i predanost da se pomogne svima shvatiti kakav će biti novi način poslovanja. Super korisnici odnosno ključni zaposlenici na projektu pozvani su da pomognu u učinkovitom prihvaćanju rješenja.

Cilj projekta u TDR-u je usvojiti TaO način na tržištu Adria klastera, odnosno u Hrvatskoj, Sloveniji te Bosni i Hercegovini. Trenutno je već vidljiv napredak i uspješno je završena Blueprint faza. Kad se spominje Blueprint faza riječ je o fazi u kojoj se definira kako će izgledati rješenja za tržište te se identificiraju područja gdje su potrebne značajne promjene.

TaO zahtijeva brojne resurse i mnogo je zaposlenika uključeno u projekt da bi se istraživanje uspješno provelo. Izazov je uravnotežiti uspostavu TaO modela i istodobno održavati normalnu razinu poslovanja ili poslovnog rasta. Trenutno BAT zbog uvođenja TaO-a nije izgubio na prodaji, već se nakon svakog uvođenja nastavila prodaja, proizvodnja, dostava, naplata i zaključak poslovnih knjiga. Kako bi implementacija bila uspješna minimiziraju se poslovni prekidi i rizici, dobro se pripremaju ljudi i poduzeće i to sve uz potporu regionalnih i globalnih timova.

TaO je ovdje da bi zadržao i postao novo uobičajeno poslovanje, te je iz to razloga potrebno da ljudi prihvate sve što donosi nov način rada te da postane dio kompanijskog neizbježnog sustava.

### **10.1. Prednosti TaO-a**

Projekt TaO ima brojne prednosti, a neke od njih su:

- Potpuna integracija BAT-a i korištenje svih pogodnosti koje dolaze s tim
- Tvornica u Kanfanaru moći će izvoziti više svojih proizvoda i povećati svoj kapacitet za izvoz na ostala europska tržišta

- Jedinstven sustav u cijeloj kompaniji
- Mogućnost dijeljenja informacija s drugima te iste dobivati iz ostalih dijelova BAT-ova svijeta
- Implementacija novog informacijsko sustava
- Primjena novog modela rada
- Nova znanja i iskustva

Prethodno navedeno neke su od prednosti TaO projekta, odnosno TaO načina poslovanja, jedinstveni sustav u cijeloj kompaniji uvelike bi olakšao poslovanje, komunikaciju unutar kompanije, komunikaciju s poslovnim partnerima, brže rješavanje žalbi, bržeg reagiranja na promjene te odgovaranje na postupke konkurencije. Nova znanja i iskustva pozitivno bi utjecala na zaposlenike te na njihovo samoostvarenje.

## **10.2. Nedostaci TaO-a**

TaO projekt pored prethodno navedenih prednosti ima i nekoliko svojih nedostataka, a to su:

- Otpor zaposlenika
- Nezainteresiranost i ne prihvaćanje novog modela rada
- Nezadovoljstvo promjenama
- Veći obujam posla, zadataka i odgovornosti
- Teška prilagodba

Nedostatke je potrebno ukloniti kako bi projekt bio uspješno realiziran i implementiran u poslovanje. Potrebno je obavijestiti zaposlenike o svemu na vrijeme, pripremiti ih, educirati, smanjiti otpor promjenama, te razumjeti želje i potrebe samih zaposlenika radi lakše prilagodbe novom načinu rada.

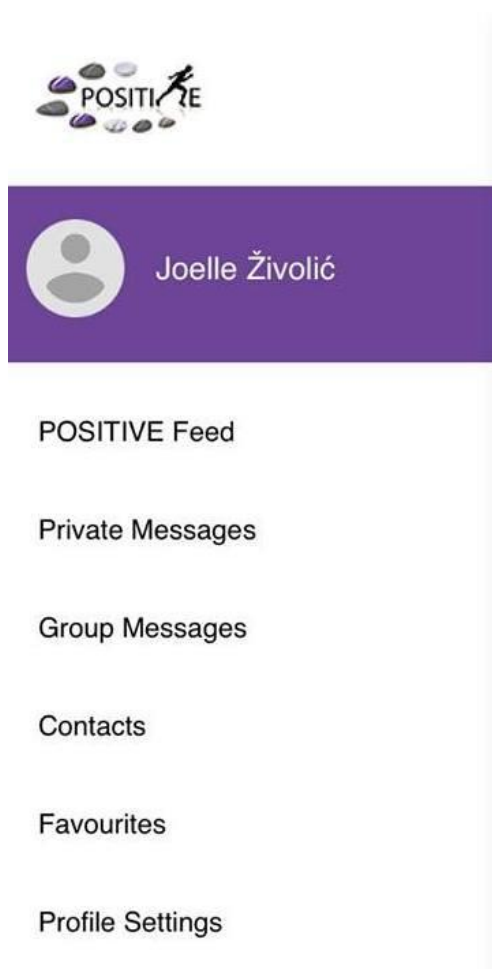


### **10.3. Aplikacija POSITIVE**

POSITIVE je aplikacija koja omogućava komunikaciju s kolegama unutar tvrtke. To je interna, poslovna aplikacija dostupna isključivo zaposlenicima tvrtke. Aplikacija omogućava slanje poruka te dijeljenje slika i videa. Cilj uvođenja je olakšati i ubrzati komunikaciju između timova u zatvorenom sučelju kojem mogu pristupiti samo zaposlenici (zahtjeva registraciju i verifikaciju preko TDR ili BAT maila).

Također postoji mogućnost kreiranja posebnih grupa (poput WhatsApp/Viber) u koje se mogu dodavati korisnici (slagači, komercijalisti...) kako bi se njima lakše komuniciralo i razmjenjivalo poruke, fotografije, video i gps lokacije s terena. Neke od mogućnosti su slanje direktnih privatnih poruka korisnicima aplikacije, mogućnost primanja javnih objave od strane managementa i uprave koje će biti vidljive svima, nominirani administratori će imati mogućnost brisanja materijala. Navedeno je prikazano na slici 7.

**Slika 7. Positive messenger**



*Izvor: vlastita izrada autorice*

Uvođenjem ovakve aplikacije poduzeće je također napravilo korak naprijed, iz razloga što su događaji na terenu, postupci konkurencije, problemi i slično odmah dostupni svima. Pruža mogućnost brzog reagiranja na promjene, zahtjeve korisnika i postupke konkurencije.

Klikom na POSITIVE Feed moguće je vidjeti objave svih ostalih korisnika, odnosno zaposlenika u kompaniji. Ukoliko je netko objavio bilo kakvu sliku, ili podijelio informaciju klikom na POSITIVE Feed sve je odmah dostupno svima.

Private Messages odnose se na privatne poruke između pojedinih zaposlenika koje su vidljive samo njima a ne svima korisnicima aplikacije, odnosno svim zaposlenicima koji imaju instaliranu aplikaciju.

Group Messages jesu grupne poruke određenih zaposlenika, također grupne poruke vidljive su samo članovima grupe a ne svima kao što je to moguće kod POSITIVE Feed. Contacts se odnosi na kontakte, odnosno moguće je pretražiti i vidjeti sve kontakte unutar aplikacije, odnosno mreža zaposlenih koja koristi samu aplikaciju. Favourites jesu osobni favoriti, ono što je spremljeno pod omiljeno, dal bili kontakti, slike ili poruke. Profile settings omogućava osobne postavke, mogućnost postavljanja vlastite slike, imena i sl.

## 11. PROGRAM VJERNOSTI USMJEREN KORISNICIMA

Tvornica duhana Rovinj je kako i sada tako i dok je poslovala u sustavu Adris grupe imala program vjernosti i nagrađivanja svojih korisnika, kako poslovnih partnera tako i krajnjih kupaca.

Program vjernosti i nagrađivanja razlikuje se za poslovne partnere od onog programa za krajnje kupce. Istaknuti poslovni partneri Tvornice duhana Rovinj koja je danas integrirana u sustava British American Tobacco jesu Tisak ( British American Tobacco od nedavno ima 41% udjela u Tisku), veliki supermarketi kao što su Konzum, Plodine, Billa, Interspar, Lidl i sl. Manji regionalni i lokalni marketi, različite benzinske postaje kao što su INA, Petrol, Tifon, Adria Oil i Crodux. Važno je napomenuti privatnike, privatne markete, kioske i sl.

Prethodno navedeni uključeni su u sustav aktivne prodaje, međutim, iako se radi o istom, aktivna prodaja različita je za svakog poslovnog partnera. Aktivna prodaja može se opisati kao prodaja koja ima cilj, a ukoliko se cilj ostvari, slijedi nagrada. Vrijeme aktivne prodaje je najčešće u razdoblju ljetnih mjeseci i povećane prodaje, a to najviše vrijedi za sezonska prodajna mjesta. Vremenski period je mjesec dana, jer za svaki novi mjesec ide novi program aktivne prodaje i novi ciljevi aktivne prodaje.

Primjer aktivne prodaje za Tisak je takav da se za sva prodajna mjesta Tiska izračuna i vidi volumen i količina prodaje, odredi kategorizacija prodajno mjesta te se na temelju prikupljenih podataka utvrde ciljevi koji se žele ostvariti.

Nagrade su većinom darovne kartice ili INE ili dm-a u različitim vrijednostima (100 kn, 200 kn...) koje su prikazane na slici 8. Jednako tako nisu nagrađene samo djelatnice prodajnog mjesta već i njihov regionalni voditelj, naravno ako se postigne zadano.

## Slika 8. INA i dm darovna kartica

INA darovna kartica



Izvor: <http://www.molgroupcards.com/hr/ina-bon-kartica>

dm darovna kartica



Izvor: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/618718/darovna\\_kartica.html](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618718/darovna_kartica.html)

Aktivna prodaja za privatne vlasnike npr. trafike ili kioska nešto je drugačija. Cilj aktivne prodaje za takve korisnike je također volumenski cilj, međutim za ostvarenje volumensko cilja koji im je zadan, oni trebaju naručiti dovoljne količine zaliha kako bi je mogli prodati. Njihove nagrade nisu u obliku darovnih kartica ili poklon bonova, već im se npr. smanjuje faktura za određeni iznos i sl.

Prethodno je spomenuto da se aktivna prodaja razlikuje kad se radi o poslovnim partnerima ili o krajnjim kupcima. Krajnje kupce nagrađuje se način da im se za kupljenu kutijicu cigareta određenog brenda koji je u fokusu prodaje dijeli upaljač, kemijska, ručnik, USB stick, šibice, naočale i sl.

Aktivna prodaja koja se odnosi na krajnje kupce je ustvari istraživanje tržišta, gdje kompanija putem hostesa istražuje potrebe, želje i mišljenja korisnika. Istraživanje tržišta provodi se putem anketa, a također se za ispunjenu anketu dijele nagrade, najčešće upaljači.

Budući da je svaka vrsta promocije kompanije i njenih proizvoda zabranjena, ovo su jedini način putem kojih se kompanija može promovirati. Važno je napomenuti da se često organiziraju zajednička druženja, različita predavanja i igre, međutim na tim zabavama i predavanjima ne sudjeluje samo osoblje kompanije već budu pozvani važni korisnici za kompaniju te im se i na taj način također daje do znanja koliko su bitni.

Osim prethodno navednog često se provode aktivnosti tajnog kupca, o čemu djelatnici pojedinog radnog mjesta budu pravovremeno obaviješteni, također ukoliko uspješno odgovore na pitanja tajnog kupca slijedi nagrada, također u obliku neke od darovnih kartica. Tajni kupac obično četiri puta posjećuje određeno prodajno mjesto u određenom vremenskom razdoblju.

## 12. STANDARDI POSLOVNOG PONAŠANJA U TVORNICI DUHANA ROVINJ

Tvornica duhana Rovinj morala je prihvatiti BAT-ove standarde poslovnog ponašanja te ih integrirati u svoj sustav, odnosno poslovanje. Iako se standardi bitno ne razlikuju potrebno ih je bilo usvojiti i prilagoditi se njima.

Standardi poslovnog ponašanja pokazuju na koji način se vrednuje iskrenost, otvorenost i integritet u društvu British American Tobacco. BAT-ov način rada poziva svakoga za preuzimanje osobne odgovornosti za održavanje strogih etičkih standarda u poslovnom okruženju. Standardi se odnose na sve zaposlenike. Svi zaposlenici imaju obvezu ponašati se u skladu sa važećim znakovima jer upravo integritet osigurava kompaniji daljnji napredak. Ponašanje i način rada trebaju biti odgovorni, poštenu, iskreni i pouzdani.

Standardi poslovnog ponašanja pokrivaju brojna područja kao što je upozoravanje na neetičko ponašanje, sukob interesa, mito i korupciju, neprimjerene poklone, političke i dobrotvorne priloge, netočno računovodstvo i evidencije, ugrožavanje korporacijske imovine, povjerljivost informacijske sigurnosti, interno trgovanje i zlouporaba tržišta, nepoštivanje zakona o tržišnom natjecanju, pranje novca i terorizam, nedozvoljenu trgovinu, nepoštivanje sankcija i ljudskih prava te nepoštivanje na radnom mjestu.

Bitno je naglasiti da se zabranjuje kažnjavanje zaposlenika koji izraze zabrinutost, prijave kršenja pravila ili bilo kakav drugi prijestup, iz razloga što se svi trebaju osjećati sigurnima. U protivnom, ako dođe do kršenja standarda, predviđene su disciplinske mjere, dok je kod težih i ozbiljnijih povreda moguć i prestanak radnog odnosa. Važno je napomenuti kako British American Tobacco ima nultu toleranciju na alkohol.

Standardi poslovnog ponašanja SoBc postoje radi zaštite od negativnih posljedica te neprihvatljivog i neetičnog ponašanja. Služe kao pomoć za donošenje ispravnih poslovnih odluka. Također svaki zaposlenik svake godine potpisuje izjavu da je upoznat sa standardima te da ih je spreman poštovati za dobrobit cijele grupacije.

### 13. KRITIČKI OSVRT

Engleski divovi British American Tobacco preuzimanjem Tvornice duhana u Rovinju učinili su veliki iskorak u svojem poslovanju, proširili su tržište, te su samim tim njihovi brendovi postali dostupniji i prepoznatljiviji na hrvatskom tržištu. Tvornica duhana Rovinj nije bila multinacionalna kompanija, već najveći regionalni proizvođač cigareta, bila je to poznata kompanija u Hrvatskoj, prepoznatljivih brendova i načina poslovanja.

British American Tobacco je multinacionalna kompanija koja posluje ne na 10 tržišta veća na njih više od 180, dok je lider na njih 60, također za svako tržište na kojem posluje bilo je potrebno prije toga istražiti tržište, istražiti korisnike, potrebe, želje, vrijednosti, kulturu, stavove i mišljenja, bilo je potrebno prilagoditi standardno BAT-ovo poslovanje tržištu na kojem želi poslovati.

Moglo bi se reći da British American Tobacco to relativno dobro čini, jer činjenica da je lider na 60 tržišta nije mala stvar, s tim da se uzme u obzir da u portfoliju proizvoda nema baš preveliki broj globalno poznatih brendova. Jednako tako, spremnost na promjene, reagiranje na izazove te lider u inovacijama neke su od prednosti. Međutim, kako je već rečeno, i prethodno navedeno je bilo potrebno prilagoditi zahtjevima tržišta, jer npr. njemačko tržište ne dozvoljava cigarete s okusima kao što je to npr. dozvoljeno još uvijek na hrvatskom tržištu.

Preuzimanjem TDR-a, odnosno tvornice u Kanfanaru, kako i TDR tako je i BAT bio suočen s brojnim promjenama a prve od njih bile su promjena uprave i same organizacijske strukture. Korak po korak British American Tobacco je Tvornicu duhana Rovinj učio i integrirao u svoje, u svoj način rada, poslovanja, ponašanja, dinamike rada i spremnosti na promjene. Hrvatska nije velika država, pa jednako tako nije ni veliko tržište, a u kratkom periodu na duhanskom tržištu dogodile su se brojne promjene koje možda nisu uvijek bile najbolje prihvaćene, i ne u očekivanom vremenskom periodu.

Početak integracije TDR-a u BAT bilo je uvođenje prethodno spomenutog TaO projekta u TDR, odnosno uvođenje novog načina poslovanja i novog načina komunikacije unutar kompanije te novog načina komunikacije i upravljanja odnosima s korisnicima. TaO projekt je još u procesu realizacije i kao takav nije još prihvaćen za svih strana, i dalje je vidljiv otpor zaposlenika te njihovo nezadovoljstvo. Prekovremeni rad i manjak slobodnog vremena, nove metode rada i prilagođavanje potrebno je riješiti na što bezbolniji način i u što bržem vremenu.



Mišljenje je da će TaO projekt funkcionirati, međutim potrebno je izvjesno vrijeme prilagodbe. Već postojeću radnu snagu teže je naučiti na nov način poslovanja i njima se treba posvetiti više vremena da to savladaju, jednako tako mlada radna snaga koja je spremna učiti, kojoj izazovi predstavljaju zadovoljstvo jedan su od načina da projekt bude uspješno realiziran. Također je bitno naglasiti da upravo iz tog razloga BAT provodi programe edukacije mladih diplomiranih ljudi kroz 12 mjeseci, te ih na taj način sprema na poslovanje u kompaniji.

Korisnici su osjetljivi na promjene, pogotovo ako promjene utječu na njih, ako im stvaraju pritisak, ako zbog promjena trebaju učiti i prilagoditi poslovanje promjenama. Potrebno je izvjesno vrijeme, kako ne bi došlo do otpora i nezadovoljstva. Također preuzimanjem TDR-a, British American Tobacco obvezao se da će zadržati proizvodnju u Kanfanaru u narednih pet godina ali čini se da takvu obvezu nije preuzeo u pogledu očuvanja tradicionalnih brendova kao što su Benston, Ronhill, York i Walter Wolf.

Što se Benstona tiče, BAT je objasnio da njegova proizvodnja nije stala nego da su brend kojem pada popularnost preselili, kako kažu, u uspješan međunarodni brend koji se proizvodi u Kanfanaru i sastoji se od iste mješavine duhana, također valja napomenuti da takvu sudbinu sada čeka Ronhill koji je krenuo u integraciju Dunhilla. Ronhill kao poznati regionalni brend, najprodavanije je cigareta na hrvatskom tržištu. Potrebno je pravovremeno obavijestiti potrošače što će se u izvjesno vrijeme dogoditi, educirati zaposlenike kako bi oni mogli komunicirati dalje, prema poslovnim partnerima, a oni prema krajnjim potrošačima.

Mišljenje je da British American Tobacco želi postići još veći udio na hrvatskom tržištu te ostvariti skoro pa nedostižnu konkurentsku prednost ovakvom akvizicijom. Međutim, moglo bi se reći da je u pitanju i veliki rizik, a to baš zbog reakcija potrošača, ali i samih zaposlenika jer sve to zajedno stvara nove i velike poslovne zadatke, dinamično okruženje i stalne promjene.

## 14. ZAKLJUČAK

Mnoge kompanije pored suradnje s partnerima pod nazivom upravljanje odnosima s partnerima razvijaju snažne veze sa svojim korisnicima, što se naziva upravljanje odnosima s korisnicima (CRM). Proces upravljanja odnosima s korisnicima je proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim korisnicima i upravljanja mjestima dodira s korisnicima kako bi se na taj način povećala njihova lojalnost.

Korisnici su svrha postojanja poduzeća iz razloga što korisnik danas nije samo kralj već suvremeni diktator kako navodi određena literatura. Zadovoljenje potreba korisnika glavni je razlog postojanja tvrtki na tržištu, te se može reći da dobra tvrtka svoj dugoročni uspjeh duguje zadovoljenju potreba svojih korisnika. Zadovoljni korisnik je temelj stabilnosti poslovanja pa je prvi zadatak svakog poduzeća stvaranje baze korisnika. Poduzeća ne žive od prodaje svojih proizvoda ili usluga već od svojih korisnika.

Upravljanje odnosima s korisnicima i uspješno korištenje informacija o svakom pojedinačnom korisniku kompanijama omogućava pružanje izvrsne i pravovremene usluge ili proizvoda. Također, temeljom saznanja o svakom procijenjenom korisniku, kompanije mogu na taj način prilagoditi svoju ponudu, usluge, programe i sl.

Važnost upravljanja odnosima s korisnicima leži u tome da je najveći pokretač profitabilnosti kompanije upravo ukupna vrijednost njezine baze kupaca. Međutim, kako bi uopće mogli ispuniti potrebe kupaca, poduzeća ih moraju upoznati, saznati njihove preferencije, te predvidjeti kako se njihovi zahtjevi mogu mijenjati kroz vrijeme. Upravo u tom koraku ističe se potreba za uvođenjem određene vrste sustava upravljanja odnosa s korisnicima.

Vrlo je bitno naglasiti kako sustavi upravljanja odnosima s korisnicima nisu samo alat, odnosno tehnologija za analizu kupaca i tržišta, već cjelokupna poslovna filozofija pristupa kupcu kao središtu poslovanja poduzeća.

Kako su se kroz vrijeme zahtjevi kupaca sve više povećavali, te tržište počelo širiti na međunarodna tržišta, javila se i potreba za boljim i kvalitetnijim načinom obrade silnih podataka koje se moglo skupiti o korisnicima. Iz toga su se počeli razvijati informacijski sustavi, koji se sve podatke mogli prikupiti, obraditi, analizirati, predvidjeti i prikazati rezultate brže, učinkovitije i mnogo objektivnije.

U sklopu rada bilo je potrebno opisati poslovanje poduzeća Tvorinice duhana Rovinj koja je integrirana u multinacionalnu kompaniju British American Tobacco njenom prodajom od strane Adris grupe, te prikazati kako trenutno funkcionira sustav upravljanja s korisnicima.

Analizom navednog poduzeća zaključeno je da se provode aktivnosti upravljanja s korisnicima, da je u poslovnje integriran novi način rada koji je još u procesu realizacije, odnosno TaO projekt. Kako bi bio uspješno implementiran, potrebno je otkloniti nedostatke kao što su otpori zaposlenika. Vjeruje se da će se TaO projekt uspješno implementirati u poslovnu strategiju uz dovoljno edukacija, uz stručno osoblje i naprednu tehnologiju, uz ulaganja u ljudske resurse bilo da se radi o zaposlenicima unutar tvrtke, o poslovnim partnerima ili krajnjim potrošačima. Potrebno je brzo reagirati i odgovarati na žalbe

Implementacija zahtjeva izvjesno vrijeme, međutim kako je TaO projekt prihvaćen i na ostalim tržištima i tvornicama British American Tobacco vjeruje se da će se jednako tako dobro implementirati i prihvatiti na hrvatskom tržištu, odnosno u Tvornici duhana Rovinj.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Grbac, B. *B2B marketing*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2013.
2. Grbac, B. i D Lončarić *Ponašanje potrošača na tržištu kranje i poslovne potrošnje*, Rijeka, Ekonomski fakultet u Rijeci, 2010.
3. Muller, J. i V Srića *Upravljanje odnosima s klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb, Delfin, 2005.
4. Kotler, P i K.L. Keller *Upravljanje marketingom*, 12.izd., Zagreb, MATE d.o.o., 2008.
5. Kotler, P. et al., *Osnove marketinga*, četvrto europsko izdanje, Zagreb, MATE d.o.o., 2006.
6. Perišić, J. i Đ Ozretić Došen *Marketing*, 2.izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb, Adverta, 2004.
7. Vranšević, T. et al., *Inovativni Marketing*, Varaždin, TIVA, 2008.

### Internet stranice:

1. British American Tobacco, Dostupno na: <http://www.bat.com/>  
(Pristupljeno: 10.09.2016.)
2. BAT Selects SAP to Simplify HR Operating Model, Dostupno na:  
[https://www.successfactors.com/en\\_us/about-successfactors/press-releases/2015/bat-selects-sap-to-simplify-hr-operating-model.html](https://www.successfactors.com/en_us/about-successfactors/press-releases/2015/bat-selects-sap-to-simplify-hr-operating-model.html) (Pristupljeno 08.09.2016.)
3. British American Tobacco (BAT) has signed a seven-year €160 million (£132 million) cloud-based SAP business software, Dostupno na:

<http://www.computerworlduk.com/it-vendors/bat-signs-132m-deal-for-cloud-based-sap-3349587> (Pristupljeno 11.09.2016.)

4. DM darovna kartica, Dostupno na: [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/o\\_nama/618718/darovna\\_kartica.html](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/o_nama/618718/darovna_kartica.html) (Pristupljeno 16.09.2016)
5. INA bon kartica, Dostupno na: <http://www.molgroupcards.com/hr/ina-bon-kartica> (Pristupljeno 16.09.2016)
6. Customer Relationship Management, Dostupno na: <http://faculty.insead.edu/reinartz/crm/projects/Spring%202004/BritishAmericanTobacco.pdf> (Pristupljeno 08.09.2016)
7. CRM je danas mnogo više od softvera, Dostupno na: <http://www.ictbusiness.info/vijesti/crm-je-danas-mnogo-vise-od-softvera> (Pristupljeno: 10.09.2016)
8. SAP Customer Relationship Management, Dostupno na: <https://help.sap.com/crm> (Pristupljeno 09.09.2016)
9. SAP CRM - Customer Relationship Management, Dostupno na: [http://www.ice.hr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80&Itemid=92](http://www.ice.hr/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=92) (Pristupljeno 09.09.2016)
10. Tvornica duhana Rovinj, Dostupno na: [http://www.tdr.hr/o\\_tdr/tdr\\_sustav/tdr.html](http://www.tdr.hr/o_tdr/tdr_sustav/tdr.html) (Pristupljeno 08.09.2016.)
11. Upravljanje odnosom s klijentima, Dostupno na: <http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/> (Pristupljeno 09.09.2016)

12. Upravljanje odnosima s klijentima, Dostupno na: <http://www.vecernji.hr/kompanije-i-trzista/evo-sto-vam-sve-dobro-upravljanje-odnosima-s-klijentima-moze-donijeti-1094073> (Pristupljeno 09.09.2016.)
13. Upravljanje odnosima s kupcima, Dostupno na: <http://www.infotrend.hr/files/pdf/casopis/2010/180InfotrendWeb.pdf> (Pristupljeno 08.09.2016)
14. Uspješno implementiran SAP sustav za podršku poslovanju Adris grupe, Dostupno na: <http://www.b4b.hr/uspjesno-implementiran-sap-sustav-za-podrsku-poslovanju-adris-grupe-u-krovnom-poduzecu-te-duhanskoj-i-turistickoj-poslovnoj-jednici/> (Pristupljeno 11.09.2016)
15. Working with retailers, Dostupno na: [http://www.bat.com/group/sites/UK\\_9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO6ZXP2Z](http://www.bat.com/group/sites/UK_9D9KCY.nsf/vwPagesWebLive/DO6ZXP2Z) (Pristupljeno 11.09.2016)

## POPIS TABLICA

1. Tablica 1. Osobitosti poslovnog tržišta.....	10
---	----

## POPIS SLIKA

1. Slika 1. Shema poslovnog tržišta.....	7
2. Slika 2. CRM inicijativa.....	18
3. Slika 3. Komponente upravljanja odnosima s korisnicima.....	19
4. Slika 4. Dunhill Fine Cut i Dunhill Switch.....	34
5. Lucky Strike Flow filter, Lucky Strike Flow filter resized, Lucky Strike Wild, Lucky Strike Cold.....	36
6. Slika 6. TaO projekt.....	42
7. Slika 7. Positive messenger.....	46
8. Slika 8. INA i dm darovna kartica.....	49



## SAŽETAK

Upravljanje odnosima s korisnicima (CRM) je poslovna strategija koju danas koriste skoro pa sve kompanije, kako bi one bile u stalnoj interakciji sa svojim korisnicima, bilo da se radi o postojećim korisnicima ili o potencijalnim budućim korisnicima.

Strategija upravljanja odnosa s korisnicima pokušava analizirati podatke o povijesti korisnika u kompaniji, a to sve kako bi kompanija poboljšala poslovne odnose sa svojim korisnicima s posebnim naglaskom na zadržavanje korisnika te na kraju na taj način i povećati prodaju.

Važan aspekt upravljanja odnosa s korisnicima je prikupiti informacije iz niza različitih komunikacijskih kanala, uključujući web stranice tvrtke, e-mail, telefonske brojeve, marketinške materijale, live chat i društvene medije.

Pristup i sustav upravljanja odnosa s korisnicima koristi se kako bi kompanije lakše došle do informacija o svojim korisnicima te saznala potrebe i želje korisnika.

Najveća prednost korištenja upravljanja odnosima s korisnicima je ta da se sve prikupljene informacije o korisnicima nalaze na jednom mjestu te nisu razbacane po cijeloj organizaciji kompanije, kao što je to bilo prije uvođenja sustava upravljanja odnosa s korisnicima.

## **SUMMARY**

Customer relationship management (CRM) is an approach to managing a company's interaction with current and potential future customers. The CRM approach tries to analyse data about customers' history with a company, to improve business relationships with customers, specifically focusing on customer retention, and ultimately to drive sales growth.

One important aspect of the CRM approach is the systems of CRM that compile information from a range of different communication channels, including a company's website, telephone, email, live chat, marketing materials, social media, and more.

Through the CRM approach and the systems used to facilitate CRM, businesses learn more about their target audiences and how to best cater to their needs.

The biggest benefit most businesses realize when moving to a CRM system comes directly from having all your business data stored and accessed from a single location. Before CRM systems, customer data was spread out over office productivity suite documents, email systems, mobile phone data and even paper note cards.