

ELIGIBLE CUSTOMER MANAGEMENT- UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POVLAŠTENIM KLIJENTIMA

UDK 658.8:339.3
Stručni rad

mr.sc. Berislav Andrić
Društveni odjel, Veleučilište u Požegi
Vukovarska 17, 34000 Požega, Hrvatska
Telefon: 034-312-719 E-mail: bandrlic@vup.hr

mr.sc. Mario Hak
Porezna uprava Požega
Županijska 14, 34000 Požega, Hrvatska
Telefon: 034-312-340 E-mail: mario.hak@porezna-uprava.hr

SAŽETAK - U dinamičnom poslovnom okruženju današnjice, tržišni subjekti teže poboljšanju usluga krajnjim korisnicima, te unapređenju kvalitete poslovnih procesa, što posljedično dovodi i do unapređenja proizvoda i usluga kako u poduzećima tako i u državnim institucijama. Za ususret takvim izazovima, mnogi subjekti su razvili koncept bližih odnosa sa svojim klijentima uz primjenu novih modela poslovnih procesa. Razvojem novih trendova, pojavljuju se i novi modeli razmjene informacija između subjekata na tržištu. ECM (*Eligible Customer Management*)- upravljanje odnosima s povlaštenim klijentima je potpuno novi koncept u poslovanju koji svoje uporište nalazi u već postojećem CRM-u (*Customer Relationship Management*)- upravljanju odnosima s klijentima. Ovaj rad ima za cilj utvrditi relevantna obilježja strateškog razvoja modela CRM i ECM u poduzećima i državnim institucijama i primjenu određenih „povlastica“ u poduzećima, ali i „povlastica“ koje su uvele pojedine članice Europske Unije, a kroz nulte ili snižene porezne stope.

Ključne riječi: upravljanje, marketing, klijent

ABSTRACT – In today's dynamic business environment, commercial entities seek to improve services to end users, and improve the quality of business processes, which consequently leads to the improvement of products and services in companies and in government institutions. To meet these challenges, many entities have developed the concept of closer relations with their customers using new models of business processes. The development of new trends and new models of information exchange between companies occurs in the market. ECM (*Eligible Customer Management*) - managing relationships with preferred customer is a completely new concept in business, which is based in existing CRM (*Customer Relationship Management*). This paper aims to identify relevant characteristics of the strategic development of CRM and ECM models in companies and government institutions, and the application of certain "privileges" in companies, but also "privileges" that have been introduced by individual members of the European Union, through zero or reduced tax rates.

Key words: management, marketing, customer

I. UVOD

U dinamičnom poslovnom okruženju današnjice, tržišni subjekti teže poboljšanju usluga krajnjim korisnicima, te unapređenju kvalitete poslovnih procesa, što posljedično dovodi i do unapređenja proizvoda i usluga kako u poduzećima tako i u državnim institucijama. Razvojem novih trendova, pojavljuju se i novi modeli razmjene informacija između subjekata na tržištu. ECM (*Eligible Customer Management*)- upravljanje odnosima s povlaštenim klijentima je potpuno novi koncept u poslovanju koji svoje uporište nalazi u već postojećem CRM-u (*Customer Relationship Management*)- upravljanju odnosima s klijentima. Ovaj rad ima za cilj utvrditi relevantna obilježja ključa i strateškog razvoja modela CRM i ECM u poduzećima i državnim institucijama, i primjenu određenih „povlastica“ u poduzećima, ali i „povlastica“ koje su uvele pojedine članice Europske Unije, a kroz nulte ili snižene porezne stope.

II. ORGANIZACIJA I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESIMA

Pojmovi organizacija i upravljanje jedni su od najčešće upotrebljivanih riječi u svakodnevnom životu, a posebice u suvremenom poduzetništvu. Organizacija općenito znači svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj da odgovarajućim sredstvima ispune određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života. Prema navedenom izrazu pojam organizacija upotrebljava se za označavanje procesa organiziranja, rezultata organiziranja, organizacije kao institucije kao i znanstvene discipline. Organizacija kao aktivnost je svjesna ljudska djelatnost stvaranja organizacijske strukture, ali i svojevrsni rezultat procesa organiziranja. Svaka organizacija treba biti dinamičan, otvoren i svrhovit sustav koji ima temeljni zadatak postizanje cilja odnosno transformaciju inputa u outpute, a sve u svrhu zadovoljavanja klijenata.

Definirati organizaciju znači utvrditi, prije svega, sustav autoriteta što se prikazuje određenom shemom. Svrha organizacijske sheme je sljedeća:

- definiranje sustava odgovornosti u organizaciji,
- informiranje pojedinca o njegovom položaju unutar hijerarhije menadžmenta,
- olakšavanje oblikovanja organizacije,
- omogućavanje pripreme programa za napredovanje menadžera,
- ukazivanje na komunikacijske puteve,
- ukazivanje na mogućnost kontrole svakog menadžera.

Organizacijska struktura je temelj svakog poduzeća odnosno njegova anatomija. Ovo se može doslovno shvatiti i zbog činjenice da organizacija predstavlja organizam sačinjen od trajne imovine i ljudi s definiranim procesom i međusobnim odnosima među elementima procesa. Svaki element organizacijske strukture ima svoja posebna svojstva ili značajke, pa može funkcionirati kao poseban podsustav.

Razvoj tehnike i tehnologije, kao i poduzetništva uopće, iziskuje proučavanje kao i aplikacije, novih suvremenih koncepata odnosno pristupa organizaciji. Bez obzira na veličinu, i mala poduzeća, a posebice ona visokosofisticirana trebaju u svojoj ukupnosti i dijelovima poslovnog procesa, koristiti nova dostignuća a osobito sljedeća:

- paralelni inženjering (SE-*Simultaneous Engineering*),
- vitka tvornica (LP-*Lean Production*),
- potpuno upravljanje kvalitetom (TQM-*Total Quality Management*)
- inženjering poslovnog procesa (BPR-*Business Process Reengineering*)
- upravljanje odnosima s klijentima (CRM- *Customer Relationship Management*)
- učeća organizacija (*Learning Organization*) itd. (Lacković, 2000: 188)

Paralelni inženjering se može kvalitativno unaprijediti uvođenjem računala, uvođenjem novih tehnologija, te kooperacijom. Sam organizacijski oblik paralelnog inženjeringa, prema istom izvoru, ima sljedeća obilježja: timski rad uz integraciju različitih kvalifikacija, s manjim brojem hijerarhijskih razina, uz vođenje putem suradnje, visoki stupanj samostalnosti i suradnje voditelja i izvršitelja te permanentno obrazovanje osoblja.

Vitka tvornica se odnosi na kompletnu tvrtku, ali i na organizaciju proizvodnje ili usluga u pojedinom odjelu. Najvažniji instrumenti odnosno pristupi vitke tvornice jesu sljedeći: razvoj i konstrukcija prema zahtjevima obrade, montaže i kontrole, isporučitelji u potpunosti odgovaraju za vrijeme i kvalitetu isporučene robe, potpuno poštivanje rokova kod svih sudionika, neprekinuti tok materijala s minimalnim skladištima i zalihama, pravovremena odluka "dali uraditi sam ili kupiti", pravovremene informacije s tržišta i pravilna predodžba o kapacitetima vlastite proizvodnje.

Potpuno upravljanje kvalitetom je politika kvalitete usmjerena na sve segmente poduzeća od kojih se očekuje doprinos određenim rezultatima. Sve se događa kontinuirano, stalno se mijenja struktura poslovanja, ali i

kultura ponašanja. Konačni je cilj, prije svega, povećanje zadovoljstva korisnika.

Reinženjering poslovnih procesa je postupak za temeljito preoblikovanje, pojedinih proizvodnih ili uslužnih procesa pa i cijeloga poduzeća. Temeljno pitanje kod njegove primjene je što poduzeće mora uraditi. Bitni postupci su povećanje specijalizacije, te integracija pojedinačnih funkcija. Odgovornost se prebacuje na radnika i smanjuje potreba za nadzorom, ali se od njega stalno zahtijeva poboljšanje procesa.

Upravljanje odnosima s klijentima je sustav kojim prilagođavamo strategiju, organizaciju i kulturu poslovanja na način da svaki kontakt s korisnikom vodi k dugoročnom zadovoljavanju korisnika, a time i dugoročno povezanoj dobiti poduzeća. Razvijenije ekonomije nastoje organizacijski, tehnološki i informatički preorijentirati svoje poslovanje na način da je u središtu poslovanja korisnik i njegove potrebe koje treba zadovoljiti.

Učeća organizacija je organizacija sposobna u kreiranju, prikupljanju i transferiranju znanja i u modifikaciji svojeg ponašanja kako bi reflektirala novo znanje i nove poglede. Svi navedeni modeli poslovanja predstavljaju integralni dio strategije poslovanja poduzeća. Ubrzani razvitak tehnike i tehnologije, s jedne, i jačanje konkurencije, s druge strane, povećali su značenje organizacijskih modela u proizvodnji, uporabi proizvoda, ali i u ukupnom poslovanju gospodarskih subjekata. Konačni učinci svih mjera za podizanje razine i kvalitete organizacije su povećanje prodaje, s konačnim ciljem, ostvarivanja većeg profita i zadovoljstva klijenata. U tom smislu se razvijala i sama teorija i praksa menadžmenta, te je rezultirala povezivanjem svih modela u integralni model nazvan menadžment poslovnih procesa.

Menadžment poslovnih procesa (eng. *Business Process Management – BPM*) je metoda kojom poduzeće prilagođava poslovne procese svojoj poslovnoj strategiji, što vodi optimizaciji njihovog ukupnog poslovanja putem poboljšanja specifičnih poslovnih aktivnosti unutar pojedinih odjela, u cijelom poduzeću ili između korporacija. BPM može uspostaviti model automatizacije, upravljanja i optimiziranja poslovnih procesa u cijelom poduzeću. On omogućava pokretanje manjih promjena, u samo jednom ili nekoliko poslovnih procesa, kao i proširivanje optimizacije na način koji odgovara organizaciji (Lusk i dr, 2005:5). Neki od principa na kojima se temelji ovakav pristup su sljedeći:

- Orijentacija prema potrošačima – Output procesnom potrošaču i cijena koju on ostvaruje omogućava mjernu ljestvicu za procesno strukturiranje.
- Kros-funkcijski pristup – Proces, a ne organizacijska jedinica, predstavlja objekt procesnog menadžmenta, što je u suprotnosti od linijskog menadžmenta.
- Timski rad – Procesno razmišljanje znači timsko razmišljanje pošto se osnova procesnog pristupa – integracija preko funkcijskih granica, može ostvariti jedino suradnjom.
- Kontinuirano unaprjeđenje – Procesi nisu statične strukture nego konstantni subjekti novih promjena uslijed utjecaja okoline i tržišnih zahtjeva.

Uključenost u procese zahtijeva prilagodbu procesnih ciljeva, tokova i alata tim promjenama.

- Jasne kompetencije i odgovornosti – U matricnoj organizacijskoj strukturi pojam procesnog pogleda ortogonalan je tradicionalnoj, funkcijskoj organizacijskoj strukturi poduzeća. Shodno tome, kompetencije i odgovornosti trebaju biti jasno definirane.
- Operacionalizirani ciljevi – Potrebno je osigurati objektivniju razinu poslovanja što se postiže i samom operacionalizacijom ciljeva. Takvi ciljevi čine poboljšanja vidljivijima i smanjuju otpor prema promjenama.
- Upravljanje pomoću ciljeva – Procesni ciljevi i ciljevi zaposlenih trebali bi biti povezani.
- Sustav nagrađivanja – Plaća treba biti temeljena na učinku ili prema nekom drugom kriteriju koji potiče i podržava ostvarivanje ciljeva.
- Poduzetništvo – Procesi su entiteti s nezavisnom odgovornošću za svoje rezultate, u kojima se zaposlenici u velikoj mjeri mogu organizirati shodno postavljenim ciljevima (Osterle, 1995:127)

Osnovni zadatak navedenih rješenja za upravljanje poslovnim procesima je da u potpunosti preslikaju i automatiziraju poslovne procese u poduzećima. Uvođenje takvih principa u poduzeće je vrlo zahtjevan zadatak koji utječe na ukupno poslovanje poduzeća. Kako bi menadžment poslovnog procesa bio u mogućnosti optimalno planirati odvijanje poslovnog procesa, potrebno je angažirati resurse i kontinuirano poboljšavati upravljački proces.

III. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA

Upravljanje odnosima s klijentima kao jedan od modela upravljanja poslovnim procesima, postalo je neizostavan dio suvremenog poslovanja. To je strategija poduzeća i institucija koja je u središte postavila klijenta, partnera. Temelji se na integriranom upravljanju tržištem, prodaji i izvođenju usluga za klijente, kao ključnim funkcijama tvrtki koje se svakodnevno susreću s klijentima i strankama. Osigurava učinkovito i mjerljivo pridobivanje novih klijenata, te pospješuje vjernost i zadovoljstvo postojećih. Uspješne tvrtke prepoznale su CRM kao ključnu strategiju uspješnosti i temelj za izgradnju konkurentne prednosti. Upravljanje odnosima s kupcima daje očekivane rezultate samo ako je potpuno integrirano u poslovanje tvrtke i sustav poslovne informatike. Želja da se klijentima pruže što kvalitetnije usluge i da se pri tome primjenjuju najnovija tehnološka dostignuća, zamjetna je otkad postoji i tržišna orijentacija marketinga. Koncept koji danas naziva konceptom upravljanja odnosa s klijentima prošao je relativno dug evolucijski put na kojemu se mogu razlikovati tri karakteristične točke

- koncept pozivnih centara
- koncept kontaktnih centara
- koncept kontaktnog centra kao dio sustava za upravljanje odnosima s klijentima (Panian, 2003:116)

Prva evolucijska faza je vezana uz pojavu telefona kao trećeg prodajnog kanala u marketingu, uz već postojeću osobnu prodaju i prodaju putem kataloga. S vremenom je telefon postao važno sredstvo pomoću kojeg su klijenti poduzeća nastojali doći do potrebnih informacija, odnosno usluga prije, tijekom i poslije kupnje. Te promjene dovode do stvaranja organizacijske jedinice u poduzeću, tzv. pozivnog centra (engl. *Call Center*). To je organizacijska jedinica u kojoj zaposlenici dežuraju uz telefone u radno vrijeme, a kasnije je stvorena ideja dežuranja i izvan radnog vremena. Jedini im je posao odgovaranje na pozive klijenata, promptno davanje informacija koje traže, pomaganje pri donošenju odluke o kupnji, prijam prigovora, pritužbi i reklamacija te pružanje najrazličitijih besplatnih usluga, dakako, onih predviđenih kao besplatne poslovnom politikom poduzeća. Pozivni centar je komunikacijsko čvorište namijenjeno djelotvornom i učinkovitom izvršavanju velikog broja interakcija osoblja poduzeća s njezinim klijentima preko telefona. Pojavom Interneta i novih oblika komunikacije, poduzeća shvaćaju da će važnost telefona kao primarnog medija s vremenom opadati i da će ga sve više zamjenjivati internetski servisi poput *e- maila*, *chata* tekstem i govorom, komuniciranja putem mobilnih uređaja itd. Upravo zbog jednostavnosti i niskih troškova komunikacije, Internet je postao važno sredstvo za pružanje usluga klijentima u okvirima koncepta *e- poslovanja*. Koncept pozivnog centra se transformira u koncept kontaktnog centra i to na način da se klasičnom pozivnom centru dodaju multimedijske komunikacijske mogućnosti, prvenstveno one koje nudi Internet. Najvažniji razlog takvoj preobrazbi je povećanje zadovoljstva klijenata zbog unapređenja kvalitete usluga koje im poduzeće pruža prije, za vrijeme i nakon obavljanja kupnje. Zadnja evolucijska faza daje novo mjesto i ulogu kontaktnog centra u CRM sustavu. Kontaktni centar ostaje i u CRM sustavima - mjesto putem kojega se ostavljaju kontakti s klijentima uz upotrebu različitih komunikacijskih kanala, no težnja je da njegova uloga preraste u mjesto za uspostavljanje trajnih i kvalitetnih odnosa s klijentima. Kontaktni centar poprima sve više značajki inteligentnog sustava koji se trajno usavršava u komunikaciji s klijentima. No, nepostojanje ovakvog standardiziranog sustava za upravljanje klijentima može rezultirati propuštenim poslovnim prilikama.

Kao ideja vodilja nameće se gledište da je upravljanje odnosima s klijentima poslovna strategija koja utječe na organizaciju u cjelini uključujući sve njene dijelove, poput marketinga, odjela za informatiku, distribucije, financija, proizvodnje i razvoja, ljudskih potencijala, menadžmenta itd (Peelen, 2005:6).

Gledano sa strateške razine na upravljanje odnosima s klijentima, može se reći da se radi o strateškom procesu identifikacije (selekcije) klijenata koje poduzeće može na najprofitabilniji način opslužiti stvarajući interakciju između sebe i selektiranih klijenata radi poboljšanja trenutne i buduće vrijednosti klijenata za poduzeće. Ključni elementi navedene definicije su:

- strateški proces
- identifikacija (selekcija)
- interakcija
- klijenti
- trenutna i buduća vrijednost klijenta

Pojavom ovog novog pristupa mijenjaju se i sastavne odrednice poslovanja, koje su prikazane u sljedećoj tablici.

TABLICA I. Razlike između klasične koncepcije marketinga i CRM-a (Giligan, i Wilson, 2003: 264)

MARKETING USMJEREN NA TRANSAKCIJE	MARKETING USMJEREN NA ODNOS
Fokus na prodaju	Fokus na izgradnju lojalnosti i zadržavanje kupaca
Naglasak na oblike proizvoda	Naglasak na koristi od proizvoda koje su značajne za potrošače
Mali naglasak na zadržavanje kupaca	Naglasak na visoku razinu usluga koje su po mogućnosti usmjerene na pojedinog kupca
Ograničeno povjerenje kupaca	Visoko povjerenje kupaca
Umjeren kontakt s kupcima	Veliki kontakt s kupcima, a svaki se kontakt koristi kako bi se dobile informacije o kupcima i poboljšao odnos s njima
Kvaliteta je isključivo briga proizvodnje	Kvaliteta je briga svih

Za potrebe istraživanja CRM-a, potrebno je determinirati terminologiju pojma klijent. Definicija uključuje kupce, dobavljače, partnere, investitore, zaposlenike i ostale sudionike u poslovnom procesu. Svaka od tih skupina ima specifične potrebe. Klijenti moraju biti u mogućnosti saznati o proizvodima i uslugama te biti u mogućnosti izvršiti kupovinu. Važno uočiti potrebu praćenja aktivnosti svakog kupca. Imajući u vidu 80% prihoda dolazi od 20% vaših klijenata- Pareto princip (Sanders, 1987: 47).

Zamisao o razvoju marketinga koji je usmjeren na uspostavljanje odnosa s klijentima bez obzira dali se radi o krajnjim potrošačima ili industrijskim kupcima, moguće je promatrati kao logičan nastavak jednoga toka u kojemu se poimanje marketinga mijenja od isključivo poslovne funkcije u stav da marketing predstavlja kulturu, običaje i duh jednoga poduzeća. Stoga bi se priroda odnosa između poduzeća i njegovih tržišta trebala temeljiti na priznavanju uzajamne ovisnosti što je i prikazano na slijedećoj tablici.

TABLICA II. Odnos strategije privlačenja i zadržavanja kupaca (Renko, 2005:274)

KARAKTERISTIKE STRATEGIJE PRIVLAČENJA KUPACA	KARAKTERISTIKE STRATEGIJE ZADRŽAVANJA KUPACA
- kupci su kupci	- kupci su klijenti
- masovni marketing	- one-to-one marketing
- privlačenje novih kupaca	- izgradnja odnosa s trenutačnim kupcima
- pojedinačne transakcije	- kontinuirane transakcije
- povećanje tržišnog udjela	- povećanje potrošenog udjela
- diferencija na temelju grupa	- diferencija na temelju individualnih potrošača
- segmentacija na temelju homogenih potreba	- segmentacija na temelju različitih potreba
- kratkoročni strateški fokus	- dugoročni strateški fokus
- standardizirani proizvodi	- masovna kustomizacija

	(izrada proizvoda prema željama kupaca)
- nabava uz najniže troškove	- strategija određivanja cijena na temelju vrijednosti
- jednosmjerna komunikacija	- dvosmjerna individualizirana komunikacija
- konkurencija	- dvosmjerna individualizirana komunikacija

Navedeni novi poslovni koncepte nalaze svoju čestu primjenu u današnjem suvremenom poslovanju. Ukoliko poslovanje promatramo iz aspekta poduzeća, ono teži razvijanju dobrih odnosa s potencijalnim i već aktualnim klijentima poduzeća koji dolaze u kontakte s zaposlenicima. Međutim, dobri odnosi s klijentima ne nastaju spontano - oni iziskuju dugoročnu primjenu odgovarajućih metoda i poslovnih procesa kojima će poduzeće uspostaviti kontrolu, odnosno pomoću kojih će moći upravljati tim odnosima

IV. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POVLAŠTENIM KLIJENTIMA

Budući da su koncepti i alati procesno-orientirane organizacije primjenjivi na sva poduzeća, može se reći kako je riječ o globalnim alatima. No, svako je poduzeće, pa tako i državne institucije jedinstvene u pogledu svoje organizacijske kulture i načina na koji utvrđuje svoju poslovnu strategiju. Čak i u dvije organizacije koje proizvode potpuno isti proizvod, ti koncepti će se drugačije primjenjivati, uslijed činjenice da su njihovi sastavni elementi različiti: različiti ljudi, različiti procesi, i različite tehnologije. Iako veliki broj kompanija razmišlja o poslovnim procesima, tek mali broj njih se odlučio primijeniti procesnu organizacijsku strukturu. Pitanje primjene takvog organizacijskog rješenja u uskoj je vezi s razinama agregiranja obavljanja pojedinih poslova odnosno procesa. Suradnja putem procesnog menadžmenta, izgradnjom nebrojeno mnogo procesnih veza koje se zatim mogu povezati na višoj razini, predstavljat će značajan izvor konkurentne prednosti tijekom idućih desetljeća (Smith i Fingar, 2003: 27).

Slijedom navedenog, evidentan je daljnji razvoj poslovnih metoda i procesa, kako kod profitnih, tako i kod neprofitnih organizacija.

Što zapravo znači skraćenica ECM? (Rajola, 2003:149)

E (*eligible*). Klijenti su segmentirani u odnosu na određene kriterije, stoga postoji skupina klijenata koji u procesu suradnje sa organizacijom ima određene povlaštene uvjete poslovanja, sukladno zakonskoj regulativi.

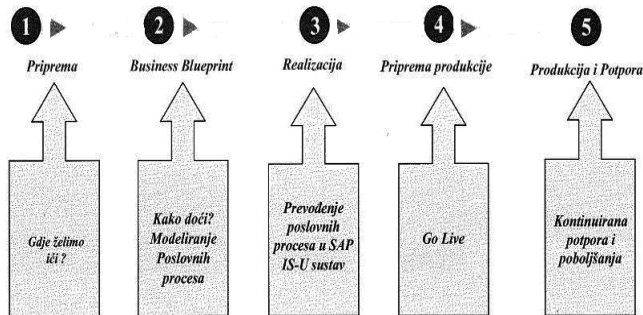
C (*customer*). Prvi cilj svakog gospodarskog subjekta je pridobiti klijenta. Klijenti su u međuvremenu prošli kroz proces transformacije: počevši od generičke uloge klijenta, u kojoj su prvobitno bili svojevrсни poslovni partneri, do preobraćanja u najvažnijeg subjekta u smislu vrednovanja, preispitivanja i unapređivanja outputa gospodarskog subjekta. U svakom slučaju, gospodarski subjekti pokušavaju anticipirati moguću korist od primjene ECM-a.

M (*management*). Budući da se odnosi s potrošačima ne bi trebali odvijati sami od sebe, dakle autarkično, mora

postojati upravljački proces kojim će se ti odnosi usmjeravati obostrano.

Na sljedećoj slici prikazan je proces implementacije ECM-a.

Sl. 1. Proces razvoja ECM-a



U početku projekta potrebno je definirati strategiju implementacije i redosljed koraka, projektne timove, procedure i standarde. Nakon toga slijedi druga faza u kojoj je cilj dobiti iscrpnu dokumentaciju o funkcijama poslovnih procesa, matičnim podacima, organizacijskoj strukturi, tj. stvoriti cjelokupnu sliku sustava. Slijedeća faza je realizacija u kojoj se implementiraju svi zahtijevani procesi utvrđeni u prethodnoj fazi. U ovoj fazi se razvijaju i dodatni programi te različita izvješća. Na kraju, slijedi proces pripreme produkcije te kontinuirana potpora. Eventualni problemi koji se mogu pojaviti prilikom implementacije su problemi u smislu povećanja troškova, vremenskog plana ili dinamike ostvarenja ciljeva. Kako bi se izbjegli navedeni problemi, potrebno je osigurati potpunu predanost menadžmenta, angažman korisnika-klijenata, realno planiranje te financijske, ljudske i tehničke resurse.

V. PRIMJENA ECM-A KROZ POREZNE STOPE U NOVIM ČLANICAMA EU I HRVATSKOJ

Mogućnost primjene ECM-a primjenjiva je kroz povlastice koje određeni klijenti dobivaju od pojedinih poduzeća, ali je vidljiva i kroz određene povlaštene porezne stope koje primjenjuju pojedine zemlje Europske Unije za određene proizvode i usluge. Povlasticom korištenja nulte stope koriste se:

- nove članice kojima je to odobreno kroz određeno prijelazno razdoblje,
- stare članice koje su u vrijeme donošenja Direktive primjenjivale nultu stopu i to do uspostave konačnog sustava PDV-a.

Zbog važnosti Poreza na dodanu vrijednost na nacionalnim tržištima Europska komisija teži ujednačenju propisa o PDV-u među državama članicama EU. Prilikom izrade zajedničkog sustava oporezivanja težilo se maksimiziranju učinkovitosti tog poreznog oblika te je on zamišljen kao praktičan i jednostavan sustav s jednom poreznom stopom, široko definiranom poreznom osnovicom i malim brojem izuzeća. Temeljne odrednice hrvatskog sustava poreza na dodanu vrijednost preuzete su iz Šeste smjernice Europske unije, a one se ogledaju u sljedećem: da je to potrošni oblik, da se temelji na načelu

određišta, da se temelji na kreditnoj metodi ubiranja, da se temelji na vrlo malom broju poreznih oslobođenja, te da se nulta porezna stopa primjenjuje samo u slučaju oporezivanja izvora.

Sustav oporezivanja Porezom na dodanu vrijednost u EU određuje primjenu standardne stope koja ne može biti niža od 15% i najviše do dvije snižene stope koje se primjenjuju na proizvode i usluge predviđene Direktivom EU koja se odnosi na PDV. Direktiva predstavlja okvir za izgradnju nacionalnog sustava PDV-a. U proteklom razdoblju brojnim starim članicama kao i pojedinim novim omogućena su određena izuzeća koja su se mogla primjenjivati ili se primjenjuju u prijelaznom razdoblju. Ova izuzeća se odnose na primjenu nulte stope PDV-a, nižih stopa PDV-a ili određenim kombinacijama poreznih stopa. Ovo je za posljedicu imalo velike razlike kako u visini tako i u broju poreznih stopa na tržištu Europske Unije. Propisima Direktive o zajedničkom sustavu poreza na dodanu vrijednost EZ-a, primjena nulte stope dopuštena je samo za proizvode koji se izvoze. Oporezivanje nultom stopom u Republici Hrvatskoj predstavlja područje odstupanja hrvatskog zakonodavstva od zakonodavstva Europske Unije. Od 1. siječnja 1998. do 31. prosinca 1998. stopa poreza na dodanu vrijednost bila je jedinstvena za sve vrste proizvoda i usluga i iznosila je 22 %. Danas je u Hrvatskoj primjena stope Poreza na dodanu vrijednost od 0% i to za:

- sve vrste kruha,
- sve vrste mlijeka (kravlje, ovčje, kozje), koje se stavlja u promet pod istim nazivom u tekućem stanju, svježje, pasterizirano, homogenizirano, kondenzirano (osim kiselog mlijeka, jogurta, kefira, čokoladnog mlijeka i drugih mliječnih proizvoda), nadomjeske za majčino mlijeko,
- knjige stručnog, znanstvenog, umjetničkog, kulturnog i obrazovnog sadržaja, udžbenike za pedagoški odgoj i obrazovanje, za osnovno, srednje i visoko obrazovanje, otisnute na papiru ili na drugim nositeljima teksta,
- lijeke određene Odlukom o utvrđivanju Liste lijekova Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje,
- proizvode koji se kirurškim putem ugrađuju u ljudsko tijelo - implantati (srčani zalisci, elektronski stimulatori, umjetni zglobovi, materijal za osteosintezu, stentovi, interauterini ulošci i dr.), te ostale medicinske proizvode za nadomještanje tjelesnog oštećenja ili nedostatka iz Pravilnika o ortopedskim i drugim pomagalicama Hrvatskog zavoda za zdravstveno osiguranje" (Narodne novine, 1999).

Prema Direktivi na sve proizvode i usluge na koje se u Hrvatskoj primjenjuje nulta stopa moguća je primjena snižene stope, ali ne niže od 5%.

TABLICA III. Stope PDV-a u novim državama članicama EU i Hrvatskoj 2010. godine

Država članica	Standardna stopa PDV-a	Snižena stopa	Nulta stopa
Bugarska	20	7	ne
Cipar	15	5 i 8	da
Češka Republika	19	9	ne
Estonija	18	5	ne
Mađarska	20	5	ne
Latvija	18	5	ne
Litva	18	5 i 9	ne

Malta	18	5	da
Poljska	22	7	da
Rumunjska	19	9	ne
Slovenija	20	8,5	ne
Slovačka	19	10	ne
Hrvatska	23	10	da

Problem nulte stope je velik i bez obzira što je predviđena samo za izvoz koristi je dvanaest članica EU. Temeljem iskustava ovih članica za zaključiti je da su pravila Europske Unije u vezi s nultom stopom vrlo stroga, te da se u idućem razdoblju teži potpunom ukidanju nulte stope na području cijele Unije. Primjena nulte stop u Hrvatskoj ima vrlo veliko značenje jer se odnosi na kategorije proizvoda koje su izuzetno bitne za niz socijalnih kategorija stanovništva, te bi se zbog toga trebalo razmišljati o taženju odgode ukidanja nulte stope za određeno vremensko razdoblje ili prelazak na određenu sniženu stopu oporezivanja za te vrste proizvoda i usluga. Isto tako u pregovorima treba zauzeti stav da se zadrži stopa od povlaštenih 10% Poreza na dodanu vrijednost koje se plaća na:

- usluge smještaja ili smještaja s doručkom, polupansiona ili punog pansiona u svim vrstama komercijalnih ugostiteljskih objekata i usluge agencijske provizije za naprijed navedene usluge,
- novine i časopise koji izlaze dnevno i periodično, osim na one koji u cijelosti ili uglavnom sadrže oglase ili služe oglašavanju.

“Povlaštene” porezne stope imaju veliko značenje za nove članice Europske Unije, te prema njihovim iskustvima za uvidjeti je da i Hrvatska mora težiti barem djelomičnom zadržavanju ovih stopa za pojedine proizvode i usluge u budućem razdoblju.

VI. ZAKLJUČAK

Uvođenje organizacijskih promjena je nužno, ali ne i dovoljno za osiguranje uspjeha u budućnosti. No, one su potrebne da se tvrtka refokusira, repozicionira, obnavlja, reorganizira i osmišljava poslovanje i razvoj. Konkurentnost se može ostvariti samo natjecanjem i uspjeh tvrtke u budućnosti će sve više ovisiti o različitosti i pripremljenosti na buduće promjene.

Upravljanje odnosima s klijentima predstavlja jednu od temeljnih odrednica marketinške filozofije poslovanja. Ono na prvo mjesto stavlja klijenta i njegovo zadovoljstvo tako da sve procese unutar poduzeća usmjerava prema klijentu. Temelj upravljanja odnosima s klijentima predstavlja poznavanje klijenata kako bi im poduzeće “isporučivalo” veću vrijednost. Povezanost s klijentima pretpostavlja ispunjavanje potreba klijenata onako kako klijenti to žele, što može biti ključni izvor konkurentske prednosti.

Davanje određenih dodatnih koristi ili „povlastica“ ne odnosi se samo na poduzeća i njihove klijente, već je vidljivo i da države, članice Europske Unije i Hrvatska, imaju određene snižene ili nulte porezne stope koje imaju učinak na pojedine kategorije građana i na pojedine gospodarske grane u cjelini. Ove stope se prema Direktivi trebaju ukinuti ili ograničiti, ali pojedine države pronalaze zaobilazne načine kako izbjeći ili odgoditi primjenu viših stopa poreza.

LITERATURA

1. Giligan, C., Wilson (2003). *Strategic Marketing Planning*, Butterworth-Heinemann, UK
2. Lacković, Z. (2000). *Management malog poduzeća*, Građevinski fakultet Osijek, Osijek
3. Lusk, S., Paley, S., Spanyi, A. (2005). *The Evolution of Business Process Management as a Professional Discipline*, Business Process Trends
4. Osterle, H. (1995) *Business in the Information Age: Heading for New Processes*, Springer, Berlin
5. Panian, Ž.: (2003). *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Sinergija, Zagreb
6. Peelen, E. (2005). *Customer Relationship Management*, Pearson Education Limited, Essex,
7. Rajola, F. (2003). *Customer Relationship Management – Organizational and Technological Perspectives*, Springer-Verlag, Berlin – Heidelberg
8. Renko, N (2005). *Strategije marketinga*, Naklada Ljevak, Zagreb
9. Sanders, R. (1987). *The Pareto principle, its use and abuse*, *Journal of Consumer Marketing*, Volume 4., Issue 1, str. 47.
10. Smith, H., Fingar, P. (2003). *Business Process Management – The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa
11. *Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o porezu na dodanu vrijednost (NN 105/99)*