Strateško planiranje prodaje kao potpora realizaciji korporacijske strategije proizvodnih poduzeća

Pihir, Valentina

Professional thesis / Završni specijalistički

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Organization and Informatics Varaždin / Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike Varaždin**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:860967

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE VARAŽDIN

Repository / Repozitorij:

Faculty of Organization and Informatics - Digital Repository

zir.nsk.hr

dabar DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE VARAŽDIN

Valentina Pihir

STRATEŠKO PLANIRANJE PRODAJE KAO POTPORA REALIZACIJI KORPORACIJSKE STRATEGIJE PROIZVODNIH PODUZEĆA

- ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD -

VARAŽDIN, 2015.

SVEUČILIŠTE U ZAGREBU
FAKULTET ORGANIZACIJE I INFORMATIKE VARAŽDIN

Valentina Pihir
Broj indeksa: MPS-68/2008

STRATEŠKO PLANIRANJE PRODAJE KAO POTPORA REALIZACIJI KORPORACIJSKE STRATEGIJE PROIZVODNIH PODUZEĆA

- ZAVRŠNI SPECIJALISTIČKI RAD -

Mentor:
Doc.dr.sc. Marina Klačmer Čalopa

VARAŽDIN, 2015.

PODACI O ZAVRŠNOM SPECIJALISTIČKOM RADU

I. A u t o r

Ime i prezime	**VALENTINA PIHIR**
Datum i mjesto rođenja	25.03.1982., Varaždin
Naziv fakulteta i datum diplomiranja	Fakultet za turistički i hotelski menadžment, Opatija, 07.03.2005.
Sadašnje zaposlenje	Voditelj naplate i analize, MIV d.d. Varaždin

II. Završni specijalistički rad

Naslov	STRATEŠKO PLANIRANJE PRODAJE KAO POTPORA REALIZACIJI KORPORACIJSKE STRATEGIJE PROIZVODNIH PODUZEĆA
Broj stranica, slika, tabela, priloga, bibliografskih podataka	134 stranice, 34 slike, 15 tabela, 48 bibliografskih podataka
Znanstveno područje, smjer i disciplina iz koje je postignut akademski stupanj	Područje društvenih znanosti
Mentor ili voditelj rada	Doc. dr. sc. Marina Klačmer Čalopa
Fakultet na kojem je rad obranjen	Fakultet organizacije i informatike, Varaždin
Oznaka i redni broj rada	56

III. Ocjena i obrana

Datum prihvaćanja teme od Znanstveno-nastavnog vijeća	15.05.2012.
Datum predaje rada	20.12.2014.
Datum sjednice ZNV-a na kojoj je prihvaćena pozitivna ocjena rada	27.01.2015.
Sastav Povjerenstva koje je rad ocijenilo	Prof.dr.sc. Stjepan Dvorski Doc.dr.sc. Marina Klačmer Čalopa Izv.prof.dr.sc. Ksenija Vuković
Datum obrane rada	17.02.2015.
Sastav Povjerenstva pred kojim je rad obranjen	Prof.dr.sc. Stjepan Dvorski Doc.dr.sc. Marina Klačmer Čalopa Izv.prof.dr.sc. Ksenija Vuković
Datum promocije	

SADRŽAJ

1 UVOD 1

1.1 OBRAZLOŽENJE TEME 1

1.2 CILJ RADA 4

1.3 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA 6

1.4 DOPRINOS RADA 7

2 STRATEGIJA I STRATEŠKO PLANIRANJE 9

2.1 ANALIZA OKOLINE POSLOVNOG SUSTAVA 9

2.1.1 Eksterna okolina 11

2.1.2 Interna okolina 12

2.1.3 Metode analize okoline 13

2.2 VIZIJA, MISIJA I CILJEVI 15

2.3 DEFINIRANJE STRATEGIJE PODUZEĆA 17

2.4 STRATEŠKO PLANIRANJE 20

2.5 KORACI STRATEŠKOG PLANIRANJA I IZRADA POSLOVNOG PLANA 22

2.6 ODLUČIVANJE I RIZIK 24

2.6.1 Metode i koraci procesa odlučivanja 25

2.6.2 Odlučivanje u uvjetima rizika 27

3 KORPORACIJSKA STRATEGIJA I KORPORACIJSKO PLANIRANJE 30

3.1 KORPORACIJA, KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE I STRATEŠKI MENADŽMENT - POJMOVI 30

3.2 KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE U PROIZVODNIM PODUZEĆIMA I IZAZOVI 21. STOLJEĆA 33

3.2.1 Sustav korporacijskog upravljanja u proizvodnim poduzećima 33

3.2.1.1 Specifičnosti proizvodnje i proizvodnih poduzeća 34

3.2.1.2 Utjecaj tehnologije na rast produktivnosti 36

3.2.1.3 Kadrovi u proizvodnji i upravljanje vremenom kao čimbenik produktivnosti 39

3.2.1.4 Važnost informatičke podrške – ERP sustavi 41

3.2.2 Specifičnosti upravljanja proizvodnim poduzećima u tranzicijskim zemljama 44

3.2.2.1 Hrvatski izvoz 47

3.2.2.2 Utjecaj aktualne krize na svjetsko gospodarstvo i promjenu tržišnih trendova 49

3.3 KORPORACIJSKA STRATEGIJA 50

3.3.1 Poslovna strategija 51

3.3.2 Poslovni portfolio 52

3.4 KORPORACIJSKO PLANIRANJE 53

3.5 PROFIT VS. VRIJEDNOST - KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE I ODRŽIVI RAZVOJ 54

4 STRATEŠKO PLANIRANJE PRODAJE 57
4.1 PRODAJA – ULOGA I ZNAČAJ U PROIZVODNIM PODUZEĆIMA 57
4.2 ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA 59
4.2.1 Potreba za informacijama o tržištu – ciljevi analize tržišta 60
4.2.2 Definiranje i opseg analize tržišta 62
4.2.3 Faze analize tržišta 64
4.3 DEFINIRANJE I RAZVOJ STRATEŠKOG PLANA PRODAJE 65
4.3.1 Analiza vanjskih čimbenika 67
4.3.1.1 Analiza tržišta i tržišnih trendova 67
4.3.1.2 Analiza kupaca 69
4.3.1.3 Analiza konkurencije 70
4.3.2 Analiza unutarnjih čimbenika 71
4.3.2.1 SWOT analiza za razvoj prodajne strategije 72
4.3.2.2 Analiza korporacijske strategije 74
4.3.3 Odabir ključnih faktora uspjeha i formiranje strateškog plana 74
4.4 IMPLEMENTACIJA STRATEŠKOG PLANA PRODAJE 76
4.4.1 Postavljanje ciljeva i određenje konkretnih zadataka 77
4.4.2 Definiranje skupine odgovorne za provođenje plana 79
4.4.3 Definiranje utjecajne skupine i aktivnosti za potporu provođenja plana 79
4.5 KONTROLA I EVALUACIJA STRATEŠKOG PLANA 80
5 PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE I USPJEŠNU REALIZACIJU KORPORACIJSKE STRATEGIJE KROZ STRATEŠKO PLANIRANJE PRODAJE 82
5.1 ISTRAŽIVANJE STRATEŠKOG PLANIRANJA PRODAJE U SVRHU POTPORE KORPORACIJSKOJ STRATEGIJI 82
5.2 REZULTATI ISTRAŽIVANJA 83
5.3 PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA KROZ STRATEŠKO PLANIRANJE PRODAJE 97
5.3.1 Kadrovi kao ključan čimbenik strateškog unapređenja prodaje 98
5.3.2 Praćenje tržišnih trendova i ciljano usmjerenje prodajnih aktivnosti 105
5.3.3 Kontinuirano unapređenje poslovnih procesa i organizacijske strukture kao potpornih struktura za realizaciju plana 116
5.3.4 Primjena informacijskog sustava s ciljem unapređenja strat. planiranja prodaje 126
5.3.5 Potpora svih funkcija u poduzeću i usmjerenje poslovnih procesa s ciljem strateškog unapređenja prodaje 129
6 ZAKLJUČAK 133
LITERATURA 135

POPIS SLIKA

Slika 1. Okolina organizacije 10
Slika 2. Dijelovi (dimenzije) eksterne okoline poduzeća 12
Slika 3. Hijerarhija strategije prema Wheelen, L.T. Hunger, J.D. 19
Slika 4. Model izrade glavnog poslovnog plana 23
Slika 5. Faze analitičkog postupka pri donošenju odluke 27
Slika 6. Vrste financijskog rizika 28
Slika 7. Informacije i odlučivanje 29
Slika 8. Tehnologija pojedinačne i procesne proizvodnje i oblikovanje organizacije 38
Slika 9. Uspostavljanje održivog ciklusa stvaranja vrijednosti 55
Slika 10. Osnovne odrednice opsega aktivnosti i svrhe istraživanja tržišta 64
Slika 11. Tri područja na koja se usmjeruje SWOT analiza 73
Slika 12. Prikaz cjelokupnog procesa prepoznavanja i mobiliziranja utjecajnih skupina 80
Slika 13. Prikaz menadžerskih pozicija anketiranih 83
Slika 14. Grafički prikaz veličine anketiranih poduzeća 85
Slika 15. Pojam korporacijske strategije prema stavovima anketiranih 86
Slika 16. Postojanje formalno definiranog i usvojenog dokumenta 87
Slika 17. Postojanje korelacije između korporacijske strategije poduzeća 88
Slika 18. Upoznatost i motivacija zaposlenika za realizaciju korporacijske strategije 89
Slika 19. Prijenos strateških ciljeva i korporacijske strategije na sve organizacijske razine, i njihova povezanost s taktičkim i operativnim planiranjem 90
Slika 20. Utjecaj prodajne strategije na uspješnost realizacije korporacijske strategije 91
Slika 21. Definicija strateškog plana prema mišljenju ispitanika 91
Slika 22. Postojanje pismeno definirane strategije prodaje u poduzećima 93
Slika 23. Postojanje propisanih smjernica za realizaciju strateškog plana prodaje 93
Slika 24. Mišljenje anketiranih o razlozima neuspješne realizacije strateškog plana 94
Slika 25. Važnost podrške svih poslovnih funkcija za realizaciju prodajne strategije 95
Slika 26. Mišljenje anketiranih o mjerilu uspjeha proizvodnih poduzeća 96
Slika 27. Grafikon organizacijske strukture sektora Prodaja – primjer 1. 100
Slika 28. Grafikon organizacijske strukture odjela Prodaja – primjer 2. 101
Slika 29. Grafikon organizacijske strukture odjela Prodaja, kombinirano – primjer 3. 102
Slika 30. Primjer baze podataka prikupljenih istraživanjem tržišta 110
Slika 31. Organizacijska struktura prije provođenja reorganizacije i poboljšanja procesa 121
Slika 32. Organizacijska struktura nakon provođenja reorganizacije i poboljšanja procesa 122

Slika 33. Poslovni proces obrade tehničkog upita prije provođenja poboljšanja 123
Slika 34. Poslovni proces obrade tehničkog upita nakon provođenja poboljšanja 124

POPIS TABLICA

Tablica 1. Vrste planova 21
Tablica 2. Vrste odluka 24
Tablica 3. Tipovi odluka i tehnike odlučivanja 26
Tablica 4. Faze u razvoju sustava strateškog menadžmenta 32
Tablica 5. Utjecaj tehnologije na organizaciju prema J.Woodward 37
Tablica 6. Zemlje u tranziciji prema Izvještaju o tranziciji 2013 - EBRD 45
Tablica 7. Promjena paradigme – usporedba organizacija 20. i 21. stoljeća 50
Tablica 8. Praćenje realizacije plana prodaje po regijama i državama 114
Tablica 9. Praćenje realizacije plana prodaje po grupama proizvoda i regijama 115
Tablica 10. Praćenje realizacije plana prodaje po odjelima i odgovornim osobama 115
Tablica 11. SWOT analiza procesa obrade teh. upita kupca prije provođenja poboljšanja 118
Tablica 12. Zbirni rezultat SWOT analize stanja prije provođenja poboljšanja 119
Tablica 13. SWOT analiza stanja procesa obrade teh. upita kupaca nakon poboljšanja 119
Tablica 14. Zbirni rezultat SWOT analize stanja nakon provođenja poboljšanja 120
Tablica 15. Indirektni čimbenici utjecaja na realizaciju prodaje, odgovorne funkcije 130

1 UVOD

Suvremeni trendovi u kojima današnje proizvodne organizacije djeluju, okarakterizirani su uvjetima rada u izrazito turbulentnom okruženju, konstantnim i intenzivnim promjenama te prvenstveno promjenama informacijsko-komunikacijskih tehnologija, a koje uvjetuju promjene menadžmenta i korporacijskog upravljanja. Želi li organizacija ostvariti veći učinak u poslovanju primorana je pratiti novoformirane i nametnute tržišne trendove, te iskoristiti potencijale suvremenih tehnologija.

Uvjeti poslovanja i aktualna tržišna situacija nameću potrebu strateškog planiranja i redefiniranja strategije prodaje proizvodnih poduzeća kao temelja za definiranje korporacijske strategije sa ciljem postizanja konkurentske prednosti, a najvažniji strateški cilj svakog poduzeća, odjela, pojedinca trebao bi biti razvoj, usavršavanje i napredovanje u svim aspektima rada i djelovanja. Praćenje i oponašanje najboljeg konkurenta u branši daje tek trenutni rezultat, stoga bi se poduzeća trebala okrenuti prema svojim vlastitim snagama, kreativnosti i inovativnosti. Načela strateškog planiranja sa ciljem postizanja konkurentske prednosti i bolje tržišne pozicije trebaju kao temeljne postavke naglašavati originalnost, kvalitetu i kontinuirano inoviranje, a naročito inoviranje znanja.

1.1 OBRAZLOŽENJE TEME

Obradom teme *Strateško planiranje prodaje kao potpora realizaciji korporacijske strategije proizvodnih poduzeća* nastoji se prikazati ključna uloga strateškog planiranja prodaje za uspješnu realizaciju korporacijske strategije. Naglasak istraživanja je na proizvodnim poduzećima koja su možda više od ostalih djelatnosti nedovoljno fleksibilna ili spremna prihvatiti da veličina pogona, kvalitetan proizvod ili investicija u novi stroj, vjerojatno jesu razlog za pohvalu no jesu li zaista i razlog koji će kupca uvjeriti u kupnju, ili je ipak potrebno uložiti više truda – pokazuju prodajni rezultati. Menadžment proizvodnih poduzeća koji ni po dobivanju nezadovoljavajućih prodajnih rezultata nije spreman za prihvaćanje pravih razloga takvih rezultata, te u skladu s tim hitnu reakciju i ciljane promjene, neizbježno vodi poduzeće u daljnju propast. U današnjim uvjetima globalne konkurencije s jedne strane i krize s druge, za opstanak na tržištu poduzeća su primorana okrenuti se vlastitim snagama i naučiti ponuditi i prodati više od kvalitetnog proizvoda po prihvatljivoj

cijeni. Tek oni koji su sposobni ponuditi cijeli jedinstveni paket usluge, od pretprodajnog procesa u kojem se upoznaje kupca i njegove potrebe, te daje informacija o poduzeću i proizvodu, zatim brza reakcija na upite kupca i dostupnost prodajnog tima za tehnička ili komercijalna pitanja, pravovremena isporuka i kvalitetan proizvod, pa do postprodajnog dijela u kojem se traži povratna informacija od kupca o zadovoljstvu sa proizvodom i pruženom uslugom, daju dodatna tehnička pojašnjenja o proizvodu, garancija kvalitete ali i brza reakcija u rješavanju nastalih problema, sve su to uopće osnovni preduvjeti za opstanak na tržištu. No za konkurentsku prednost potrebno i puno više, jer sve to rade ili lako mogu napraviti konkurenti. Iskustva iz prakse pokazuju da menadžment proizvodnih poduzeća često ostaje zaveden idejom kako su dugogodišnja tradicija proizvodnje, novodizajniran proizvod (a koji je najčešće samo izmijenjena ili, u najboljem slučaju, poboljšana verzija proizvoda koji već godinama nude konkurenti), najnovija tehnologija ili višegodišnja suradnja, dovoljni da se kupca impresionira i navede na kupnju ili ponovnu kupnju, no prodajni rezultat u pravilu dokazuje nešto drugo. Stoga je temeljno odgovoriti na pitanja - što zapravo kupce impresionira, na temelju čega donose odluku o kupnji, koju prodajnu strategiju odabrati, te koliko je važno objediniti temeljne postavke prodajne i korporacijske strategije za uspješnu realizaciju zadanih ciljeva. Sva ta pitanja bila su osnovna vodilja tijekom cijelog procesa istraživanja i izrade ovog rada, a na slične teze nailazimo i u stručnoj literaturi, pa tako primjerice u radu *Korporativno upravljanje,* Tipurić i sur. (2008:8) ističu kako ***"empirijska istraživanja pokazuju korelaciju između kvalitete korporativnog upravljanja i izvedbe poduzeća mjerene financijskim pokazateljima, stopom inoviranja, tržišnim udjelom, vremenom izlaska na tržište novih proizvoda, zadovoljstvom klijenata i zaposlenika i dr."*** Proizvodna, a naročito izvozno orijentirana poduzeća su žila kucavica gospodarskog organizma i ekonomskog napretka zemlje, stoga je potrebno naglasiti i inzistirati na promjenama koje će voditi prema bržem, fleksibilnijem i profitabilnijem poslovanju. *"Svaka kompanija koja želi ostati konkurentna i vitalna u turbulentnim vremenima, mora biti sposobna kreirati strategije koje su jednako revolucionarne kao što su vremena u kojima živimo"* naglašava Hammel (2000:20).

Cilj rada je pokazati da se kroz prodajne aktivnosti ostvaruje vrijednost koja omogućuje poduzeću daljnje investiranje i napredak, te da strateški plan prodaje treba biti vezan uz planove vrhovnog menadžmenta obzirom da je upravo od njegove uspješne realizacije direktno ovisan uspjeh korporacijskog plana. Brajdić (1998:95) u svom radu *Modeli odlučivanja* ističe da je *"planiranje najvažnija funkcija upravljanja kojom započinje proces*

upravljanja, a da na početku svake racionalne aktivnosti stoji plan kao rezultat procesa planiranja." Strateško planiranje prodaje znači dobro poznavanje vlastite tržišne pozicije i okruženja u kojem poduzeće djeluje, te u skladu s time definiranje željene tržišne pozicije i ciljano usmjeravanje svih aktivnosti i procesa u realizaciju strateškog plana. Buble i sur. (2005:10) u knjizi *Strateški menadžment* ističu da ***"strategija poduzeća formira opsežan master plan postavljen tako da ostvari svoju viziju, misiju i ciljeve. Ona maksimizira konkurentske prednosti i minimizira konkurentske nedostatke."*** Nažalost, poduzeća u praksi često nemaju jasno postavljene ciljeve i definirane smjernice kako svoj strateški plan u praksi realizirati, što je u osnovi i temeljni razlog zbog kojeg najbolje ideje i najbolji poslovni planovi propadaju.

Želi li organizacija ostvariti veći učinak u poslovanju primorana je pratiti novoformirane i nametnute tržišne trendove, te iskoristiti potencijale suvremenih tehnologija. U tom smislu, Liautaud i Hammond (2006:85) ističu kako *"tehnologija danas više nije najveći izazov. Izazov je informacije iskoristiti na inteligentan način."* Markides (1997:10) navodi kako *"analizirajući više od trideset uspješnih napadača, vjeruje da je odgovor u tome da su oni srušili pravila igre u svojoj industriji. Zajednički element svih uspješnih napadača je strateško inoviranje. Značajni pomaci u osvajanju tržišnog udjela i bogatstva ne događaju se zato što tvrtke pokušavaju igrati igru bolje od svojih konkurenata već zato što mijenjaju pravila igre."* Promišljeno i ciljano djelovanje, konkretno i jasno definirano u kratkoročnim i dugoročnim poslovnim planovima, imperativ su za svako poduzeće koje teži dugoročnom uspješnom djelovanju, razvoju i rastu. Strateškim planiranjem organizacije mogu istražiti i definirati područje u kojem posluju i djeluju, postići svoje zadane ciljeve, te odrediti načine za ispunjenje svojih ciljeva. ***"Svrha strategije je postizanje željene budućnosti. U tom procesu, konkurentsko ponašanje, postavljanje ciljeva, analiza okoline, analitički postupci, upravljanje rizicima i učinkoviti sustavi, postali su neki od njezinih vrijednih karakteristika."*** (Mansfield i Fourie, 2004:41)

No za uspjeh nije dovoljan samo jasno definiran i razrađen strateški plan. *"Menadžeri sudjeluju u strateškom planiranju kao pokušaju stvaranja konzistentnog skupa organizacijskih ciljeva, koje onda mogu prenijeti različitim organizacijskim razinama. Ukoliko su krajnji ciljevi preneseni cijeloj organizaciji, strateško planiranje može biti sredstvo vrhovnog menadžmenta za osiguranje da svi zaposlenici budu svjesni željenih organizacijskih ciljeva."* (Ketokivi i Castañer, 2004:340) Uspješno strateško planiranje

zahtjeva povezanost s taktičkim i operativnim planiranjem, te orijentiranost na konkretno i ciljano djelovanje. Sve ostale funkcije i svi ostali procesi trebaju biti u potpunosti usmjereni prema kupcu i podrška prodaji, a zadaća svakog zaposlenog bez obzira na funkciju i radno mjesto u poduzeću jest da svojim maksimalnim angažmanom, savjesnim radom i intelektualnim doprinosom pridonosi prodaji proizvoda, te stvaranju zadovoljnog i lojalnog kupca.

1.2 CILJ RADA

Na zahtjevno okruženje, neizvjesnost, jaku konkurenciju, promjenjive i visoke zahtjeve kupaca treba odgovoriti odlučnim korporacijskim upravljanjem, ciljanim strateškim menadžmentom i razvojem intelektualnog kapitala. Također je potrebna i radikalna promjena u načinu razmišljanja i shvaćanja najvrjednijeg kapitala proizvodnih poduzeća. Dva jednaka proizvodna poduzeća, dva potpuno jednaka proizvoda diferencira isključivo dodana vrijednost, a nju čini intelektualni kapital poduzeća, odnosno, ljudi koji svojim znanjem, maksimalnim zalaganjem i naporom stvaraju proizvod u potpunosti usklađen sa zahtjevima kupca i uslugu u potpunosti usmjerenu i prilagođenu svakom kupcu pojedinačno. *"U poduzećima razmišlja se globalno, nastaju nove vrijednosti, nova motivacija. Organizacijska piramida sada je okrenuta obrnuto. Traži se i potiče kreativnost zaposlenih na svim razinama. Od jučerašnjih direktora i rukovoditelja stvaraju se menadžeri i vođe, profesionalci obrazovani na osobit način. Uvodi se metoda Menadžmenta ukupne kvalitete (eng. Total Quality Management) s osnovnim ciljem potpuno ugoditi svaku potrebu korisnika usluge, s novom svijesti o kvaliteti, s fleksibilnom proizvodnjom, uz pojačano ulaganje u ljude koji više nisu privjesak strojeva. Zbog fleksibilnosti nestaje općinjenost poduzećima mastodontima, smanjuje se osnovna jedinica (odjel), komunikacije bivaju brže i bolje. Uvodi se nova menadžerska etika."* (Marušić, 2006:30)

Rad je nastao kao rezultat višegodišnjeg iskustva autorice u području prodaje dvaju hrvatskih proizvodnih poduzeća, analize dosadašnjih istraživanja ove problematike u stručnoj literaturi, te provedenog anketnog upitnika kao uvida u praksu proizvodnih poduzeća.

Ciljevi ovog rada mogu se sistematizirati kako slijedi:

1. **Obraditi problematiku vezanu uz ulogu i važnost globalizacije koja je potaknula nove tržišne trendove, te ukazati na važnost i koristi strateškog upravljanja prodajom** kao temeljem za definiranje korporacijske strategije i korporacijskog upravljanja.
2. **Opisati aktualno stanje u praksi** vezano uz shvaćanje važnosti i primjene strateškog planiranja u proizvodnim poduzećima.
3. **Ukazati na probleme s kojima se proizvodna poduzeća susreću u praksi**, a proizašlih iz utjecaja procesa globalizacije.
4. **Definirati prednosti i koristi strateškog plana prodaje** kao temelja za formiranje korporacijske strategije.
5. **Prezentirati upravljanje kupcima u novim tržišnim uvjetima, metode analize tržišta i načine uspješnog pronalaženja novih kupaca i zadržavanja postojećih, značaj ljudskih potencijala, kontinuiranog inoviranja znanja i razvoj poslovne inteligencije** kao temeljnih odrednica za uspješnu realizaciju plana i ostvarenje strategije.
6. **Prezentirati konkretne prijedloge poboljšanja** s ciljem unapređenja poslovnih procesa i stvaranje temelja za formiranje uspješne korporacijske strategije kroz strateško planiranje prodaje.

Ciljevi su definirani na temelju osnovnih pitanja sa kojima se menadžment proizvodnih poduzeća susreće u praksi prilikom formiranja prodajne strategije i njezinim povezivanjem sa korporacijskom strategijom poduzeća. Na temelju ovih ciljeva proizašla je sljedeća hipoteza:

H1. Strateško planiranje prodaje predstavlja potporu uspješnoj realizaciji korporacijske strategije proizvodnih poduzeća.

S ciljem potvrđivanja hipoteze, provedeno je anketno istraživanje proizvodnih poduzeća u svrhu provjere imaju li proizvodna poduzeća u praksi definiranu korporacijsku i prodajnu strategiju, te na koji način formalno definiranje strategije utječe na uspješnost poslovanja i realizaciju poslovnih ciljeva poduzeća. Svrha je skrenuti pozornost na specifičnosti proizvodne djelatnosti s jedne strane, te s druge, važnost definiranja jasnih strateških smjernica ali i potrebu povezivanja prodajne funkcije sa svim ostalim funkcijama proizvodnog poduzeća kao preduvjeta za uspješnu realizaciju strategije.

1.3 METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Na osnovi postavljenih ciljeva istraživanja strateškog planiranja prodaje proizvodnih poduzeća korištene su znanstvene metode, a pravac istraživanja temelji se na iskustvu iz prakse u području strateškog planiranja prodaje, te znanstvenoj i stručnoj literaturi iz tog područja. Istraživački postupak u ovome radu se odvija u tri faze:

1. Izučavanje stručne literature, te prikupljanje i sistematiziranje građe o strateškom planiranju, planiranju prodaje i postavljanju strategije prodaje, te njezino povezivanje sa postavkama korporacijske strategije.
2. Provedba anketnog ispitivanja u svrhu dobivanja stvarnog saznanja o trenutnom stanju u praksi proizvodnih poduzeća.
3. Komparacija dosadašnjeg iskustva iz prakse, saznanja dobivenih proučavanjem stručne literature i rezultata anketnog istraživanja, te donošenje zaključaka i prijedloga poboljšanja.

Metode koje su korištene u procesu istraživanja i izrade rada jesu sljedeće:

- **Anketno istraživanje** - za istraživanje konkretnih slučajeva iz prakse, prvenstveno vezano uz strateško planiranje prodaje, te definiranje prednosti i koristi strateškog plana *(cilj 4.).* Anketa je usmjerena na odabrana domaća i inozemna proizvodna poduzeća, a cilj je dokazati postavljenu hipotezu. Analiza prikupljenih podataka je provedena na temelju uglavnom zatvorenih pitanja kao apsolutni i/ili relativni udio pojedinog ponuđenog odgovora.
- **Analiza** - za analizu prikupljenih podataka i istraživanje kako bi se formirali zaključci.
- **Sinteza** - za povezivanje podataka dobivenih analitičkim postupkom i sistematiziranje u logičke cjeline, te za dokazivanje cilja *(cilj 3.)* kojim se želi ukazati na probleme proizvodnih poduzeća u praksi, a na temelju prikupljenih podataka.
- **Deduktivna metoda** - za objašnjenje činjenica i otkrivanje novih na temelju analize literature i primjera iz prakse, predviđanje budućih događaja i dokazivanje postavljenih teza *(cilj1.),* a vezanih uz formiranje novih tržišnih trendova gdje posebnu ulogu i značaj dobiva upravo strateško upravljanje prodajom.
- **Metoda deskripcije** - za opis problema i pojava koje su predmet istraživanja. Deskriptivnom metodom opisano je aktualno stanje u praksi vezano uz stavove o značenju i važnosti primjene strateškog planiranja u proizvodnim poduzećima *(cilj 2.).*

- **Metoda generalizacije** - za formiranje općenitijeg pristupa problematici, tj. rezultati prikupljeni istraživanjem biti će uopćeni i na situacije koje nisu bile direktno istraživane, a na temelju pojedinačnih primjera iz literature i iz prakse formirani su općenito primjenjivi zaključci.
- **Komparativna metoda** - je korištena za komparaciju postavki iz literature u odnosu na stvarne primjere iz prakse dobivene iz rezultata anketnog istraživanja, te prikaz prednosti i nedostataka koji proizlaze iz primjene strateškog planiranja s ciljem prezentacije konkretnih prijedloga poboljšanja i formiranja uspješne strategije *(cilj 6.).*

1.4 DOPRINOS RADA

Doprinos rada je u oblikovanju smjernica donositeljima odluka unutar poslovnog sustava, prvenstveno proizvodnih poduzeća, koji trebaju stvoriti pozitivne preduvjete za strateški razvoj prodaje kao potpore za uspješnu realizaciju korporacijske strategije poduzeća i dugoročno održivog razvoja poduzeća.

Primjena prijedloga za unapređenje kroz strateški plan prodaje donosi niz prednosti, od kojih možemo istaknuti sljedeće:

- motivacija zaposlenih kroz vrednovanje njihova rada i doprinosa, te poticanje na kreativno promišljanje i generiranje uvijek novih i boljih rješenja
- usmjeravanje pojedinačnih ciljeva različitih poslovnih funkcija ili pojedinaca prema jednom jedinstvenom zajedničkom cilju
- poticanje poduzeća na dobro upoznavanje svojih tržišnih rivala i činjenica o kretanju tržišnih trendova s ciljem donošenja pravovremenih i kvalitetnih odluka
- povećanje zadovoljstva kupaca i jačanje konkurentskog položaja
- stvaranje preduvjeta za održivi razvoj organizacije

Profesionalne skupine koje bi prijedlog unapređenja iznesen u radu mogao najviše zanimati jesu:

- ***uprava poduzeća*** kojoj bi prijedlozi mogli koristiti u svrhu unapređenja poslovnih procesa i razvoj preduvjeta za uspješnu realizaciju strateškog plana prodaje, te stvaranje potpore za uspješnu korporacijsku strategiju

- ***rukovoditelje prodaje*** koji zajedno sa upravom definiraju smjernice strateškog razvoja prodaje te izrađuju plan prodaje
- ***rukovoditelje ostalih poslovnih funkcija i druge zainteresirane strane unutar proizvodnog sustava*** u svrhu boljeg razumijevanja prodajnog procesa i novonastalih tržišnih trendova s ciljem prilagođavanja organizacijskih promjena u skladu sa promjenama u poslovnom okruženju.

2 STRATEGIJA I STRATEŠKO PLANIRANJE

Suvremene uvjete poslovanja karakterizira s jedne strane brzi tehničko-tehnološki napredak, s druge izrazito jaka konkurencija, ekonomska kriza i recesija, te snažan uvozni lobi proizvoda niskih cijena i upitne kvalitete. Sve navedene karakteristike ujedno su i specifičnosti hrvatskog tržišta i ekonomske politike koja zanemaruje domaća proizvodna poduzeća, te jedina prednost na koju izvoznici mogu računati jesu upravo vlastite snage i intelektualni kapital.

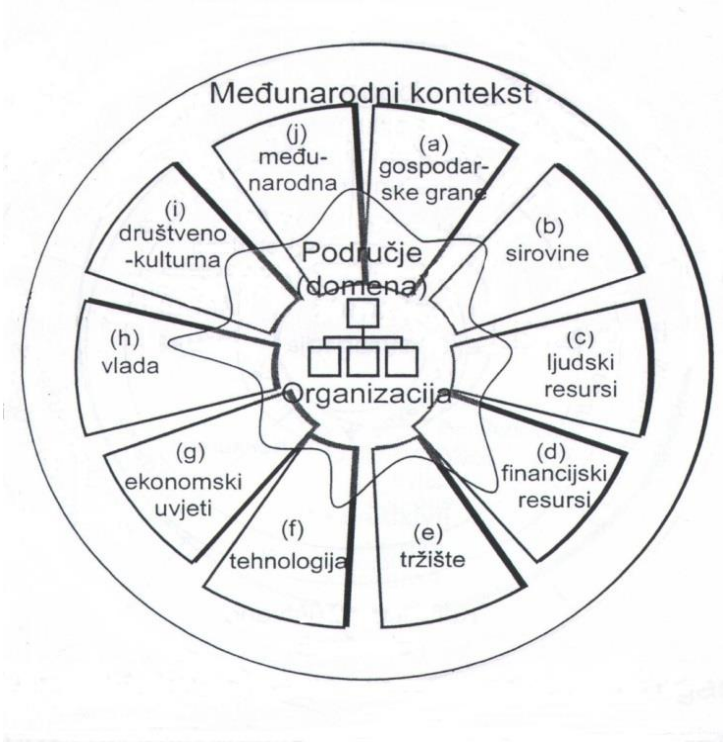
Zbog svega navedenog nameće se potreba strateškog planiranja i redefiniranja strategije prodaje proizvodnih poduzeća kao temelja za definiranje korporacijske strategije a sa osnovnim ciljem postizanja konkurentske prednosti, dok istodobno najvažniji strateški cilj svakog poduzeća, odjela, pojedinca treba biti razvoj, usavršavanje i napredovanje u svim aspektima rada i djelovanja. Poduzeća koja nisu spremna suočiti se sa promjenama u okruženju, shvatiti ih kao izazov i prilagoditi se, za takva poduzeća s vremenom više nema mjesta u tržišnoj utakmici i dužna su ustupiti mjesto za rad i djelovanje boljima, bržima i fleksibilnijima.

2.1 ANALIZA OKOLINE POSLOVNOG SUSTAVA

Kako bi poduzeća mogla odrediti svoje prioritete i strateško usmjerenje organizacije, potrebno je prikupiti informacije iz eksterne i interne okoline u kojem poslovni sustav djeluje, a odluke o izboru smjera djelovanja nije dovoljno bazirati isključivo na prethodnom iskustvu. Promjene u okruženju su stalne, stoga menadžment poduzeća treba pronaći odgovarajući način sustavnog praćenja tih promjena i analize prikupljenih informacija. Jedan od ciljeva svakako treba biti i kreiranje baze znanja za potporu donošenja kvalitetnih odluka, a time i sposobnost brze reakcije i prilagodbe novonastaloj tržišnoj situaciji. Okolina poduzeća predstavlja njegovo interno ili eksterno okruženje, te uvjete u kojima posluje. Važno je kontinuirano i sustavno pratiti promjene u okolini, te njihov utjecaj na poslovanje a u skladu s time odrediti daljnje aktivnosti i strategiju poslovanja. U knjizi "*Strateški menadžment"* Buble i sur. (2005:15) daju definiciju okoline poduzeća:

*"tu se **okolina poduzeća** tretira kao set svih vanjskih i unutarnjih faktora koji mogu utjecati na put poduzeća prema ostvarenju vlastitih ciljeva."*

Sikavica (2009:54) ističe da okolinu poslovne organizacije čine čimbenici koje je moguće različito definirati, a ovisno o tome djeluje li poduzeće na isključivo domaćem ili i međunarodnom tržištu, stoga *Slika 1.* prikazuje okolinu poduzeća koje djeluje u međunarodnom okruženju, kao što su primjerice proizvodna izvozno orijentirana poduzeća.



Izvor: (Sikavica, 2009:54)

Slika 1. Okolina organizacije

Važnost utjecaja okoline je što ona može bitno utjecati na smjer razvoja poduzeća a time nerijetko i ugroziti realizaciju zadanih ciljeva i odabranog strateškog smjera, stoga je važno kontinuirano pratiti i analizirati čimbenike utjecaja s ciljem pravovremenog konkretnog djelovanja i prilagodbe novonastalim uvjetima ali i usmjerenja daljnjeg poslovanja prema realizaciji zadanog strateškog cilja.

Svrha analize okoline upravo je u kontinuiranom i sustavnom prikupljanju relevantnih informacija iz okruženja poduzeća, te predviđanju njezina utjecaja na poslovanje. Kako je utjecaj okoline, bilo pozitivan ili negativan, neizbježan, za menadžment je važno da čimbenici utjecaja okoline budu pažljivo nadzirani i, koliko je moguće, kontrolirani. Uvjeti u kojima utjecaj okoline na poslovanje postane dominantan i nije ga moguće usmjeriti u korist

realizacije strateških ciljeva poduzeća, zapravo su uvjeti u kojima poslovanje prelazi u krizu te menadžment sve teže zadržava kontrolu nad poslovanjem.

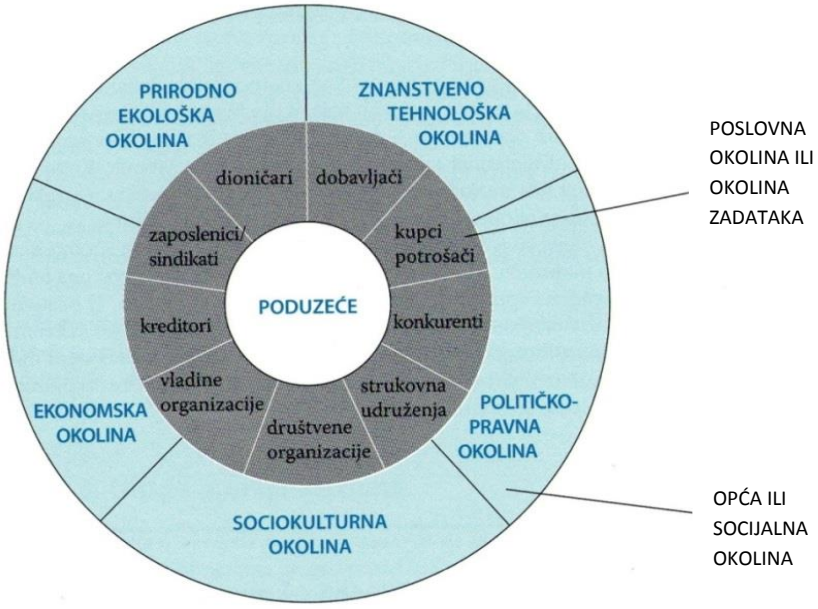
Najčešća metoda analize koja se koristi za analizu okoline jest SWOT analiza obzirom da se tom metodom identificiraju prilike i prijetnje (odnosno prilike i prijetnje iz eksternog okruženja poduzeća), i snage i slabosti (iz internog okruženja), a cilj je identifikacija čimbenika utjecaja ali i razine, odnosno jačine njihova utjecaja na poslovanje. "*Kako bi taj zadatak uspješno ostvarila, da analiza okoline treba:*

1. *otkriti strateške faktore i njihove pritiske na poduzeće koji pomažu poduzeću u ostvarivanju njegovih ciljeva (prilike), odnosno koji mogu potpuno onemogućiti ostvarenje njegovih ciljeva, pa čak i dovesti u pitanje njegov opstanak i njegov razvitak (prijetnje);*
2. *utvrditi one pozitivne unutarnje sposobnosti poduzeća (snage) kao i one njegove unutarnje nesposobnosti koje znatno ometaju ili potpuno onemogućuju ostvarenje utvrđenih ciljeva poduzeća (slabosti);*
3. *povezati prilike i prijetnje sa snagama i slabostima putem SWOT analize kako bi se poduzeće pozicioniralo u okolini;*
4. *osigurati podlogu za formuliranje strategije koja će poduzeće voditi kako bi uspješno iskoristilo prilike a izbjeglo prijetnje, koristeći se svojim snagama i eliminirajući svoje slabosti."* Buble i sur. (2005:15-16)

2.1.1 Eksterna okolina

Vanjski faktori koji utječu na poslovanje poduzeća su u pravilu oni na koje poduzeće ne može ciljano i kontrolirano utjecati, a Buble i sur. (2005:17) ih dijele na *ekonomsko-gospodarske uvjete*, *politički i pravni sustav*, *znanstveno-tehnološki napredak*, te *poslovno okruženje poduzeća* (konkurenti, dobavljači, kupci, kreditori i banke), navodeći sljedeću definiciju:

> *"**Eksterna ili vanjska okolina** obuhvaća one dimenzije ili dijelove koji se nalaze izvan poduzeća, a koja indirektno utječu na poduzeće. Nju Wheelen/Hunger dijele na dva ključna segmenta, a to su*:
>
> - opća ili socijalna okolina
> - poslovna okolina ili okolina zadataka." (Buble i sur., 2005:17)



Izvor: (Buble i sur., 2005:18)

Slika 2. Dijelovi (dimenzije) eksterne okoline poduzeća

Slika 2. detaljnije prikazuje sve dimenzije eksterne okoline, prema knjizi „*Strateški menadžment"*, Buble i sur. (2005:18). U okviru eksterne okoline, opća okolina poduzeća je u potpunosti izvan utjecaja poduzeća, a čini ju pet glavnih faktora: prirodno ekološka okolina, znanstveno tehnološka okolina, političko-pravna okolina, sociokulturna i ekonomska okolina. Poslovnu okolinu čine: dioničari, zaposlenici/sindikati, dobavljači, kupci/potrošači, konkurenti, strukovna udruženja, društvene i vladine organizacije, te banke i kreditori.

2.1.2 Interna okolina

Za razliku od eksterne, interna je okolina takva da na nju poduzeće može utjecati i svojim djelovanjem ciljano usmjeriti daljnji razvoj obzirom da obuhvaća elemente unutar samog poslovnog sustava. Kao i kod eksterne okoline, internu okolinu poduzeća je također potrebno kontinuirano promatrati, te analizirati interne snage i slabosti poduzeća, a sve sa ciljem uklanjanja ili barem umanjenja nedostataka, i jačanja prednosti odnosno internih snaga poduzeća u svrhu poboljšanja poslovnih procesa i realizacije zadanih ciljeva. U knjizi *Strateški menadžment*, Buble i sur. (2005:22) daju sljedeću definiciju interne okoline:

> ***"Interna ili unutarnja okolina*** još se naziva i 'okolinom poduzeća' jer je, za razliku od eksterne ili vanjske okoline na koju poduzeće redovito ne može djelovati, u potpunosti pod utjecajem poduzeća." (Buble i sur., 2005:22)

Također, različiti su pristupi u definiranju faktora interne okoline, no izdvajamo **resursni pristup** "*čiji su zagovornici Pearce i Robinson, a u okviru interne okoline poduzeća moguće je razlikovati slijedećih šest skupina resursa:*

- *ljudski resursi*
- *fizički resursi*
- *financijski resursi*
- *organizacijska struktura*
- *sposobnosti poduzeća."* (Buble i sur., 2005:25)

Karakteristika je resursnog pristupa da ističe prednosti i resurse poduzeća kao strateške mogućnosti koje bi poduzeće trebalo ciljano usmjeriti u svrhu stvaranja i povećanja vrijednosti poduzeća. Resursi poduzeća mogu biti kadrovi, tehnologija, know-how i tradicija proizvodnje, metode odabira dobavljača i način nabave sirovina i slično.

2.1.3 Metode analize okoline

Metode analize okoline razlikuju se obzirom radi li se o analizi eksterne ili interne okoline. Za ***analizu opće eksterne okoline*** koriste se sljedeće tehnike: (Buble i sur., 2005:26)

1. *skeniranje opće ili socijalne okoline,*
2. *izrada ETOP profila,*
3. *analiza i procjena ranjivosti,*
4. *analiza i procjena tehnologije.*

Skeniranje opće ili socijalne okoline podrazumijeva analizu dimenzija opće okoline: prirodno-ekološke, znanstveno-tehnološke, političko-pravne, sociokulturne i ekonomske okoline, i to s ciljem da se odredi njihov pojedinačni utjecaj na poduzeće. Potrebno je definirati koji su to faktori utjecaja okoline, te procijeniti dali je njihov utjecaj prilika ili prijetnja za poduzeće. Na temelju te analize donose se daljnje odluke o akcijama koje je potrebno poduzeti kako bi se negativni utjecaj prijetnji iz okoline umanjio, a pozitivan utjecaj prilika usmjerio u korist realizacije poslovnih ciljeva.

Izrada ETOP profila (eng. ***E**nvironment, **T**reath and **O**portunity **P**rofile*) čiji je autor P. Kotler *"koji predlaže da se u tu svrhu izrade dvije matrice - matrica prilika i matrica prijetnji, koje se, prema potrebi, mogu integrirati u treću – jedinstvenu matricu prilika i prijetnji"* (Buble i sur., 2005:30). Unutar tih matrica pozicioniraju se prilike i prijetnje koje utječu na poduzeće i njegovo djelovanje.

Analiza i procjena ranjivosti također služi za identificiranje prilika i prijetnji, te pomaže u otkrivanju podupirućih elemenata o kojima ovisi poslovanje poduzeća i definiranju sposobnosti reakcije poduzeća te metoda obrane od štetnih utjecaja iz okoline.

Analiza i procjena tehnologije polazi od postavke kako je upravo tehnologija ključni čimbenik interne okoline proizvodnih poduzeća te stoga može utjecati na razvoj povoljnih prilika ili stvaranje prijetnji koje mogu ugroziti rad poduzeća.

Osim analize opće ili socijalne okoline, jednaku važnost ima i ***analiza poslovne okoline*** kao najvažnijeg segmenta eksterne okoline poduzeća. Tehnike analize poslovne okoline prema Buble i sur. (2005:36) su sljedeće:

1. *skeniranje poslovne okoline*
2. *analiza konkurencije*
3. *stakeholder analiza (analiza zainteresiranih za poduzeće).*

Osim eksterne okoline i njezina utjecaja, potrebno je kontinuirano i pratiti djelovanje interne okoline na poslovni sustav, a Buble i sur. (2005:47-59) pod metodologijom ***analize interne okoline*** podrazumijevaju izradu profila poduzeća, funkcijsku analizu interne okoline, analizu lanca vrijednosti, analizu resursa i performansi.

1. *izrada profila poduzeća*
2. *funkcijska analiza interne okoline*
3. *analiza lanca vrijednosti*
4. *analiza resursa*
5. *analiza performansi.*

Povezivanje analize eksternih i internih faktora okoline poduzeća podrazumijeva izradu SWOT analize (eng. ***S**trenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats*) koja identificira prilike, prijetnje, snage i slabosti okoline poduzeća.

2.2 VIZIJA, MISIJA I CILJEVI

Definiranje vizije, misije i ciljeva ima temeljni značaj u procesu određenja strategije poslovanja poduzeća. Viziju i misiju poslovnog sustava određuje uprava, dok ciljeve i zadatke definira srednji i niži menadžment. Buble i autori u radu *Strateški menadžment* daju definiciju **vizije** poduzeća:

> *"Ona daje odgovor na pitanje što poduzeće želi postići u budućnosti, pa je stoga usmjeravajuća sila energije zaposlenika u određenom smjeru. Najjednostavnije se može definirati kao jasna predodžba budućih događaja (budućnosti), odnosno dugoročno željeni rezultat, unutar kojega su zaposlenici slobodni identificirati i rješavati probleme koji stoje na putu njezina ostvarenja."* (Buble i sur., 2005:9)

Temeljno pitanje na koje vizija daje odgovor jest što poduzeće želi postići u određenom budućem periodu, unaprijed jasno definiranom. Na neki način, vizija predstavlja ideju ili određeno idealno stanje koje poduzeće želi postići. Obzirom da definira buduće stanje i buduće djelovanje poduzeća, te ju u skladu s time definira uprava, ali važno je da s njome budu dobro upoznati svi zaposlenici bez obzira na razinu i funkciju koju imaju u poduzeću.

> **"Misija** *je svrha za koju ili razlog zbog kojega poduzeće postoji. Ona govori što poduzeće osigurava društvu – ili usluge ili proizvode. Dobro zamišljen iskaz misije definira temeljnu, jedinstvenu svrhu koja situira poduzeće u odnosu prema drugim istorodnim poduzećima te identificira djelokrug njegovih operacija s obzirom na proizvode (uključivši usluge) koji se nude i tržišta koja opslužuju."* (Buble i sur., 2005:9-10)

Kao i viziju, misiju poslovne organizacije također definira top menadžment poduzeća, odnosno uprava a daje odgovor na temeljno pitanje – zašto poduzeće postoji, tj. koja je svrha poslovanja.

"Cilj *predstavlja definiranje kamo društvo/poduzeće želi ići. Cilj ima tri osnovna elementa:*

1. *mora definirati početnu točku ili početno stanje,*
2. *mora utvrditi konačnu točku i*
3. *mora naznačiti vrijeme u kojem se konačna odluka želi postići (dohvatiti)."*

(Žugaj, Šehanović, Cingula, 1999:89)

Sve aktivnosti unutar poslovnog sustava trebaju biti usmjerene na realizaciju ciljeva, obzirom da je uspješna realizacija zadanih ciljeva preduvjet realizacije poslovne strategije. Realizaciju ciljeva je potrebno kontinuirano i pažljivo pratiti, pa stoga ciljevi trebaju biti jasno definirani, mjerljivi i realni, te izraženi kvantitativno i ograničeni unutar unaprijed definiranog perioda. Sikavica ističe povezanost ciljeva, strategije i organizacijske strukture poduzeća:

> *"Ciljevima se definira ono što poduzeće želi postići pa se i strategija mora bazirati na ciljevima poduzeća, dok se organizacijska struktura poduzeća temelji na strategiji i ciljevima poduzeća. ... za razliku od* ***ciljeva,*** *kojima se definira* ***»što«*** *organizacija želi postići,* ***strategija*** *odgovara na pitanje* ***»kako«*** *će organizacija postići zacrtane ciljeve."* (Sikavica, 1999:75)

Poslovni ciljevi na određeni način predstavljaju odredište na koje poduzeće želi pažljivim planiranjem stići, stoga ciljevi zapravo proizlaze iz poslovnog plana. Ovisno i o vrsti poslovnog plana te razini planiranja, postoje i različite kategorije ciljeva.

Generalno, ciljeve je moguće podijeliti na ***strateške, taktičke i operativne***. *Strateški* se ciljevi odnose na poduzeće u cjelini, a definira ih top menadžment poduzeća i u pravilu obuhvaćaju dulji period realizacije, primjerice od dvije do pet godina. *Taktičke ciljeve* definira srednji menadžment i odnose se na pojedinačne ciljeve pojedinih odjela unutar poduzeća. *Operativni ciljevi* su u domeni najniže razine menadžmenta a predstavljaju podršku za realizaciju taktičkih i strateških ciljeva. "*Jedno međunarodno istraživanje o prihvaćanju promjena od strane poduzeća i ustanova (uzorak: Njemačka, Izrael, Kina i Hrvatska) svelo je ciljeve na samo tri osnovna:*

1. *zadovoljstvo kupaca / korisnika usluga*
2. *proizvodnost i dio profita*
3. *zadovoljstvo zaposlenih."* (Marušić, 2006:13)

Karakteristike dobro postavljenih ciljeva jesu da su ciljevi definirani u pisanom obliku, njihovu realizaciju moguće je mjeriti i kvantificirati, imaju definiran vremenski rok za realizaciju, te su izazovni ali istodobno i realni, odnosno ostvarivi. Ciljevi postavljeni u poslovnom planu trebaju obuhvaćati detalje i razradu na koji način poduzeće namjerava ostvariti poslovnu strategiju. Strategija definira dugoročne ciljeve koje poduzeće želi ostvariti, dok se ciljevima unutar poslovnog plana prikazuju pojedinačni koraci koji vode prema realizaciji strategije poduzeća.

2.3 DEFINIRANJE STRATEGIJE PODUZEĆA

Razmatrajući povijesni razvoj strategije, taj pojam proistječe iz vojne terminologije gdje podrazumijeva vođenje vojske i postojanje određenog pravca akcije, a što još u 5. stoljeću prije Krista opisuje Sun Tzu u svojoj knjizi *Umijeće ratovanja* naglašavajući važnost planiranja i svladavanja neprijatelja bez borbe, te tako postavlja temelje vođenja opisujući bitne osobine vođe, taktiku i principe nadvladavanja neprijatelja bez nepotrebnih gubitaka i nepotrebne borbe. U vojnoj sferi strategija se bavi pitanjem učinka i usmjeravanjem na prave akcije. Povijesni razvoj definicije pojma strategije seže još u vrijeme kada je u antičkoj Ateni ratno vijeće sastavljeno od deset *strategoi* imalo značajnu vojnu moć, pa tako Buble i autori u radu *Strateški menadžment* ističu: *"Etimološki gledano, strategos ili general izvodi se iz stratos (vojska) i agein (voditi) pa je tako u izvornom smislu strategija "umijeće vođenja vojske. "* (Buble i sur., 2005:3)

Nadalje, Marić (2006:153) ističe definiciju ***strategije*** iz Websterova rječnika gdje je ona definirana kao *"znanost planiranja i usmjeravanja vojnih operacija"*. Također navodi da *"Prema tome, u vojnome (ishodišnom) smislu, strategija treba odrediti smjerove kojima treba krenuti i planove za korištenje vlastitih resursa na najučinkovitiji način, naravno, protiv vojnog neprijatelja/protivnika kojeg treba poraziti."* Marić (2006:153)

U ekonomiji se pojam strategije počinje koristiti od 50-ih godina prošlog stoljeća, dok je danas prvenstveno vezan uz menadžment, poslovno odlučivanje i definiranje poslovne strategije kao pravca razvoja poslovnog sustava. ***Poslovna strategija*** podrazumijeva stratešku odluku uprave koja se odnosi na definiranje cjelokupne politike i strateških ciljeva poduzeća, dok u užem smislu strategija obuhvaća niže razine menadžmenta i odnosi se na definiranje plana pojedinih odjela i poslovnih funkcija, te postavljanje ciljeva na razini srednjeg i nižeg menadžmenta koje je potrebno ostvariti da bi poduzeće uspješno poslovalo. Ipak, poslovna i vojna strategija imaju određene zajedničke karakteristike:

- definiranje resursa koji su potrebni da bi se postigla konkurentska prednost
- identificiranje faktora strateške prednosti u različitim uvjetima okruženja i razinama rizika
- dobro upoznati "neprijatelja" odnosno konkurenta, njegove snage i slabosti radi donošenja prave odluke u pravom trenutku. Također, analiza faktora koji konkurentu sa naizgled nedovoljno jakim stranama ponekad omogućuju prednost.

Poslovna strategija pomaže menadžmentu definirati ciljeve koje želi postići i način kako ih realizirati. Ako poduzeće nema jasno postavljene ciljeve, te uz prihvaćanje činjenice da je današnje okruženje izrazito nestabilno, promjene na tržištu vrlo intenzivne a zahtjevi kupaca sve veći, poduzeće nije spremno ni sposobno pravovremeno primijetiti promjene niti reagirati na tržištu.

"Također sredinom 1960-ih, Igor Ansoff u radu Korporacijska strategija (1965; iznosi da strategija čini ″zajedničku nit″ za pet međusobno povezanih pitanja – (1) područje proizvod-tržište, (2) vektor rasta, (3) konkurentsku prednost, (4) interno generiranu sinergiju i (5) donošenje ili kupnju odluka – i naglašava potrebu za uzajamnim pojačanjem između tih izbora Anshoff preporuča dobro poznatu matricu proizvod-misija kao način da poduzeće definira zajedničku nit vlastite strategije.″ (Ansoff, 1965 prema Buble i sur., 2005:4)

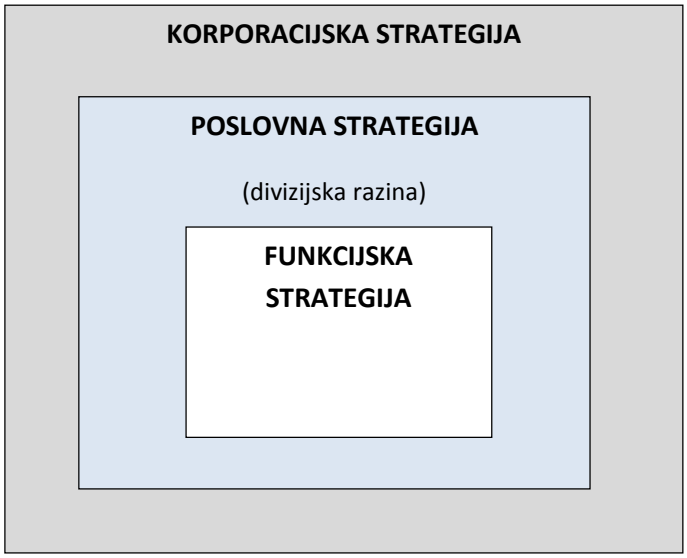
Buble i sur. (2005:3) nadalje ističu kako prvu temeljnu ***definiciju strategije*** daje zapravo A. Chandler u knjizi *Strategija i struktura* (1962.) gdje napominje da se:

> *″strategija može definirati kao određivanje temeljnih dugoročnih ciljeva poduzeća i usvajanja pravca akcija i alokacija resursa potrebnih za ostvarenje tih ciljeva... Struktura se može definirati kao oblik organizacije putem koje se poduzeće upravlja.″* Buble i sur. (2005:3)

Nadalje, i drugi autori daju različite definicije strategije od kojih možemo istaknuti:

> *"Strategija je plan za međusobnu interakciju poduzeća s konkurentskom okolinom radi postizanja organizacijskih ciljeva."* (Daft, 1992:42)
>
> *"Strategija uključuje izbor prikladnog načina za postizanje ciljeva."* (Donnell, Gibson i Ivancevich, 1995:259)

Bitan je doprinos svih spomenutih autora u razvoju strategije kao okosnice poslovanja koja služi u svrhu poboljšanja procesa poslovnog sustava, uspješnu realizaciju zadanih ciljeva i veći profit. Možemo zaključiti da u poslovnom smislu, strategija predstavlja način uporabe resursa kako bi se što bolje iskoristile prednosti (snage) iz internog te prilike iz eksternog okruženja, a u svrhu realizacije ciljeva poduzeća. Prema Galetić i sur. (2011:39) *"strategiju se može i potrebno ju je okarakterizirati kao dinamički, neprekidni proces koji organizacijama omogućuje da se nose s promjenljivim globalnim konkurentskim uvjetima na tržištu."* Buble i sur (2005:11) prikazuju vrste strategija pozivajući se na hijerarhijsku razradu prema Wheelen i Hunger, a kao što prikazuje *Slika 3*. u nastavku.



Izvor: (Wheelen i Hunger, 1998 prema Buble i sur., 2005:11)

Slika 3. Hijerarhija strategije prema Wheelen, L.T. Hunger, J.D..

Buble i sur (2005:11) navode definiciju vrsta strategije ističući temeljne karakteristike svakog pojedinog tipa iz kojih je vidljiva njihova podupiruća funkcija unutar hijerarhije. Tako primjerice *korporacijska strategija* obuhvaća cjelokupno poslovanje poduzeća, te njegov rast i razvoj. "*Obično se razlikuju tri glavne kategorije korporacijske strategije – stabilna, rastuća i digresivna*." (Buble i sur., 2005:11)

Poslovna strategija se odnosi na samo određenu poslovnu jedinicu ili razinu proizvoda i određuje načine unapređenja konkurentske pozicije proizvoda. *"Poslovne strategije se mogu pojavljivati u obliku dviju kategorija – konkurentske strategije ili kooperativne strategije."* (Buble i sur., 2005:11)

Funkcijska strategija obuhvaća područje konkretne funkcije za realizaciju ciljeva i ostvarenje strategije pomoću maksimiziranja proizvodnosti resursa. Također, važan preduvjet za odabir ispravne strategije jest analiza okoline poduzeća, odnosno unutarnjih i vanjskih čimbenika okoline i procjena situacije kako bi se odredio najbolji način za ostvarenje željenih ciljeva. U tu svrhu razrađene su brojne metode koje menadžerima stoje na raspolaganju, a kao najpoznatije možemo istaknuti BCG matricu, SWOT analizu i Porterov model. Primjena bilo koje od navedenih metoda ima za cilj analizirati okruženje poslovnog sustava kako bi odabir daljnjih poslovnih poteza i strategije odgovarao novonastalim tržišnim uvjetima i osigurao realizaciju ciljeva poduzeća.

2.4 STRATEŠKO PLANIRANJE

Planiranje je jedan od najvažnijih zadataka menadžera, a svrha je stvoriti uvjete u kojima će djelovanje pojedinaca biti usmjereno prema postizanju ciljeva i učinkovito. Planiranje predstavlja svojevrstan most između stanja u kojem se poduzeće trenutno nalazi i stanja koje želi postići, tj. predstavlja smjernice i definirane konkretne akcije na koji način postići željene ciljeve. Kao najznačajnije aspekte važnosti planiranja možemo istaknuti da je planiranje jedan od primarnih zadataka menadžera i preduvjet za uspješnu realizaciju ciljeva. O pažljivo, jasno i promišljeno razrađenom planu ovisi efikasnost odgovornih za njegovu realizaciju a time i uspješnost zadanih ciljeva. Važno je također da sve organizacijske i individualne aktivnosti budu putem plana usmjerene prema realizaciji ciljeva poduzeća, Obzirom da su u planu detaljno definirani ciljevi i razrađene smjernice djelovanja, on kao takav ujedno predstavlja i sredstvo za provedbu kontrole realizacije ciljeva. Svaki ***plan*** treba imati jasno definirane osnovne postavke:

- **cilj** koji se želi postići,
- **aktivnosti** koje je potrebno poduzeti,
- **sredstva i resurse**,
- **način** implementacije plana.

U literaturi postoje brojna istraživanja i definicije pojma planiranja kao menadžerske funkcije, te u nastavku izdvajamo ***definiciju planiranja*** prema Avelini Holjevac (1998:95):

> *"Planiranje je najvažnija funkcija upravljanja kojom započinje proces upravljanja. Na početku svake racionalne aktivnosti stoji plan kao rezultat procesa planiranja."*

Također, Marušić (2006:82) u knjizi *Upravljanje ljudskim potencijalima* ističe: *"Manager će kroz svoje planove zacrtati što poduzeće mora raditi da bi bilo uspješno a okviru gospodarskog sustava, i to će uraditi za kratkoročno, srednjeročno i dugoročno razdoblje. Valja postaviti mjerljive i ostvarljive ciljeve, relevantne za poslovanje poduzeća, odrediti tko će ih izvršiti (rukovoditelj, zamjenik, stručnjak za ljudske potencijale), zajednički."* (Marušić, 2006:82)

U okviru poslovnog sustava, strateško planiranje osnovna je zadaća uprave poduzeća, dok je strateško planiranje prodaje zadaća srednjeg menadžmenta, odnosno rukovoditelja prodaje ili komercijale usklađeno i podržano odlukama uprave. Ključne postavke strateškog

planiranja su: uvid u aktualno stanje, analiza prethodnog stanja i prošlih okolnosti, analiza okoline poslovnog sustava i utjecaja okoline, definiranje željenog stanja, formiranje strateških smjernica i ciljeva, izrada strateškog plana, provedba planiranih aktivnosti, kontrola uspješnosti realizacije plana, mjerenje odstupanja realizirano i planirano, definiranje akcija koje je potrebno poduzeti da bi plan bio realiziran ili barem umanjena odstupanja od plana, ponovno mjerenje i vrednovanje postignutog, te donošenje finalnih odluka u skladu sa novonastalim stanjem a u cilju realizacije zadanih ciljeva.

"Plan predstavlja:

- *definiranje ciljeva i zadataka*
- *definiranje aktivnosti i resursa za ostvarenje ciljeva i zadataka*
- *izražavanje ciljeva i resursa u brojkama."* (Avelini Holjevac, 1998:95).

U knjizi „*Kontroling-upravljanje poslovnim rezultatom"*, vrste planova Avelini Holjevac (1998:98-99) dijeli prema predmetu poslovanja, organizaciji, resursima, ponavljanju aktivnosti, širini obuhvata i vremenu obuhvata. *Tablica 1*. ispod daje prikaz vrsta planova prema podjeli autorice ali prilagođeno za proizvodnu djelatnost.

Tablica 1. Vrste planova

Prema predmetu poslovanja	**Prema organizaciji**	**Prema resursima**	**Prema ponavljanju aktivnosti na koje se planovi odnose**	**Prema širini obuhvata**	**Prema vremenu obuhvaćanja**
• plan prodaje • plan proizvodnje • plan nabave • plan kadrova • plan troškova • plan prihoda • plan dobiti	• plan sektora proizvodnje • plan sektora komercijale • plan administrativne službe • plan odjela kadrovsko-pravne službe • plan financijskog odjela • plan logistike	• plan ljudskih resursa • plan financijskih resursa • plan materijalnih resursa	• stalni planovi za koje se aktivnosti redovito ponavljaju (npr. plan promocijskih aktivnosti) • povremeni ili jednokratni planovi (npr. investicijski plan za kupnju novog stroja)	• glavni, opći ili ukupni poslovni plan (business plan, master plan) • pojedinačni planovi odjela	• dugoročni ili strateški planovi (period 5-10 godina) • srednjoročni ili taktički planovi (period 2-5 godina) • kratkoročni ili operativni planovi (1 godina ili kraće)

Izvor: (autorica prema Avelini-Holjevac, 1998:98-99).

2.5 KORACI STRATEŠKOG PLANIRANJA I IZRADA POSLOVNOG PLANA

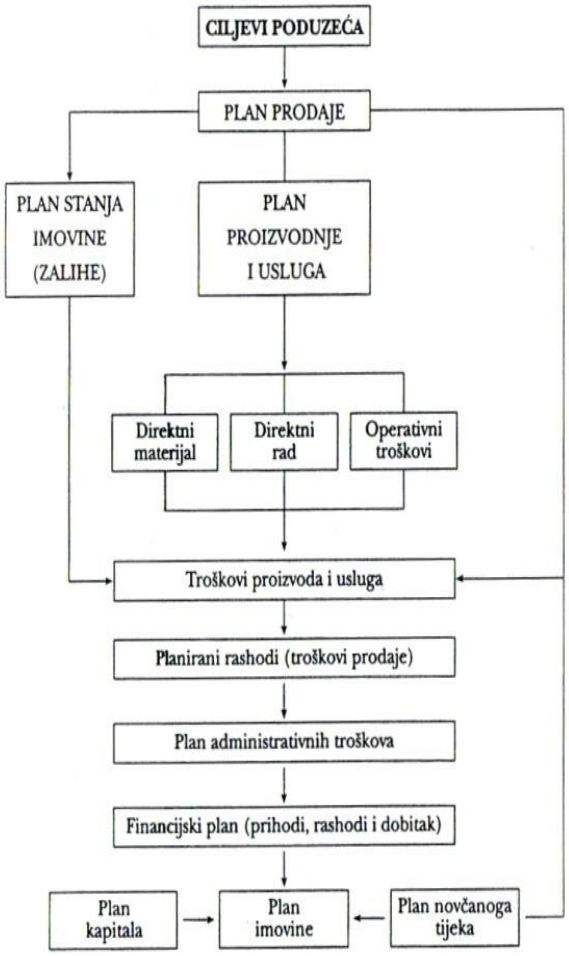
Izrada poslovnog plana podrazumijeva metodologiju planiranja koja obuhvaća aktivnosti pripreme izrade plana i prikupljanje potrebnih informacija, listu odgovornih osoba za izradu i osobe odgovorne za realizaciju plana, rok izrade, izradu plana, vrednovanje plana i definiranje potpornih aktivnosti za uspješnu realizaciju plana.

Kao što Dix i Mathews (2002:1) ističu *"Ne postoji jedna jedinstvena formula ili proces strateškog planiranja. Postoje, međutim, principi i određeni koraci koji optimiziraju vrijednost strateškog planiranja. Koraci procesa koji su opisani u člancima vezani uz strateško planiranje prikazani su u nastavku:*

- *analiza trenutnog stanja*
- *segmentacijska analiza*
- *analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji*
- *analiza temeljnih kompetencija*
- *ključni čimbenici uspjeha*
- *strategija poslovnih jedinica / Poslovni plan*
- *BSC metoda*
- *evaluacija plana."* (Dix i Mathews, 2002:1)

Priprema poslovnog plana treba polaziti od ciljeva poduzeća te se sukladno tome prvo priprema plan prodaje, na bazi njega plan proizvodnje te ostali planovi koji direktno ovise o planu prodaje, a to su planirani troškovi, rashodi, administrativni troškovi, plan financija. Da bi plan bio uspješan treba biti realan, precizan, jasno definiran i mjerljiv. Svrha izrade plana je pridonijeti realizaciji ciljeva poduzeća, a ciljevi trebaju biti jasni, dostižni i mjerljivi, stoga se i efikasnost plana mjeri njegovim doprinosom svrsi i ciljevima. Plan će biti učinkovit ukoliko su politike i strategije poduzeća jasno shvaćene i usmjerene prema zajedničkom jedinstvenom cilju. Pitanje koje se u praksi postavlja jest zašto strategija često ostaje samo lijepo oblikovana ideja menadžera a plan nerealiziran, te je ta problematika istražena i kroz anketno ispitivanje *(poglavlje 5.).* Generalno, uzroci neizvršenja planova mogu primjerice biti: nerealna procjena mogućnosti izvršenja plana, nepredviđene promjene uvjeta, nerealna procjena potražnje, nedovoljno uključivanje menadžera u proces planiranja, nemotiviranost radnika i slično.

Pitanjem utjecaja strateškog planiranja na uspjeh realizacije strategije poduzeća bave se i autori Dye i Sibony (2007) ističući *"Naše istraživanje pokazuje da proces formalnog strateškog planiranja ima važnu ulogu u poboljšanju sveukupnog zadovoljstva vezano uz razvoj strategije. Ta se uloga može vidjeti kroz odgovore 79% menadžera koji su tvrdili da je proces formalnog planiranja imao značajnu ulogu u razvoju strategije i bili zadovoljni sa pristupom svojih kompanija, a u usporedbi sa samo 21% ispitanika koji tvrdili da proces nije imao značajnu ulogu."* (Dye i Sibony, 2007)



Izvor: (Avelini Holjevac, 1998:104)

Slika 4. Model izrade glavnog poslovnog plana

Slika 4. prikazuje način izrade godišnjeg poslovnog plana prema Avelini Holjevac (1998:104). Izrada plana polazi od definiranih ciljeva poduzeća, a prvi je korak izrada plana prodaje. Plan prodaje treba biti direktno povezan sa planom stanja imovine, te je okosnica za izradu plana proizvodnje te ostalih potpornih planova nužnih za realizaciju strategije poduzeća.

2.6 ODLUČIVANJE I RIZIK

Osnovna svrha planiranja je odlučivanje. Odlučivanje podrazumijeva odabir konkretnog i ciljanog smjera djelovanja, a izabire se između više različitih alternativa koje su prethodno identificirane kao potencijalne mogućnosti. Za odabir najoptimalnije alternative u praksi se koristi nekoliko pristupa, a to mogu biti procjena pomoću iskustva, eksperimentiranje ili istraživanje i analiza. Sukladno navedenome, možemo istaknuti definiciju odlučivanja koju daje Sorokin (1973:156):

> "***Odlučivanje*** *proces u kome, imajući u vidu neki cilj, vršimo odabiranje jednog od većeg broja raspoloživih pravaca akcije*."

Vrste odluka možemo istaknuti prilagođeno prema Brajdiću (1998:15-20) vidi *Tablica 2*.

Tablica 2. Vrste odluka

Klasifikacija odluka	Vrste odluke prema utvrđenoj klasifikaciji
1. prema tipu problemske situacije	• programirane odluke • neprogramirane odluke
2. prema kriteriju strukture na kojoj se temelji odlučivanje	• strukturirane odluke • nestrukturirane odluke
3. prema razini odlučivanja	• odluke najviše razine menadžmenta • odluke srednje razine menadžmenta • odluke najniže razine menadžmenta
4. prema ukupnom utjecaju na stanje sustava (značenju)	• strateške odluke • taktičke odluke • operativne odluke
5. prema subjektu odlučivanja	• odluke organa upravljanja • odluke menadžmenta • izvršne odluke
6. prema sudionicima u donošenju odluke	• individualne odluke • grupne odluke • kolektivne odluke
7. prema stupnju kreativnosti	• rutinske odluke • inovacijske odluke
8. prema vremenskoj dimenziji	• odluke za situacije statičkog karaktera • odluke za situacije dinamičkog karaktera
9. prema istom vremenskom kriteriju	• odluke za čije rješavanje imamo (po procjeni) dovoljno vremena • odluke za koje (po procjeni) ima jako malo vremena
10. prema subjektivnosti informacije	• odluke zasnovane na mišljenjima • odluke zasnovane na činjenicama

Izvor: (autorica prema Brajdić, 1998:15-20).

Također, Liautaud i Hammond (2006:96) navode da *"kompanije u osnovi donose dvije vrste odluka: velike strategijske odluke što ih donosi vrlo mali broj najvažnijih voditelja i mnoštvo manjih odluka koje svakodnevno donose svi njezini zaposlenici."*

U procesu odlučivanja bitno je definirati određene elemente koje treba uzeti u obzir prilikom izbora odluke. V. Srića (1992:33-34) u svom radu *Principi modernog menadžmenta* navodi zajedničke elemente za sve situacije odlučivanja:

1. ***cilj** odlučivanja*
2. ***alternativne** odluke*
3. ***ograničenja***
4. ***rezultati** odluka*
5. ***kriterij izbora** odluke.*

Odlučivanje je složen proces, a provodi se na svim razinama poslovnog sustava. Osnovni cilj poslovnog odlučivanja jest izbor najbolje alternative koja vodi prema realizaciji poslovnih ciljeva poduzeća. Bitnu ulogu u formiranju alternativa za donošenje odluka ima prikupljanje egzaktnih informacija o problemu o kojem se odlučuje. Brajdić (1998:5) tako navodi da **bit odlučivanja** čini izbor između više različitih alternativa i odluka kao rezultat izbora, odnosno odlučivanja. Prilikom izbora alternative kao kriterij za konačnu odluku izbora uspoređuje se konačni cilj sa svakom pojedinom alternativom, pri čemu kao ishod može biti veći ili manji stupanj slaganja alternative sa ciljem. Maksimalno slaganje predstavlja zapravo optimalnu odluku, a zadovoljavajuće slaganje zadovoljavajuću odluku.

2.6.1 Metode i koraci procesa odlučivanja

Odlučivanje se generalno provodi kao pojedinačno ili grupno donošenje odluka. U grupnom načinu odlučivanja obično sudjeluje veći broj menadžera i/ili drugih zaposlenika, a najpoznatije metode koje se koriste su *brainstorming, metoda nominalne grupe* ili *delphi tehnika.* U literaturi, Brajdić (1998:16) se primjerice poziva na Simonovu podjelu metoda odlučivanja, kao što prikazuje *Tablica 3.* ispod odluke dijeli na programirane i neprogramirane, a tehnike odlučivanja na tradicionalne i moderne.

Tablica 3. Tipovi odluka i tehnike odlučivanja

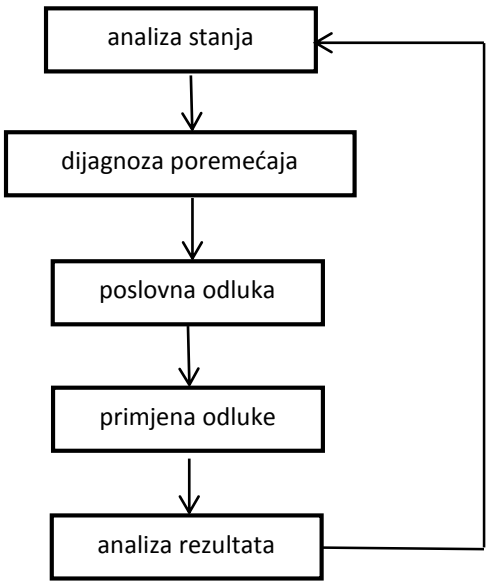
Tip odluka	Tehnike odlučivanja	
	Tradicionalne	**Moderne**
Programirane: ponavljajuće, rutinske odluke Organizacija razvija specifične procese za njihovo rješavanje	1. Navike 2. Uredska „rutina": standardne procedure 3. Organizacijska struktura: uobičajena očekivanja, sustav podciljeva	1. Operativna istraživanja matematske analize, modeli, simulacija 2. Kompjuterska obrada podataka
Neprogramirane: Jedinstvene odluke, loše strukturirane, odnose se na politiku, odluke koje se donose na osnovi općih procedura rješavanja problema	4. Procjena, intuicija i kreativnost 5. Empirijska pravila 6. Selekcija i obučavanje managera	Heurističke tehnike za: a) Obuku onoga tko mora donositi odluke b) Izradu heurističkih kompj. programa

Izvor: (Brajdić, 1998:16).

Sam proces odlučivanja možemo sistematizirati kroz nekoliko osnovnih koraka:

1. identificiranje problemske situacije i definiranje ciljeva
2. istraživanje i prikupljanje informacija potrebnih za donošenje odluke
3. analiza prikupljenih informacija i identificiranje alternativa
4. definiranje kriterija za odabir alternative
5. vrednovanje alternativa
6. odabir alternative, odnosno donošenje finalne odluke

Svrha provođenja procesa donošenja odluke jest identificirati problem, odrediti ciljeve i moguća rješenja, odrediti koji su potencijalni rizici, te odabrati najpovoljnije rješenje, odnosno donijeti odluku i provesti ju u praksi. Ukoliko provođenje odluke nije u skladu sa zadanim ciljevima poduzimaju se određene korektivne aktivnosti u svrhu usklađenja odluke sa ciljevima. U nastavku *Slika 5.* prikazuje razradu faza analitičkog postupka pri donošenju odluke prema Avelini Holjevac (1998:30).



Izvor: (Avelini Holjevac, 1998:30)

Slika 5. Faze analitičkog postupka pri donošenju odluke

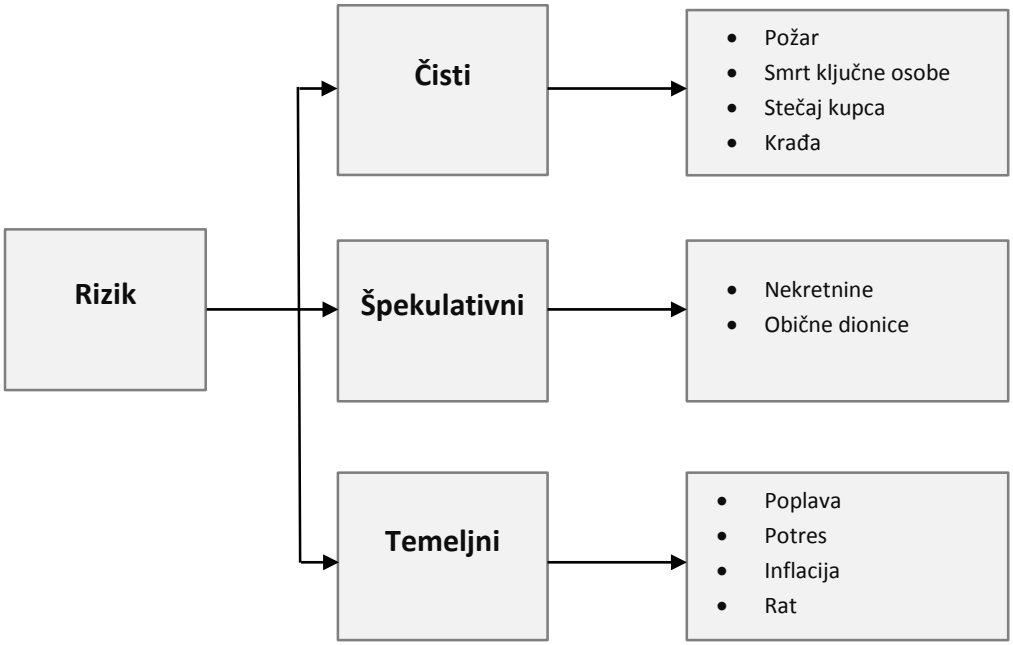
Iz prikaza je vidljivo da analitički postupak donošenja odluke započinje analizom postojećeg stanja, nakon čega slijedi dijagnoza nastalih poremećaja u okruženju poduzeća te konačno, donošenje poslovne odluke o daljnjim koracima. Nakon što je odluka donesena, slijedi faza primjene odluke u praksi i analiza rezultata kao posljednja faza u procesu donošenja odluke. Ukoliko rezultati nisu zadovoljavajući pristupa se ponovno analizi zatečenog stanja i cijeli proces kreće ispočetka.

2.6.2 Odlučivanje u uvjetima rizika

Odlučivanje je proces koji se odvija u uvjetima više ili manje razine neizvjesnosti i rizika, pa su i, s ciljem poboljšanja tih uvjeta i smanjenja rizika, razvijene tehnike odlučivanja koje menadžmentu pomažu rizičnu situaciju sagledati sa objektivne strane i činjenično s ciljem uklanjanja ili smanjenja rizične situacije. Kao neke od tih tehnika možemo navesti *analizu rizika* (većinom se temelji na procjenama i vjerojatnostima), *stablo odlučivanja* (temelji se na odnosu između strategije i trenutačnog stanja, gdje stablo prikazuje šanse i vjerojatnosti povezane različitim pravcima za koje se je moguće odlučiti), *teorija preferencije* (temelji se na shvaćanju da su neki pojedinci spremni preuzeti veći rizik od onih na koje upućuje vjerojatnost). Siropolis (1995:577) ističe:

"Rizik nije lako definirati. Nestručnjaku rizik uglavnom znači mogućnost gubitka zdravlja, reputacije i samopoimanja. Poduzetniku rizik znači mogućnost financijskog gubitka."

Dodatno kao najučestalije rizike s kojima se menadžment suočava navodi: smanjeni rizik od prodaje, povećani rashodi poslovanja, smanjena imovina i povećana dugovanja. S*lika 6.* prikazuje vrste financijskog rizika prema Siropolis (1995:578).



Izvor: (Siropolis, 1995:578)

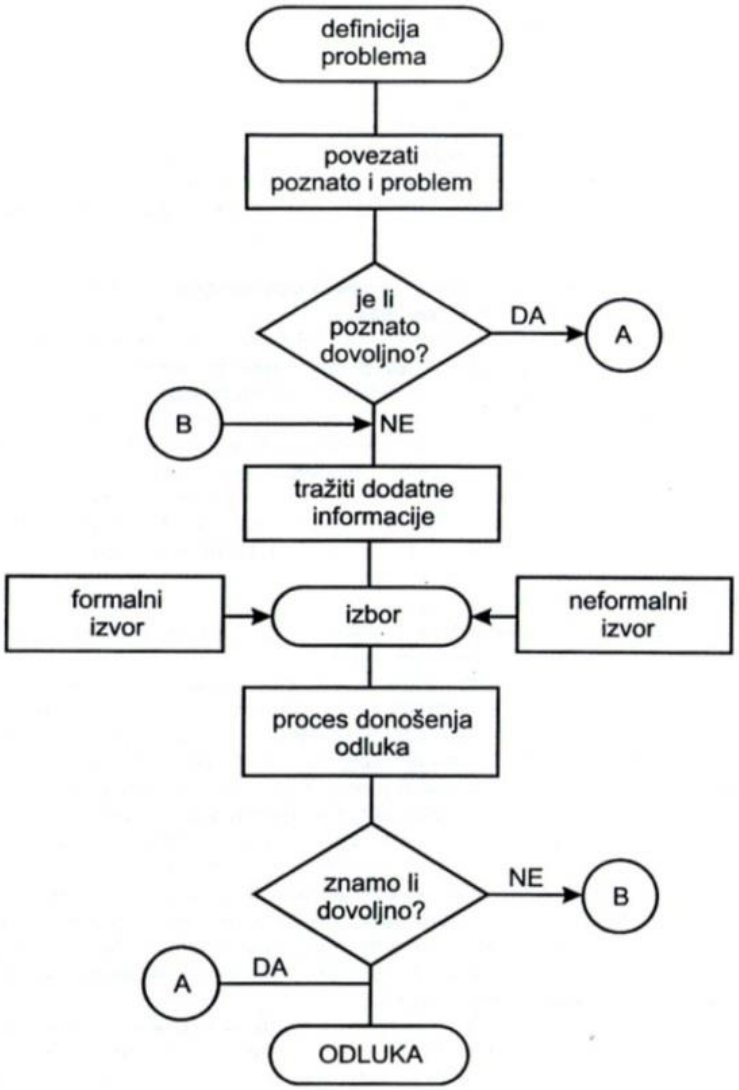
Slika 6. Vrste financijskog rizika

Da bi se proces odlučivanja pokrenuo, a uvjeti rizika umanjili potrebno je zadovoljiti nekoliko temeljnih postavki:

- postojanje odstupanja između trenutnog stanja ili stanja koje se želi postići
- postojanje interesa od strane menadžmenta da se to odstupanje ukloni i donese odluka koja će dovesti do promjene rizičnog stanja prema željenom odn. ciljanom
- postojanje odgovarajućih uvjeta i resursa za realizaciju odluke koja će omogućiti promjenu i postizanje ciljanog stanja.

Međutim, menadžeri se u praksi često susreću sa dvojbom i pitanjem "*Što je zapravo dobra ili ispravna odluka?"*. Na to su pitanje pokušali odgovoriti Liautaud i Hammond (2006:87): *"To je ona koja korporaciji olakšava brže približavanje njezinim ciljevima, bez obzira na to jesu li to veća profitabilnost, niži troškovi, smanjivanje vremena distribucije, povećavanje vrijednosti udjela dionica ili stvaranje mogućnosti da određeni postotak klijenata pozitivno odgovori na izravnu kampanju. Dobra odluka je i ona koja je donesena na vrijeme."*

Slikom 7. prema Brajdić (1998:29) u nastavku ćemo prikazati odnos i važnost informacija za donošenje poslovne odluke.



Izvor: (Brajdić, 1998:29)

Slika 7. Informacije i odlučivanje

Proces odlučivanja započinje definiranjem problema, nakon čega se provjerava dali je takva problemska situacija već poznata i odluku je moguće donijeti na temelju prijašnjeg iskustva, ili se radi o potpuno novom problemu te je potrebno pronaći dodatne informacije. Informacije potrebne za donošenje odluke je moguće pronaći kroz formalni ili neformalni izvor, zatim slijedi promišljanje o mogućem rješenju odnosno proces donošenja odluke, provjerava se dali imamo dovoljno informacija da bi odluka bila donesena te ako je zaključak pozitivan, donosi se finalna odluka za konkretnu problemsku situaciju.

3 KORPORACIJSKA STRATEGIJA I KORPORACIJSKO PLANIRANJE

Korporacijska strategija i planiranje direktno utječu na upravljanje poduzećem i postizanje zadanih ciljeva. Definiranje strategije tržišnog nastupa poduzeća, izrada poslovnog plana i plana inovacija, te ciljano praćenje zadovoljstva kupaca preduvjet su za uspješno poslovanje poduzeća. U nastavku će biti detaljnije pojašnjeni pojmovi korporacije, korporacijskog upravljanja te strateškog menadžmenta, s ciljem boljeg razumijevanja značenja i svrhe korporacijske strategije i korporacijskog planiranja.

3.1 KORPORACIJA, KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE I STRATEŠKI MENADŽMENT - POJMOVI

Korporacija je u pravilu formirana kao dioničko društvo, a predstavlja oblik društva kapitala koje do sredstava za osnivanje i poslovanje dolazi izdavanjem dionica. Karakteristika organizacijske strukture korporacije jest kompleksnost, sa više poduzeća u svom zajedničkom vlasništvu. Galetić i sur. (2011:477) ističu definiciju korporacije daje profesor Eisenberg sa Sveučilišta Berkley kao najpotpuniju: *"**Korporacija** je entitet u potrazi za profitom, sastavljen od ljudi i imovine koji su organizirani prema pravilima. Najveći broj tih pravila je određen unilateralnim potezima korporativnih organa. Neka od pravila su rezultat tržišnih mehanizama. Neka su određena ugovorima i ostalim vrstama dogovora. Neka su određena zakonom."* (Galetić i sur., 2011:477)

Osnovni kriterij upravljanja korporacijom jest posjedovanje većinskog vlasništva nad dionicama, dok se korporacijsko upravljanje bavi odnosima unutar upravljačkih struktura korporacije, ali i odnosima korporacije sa svim interesno-utjecajnim skupina u njezinoj okolini. 1999. godine OECD (2012) definira *Načela korporativnog upravljanja* čija je namjena bila *"... pomoći u ocjeni i poboljšanju pravnog, institucionalnog i regulatornog okvira koji utječe na korporativno upravljanje. Također pružaju smjernice burzama, investitorima, korporacijama, i ostalima koji imaju značaj u procesu dobrog korporativnog upravljanja. Načela se također koriste kao strukturna baza za održavanje OECD-ovih regionalnih okruglih stolova na temu korporativnog upravljanja."* (OECD, 2004:1)
U Hrvatskoj su okviri korporacijskog upravljanja postavljeni 2007. godine kada agencija HANFA i Zagrebačka burza usvajaju *Kodeks korporativnog upravljanja*. Kodeks

korporativnog upravljanja namijenjen je svim izdavateljima čije su dionice uvrštene na uređeno tržište, osim ZIF. Primjena Kodeksa preporučuje se i ostalim društvima koja žele unaprijediti svoju organizaciju i poslovanje u skladu s pravilima dobre prakse korporativnog upravljanja.

"Temeljna načela ovog Kodeksa su:

- *transparentnost poslovanja*
- *jasno razrađene procedure za rad nadzornog odbora, uprave i drugih organa i struktura koje donose važne odluke*
- *izbjegavanje sukoba interesa*
- *učinkovita unutarnja kontrola, te*
- *učinkovit sustav odgovornosti*." (HANFA, 2010:6)

Poruka koju poduzeće putem načina svog upravljanja šalje u javnost dio je kompletnog promotivnog paketa nekog proizvoda ili usluge, te jedan od važnih faktora u donošenju odluke o kupnji određenog proizvoda ili branda. Stoga korporacije posebnu pozornost posvećuju upravo poštivanju načela Kodeksa i dobrog korporativnog upravljanja.

Tipurić definiciju korporativnog upravljanja daje na sljedeći način*: "**Korporativno upravljanje** bavi se upravljačkim strukturama i procesima u poslovnim sustavima, a možemo ga definirati kao sustav nadzornih mehanizama kojima svi dobavljači krucijalnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u korporaciji, ne ugrozivši njezin dugoročni opstanak i prosperitet. Uključuje skup odnosa između menadžmenta, odbora, dioničara i interesno-utjecajnih skupina; definira okvir za postavljanje ciljeva i određivanje sredstava za postizanje tih ciljeva te praćenje izvedbe i djelotvornosti poduzeća. Korporativno upravljanje treba dati odgovore na pitanja tko nadzire korporaciju i zašto, kako se korporacijom upravlja i u čijem interesu."* (Tipurić i sur., 2008:35)

Obzirom da je profit i stvaranje dodatne vrijednosti osnovni cilj poslovanja svakog poduzeća, ključno je pitanje dali se slijedeći načela korporativnog upravljanja može postići napredak i razvoj poslovanja, pa tako brojna istraživanja podupiru tezu o pozitivnoj korelaciji između dobrog korporacijskog upravljanja i pozitivnih financijskih pokazatelja tvrtke. Primjerice Tschopp (2005:24-29) potvrđuje: *"empirijska istraživanja pokazuju korelaciju između kvalitete korporativnog upravljanja i izvedbe poduzeća mjerene financijskim*

pokazateljima, stopom inoviranja, tržišnim udjelom, vremenom izlaska na tržište novih proizvoda, zadovoljstvom klijenata i zaposlenika i dr."

Zbog shvaćanja činjenice da na donošenje ključnih odluka za upravljanje poslovnim sustavom i definiranje strateškog usmjerenja, sve veći utjecaj ima eksterna okolina poduzeća, razvija se koncepcija strateškog menadžmenta. U knjizi „*Strateški menadžment"*, Buble i sur. (2005:5) se pozivaju na definiciju Wheelen i Hunger koji navode da ***strateški menadžment*** predstavlja set menadžerskih odluka i akcija kojima se određuju dugoročne performanse poduzeća. U nastavku *Tablica 4.* koju daje Buble i sur. (2005:13 prema S. C. Certo i J. P. Peter, 1993) koji prikazuju razvoj strateškog menadžmenta kroz četiri osnovne faze.

Tablica 4. Faze u razvoju sustava strateškog menadžmenta

Efikasnost formalnog poslovnog planiranja	**1. faza: Temeljno financijsko planiranje**	**2. faza: Planiranje zasnovano na predviđanju**	**3. faza: Eksterno orijentirano planiranje**	**4. faza: Strateški menadžment**
	Operativna kontrola Godišnji budžet Funkcijsko usmjerenje	Efektivnije planiranje rasta Analiza okoline Višegodišnje prognoze Statička alokacija resursa	Rast odgovornosti za tržište i konkurentnost Temeljita situacijska analiza i ocjena konkurentnosti Evaluacija strateških alternativa Dinamička alokacija resursa	Orkestracija svih resursa za stvaranje konkurentske prednosti Strateški izbor planskih okvira Kreiranje fleksibilnog procesa planiranja Sistem podupirućih vrijednosti i ozračja
Sistem vrijednosti	**Ispunjenje budžeta**	**Proricanje budućnosti**	**Misliti apstraktno**	**Stvaranje budućnosti**

Izvor: (Buble i sur., 2005:13 prema S. C. Certo i J. P. Peter, 1993).

Strateški menadžment podrazumijeva formiranje timova koji se sastoje od zaposlenika (s naglaskom na niže razine menadžmenta) ključnih za razvoj i realizaciju strateških planova poduzeća, te na taj način pomažu u realizaciji primarnih ciljeva poduzeća. Važno je da informacije koje su od strateškog značaja budu dostupne svima koji sudjeluju u procesu razvoja strateških planova, a ne samo top menadžmentu poduzeća.

3.2 KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE U PROIZVODNIM PODUZEĆIMA I IZAZOVI 21. STOLJEĆA

Promjene i izazovi 21. stoljeća dovode do razvoja dobre prakse korporacijskog upravljanja kao temelja za dugoročni prosperitet poduzeća na tržištu, pribavljanje dodatnog kapitala potrebnog za rast i investicije, te ostvarivanje konkurentske prednosti i opstanak u galopirajuće promjenjivoj okolini sa sve više konkurencijskih izazova. Suvremeno poduzeće nije više samo sredstvo za stvaranje bogatstva pojedinaca, već predstavlja sustav u kojemu se stvara vrijednost na odgovoran način.

3.2.1 Sustav korporacijskog upravljanja u proizvodnim poduzećima

Dobar sustav korporacijskog upravljanja rezultira efikasnom uporabom resursa poduzeća, smanjenjem troškova i promoviranjem odgovornog poslovanja, no isto tako i stvaranjem dobre poslovne klime za zemlje koje žele stimulirati investiranje u privatni sektor, privući inozemna ulaganja i poticati gospodarski rast.

Drucker ističe važnost ljudskog kapitala i razvoja radnika znanja: "*Sve više će sposobnost organizacije ovisiti o njezinoj 'korporativnoj prednosti' u stvaranju svojih radnika znanja produktivnim. A sposobnost privlačenja i zadržavanja najboljih radnika znanja je prva i najvažnija pretpostavka. Što kapitalizam znači kad znanje upravlja prije nego novac? Što 'slobodna tržišta' znače kad su radnici znanja istinska imovina? Radnici znanja se ne mogu kupiti niti prodati. Oni ne dolaze niti sa stjecanjima niti spajanjima poduzeća. Sigurno je da će rast važnosti radnika znanja donijeti fundamentalne promjene u strukturi i prirodi ekonomskog sustava."* (Drucker, 2004:61)

Specifičnost proizvodnih poduzeća je materijalni kapital u obliku strojeva, alata i tehnologije za proizvodnju. Međutim, najvrjedniji kapital jest kapital znanja, odnosno ljudi koji tu tehnologiju znaju i trebaju upotrijebiti za proizvodnju kvalitetnog proizvoda po najnižem trošku, i time omogućiti poduzeću konkurentsku prednost na tržištu. Stoga bi osnovna briga proizvodnih poduzeća trebala biti briga za radnika, te investiranje u njegov razvoj i unapređenje znanja, bez obzira na radno mjesto i funkciju.

3.2.1.1 Specifičnosti proizvodnje i proizvodnih poduzeća

Industrija ima važnu ulogu za gospodarski razvitak svake zemlje, no razvojem tehnologije i novih trendova sve se više smanjuje udio industrije u gospodarstvu, ali ne i industrijska proizvodnja. U visokorazvijenim zemljama tercijarni sektor i uslužne djelatnosti imaju vrlo važnu ulogu, obzirom da je u tim zemljama proces industrijalizacije započeo u 19. stoljeću. Hrvatska tu bitno zaostaje, čak cijelo stoljeće, dok poticanje izvoza započinje tek 70-ih i 80-ih godina 20. stoljeća, no državno vlasništvo i slabo ulaganje u nove tehnologije, razvoj i znanje, dovelo je vrlo brzo do stagnacije gospodarskog razvitka i pada proizvodnje.

Proizvodnja je proces stvaranja proizvoda, u pravilu sa ciljem da se proizvod plasira na tržište i proda po tržišnoj cijeni. Tržišna cijena se često poistovjećuje sa cijenom po kojoj poduzeće želi prodati svoj proizvod sa određenom maržom a nakon što pokrije sve nastale troškove. No to nije u potpunosti ispravno shvaćanje. Tržišna ili prodajna cijena je ona koju su kupci spremni platiti za određeni proizvod, a svakako je cilj svakog poduzeća pokriti nastale troškove i postići što veću maržu. No realno u praksi to nije uvijek moguće. Stoga, tu važnu ulogu ima upravo priprema proizvodnje. *"Svrhu pripreme proizvodnje možemo definirati kao ostvarenje ekonomične i planirane proizvodnje, tj. najprije valja promisliti kako bi se zatim moglo ekonomično proizvoditi bez smetnji. Ona treba omogućiti racionalno korištenje svih faktora proizvodnje i pridonijeti sniženju troškova proizvodnje. Ciljeva ima više. Navodimo tri najvažnija cilja pripreme proizvodnje:*

1. ***proizvoditi u roku***
2. ***proizvoditi kvalitetno i***
3. ***proizvoditi jeftino.****"* (Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999:278)

Općenita je podjela proizvodnje na masovnu, serijsku i pojedinačnu (po specijalnoj narudžbi kupca). Industrijsko doba obilježava masovna proizvodnja čija je glavna karakteristika vrlo uzak asortiman proizvoda proizvedenih u velikim količinama namijenjen širokoj masi kupaca. Razvoj tehnologije i IT sustava dovodi do sve veće specijalizacije i usavršavanja, te orijentacije proizvodnih poduzeća na proizvode specifične za točno određenu skupinu kupaca. To znači da se poduzeća usko specijaliziraju u tehnološkom smislu ali i obukom kadrova za konkretne radne zadatke. Rezultat takve specijalizacije je proizvod prilagođen točno određenoj skupini kupaca i njihovim posebnim zahtjevima, a razvoj, proizvodnja i prodaja takvog proizvoda je pažljivo planirana jer ga je u pravilu vrlo teško

prodati drugom kupcu koji možda ima slične zahtjeve. Osnovna je razlika da u masovnoj proizvodnji ideja kreće od proizvoda preko proizvodnje do kupca (ili skladišta), dok u serijskoj i pojedinačnoj proizvodnji cijeli proces započinje i završava s kupcem. Odnosno kreće se od ideje – »što kupac želi?« Kada se potrebe kupaca u potpunosti definiraju, traže se potencijalni kupci, i prodaje se proizvod a tek po dobivanju narudžbe kreće proces razvoja proizvoda i proizvodnje. V. Cetinski (1998:133-134) u svojoj doktorskoj disertaciji ističe temeljne prednosti i nedostatke proizvodnih organizacija.

"Prednosti tog oblika su:

- *naglasak na proizvodne cjeline/linije*
- *fokusiranje na svaki proizvod i veća orijentacija na uslugu/servis potrošača (customer service)*
- *povećana mogućnost praćenja profita i gubitka po proizvodima s obzirom na orijentaciju na profitne centre kojima se postignuti rezultati direktno pripisuju*
- *profitni centar je organizacijska cjelina s temeljito definiranom misijom /zadatkom kojem je na čelu menadžer koji je odgovoran za prihode i izdatke*
- *višim razinama upravljanja postaje time preglednije koje jedinice/odjeli ostvaruju profit a koje stvaraju gubitke*
- *omogućuje razvoj menadžerskog znanja tako da proizvodni menadžeri stječu opća znanja iz menadžmenta što se npr. u slučaju funkcionalnih struktura postiže isključivo pomoću rotacije menadžera s jednog funkcionalnog područja na drugo.“* (Cetinski, 1998:133-134)

„Nedostaci proizvodne organizacijske strukture su:

- *mogući nešto veći troškovi jer treba nešto više funkcionalnog osoblja npr. za tri proizvodnje i takav pristup povećava na izvjestan način točku pokrića (break-even) tvrtke. Ovaj se nedostatak otklanja koncentracijom na jednu proizvodnu liniju*
- *koordinacija aktivnosti na razini top menadžmenta postaje složenija, jer ne mora uvijek biti slučaj da će svo osoblje zaduženo za marketing slijediti zacrtanu liniju.*
- *proizvodni menadžeri gledaju što je najbolje s njihovog stajališta i mogu zanemariti ono što je najbolje za tvrtku."* (Cetinski, 1998:133-134)

Osnovni faktor razvoja i stjecanja sposobnosti konkuriranja na svjetskom tržištu je ulaganje u znanje i nove tehnologije, a investicije su važan čimbenik tehnološkog napretka i rasta

proizvodnje. S druge strane, vrlo važnu ulogu ima optimalizacija proizvodnih procesa jer se time bitno utječe cjelokupno funkcioniranje proizvodnog poduzeća, a u konačnici i na troškove proizvodnje te postizanje konkurentnije prodajne cijene. Žugaj, Šehanović i Cingula (1999:265) stoga ističu da proizvodnja treba biti optimalno organizirana kako bi se postigla što veća proizvodnost, ekonomičnost i rentabilnost. Također navode da optimalna proizvodnja realno u praksi ne postoji kao konačno i trajno stanje. "*Čimbenici koji djeluju na proizvodnju stalno se mijenjaju (npr. tržište, odnosi sa zajednicom i dr.). I proizvodnja se stalno mijenja. Uvode se novi tehnološki procesi što zahtijevaju drukčiju organizaciju. Osim toga, isti se proizvodi mogu proizvoditi na više načina, od kojih svaki predstavlja jedan oblik organizacije proizvodnje. Prema tome, slijedi stalno i uporno organiziranje, odnosno prilagođavanje novoj situaciji."* (Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999:265)

Izvozno orijentirana proizvodna poduzeća temelj su svakog zdravog gospodarskog napretka zemlje, dok zakašnjelo restrukturiranje i modernizacija predstavlja glavnu kočnicu tehničko-tehnološkog napretka i čvrste izvozne orijentiranosti hrvatskih proizvodnih poduzeća. Sve dosad Hrvatska zapravo nije definirala jasnu strategiju razvoja industrije, a time ni postavila temelje izvoznoj orijentiranosti. Globalizacija i snažna konkurencija tjeraju poduzeća s jedne strane da se specijaliziraju i usavrše u konkretnom području za koje smatraju da mogu postići prednost na tržištu, dok su istodobno menadžeri suočeni sa činjenicom da im jedino (teritorijalno) tržišno proširenje izvan granica unutar kojih su dosad djelovali i traženje novih prilika može osigurati opstanak na tržištu i preduvjete za daljnji razvoj.

3.2.1.2 Utjecaj tehnologije na rast produktivnosti

Nedovoljna tehnološka razina razvoja proizvodnje ima utjecaj na produktivnost, te poduzeća koja i nekoliko desetljeća nisu investirala u nove tehnologije gube konkurentsku prednost. Glavne posljedice jesu nemogućnost praćenja tehničkih zahtjeva kupaca, utjecaj na troškove a time i nekonkurentnost cijene proizvoda, nedovoljna fleksibilnost i mogućnost brze isporuke što je sve više uz cijenu i kvalitetu presudan faktor u odabiru dobavljača. Autori Liautaud i Hammond (2006:41) naglašavaju značenje tehnologije na način:

> *"**Tehnologija** općenito znači sjedinjavanje rada i sredstava za proizvodnju u radnom procesu, tj. sjedinjavanja živog i opredmećenog rada. Tehnologija je zapravo skup*

znanja i vještina, odnosno sistem povezanih postupaka i procesa u proizvodnji određenih proizvoda (usluga)." (Liautaud i Hammond, 2006:41)

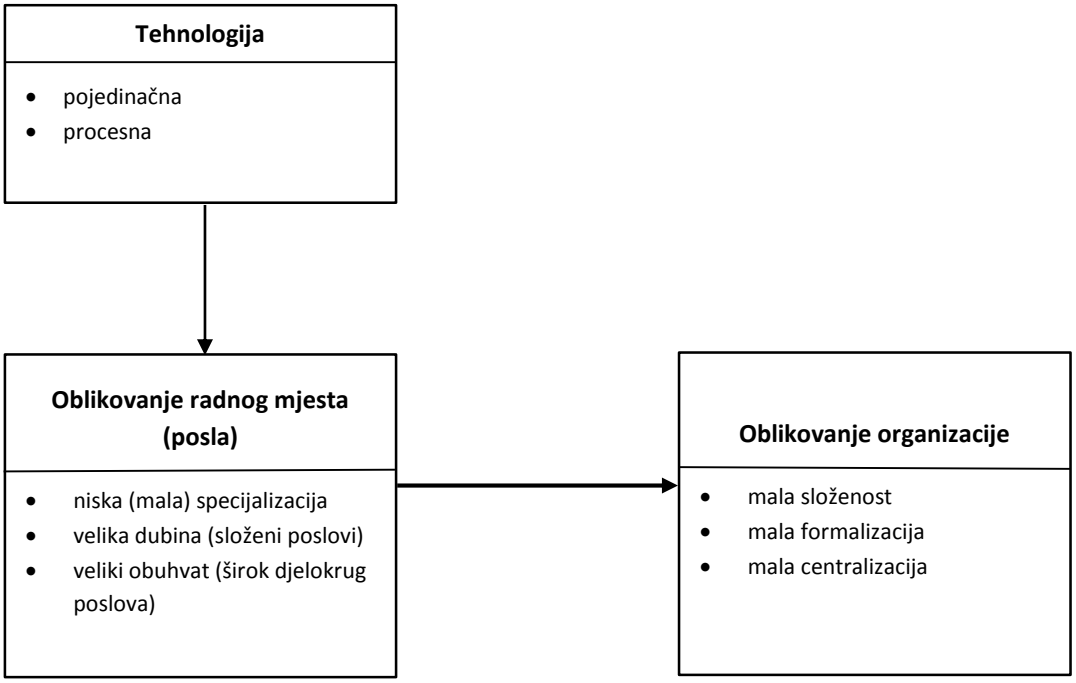
Tablica 5. ispod prema Sikavica (2009:34) prikazuje kako tehnologija utječe na organizaciju proizvodnog poduzeća ovisno o tome radi li se o pojedinačnoj, masovnoj ili procesnoj proizvodnji. Iz prikazanog se može zaključiti da su pojedinačna i procesna proizvodnja fleksibilnije organizirane a time lakše i brže reagiraju na promjene u okruženju. Kod pojedinačne i procesne proizvodnje potreban je organizacijski manji raspon kontrole, od radnika se traže bolje vještine i stručnost, te se koristi više verbalna komunikacija od pisanih dokumenata i procedura što ujedno znači brzinu rješavanja problemskih situacija, te sve navedeno svakako predstavlja njihovu prednost u odnosu na masovnu proizvodnju.

Tablica 5. Utjecaj tehnologije na organizaciju prema J.Woodward

Strukturne karakteristike	**TEHNOLOGIJA**		
	Pojedinačne proizvodnje	**Masovne proizvodnje**	**Procesne proizvodnje**
1. Broj razina rukovođenja (menadžmenta)	3	4	6
2. Raspon kontrole na razini nadzornika	23	48	15
3. Odnos između direktnog i indirektnog rada	9:1	4:1	1:1
4. Udio menadžera u ukupnom broju zaposlenih u poduzeću	nizak	srednji	visok
5. Vještine koje se zahtijevaju od radnika	visoke	niske	visoke
6. Formalizacija procedura	niska	visoka	niska
7. Centralizacija	niska	visoka	niska
8. Količina verbalnih komunikacija	velika	mala	velika
9. Količina pisanih komunikacija	mala	velika	mala
10. Sveukupna organizacijska struktura	**organska**	**mehanicistička**	**organska**

Izvor: (Sikavica, 2009:34 prema J. Woodward).

Prijelaz iz masovne proizvodnje u specijaliziranu proizvodnju pojedinačnih proizvoda ili malih serija, osim investiranja u nove tehnologije, iziskuje i organizacijsku promjenu te promjenu načina rukovođenja. Detaljniji prikaz utjecaja tehnologije, te razlike između pojedinačne i procesne proizvodnje na oblikovanje organizacije prikazuje *Slika 8*. prema Sikavica (2009:40).



Izvor: (Sikavica,2009:40)

Slika 8. Tehnologija pojedinačne i procesne proizvodnje i oblikovanje organizacije

Problem produktivnosti je vezan uz dominaciju ljudskog rada, a jedino rješenje je automatizacija proizvodnje. No realno, u praksi, posebice u suvremeno doba, poduzeća su s jedne strane suočena s krizom koja negativno utječe na prihode a time i mogućnosti investiranja, a s druge strane razvoj i investicije su preduvjet za nastavak tržišne utrke. Isto tako, edukacija i specijalizacija kadrova u proizvodnji ključan su faktor poboljšanja produktivnosti i trebaju obuhvaćati edukaciju kadrova na svim razinama bez obzira na radno mjesto ili poziciju. Time se osigurava da proizvodni kadar nije isključivo manualno orijentiran već svojim znanjima i poznavanjem tehnologije proizvodnje, može i treba razvojno doprinositi poduzeću dajući rukovodstvu prijedloge vezano uz tehnološka poboljšanja, optimizaciju rada, uštede a u konačnici i uz smanjenje troškova što je uz produktivnost jedna od glavnih poluga poduzeća za postizanje konkurentnosti.

Liautaud i Hammond (2006:85) ističu: "*Tehnologija danas više nije najveći izazov. Izazov je informacije iskoristiti na inteligentan način*." Ulaganje u nove tehnologije nedovoljno je za postizanje konkurentske prednosti i uspjeh na tržištu, ali je svakako jedan od preduvjeta. Međutim, najmodernije strojeve lako može nabaviti i konkurencija, ono što čini razliku u proizvodu ili njegovu dodanu vrijednost, zapravo je znanje i inventivnost samih djelatnika. Iako je formalno i organizacijski istraživanje i razvoj primarno zadaća djelatnika

odjela za istraživanje i razvoj, poduzeća koja žele biti lideri trebaju sve svoje djelatnike poticati i motivirati za donošenje idejnih rješenja i uvijek nova poboljšanja, bez obzira na radno mjesto, odjel ili funkciju.

3.2.1.3 Kadrovi u proizvodnji i upravljanje vremenom kao čimbenik produktivnosti

Najvrjedniji kapital poduzeća jesu njegovi zaposlenici, te njihova znanja, kreativnost i kompetencije, a ključno pitanje za proizvodna poduzeća jest kako kadrove potaknuti na veću produktivnost. Konkurentska prednost proizlazi iz rasta produktivnosti rada koji omogućuje stvaranje ekstra dobiti u odnosu na konkurente, a time i realizaciju novog proizvodnog ciklusa i investiranje za jačanje konkurentne pozicije i povećanje razvojnih mogućnosti poduzeća.

*"Analiza se **produktivnosti rada** u procesu proizvodnje temelji na mjerenju produktivnosti svake operacije i svakog zaposlenika, a cilj je povećati produktivnost rada, tj. povećati efekt rada uz smanjenje vremena rada i napora osoblja."* (Avelini Holjevac, 1998, 393)

Na produktivnost rada utječu brojni faktori od kojih možemo navesti:

- sustav i razina obrazovanja kadrova
- planiranje rada
- kultura i politika poduzeća
- kultura okruženja ili zemlje u kojoj poduzeće djeluje
- sustav praćenja rezultata rada
- investiranje u opremu i nove tehnologije
- međuljudski odnosi i motivacija
- kontinuirano obrazovanje i usavršavanje kadrova
- kvalifikacijska struktura zaposlenih
- menadžerski stil upravljanja i komuniciranja
- uvjeti rada, poslovna etika, moral i kultura.

Osnovni zadatak menadžmenta proizvodnog poduzeća je da istraži faktore koji utječu na povećanje produktivnosti te ocijeni efikasnost angažiranosti opreme, tehnologije i radnih snaga. Cilj takve analize je povećati efikasnost angažiranog kapitala a time u konačnici i povećati razinu produktivnosti. Upravo uporaba kapaciteta čini temelj ekonomije proizvodnje, jer prazan kapacitet je trošak kako za proizvodno poduzeće tako i za gospodarstvo u cjelini.

Bitnu ulogu i utjecaj na produktivnost ima i radno vrijeme te vremenski redoslijed obavljanja radnih obveza i zadataka. U Hrvatskoj tjedno radno vrijeme propisano Zakonom o radu iznosi 40 sati tjedno, dok u zemljama EU varira od 35 do 48 radnih sati tjedno, no postoji tendencija ujednačavanja radnih sati u zemljama članicama EU. Broj tjedno odrađenih radnih sati kao i njihov raspored bitno utječu na produktivnost radnika. Proizvodna poduzeća (ali i mnoga uslužna, primjerice hoteli) često prakticiraju rad u tri smjene, bilo iz razloga ograničenosti kapaciteta a istodobno velikog broja narudžbi koje je potrebno realizirati u zadanim rokovima, bilo zbog ušteda električne energije. Međutim, negativna strana prakticiranja treće smjene često je upravo slaba produktivnost i veća mogućnost pogreške radnika.

"Prema načinu konceptualizacije i odnosu prema vremenu, kulture se mogu podijeliti na mono-kronološke (npr. SAD), koje ističu vrijednost rasporeda, preciznog vremena i hitrost i na poli-kronološke (npr. Hrvatska) koje su više orijentirane na ljude, a manje na točnost." (Juretić, 2004 prema Trošelj, 2008:251). Upravljanje vremenom i organizacija rada obuhvaćaju planiranje izvršenja radnih zadataka u zadanim rokovima. Definiranje prioriteta i razlikovanje radnih zadataka u odnosu što je hitno a što bitno, značajno utječe na efikasnost izvršenja zadataka.

*"**Menadžment radnog vremena** podrazumijeva upotrebu različitih tehnika i načina za planiranje i organiziranje vremena, obično sa ciljem efektivnosti i/ili efikasnosti osobnog ili organizacijskog vremena*." (Trošelj, 2008:254)

Upravljanje radnim vremenom obuhvaća definiranje koje je radne zadatke potrebno obaviti, kojim redoslijedom i u kojim rokovima. Pri tome treba uzeti u obzir sve materijalne, ljudske i financijske faktore s ciljem odabira onih sa kojima se postiže maksimalna efikasnost. U okviru ove teme, Sikavica (1999:491) ističe: *"Određivanje **vremenskog redoslijeda obavljanja poslova** ubraja se u jedan od elemenata organizacijske strukture. Za razliku od ostalih elemenata organizacijske strukture, koji imaju materijalno određenje, ovaj element organizacijske strukture ima, na određeni način infrastrukturni karakter. Infrastrukturni karakter ovog elementa organizacijske strukture ogleda se u tome što on, a pomoću managementa, povezuje na najbolji mogući način, materijalne i ljudske čimbenike proizvodnje, odnosno poslovanja. Optimalno usklađivanje čimbenika proizvodnje, odnosno*

poslovanja, u znatnoj mjeri, ovisi o dobroj organizaciji vremenskog redoslijeda obavljanja poslova." (Sikavica, 1999:491)

U proizvodnim poduzećima organizaciju radnog vremena definiraju postavljeni ciljevi. Ciljevi su specificirani i raščlanjeni na određeni razvojni projekt, akcijski plan ili pojedinačne zadatke dodijeljene zaposlenicima. Važan dio liste zadataka jest vremenski rok i prioriteti, te odgovorni za njihovo izvršenje. Isto tako, zadaća je rukovodstva postaviti jasne smjernice što je čiji zadatak i u kojem ga roku treba izvršiti.

"Biti u mogućnosti planirati najbolju radnu snagu, imati globalnu viziju zaposlenika prisutnih u određenom periodu, biti u mogućnosti organizirati rad sa obzirom na potrebne vještine i sposobnosti, uzeti u obzir izostanke sa radnog mjesta, regulacije i kolektivne aranžmane, ove funkcije moraju biti definirane radi budućeg organiziranja rada. Procjenjuje se da se iskorištenost ljudskih potencijala u gospodarstvu svega 30-40%, a najviše energije i vremena gubi zato što ne postoje jasni ciljevi, planiranje, prioriteti i pregled." (Seiwert, Lothar, J., 1999:14 prema Trošelj, 2008:255)

Motivacija djelatnika za postizanje veće produktivnosti u proizvodnim poduzećima zadatak je rukovodećeg kadra na svim razinama, a mjerenje i evaluacija produktivnosti trebaju biti stalni zadatak. *"Efektivnost pri organizaciji radnog vremena ne vrši pritisak samo na menadžere već i na same zaposlenike od kojih se zahtjeva sposobnost organizacije svog radnog vremena sve radi veće efektivnosti i uspješnosti poslovanja. Za uspješnu organizaciju radnog vremena primarno je odrediti i točno specificirati ciljeve koji mogu biti kratkoročni ili dugoročni."* (Trošelj, 2008:264)

3.2.1.4 Važnost informatičke podrške – ERP sustavi

Poslovni svijet i tržište treba sagledavati kao otvorenu i vrlo dinamičnu sredinu. Ključ svakog uspješnog poslovanja jest imati pravu informaciju u pravo vrijeme, te ju znati upotrijebiti. U početku se je upravljanje znanjem bavilo isključivo primjenom informacijske tehnologije u svrhu prikupljanja, obrade, pohranjivanja i dostave podataka ili informacija. No u suvremenim uvjetima poslovanja, upravljanje znanjem podržano informacijskom tehnologijom obuhvaća puno širi pojam - utjecaj na organizacijske promjene, upravljanje

intelektualnim kapitalom te upravljanje odgovornošću. Na taj način nastaju sustavi koji uče, inteligentne organizacije i upravljanje inovacijama. S druge strane, javlja se problem preopterećenosti podacima i stvaranja neefikasnih baza podataka koji, osim što može dovesti do pogrešne odluke, predstavlja i dodatni trošak održavanja takvih baza.

O toj problematici Liautaud i Hammond (2006:40) navode: "*Problem je u tomu kako poduzeća mogu naučiti gospodariti preopterećenošću podacima i podatke pretvoriti u informacije, inteligenciju i dobit. Pitanje je kako poduzeća prikazuju podatke, kako ih objedinjuju, njima manipuliraju, analiziraju ih, arhiviraju i do njih dolaze u djeliću vremena (ili klikom mišem). Pitanje je kako poduzeća mogu izbjeći opasnu zamku – da su bogata podacima a siromašna informacijama.*" (Liautaud i Hammond, 2006:40).

U današnje vrijeme koje karakterizira jednostavna dostupnost brojnih informacija, liderstvo na tržištu ostvaruju oni koji imaju informaciju koju njihovi konkurenti ili nemaju ili ne shvaćaju njezinu vrijednost ili ju ne znaju upotrijebiti. No realnost je da mnoga poduzeća nemaju kontrolu nad informacijama i znanjem. Razlog tome je što su podaci često rascjepkani u raznim bazama podataka i nepovezanim spremištima, te se time onemogućava pravovremeno djelovanje. Za brojne je menadžere pravi izazov postići balans na način da što veći broj korisnika ima ovlaštenja i pristup informacijama, jer time je organizacija zapravo inteligentnija a onda i uspješnija, dok s druge strane treba i zadržati kontrolu nad neovlaštenim širenjem informacijama.

Prikupljeni i arhivirani, a neobrađeni podaci koji se ne koriste predstavljaju za poduzeće opterećenje i trošak. Trošak njihova skladištenja, često i dupliciranja, svakako je veći od njihove vrijednosti, bilo stvarne ili potencijalne. Sve dok ti podaci nisu sistematizirani i obrađeni na način da daju korisnu informaciju kojom će se povećati vrijednost organizacije, njihova vrijednost ne kompenzira trošak njihova održavanja. Prvi korak u ciljanom upravljanju informacijama i znanjem je omogućavanje protočnosti i dostupnosti podataka svim djelatnicima koji imaju potencijal prepoznati njihovu vrijednost za stvaranje dobiti poduzeću. Kroz podršku preciznih, najnovijih i brzih informacija njihovi korisnici, odnosno djelatnici poduzeća mogu doći do učinkovitih odgovora kojima će olakšati realizaciju postavljenih ciljeva.

"Stvaranje formule za izračunavanje vrijednosti neke informacije nije jednostavan zadatak, ali smo uvjereni da se tu vrijednost prilično točno može odrediti kao funkciju broja korisnika koji imaju pristup informacijama i mogu ih analizirati i broja poslovnih područja kojima pripadaju ti korisnici:
Vrijednost (informacije)=korisnici2 x poslovna područja." (Liautaud i Hammond, 2006:29).

Većina proizvodnih tvrtki ima računalno pokriveno računovodstvo najčešće nekim od gotovih softverskih rješenja, međutim, djelatnici koji sudjeluju i u ostalim dijelovima poslovnih procesa jednako tako imaju potrebu za određenom softverskom podrškom vezano uz konkretni posao koji obavljaju, te najčešće koriste različita rješenja (Word, Excel, itd.) koja nisu međusobno integrirana. To ukazuje da u potencijalno različitim dijelovima tvrtke za istu osnovnu aktivnost postoji višestruki unos istih podataka, a često obrađenih i arhiviranih na različiti način. Takav pristup otežava donošenje pravovremene i ispravne poslovne odluke na temelju podataka kojima se vjeruje, a učinkovito se može riješiti odabirom kvalitetnog i odgovarajućeg ERP sustava.

***"ERP (Enterprise Resource Planning)** je skup logički povezanih programa koji podržavaju temeljne poslovne procese u organizaciji (core business). Programi ERP-a rade nad integriranom bazom podataka (corporative database), podrazumijevajući pri tome visoku razinu upotrebe suvremenih ICT. ERP je u osnovnim funkcijama općenit, ali ujedno i prilagodljiv specifičnim potrebama svih organizacija koje se bave srodnom djelatnošću."* (Brumec i sur., 2009)

Informatizacija proizvodnje je vrlo složen zadatak a obuhvaća procesno praćenje tehnoloških postupaka proizvodnje, robotizaciju tehnoloških procesa, te logističko praćenje proizvodnje. Iz toga proizlazi da je moguće odrediti koristi od primjene ERP softvera u proizvodnim poduzećima kao što su: bolja kontrola proizvodnog procesa, smanjenje troškova i praznog hoda u poslovnim procesima, mogućnost preciznijeg izračuna troška proizvodnje, povećanje produktivnosti, poboljšanje servisiranja kupaca, promjena radnog rasporeda u cilju bolje produktivnosti, učinkovitije upravljanje resursima i sustavom, podrška poslovnom rastu, upravljanje investicijama. ERP sustavi mogu donijeti višestruke koristi i uštede proizvodnim poduzećima ukoliko se pravilno koriste, no važno je pravilno definirati ciljeve koji se žele postići primjenom ERP sustava, te način realizacije tih ciljeva.
"Jedinstvena obilježja primjene informatike kao pouzdane podrške poslovanju jesu:

- *već vrlo kratak prestanak funkcioniranja sustava (ispad na minutu ili dulje) znači i prestanak provedbe ključnih poslovnih procesa*
- *ako sustav vrlo kratko ne odgovara na zahtjeve (response time), to ima ozbiljna utjecaja na rad vanjskih i unutarnjih korisnika*
- *novi sustavi omogućuju radikalnu promjenu poslovanja (poslovnih procesa) i usluga*
- *novi sustavi omogućuju veliku uštedu troškova*
- *novi sustavi će omogućiti strateško prednost pred konkurentima (niži troškovi, bolja usluga, bolje performanse poslovnih procesa)."* (Tipurić i sur., 2008:651)

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je odabir kvalitetnog i odgovarajućeg ERP sustava jedan od ključnih faktora na poslovanje i uspješnu realizaciju zadanih ciljeva proizvodnog poduzeća. Dobivanje pogrešnih ili nepravovremenih informacija zbog implementiranog neodgovarajućeg softvera, odnosno neprilagođenog konkretnim poslovnim aktivnostima i procesima, direktno utječe na donošenje poslovnih odluka, uključivo i strateške, a time i na poslovni rezultat.

3.2.2 Specifičnosti upravljanja proizvodnim poduzećima u tranzicijskim zemljama

Ponašanje poduzeća na tržištu određeno je uređenjem gospodarskog sustava, te strukturom gospodarstva koja obuhvaća različita tržišna rješenja, razinu zastupljenosti određenih djelatnosti, raspored moći i utjecaja s jedne strane te raspoloživost čimbenika proizvodnje s druge strane. S tog stajališta, proizvodna poduzeća u tranzicijskim zemljama djeluju u okruženju gdje je brzina promjena u okruženju i sposobnosti prilagodbe poduzeća povezana sa stupnjem gospodarske stabilnosti i otvorenosti zemlje. Prijelaz iz tranzicije u tržišno gospodarstvo i kapitalizam prate brojni problemi, često vezani i uz korupciju što dodatno otežava tempo napretka. Nužno je provođenje reformi, prije svega vezano uz transparentnu privatizaciju poduzeća koja su u državnom vlasništvu, jačanje poslovnog okruženja i poticanje konkurentnosti, te reforme vezano uz tržište rada i smanjenje stope nezaposlenosti. Tipurić i sur. (2008:103) ističu da su zemlje u tranziciji preuzele više slabosti nego prednosti zatvorenog korporativnog upravljanja. "*Nepostojanje odgovarajuće pravne infrastrukture i adekvatnih financijskih institucija utjecalo je na sporiji razvoj dobre prakse korporativnog upravljanja."* (Tipurić i sur., 2008:103)

EBRD od 1994. godine objavljuje godišnje izvještaje s makroekonomskim indikatorima za zemlje u tranziciji i indikatorima napretka tranzicije. Najnovije objavljen izvještaj je *Izvještaj*

o tranziciji 2013 (EBRD, 2013) koji uključuje ukupno 34 države a među kojima je i Hrvatska, a koje prikazuje *Tablica 6*.

Tablica 6. Zemlje u tranziciji prema Izvještaju o tranziciji 2013 - EBRD

Zemlje u tranziciji	
Središnja Europa i Baltičke zemlje	***Istočna Europa i Kavkaz***
1. Hrvatska 2. Estonija 3. Mađarska 4. Latvija 5. Litva 6. Poljska 7. Slovačka 8. Slovenija	18. Armenija 19. Azerbejdžan 20. Bjelorusija 21. Gruzija 22. Moldavija 23. Ukrajina 24. Rusija
Jugoistočna Europa	***Središnja Azija***
9. Albanija 10. Bosna i Hercegovina 11. Bugarska 12. Makedonija 13. Kosovo 14. Crna Gora 15. Rumunjska 16. Srbija 17. Turska	25. Kazahstan 26. Kirgistan 27. Mongolija 28. Tadžikistan 29. Turkmenistan 30. Uzbekistan
	Afrika
	31. Egipat 32. Jordan 33. Maroko 34. Tunis

Izvor: (autorica prema EBRD, 2013).

Suvremeno gospodarsko okruženje obilježila je globalizacija koja je posebno značajna za male zemlje. Globalizaciju karakterizira međunarodni protok robe, kapitala, tehnologija i ljudi, posebice menadžmenta. Sve više poduzeća sagledava svoju budućnost u međunarodnim ekonomskim odnosima, a učinkom globalizacije i mala poduzeća, koja su dosad bila prvenstveno okrenuta domaćem tržištu, sve su izložena kriterijima koje uspostavlja globalni

gospodarski sustav te im se otvara mogućnost rasta ili udruživanja a time i nastupa na tržištu i izvan domicilnog.

"Blair naglašava kako poduzeće stvara vrijednost: (1) ako nudi proizvode i usluge koje kupcima vrijede više nego što ih plaćaju, (2) ako pruži mogućnost radnicima da budu produktivniji u svojemu poslu nego u nekomu drugom raspoloživu zaposlenju i (3) ako osigura dugoročne profite svojim investitorima, a koji su veći i/ili sigurniji nego što bi ih oni ostvarili ulaganjem u alternativne aktivnosti. Takva skupna vrijednost za kupce, zaposlenike i dobavljače kapitala stvara bogatstvo, ali samo ako je veća od troškova i štete koje stvara okolini." (Tipurić i sur., 2008:166).

Globalizacija kao proces sve je izrazitija uslijed smanjivanja ili ukidanja carinskih stopa i ostalih barijera u međunarodnoj razmjeni dobara i protoku kapitala. S druge strane, standardizacija proizvoda i podignuta razina kvalitete usluga omogućuju učinkovitiju kontrolu troškova s obzirom na olakšane transfere, te je sve naglašeniji proces privatizacije u svim gospodarstvima a s svi ti čimbenici pružaju nove mogućnosti u transferu tehnologija i znanja. Konačni je učinak povećani pritisak na podizanje razine kvalitete usluga, ulaganje u stalni redizajn i inoviranje proizvoda s ciljem konkurentnosti utemeljene na efikasnijoj uporabi čimbenika proizvodnje i pronalaženju komparativnih prednosti na razini poduzeća. Hrvatsko gospodarstvo isto tako nije bilo iznimka za brojne probleme koji prate proces tranzicije, a primjer tome su i brojna poduzeća koja su 90-ih godina prošlog stoljeća u procesu privatizacije prodana po vrlo niskoj cijeni ne uvažavajući pri tome kompetencije i stručnost novih vlasnika kao ni njihove namjere vezano za daljnji način poslovanja i povećanja vrijednosti poduzeću. S primarnim ciljem stjecanja osobne koristi, nedovoljnih kompetencija i bez dobro uspostavljene zakonodavne kontrole, novi vlasnici u pravilu ne investiraju u daljnji razvoj poduzeća te funkcioniraju po pravilu izvlačenja maksimalne financijske koristi iz poduzeća i time sustavno uništavajući već ionako propalo gospodarstvo.

"Stiglitz naglašava kako je nedostatnost korporativnog upravljanja jedan od osnovnih razloga zašto je u brojnim tranzicijskim zemljama novim vlasnicima privatiziranih poduzeća profitabilnije bilo izvući vrijednost iz poduzeća nego ulagati u njegov razvoj." (Tipurić i sur., 2008:103)

Sve to dovodi do niza problema koji su odrazili i na cjelokupno domaće gospodarstvo. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske (DZS, 2013) objavljenim u

izvještaju *Statističke informacije 2013,* pokazatelj stope nezaposlenosti iznosi 18,9%, BDP po stanovniku 10.295,00 eura, pokrivenost uvoza izvozom 59,4%, stopa inflacije na razini 3,4%, devizne pričuve iznose 2,8 milijardi eura, a bruto inozemni dug 44,8 milijarde eura. *"Hrvatskoj je mjesto u EU i Hrvatska ulaskom u EU formalno završava tranzicijsko razdoblje. Ekonomske i društvene štete koje su nastale tranzicijskim procesom su veće od koristi iz tog procesa. Ulazimo u EU s vanjskim dugom većim od bruto domaćeg proizvoda i sa manjom vrijednošću imovine u nacionalnom vlasništvu u odnosu na vrijeme prije tranzicije, s najmanjim radnim kontingentom u odnosu na ukupan broj stanovnika, s nezaposlenošću koja spada među najveće u Europi, s najmanjim udjelom izvoza u BDP-u od svih tranzicijskih zemalja, s iznimno neravnomjernom raspodjelom nacionalnog bogatstva i dohotka, itd."* (Jurčić i Vojnić, 2011, 822-823)

Hrvatska je postala punopravnom članicom Europske unije 1. srpnja 2013. godine a time i formalno završava proces tranzicije. No ipak, posljedice brojnih problema nastalih tijekom tranzicijskog procesa odrazile su se i na domaće gospodarstvo, čime je bitno otežana stvarna pregovaračka pozicija i snaga Hrvatske u odnosu na ostale zemlje članice.

3.2.2.1 Hrvatski izvoz

Gospodarstvo Hrvatske obilježeno je nizom značajnih transformacija zadnjih 20-ak godina, s naročitim utjecajem promjene političkog okruženja i stvaranja političkog pluralizma, te uspostavljanja tržišnih odnosa. To je zapravo proces za koji su karakteristične promjene u odnosima vlasništva, od samoupravnog, vlasnički nedefiniranog, prema privatnom vlasništvu. Ta je bitna promjena nametnula niz institucionalnih promjena te nužnih prilagodbi u uspostavi i vrednovanju ključnih ekonomskih parametara. S makroekonomskog stajališta, bitno su redefinirani proizvodni čimbenici, prvenstveno rad i kapital, čije je vrednovanje postalo podložno tržišnim mjerilima.

Želi li Hrvatska ostvariti gospodarski rast, mora ojačati proizvodnju i izvoz. *"Zbog toga prioritet hrvatske politike je promjena "atipičnog" modela privređivanja koji stimulira potrošnju, uvoz i zaduživanje u "tipični" model koji stimulira proizvodnju, investicije, izvoz i zapošljavanje."* (Jurčić i Vojnić, 2011:820) Vlada mora osigurati temelje za jačanje hrvatskog izvoza, a prvenstveno putem financiranja, edukacijom i savjetovanjima, te uklanjanjem

zapreka (birokratskih, administrativnih) za jačanje hrvatskog izvoza. Najveći je poduzetnik upravo država te je ključno promijeniti način razmišljanja.
"Kada je riječ o mjerenju konkurentnosti na razini industrije produktivnost i izvoz najčešće su analizirane varijable. No, iako je proizvodnost važan pokazatelj konkurentnosti za poduzeće, ili industriju, izvozna konkurentnost dokaz je njezine međunarodne konkurentnosti." (Siggel, 2006 prema Basarac i Vučković, 2011:733-734)

Nužno je da i hrvatski proizvođači prepoznaju i istaknu svoje prednosti, a tržište sagledaju globalno. Naime, tko se bavi proizvodnjom i poduzetništvom, ne dijeli tržište na domaće i inozemno jer zapravo postoji samo jedno tržište. Sa vanjskim dugom od 44 835,7 mil. eura (DZS, 2013) Hrvatska spada među najzaduženije zemlje Europe, a jedini je izlaz jačanje gospodarstva poticanjem izvoza.

"*Prije globalne financijske krize 2008. godine, zemlje u razvoju dosezale su u cjelini stope rasta od oko 7,5 posto, dok je Kina rasla po godišnjoj stopi od 10 posto. U međuvremenu, rast kineskog gospodarstva, drugog po veličini u svijetu, značajno je usporen, pa bi ove godine mogao iznositi 7,7 posto dok je u siječnju Banka očekivala rast od 8,4 posto. U novim prognozama smanjila je i prognoze za ostale zemlje BIRC-a. Tako očekuje da će Indija ove godine zabilježiti rast od 5,7 a ne 6,1 posto, koliko se očekivalo u siječnju, dok bi se rast brazilskog gospodarstva mogao usporiti s prvotno procijenjenih 3,4 na 2,9 posto. Rast Rusije mogao bi se usporiti s lanjskih 3,4 na 2,3 posto, procjenjuje Banka."* (Profitiraj.hr, 2013)

Konkurentska prednost hrvatskog gospodarstva nije prodaja jeftine robe jer u tome nećemo moći konkurirati robi s Istoka, komparativna prednost hrvatske proizvodnje može biti samo znanje i inovativnost u segmentima gdje se stvara dodana vrijednost. *"Međutim, unatoč brojnim analizama konkurentnosti hrvatske industrije, osnovni je problem i dalje to što Hrvatska nema razvijenu industrijsku politiku cilj koje bi bio podizanje proizvodnosti, profitabilnosti i međunarodne konkurentnosti nacionalnih industrija izgradnjom optimalne industrijske strukture." (Jurčić, 2011 prema Basarac i Vučković, 2011:746)* Proizvodna poduzeća trebaju se okrenuti vlastitim snagama i prednostima, a ulaganje u ljude treba biti prioritet i to na način da usavršavanje i upravljanje znanjem budu kontinuirani proces. Automatizacija proizvodnje te stalno investiranje u opremu i alate uvjet su za realizaciju inovativnih rješenja, sniženje troškova a povećanje kvalitete proizvoda, te time i postizanje konkurentnosti.

3.2.2.2 Utjecaj aktualne krize na svjetsko gospodarstvo i promjenu tržišnih trendova

Svjetska ekonomska kriza manifestirala se je krajem 2008. godine zaustavljanjem gospodarstva, te naglim padom proizvodnje i potrošnje. Taj zaokret u tržišnim uvjetima značio je da poduzeća trebaju pronaći nove načine kako ostati u tržišnoj utakmici. Tipurić i sur. (2008:333-334) ističu: "*Kako smo već zaključili, danas su promjene jedina konstanta na tržištu. Za te je promjene ključno je li poslovni entitet njihov objekt ili subjekt, odnosno mijenjaju li ga one ili on mijenja tržišta u kojima djeluje."*

Za pronalaženje rješenja izlaska poduzeća iz krizne situacije, važno je utvrditi uzroke koji su doveli do njezina nastanka. "*Potrebno je znati da kriza nastaje pod utjecajem spleta različitih okolnosti i čimbenika – političkih, ekonomskih, socijalno-demografskih, tehnoloških, legislativnih i ekoloških. Temeljni recept za uspjeh poduzeća koje je zahvaćeno krizom nedvojbeno je njegova fleksibilnost kao ključ uspjeha u turbulentnom okruženju.*" (Brčić, Malbašić i Đulkes; 2013:282) Za opstanak poduzeća u kriznim uvjetima, nužna reakcija treba biti spremnost na promjene i nova rješenja.

Tablica 7. (vidi narednu stranica) koju Tipurić i sur. (2008:335) u knjizi *Korporativno upravljanje* formiraju prema R. D. Ireland i M. A. Hitt (2005) prikazuje temeljne karakteristike poslovnih organizacija u 20. i 21. stoljeću sa naglaskom na njihovoj različitosti, prednostima i razvoju. Iz prikazanog je vidljivo da suvremene poslovne sustave karakterizira djelovanje u okruženju u kojem su promjene očekivane, a poduzeće je koncentrirano na buduće akcije i opstanak na tržištu. Poslovna kultura suvremenog poduzeća nameće potrebu proaktivnog ponašanja svih zaposlenih i njihovo kreativno djelovanje, te je različitost poželjna osobina zaposlenog kadra, a zaposlenici su ključan resurs poduzeća stoga je investiranje u sve zaposlenike (a ne samo ključne) važan faktor za njihov razvoj ali i razvoj cjelokupnog poslovnog sustava. Osim navedenog, za organizaciju 21. stoljeća bitno je istaknuti kako je njezino djelovanje orijentirano na globalno tržište a ne isključivo domaće, potiče značajno investiranje u sve zaposlenike a ne samo određene, te se zaposlenici smatraju ključnim resursom organizacije.

Tablica 7. Promjena paradigme – usporedba organizacija 20. i 21. stoljeća

Organizacija 20. stoljeća	Organizacija 21. stoljeća
○ fokus na rezultat i sadašnjost ○ prognoza na temelju prošlih rezultata (ekstrapolacija trendova) ○ na promjene se gleda kao remećenje ekvilibrija ○ reaktivno ponašanje (pretpostavka nevidljive ruke) ○ traži informacije i linearno razmišljanje (reverzibilni modeli) ○ usmjerava kreativnost drugih ○ troškovi rada određeni hijerarhijom ○ artikulirana važnost integriteta ○ zahtijeva poštivanje i tolerira različitost ○ reagira na promjene u okolišu ○ u službi velikog vođe ○ vidi zaposlenike kao resurs ○ operira uglavnom na domaćem tržištu ○ investira u razvoj ključnih zaposlenika ○ kratkoročno razmišljanje (metode prognoze imaju tendenciju pojačavanja postojećih trendova)	○ fokus na opstanak i budućnost ○ izgradnja scenarija u kojima trendovi nisu sudbina ○ promjene su očekivane i nastoji ih se isprovocirati ○ proaktivno ponašanje (svatko je kovač svoje sudbine) ○ traži balans raznih znanja i holističko razmišljanje (evolucijski modeli) ○ oslobađa kreativnost drugih ○ troškovi rada su usmjereni vezama između zaposlenika ○ demonstrira važnost integriteta kroz akciju ○ želi zaraditi poštivanje i zahtijeva različitost ○ djeluje u skladu s prirodom ○ služi organizaciji po potrebi ○ gleda na zaposlenike kao na ključan resurs ○ operira uglavnom na globalnom tržištu ○ znatno investira u sve zaposlenike ○ dugoročno promišljanje (metode prognoze se fokusiraju na anomalije, iskušavaju se osnovna načela i zbrkana logika)

Izvor: (Ireland R. D. i Hitt M. A, 2005 prema Tipurić i sur., 2008:33)

3.3 KORPORACIJSKA STRATEGIJA

Definiranje korporacijske strategije obuhvaća donošenje odluka na bazi informacija dobivenih istraživanjem i analizom tržišta, te formiranje plana razvoja i daljnjeg djelovanja poduzeća. Intenzivne promjene u okruženju poduzeća, prvenstveno promjene informacijsko-komunikacijskih tehnologija uvjetuju promjenu menadžmenta, fleksibilnost poduzeća i redefiniranje korporacijske strategije, a sa ciljem boljeg praćenja tržišnih trendova i sve većih zahtjeva kupaca. Iz svega navedenog proizlazi potreba naglašavanja važnosti intelektualnog kapitala, odnosno upravljanja znanjem i poslovne inteligencije kao temelja za razumijevanje strateškog planiranja i razvoja korporacijske strategije. Generalno, razvoj korporacijske strategije obuhvaća definiranje vizije, misije poduzeća i strateških ciljeva poduzeća, te kreiranje plana budućeg djelovanja poduzeća.

3.3.1 Poslovna strategija

Korijeni razvoja poslovne strategije sežu još iz perioda starih Grka i proizlaze iz vojnih strategija. Grčki izraz *strategos* znači vođenje vojske a obuhvaća niz tehnika osmišljenih s ciljem postizanja prednosti pred neprijateljem i njegova poraza. Tu je ujedno i temeljna poveznica vojne strategije sa poslovnom, gdje menadžer analizira prikupljene tržišne informacije, te osmišljava svoje daljnje poteze s ciljem da preduhitri konkurente i stekne tržišnu prednost.

"Strategije u poslovnome smislu mogu mnogo toga naučiti od vojnih strategija, kao što je na primjer:

- *koji je stupanj prednosti i resursa potreban da bi se mogao jamčiti uspjeh u određenoj konkurentskoj situaciji*
- *koji čimbenici kreiraju stratešku prednost u različitim uvjetima okružja*
- *zašto konkurenti, odnosno protivnici s inferiornijim resursima, ponekad pobjeđuju u ratu*
- *kada je potrebno potencijalne neprijatelje primiriti, a kada se konfrontirati s njima."* (Marić, 2006:153)

Buble i sur. (2005:109) podjelu strategije određuju podjelom korporacijske strategije na glavnu strategiju i poslovni portfolio. Glavnu strategiju definira top menadžment poduzeća, a obuhvaća osnovni smjer kojim poduzeće želi ići i kako se želi pozicionirati na tržištu. Poslovni portfolio je naročito koristan za poduzeća koja imaju više različitih djelatnosti ili primjerice vrlo širok broj različitih proizvoda, a cilj je da se kroz poslovni portfolio sva ta područja obuhvate i definira strategija poduzeća.

"***Glavna strategija*** *(Grand Strategy) čini opći okvir akcija koje se razvijaju na razini poduzeća. Primjenjuje se najčešće kad poduzeće konkurira na pojedinačnom tržištu ili pak na nekoliko jako povezanih tržišta. Razlikuju se tri tipa, a to su:*

- *strategija kontinuiteta*
- *razvojna strategija*
- *strategija u kriznim uvjetima."* (Buble i sur., 2005:109)

Ovisno o uvjetima okruženja u kojima poduzeće djeluje, odabire se odgovarajuća strategija. Ukoliko je okruženje poduzeća stabilno, poduzeće se odlučuje za strategiju kontinuiteta. Razvojna strategija je opcija ukoliko su uvjeti u kojima poduzeće posluje pozitivni te se očekuje opći gospodarski rast i napredak. Ako je okruženje poduzeća nepredvidljivo ili se poslovanje odvija u uvjetima rizika, tada se menadžment odlučuje za odabir strategije sukladno kriznim uvjetima. Nadalje, Marić (2006:156), pozivajući se na autore Walker, Boyd i Larreche, navodi da bi strategija trebala odrediti sljedeće:

- ***što organizacija nastoji postići*** *(npr. osvajanje određenoga tržišnog udjela, proboj na nova tržišta i sl.)*
- ***gdje, odnosno u kojoj industriji ili na kojem tržištu*** *(npr. prehrambena industrija, tržište začina za mesne prerađevine i sl.)*
- ***kako, odnosno s kojim resursima i aktivnostima organizacija nastoji iskoristiti poslovne prilike na tržištu, a izbjeći prijetnje te ostvariti konkurentsku prednost*** *(npr. novi proizvodi, izobrazba zaposlenih, superiorna kvaliteta, najniža cijena i sl.)."* (Marić, 2006:156)

3.3.2 Poslovni portfolio

Poslovni portfolio čini zapravo više strateških poslovnih jedinica poduzeća. Analiza poslovnog portfolia podrazumijeva analizu različitih poslovnih područja poduzeća, a obzirom da ta područja djelovanja poduzeća nisu međusobno povezana, stoga se i analizi svakog od tih područja pristupa zasebno. Buble i sur. (2005:109) navode kako je moguće razlikovati nekoliko vrsta portfolija, a od kojih ističu:

- *portfolio industrijskog rasta i tržišnog udjela*
- *portfolio industrijske privlačnosti i poslovne snage*
- *portfolio životnog ciklusa industrije i konkurentskog položaja*
- *portfolio politike strateškog usmjeravanja.* (Buble i sur., 2005:109)

3.4 KORPORACIJSKO PLANIRANJE

Nekada je glavni cilj poduzeća bilo maksimiziranje dobiti, no moderna načela upravljanja podržavaju dugoročno maksimiziranje dobiti i održivi razvoj poduzeća kao glavni cilj. Da bi se taj cilj mogao realizirati potrebno je koristiti različite metode i tehnike djelovanja, te je upravo zbog toga proces planiranja vrlo važan, a glavni zadatak korporacijskog planiranja je ocjena koliko pojedina odluka doprinosi ostvarenju postavljenih ciljeva. Planiranje treba dati odgovor na tri temeljna pitanja: gdje se poduzeće nalazi, gdje želi biti i na koji način to postići. Proces planiranja Marušić (2006:141) prikazuje kroz tri temeljne faze. *"Nakon što se u poduzeću pobroje osnovni strategijski ciljevi i opcije, dalje se planira u tri faze: postavljanje ciljeva (strategijski plan), operativno planiranje i programiranje akcije."*

U knjizi *Upravljanje poslovnim procesima*, Marić (2006:200) definira što sve treba obuhvaćati strateški plan marketinga, međutim, isto možemo primijeniti i na općeniti strateški plan korporacije no prilagođeno strateškoj razini planiranja i upravljanja. Prema navedenome, *"sadržaj plana trebao bi obuhvatiti sljedeće:*

- ***sažetak plana*** *– kratak pregled akcija i odgovornosti za njihovo provođenje*
- ***analizu vanjskih i unutarnjih čimbenika*** *– analiza: potrošača, konkurencije, tržišta, okružja te unutarnjih čimbenika – poslovnog portfolia, investicija, strategija…*
- ***razvijanje strategije*** *– diferencijacija, troškovi, konkurentska prednost, razina investicija, smjerovi rasta, optimalne strategije, najbolje alternativne strategije, odabir nekoliko ili samo jedne…*
- ***prezentaciju strategije*** *– prezentacija onih strategija koje su „ušle u najuži izbor", prezentacija i usporedba njihovih mjerljivih karakteristika: investicije, prodaja, profiti, ostvarivanje ciljeva…*
- ***godišnji plan*** *– prezentacija izabrane strategije, prezentacija programa za uvođenje strategije, prezentacija detaljnog financijskog plana za sljedeću godinu."* (Marić, 2006:200)

Za uspješnu realizaciju plana važno je plan bude mjerljiv, odnosno da se kontinuirano prati realizacija plana i odstupanja. *"Značajne promjene u uvjetima ili realizaciji signaliziraju potrebu da se razmotri prilagodba uvjetima kratkoročnog poslovnog plana kako bi se poslovanje uskladilo sa odrednicama strateškog plana i scorecarda. Sve promjene u*

kratkoročnom godišnjem poslovnom planu moraju biti usklađene sa parametrima dugoročnog strateškog plana." (Dix i Mathews, 2002) Svako odstupanje od planiranog mora biti jasno naznačeno u izvještajima, a koje u pravilu priprema Kontroling, s ciljem da se menadžment pravovremeno upozori ukoliko je potrebno provoditi korektivne akcije kako plan ne bi ostao nerealiziran. Isto naglašava i Avelini Holjevac (1998:97) ističući sljedeće: *"analiza izvršenja plana obuhvaća mjerenje odstupanja od plana, a u slučaju se negativnih odstupanja signalizira odgovorni menadžer koji će odlukama korigirati odstupanja i usmjeriti rezultate u planske okvire. Korektivne aktivnosti mogu biti usmjerene na:*

- *korekciju plana ili rebalans plana*
- *korekciju ili rebalans aktivnosti u realizaciji neizmijenjena plana."*

Praćenje realizacije plana i poduzimanje korektivnih radnji nužno je za uspješnu realizaciju plana, ali i cjelokupne strategije poduzeća. Promjene u okruženju su konstantne, neizbježne i u pravilu nepredvidljive stoga je i pravovremena reakcija osnovni preduvjet uspješnog poslovanja.

3.5 PROFIT VS. VRIJEDNOST - KORPORACIJSKO UPRAVLJANJE I ODRŽIVI RAZVOJ

Temeljni cilj poslovanja poduzeća je povećanje vrijednosti. Korporacijsko upravljanje na strateškoj razini treba poticati investiranje u djelatnosti u kojima poduzeće ima komparativne vrijednosti a time stvara dodanu vrijednost kao polugu za dugoročni rast i razvoj. Stvaranje vrijednosti u načelu podrazumijeva identifikaciju poslovnih prilika, formuliranje strategije i uspješno operativno poslovanje. Princip je stvoriti što više neto vrijednosti alokacijom resursa poduzeća u investicije koje poduzeće smatra najvrednijima, što uključuje planiranje i orijentiranost na buduće rezultate poslovanja. U tom smislu Marušić (2006:75) dodatno naglašava ciljeve modernog menadžmenta: *"Oni su: (a) zadovoljavanje potreba kupaca / krajnjih korisnika, (b) proizvodnost i dobit, (c) zadovoljstvo zaposlenih u poduzeću. Važni su i strojevi i sirovine i kapital, ali najvažniji su ljudi. Tek zadovoljan čovjek može biti produktivan, a pomoću visoke proizvodnosti zadovoljavaju se krajnji korisnici."* (Marušić, 2006:75)

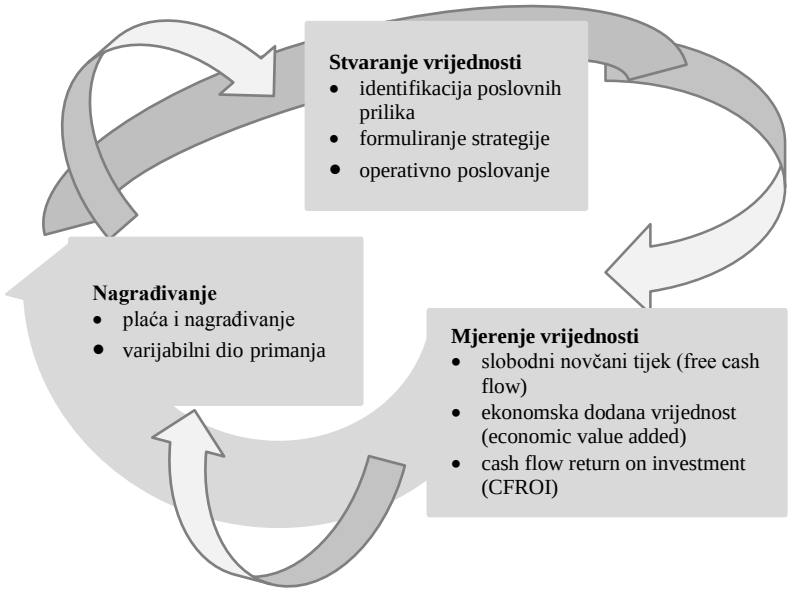
Koncept upravljanja koji podržava upravljanje poduzećem usmjereno stvaranju vrijednosti naziva se Value Based Management (VBM). Od definicija kojima se u literaturi određuje ***Value Based Management*** možemo izdvojiti sljedeće:

> *"Value based management je pristup u kojem su pretpostavljeni ciljevi poduzeća, sposobnost analize te upravljački procesi kombinirani na način kako bi poduzeću omogućili maksimiziranje njegove vrijednosti*." (Copeland, Koller, i Murrin, 1998:121)

Ili definicija koju postavljaju McTaggart, Kontes i Mankins (1994) u radu *The Value Imperativ*:

> *"VBM je kombinacija principa, uvjerenja te procesa koji poduzeću omogućuju uspjeh u borbi protiv konkurencije izvana i institucionalnih imperativa unutar poduzeća*."

Korporacijsko upravljanje po načelima održivog razvoja ima dugoročni cilj stvaranje vrijednosti za poduzeće ali i okruženje poduzeća u kojem ono djeluje. Ključno je pitanje na koji način i kojim alatima menadžment može utjecati na uspostavljanje održivog ciklusa stvaranja vrijednosti. Održivi ciklus stvaranja vrijednosti podrazumijeva sinergiju tri ključna elementa, a to su: stvaranje vrijednosti, mjerenje vrijednosti i nagrađivanje. Kako uspostaviti održivi ciklus stvaranja vrijednosti poslovnog sustava, prikazuje *Slika 9.* prema Martin i Petty (2000:6).



Izvor: (Martin i Petty, 2000:6).

Slika 9. Uspostavljanje održivog ciklusa stvaranja vrijednosti

Iz prikazanog je vidljivo da ciklus stvaranja vrijednosti ima tri osnovne varijable, a to su stvaranje vrijednosti, mjerenje vrijednosti i nagrađivanje, koje su međusobno povezane i utječu jedna na drugu. Naime, prva faza ciklusa je stvaranje vrijednosti za poslovni sustav, a podrazumijeva prije svega identificiranje poslovnih prilika iz okruženje poduzeća, formuliranje strategije i operativno poslovanje. Nakon toga slijedi mjerenje stvorene vrijednosti za poduzeće, a pokazatelji su slobodni novčani tijek, ekonomska dodana vrijednost i novčani tijek povrata na investiciju (CFROI). Ukoliko pokazatelji budu pozitivni, zadnja je faza ciklusa nagrađivanje djelatnika zaslužnih za stvorenu vrijednost poduzeću, i to kroz plaću i nagrade ili varijabilni dio primanja.

Shvativši da je inzistiranje na realizaciji profita kratkotrajna kategorija, suvremeni menadžment podržava upravljanje poduzećem stvaranjem, točnije maksimiziranjem vrijednosti poduzeća. Na vrijednost poduzeća utječu brojni faktori, no možemo izdvojiti nekoliko financijskih pokazatelja kao što su primjerice rast prihoda od prodaje, marža, investicije u dugotrajnu imovinu ili obrtna sredstva, trošak kapitala i slično.

4 STRATEŠKO PLANIRANJE PRODAJE

Strategija prodaje okosnica je za definiranje strategije i planiranja proizvodnje te svih ostalih funkcija u poslovnom sustavu. Strateško planiranje prodaje, promišljanje i odlučivanje temelj su strateškog upravljanja prodajom. Strategiju prodaje definira rukovoditelj prodaje a treba biti u skladu sa strategijom poslovanja organizacije, odnosno korporacijskom strategijom. Za pravilno definiranje prodajne strategije potrebno je dobro poznavati okruženje poduzeća i tržišne uvjete, razine nesigurnosti i rizika, te akcije koje će se poduzeti ukoliko rizici budu bitno utjecali ili ugrožavali realizaciju planirane strategije. Određenjem prodajne strategije poduzeće zapravo definira svoje strateške ciljeve koje želi postići u točno određenom periodu, te načine za ispunjenje tih ciljeva primjerice redefiniranjem misije, razine proizvoda i usluga, cijena, reorganizacijom prodaje ili čak cijelog poduzeća.

U ovom je poglavlju prikazana uloga i značaj prodajne funkcije u proizvodnim poduzećima, način i metode izrade strateškog plana prodaje, te implementacije plana prodaje i njegove evaluacije s ciljem provjere realizacije zadanih ciljeva. U brojnim proizvodnim poduzećima, funkcija prodaje je i dalje potisnuta u drugi plan jer je menadžment orijentiran isključivo na proizvodnju, i povećanje proizvodnje i produktivnosti, zanemarujući pritom zahtjeve kupaca i stvarne potrebe tržišta, a takvim pristupom često nesvjesno dovode u pitanje opstanak poduzeća i ugrožavaju poslovanje. Menadžment proizvodnih poduzeća često nije spreman prihvatiti činjenicu da proizvod i cijenu definira kupac, te je potrebno organizirati dovoljno fleksibilnu proizvodnju da može prihvatiti količine i specifikaciju proizvoda koje kupci traže i po trošku koji će osigurati konkurentnu cijenu, odnosno cijenu koju su kupci spremni platiti. Takva poduzeća nisu sposobna ozbiljno konkurirati u današnjim uvjetima globalizacije s jedne strane, a krize s druge.

4.1 PRODAJA – ULOGA I ZNAČAJ U PROIZVODNIM PODUZEĆIMA

Prodaja je u hrvatskim proizvodnim poduzećima većinom još uvijek organizirana uz Nabavu i Skladište a u okviru sektora Komercijale. No, i hrvatska su proizvodna poduzeća pod jakim utjecajem globalizacije sve više primorana pratiti svjetske trendove, te se stoga i prodaja kao funkcija sve više izdvaja i ističe, pa uz marketing predstavlja zasebni sektor u

potpunosti orijentiran prema tržištu, a s druge strane, kao najvažnija funkcija poduzeća o kojoj ovise sve ostale funkcije i način njihove organizacije.

*"**Prodajna funkcija** omogućuje da se, ovisno o djelatnosti poduzeća, njihovi proizvodi, odnosno usluge, dostavljanjem potrošaču, pretvore u novac. Prodaja je mjerilo korisnosti ostvarene proizvodnje. Prodajom se dolazi do novčanih sredstava potrebnih za stvaranje proizvoda i razvoja novih."* (Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999:349)

Važno je istaknuti da u samom prodajnom procesu, najznačajniju ulogu zapravo imaju pretprodajne i postprodajne aktivnosti. Pod pretprodajnim aktivnostima podrazumijevamo sve one radnje koje se odnose na istraživanje tržišta i pripremu prodaje, a postprodajne aktivnosti obuhvaćaju brigu o proizvodu i stvaranju odnosa kupac-strateški partner nakon samog završetka prodaje. Prodaja nikada nije slučajni događaj već je rezultat dobro isplaniranog, promišljenog i kvalitetno odrađenog posla sa ciljem da se zadovolji kupac. U knjizi *Organizacija*, Žugaj, Šehanović i Cingula (1999:351-352 prema Bratko, Heinich i Obraz, 1996) ističu principe koji su važni prilikom implementacije funkcije prodaje u organizacijsku strukturu:

1. *Funkciju prodaje moramo pozicionirati kao integralni i nedjeljivi dio cjelokupnog marketinga.*
2. *U ukupnoj aktivnosti potrebno je zajednički promatrati organizacijsku strukturu prodaje i distribucije jer su one nedjeljivo povezane.*
3. *Kada govorimo o ustroju vanjske i unutarnje organizacije odnosno kanala distribucije, posebno vezano uz izgradnju pojedinih modela, valja poći od principa da ne postoje gotovi modeli koji su primjenjivi svuda i u svakoj prilici.*
4. *Neki autori posebno ističu princip razdvajanja funkcije nabave od funkcije prodaje ukoliko se one nalaze u okviru jedne službe ("komercijale").*
5. *Kod organizacijskih rješenja, jedno od bitnih principa je da struktura prodaje korespondira s organizacijskom strukturom ukupne marketing logistike.*
6. *Kadrovi.*
7. *Informatički pristup organizaciji kao "conditio sine qua non" suvremene prodaje. Informacijski sustav zapravo predstavlja infrastrukturu za ukupnu aktivnost prodaje, pa tako i njezinu organizaciju.*
8. *Treba uvažiti i princip razdvajanja dviju osnovnih aktivnosti prodaje (priprema i operativa prodaje) u okviru organizacijskih rješenja.*

9. *Od kadrovskih principa valja istaknuti i potrebu tzv. "timskog rada".*
10. *Značajan je i princip uključivanja određenih tehnoloških i tehničkih aktivnosti u zajedništvu s proizvodnom ili uslužnom funkcijom (servisiranje, projektiranje, permanentni konsulting, ostale prodajne usluge, postprodajna kontrola i sl.).*
    (Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999:351-352 prema Bratko, Heinich i Obraz, 1996)

Kao što se pretprodajnim aktivnostima privlače novi potencijalni kupci, tako postprodajne aktivnosti služe upravo tomu da se zadrže postojeći i postanu vjerni kupci i promotori proizvoda poduzeća, te strateški partneri. Briga o proizvodu i zadovoljstvu kupca znači razvoj trajne vrijednosti za poduzeće kroz dostupnost djelatnika kupcu i nakon prodaje i primanja uplate od kupca, a putem savjeta, tehničke podrške i traženja povratne informacije o zadovoljstvu proizvodom ali i cjelokupnom uslugom prodaje.

"Djelatnici tržišno orijentiranih poduzeća provode mnogo vremena sa svojim kupcima. Menadžeri ili zaposlenici putem poslovnih razgovora sa kupcima ili sastanaka u vlastitim objektima, u stalnoj su potrazi za uvijek novim načinima kako zadovoljiti njihove potrebe." (Slater i Narver, 1994:22)

Tržišno orijentirana poduzeća posebnu brigu posvećuju upravo pretprodajnim i postprodajnim aktivnostima, te edukaciji svojih zaposlenika s ciljem stvaranja dugoročnog partnerskog odnosa sa kupcima poduzeća, a temeljenog na međusobnom respektu i suradnji. Time se izbjegavaju mogući nesporazumi, konflikti i šteta proizašla iz nezadovoljstva kupca proizvodom ili uslugom, a koji često mogu biti i financijskog karaktera.

4.2 ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

Globalizacijom izazvani novi pritisci na konkurentnost poduzeća zahtijevaju stalno repozicioniranje na tržištu. Takva aktivna uloga poduzeća nameće oprezno definiranje poslovne strategije i simuliranje alternativnih rješenja kojima će se moći reagirati na poteze konkurenata. Tu ključnu ulogu ima informacija koja ima vrijednost za poduzeće i na temelju koje je moguće donijeti kvalitetnu odluku. Glavna zadaća istraživanja tržišta je upravo prikupljanje informacija korisnih za donošenje odluka o strategiji prodaje.

*"Važnost **istraživanja tržišta** izvanredno je porasla pa u industrijski razvijenim zemljama predstavlja jedan od najvažnijih zadataka prodajnog sektora. Ono se brine za prikupljanje, tumačenje i ocjenu podataka o tržištu. Najvažniji elementi istraživanja tržišta jesu: proizvodi, ponašanje kupaca, konkurencija, prodajna mreža, i publicitet. (Novak i Sikavica, 1992, 397, prema Hiller Associatas, consultants and engineering")* (Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999:350)

Sa stajališta opstanka na tržištu na kojem jača konkurentska utakmica, bitno je načelo proizvesti proizvod, odnosno pružiti uslugu uz stabilnu cijenu i pouzdanu, odnosno poboljšanu kvalitetu. To praktički znači rigoroznu kontrolu troškovne strane po svim ulaznim parametrima i operacijama. Tržišni kriteriji utječu na proizvodne organizacije s ciljem maksimiziranja profita i dugoročnog rasta. Da bi to bilo ostvarivo potrebno je napraviti takav organizacijski ustroj koji podržava sposobnost brze reakcije na promjene sukladno postavljenim strateškim ciljevima. No, da bi poduzeće uopće moglo reagirati na promjenu, mora imati pravu informaciju sa tržišta, a upravo je prikupljanje svih relevantnih informacija svrha istraživanja tržišta. Polazište za istraživanje tržišta treba biti analiza strukture proizvodne grane kojoj poduzeće pripada te istraživanje konkurenata. Ključno je da poduzeće uspije prepoznati potrebe svojih potrošača i odredi svoju troškovnu poziciju a sve sa ciljem uspostavljanja održive konkurentske prednosti.

4.2.1 Potreba za informacijama o tržištu – ciljevi analize tržišta

Uvjeti u kojima proizvodna poduzeća djeluju, kao nužnost opstanka u tržišnoj utakmici podrazumijevaju kontinuirano i ciljano prikupljanje informacija o tržištu, analizu informacija i djelovanje u skladu sa rezultatima analize tržišta. Osnovni cilj prikupljanja informacija o tržištu je dobivanje slike o situaciji na tržištu, trenutnoj poziciji poduzeća i poziciji koju bi ono moglo zauzeti u nekom budućem periodu kroz realizaciju određenih koraka. Poduzeće treba prikupiti informacije o tržištima i kretanjima u pojedinoj regiji, svojim konkurentima, novim proizvodima, svojim sadašnjim ali i potencijalnim kupcima. Marić (2006:76) ističe da se informacije za donošenje poslovnih odluka mogu podijeliti:

- ***informacije za strateške odluke*** *– primjerice informacije potrebne za odluku treba li na određeno međunarodno tržište ući; treba li diverzificirati proizvodnju za nova*

tržišta, treba li investirati u novu tehnologiju i opremu; koje strateške poslovne partnere odabrati i sl.

- ***informacije za taktičke odluke*** *– npr. informacije potrebne za planiranje prodajnih područja, određivanje konkretnih prodajnih kvota, raspoređivanje poslova zaposlenicima i sl.*
- ***informacije za osiguranje banke podataka (periodično obnovljive)*** *– informacije o proizvodima konkurenata, supstitutima, analize tržišnog udjela, pregledi zakonske regulative i propisa i dr."* (Marić, 2006:76)

Često se pokaže da poduzeća zapravo najmanje pozornosti posvećuju upravo upoznavanju vlastitih kupaca, zanemarujući činjenicu da nije dovoljno kupca osvojiti i pridobiti na kupnju, već ga je i cilj zadržati. Također treba odrediti koje je kupce uopće isplativo zadržati i motivirati na daljnju kupnju, a koje pokušati preorijentirati na novi način kupnje ili ih se eventualno odreći. Da bi se došlo do tih informacija, potrebno je prikupljene informacije o kupcima obraditi, te napraviti segmentaciju kupaca odnosno njihovo određenje ovisno o vrsti proizvoda koje su skloni kupovati, koji dodatni dio proizvodnog programa bi ih još mogao interesirati, koliko često kupuju, u kojim iznosima, te po kojoj cijeni kupuju i koliku maržu tu poduzeće uspijeva ostvariti. U suštini, bit je odrediti koji je kupac profitabilan a koji donosi gubitak poduzeću. Tim se pitanjem bave Liautaud i Hammond (2006:126) u knjizi *e-Poslovna inteligencija – Kako informacije pretvoriti u znanje a znanje u profit* ističući kako većina poduzeća ne uspijeva uočiti razliku u profitabilnosti između kupca A i kupca B, već promatra informacije tek unutar svojih pojedinačnih dijelova (poslovnih jedinica, odjela i sl.) *"Odjel za kartično poslovanje, primjerice, može vidjeti interakciju tog kupca samo s tim odjelom. Uz cjelovit pogled - "pogled od 360 stupnjeva" – osoba ili računalo koje komunicira s tim kupcem na nekoj od veznih točaka – mjestu za primanje narudžbi, upravi za e-poštu, centru za pozive, sustavu potpore za kupce, Internetu, portalima i osobnim kontaktom – može znati sve o odnosu tog kupca s poduzećem."* Liautaud i Hammond (2006:126)

Ipak, niti uz dostupnost svih potrebnih informacija i tehnika analize, brojna poduzeća ne uspijevaju te informacije pretočiti u konkretno djelovanje pa odluke koje donose ili nisu pravovremene ili ne odgovaraju novonastaloj situaciji. Tim se pitanjima bavi i Marić (2006:77-78) navođenjem da *"analizirajući mnoge uspješne i neuspješne američke kompanije, J. Clark je ustanovio da postoji najmanje devet različitih razloga njihove poslovne i tržišne neuspješnosti:*

- *nemogućnost prilagodbe promjenljivom okružju*
- *neodgovarajuće upravljanje tržištem*
- *pogreške pri uvođenju novih proizvoda*
- *pogreške u terminima lansiranja novog proizvoda, linija proizvoda ili cijelog poslovanja*
- *nedostatak odgovarajućeg imidža*
- *nedovoljna uporaba marketinške koncepcije*
- *previsok stupanj diversifikacije*
- *nedostatak konkurentnih tržišnih strategija*
- *neodgovarajuća ugradnja poslovnih funkcija."* (Marić, 2006:77-78)

Prema svemu navedenom može se zaključiti da je osnovna svrha istraživanja tržišta prikupljanje svih informacija relevantnih za donošenje odluka i daljnje strateško pozicioniranje na tržištu. Bez pravih informacija o potezima svojih konkurenata, trendova na tržištu, inovacijama, te zahtjevima kupaca, poduzeće ozbiljno ugrožava svoj tržišni položaj a pokrenute akcije teško mogu dovesti do željenog rezultata samo prepuštene slučaju. Osobito današnji tržišni uvjeti zahtijevaju da poduzeća svaki svoj potez pomno isplaniraju, ispitaju sve moguće scenarije a finalna odluka treba biti bazirana na prikupljenim relevantnim informacijama.

4.2.2 Definiranje i opseg analize tržišta

Svrha istraživanja i analize tržišta je prikupljanje i obrada informacija o tržišnim trendovima s ciljem donošenja odluka kojima će se podržati realizacija prodajne strategije. U literaturi nailazimo na različite definicije pojma ***istraživanja i analize tržišta*** ovisno o autoru, no u nastavku izdvajamo sljedeće:

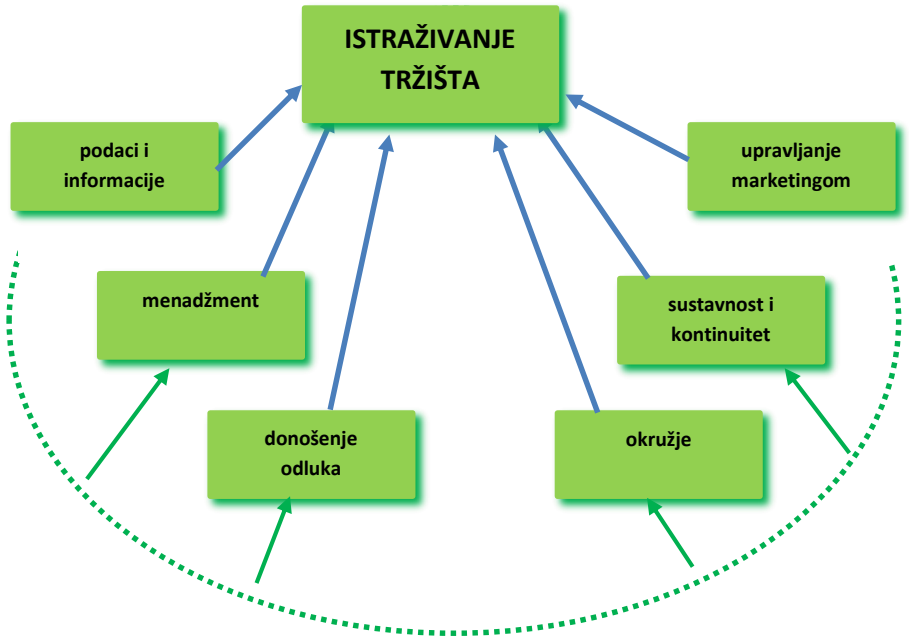
> *"Ono osigurava potrebne informacije, odnosno njihovo pritjecanje s tržišta prema poslovnoj organizaciji, zatim preko svih razina odlučivanja u organizaciji, te, na kraju, ne manje važan tijek informacija od organizacije prema tržištu. Istraživanje tržišta time postaje krvnim optokom organizacije, pomaže menadžerima odlučivati na temelju više informacija i smanjuje neizvjesnost u odlučivanju. Pritom menadžeri, iako često primorani intuitivno odlučivati, nisu oslobođeni obveze odlučivanja i pravilne procjene.*" (Marić, 2006:75-76)

Istraživanje tržišta obuhvaća određene parametre a koji su međusobno povezani i čine ukupan opseg aktivnosti istraživanja tržišta. Te odrednice jesu: podaci koji se prikupljaju u procesu istraživanja tržišta i informacije kao rezultat istraživanja te temelj za donošenje odluka menadžmenta. Istraživanje tržišta je prvenstveno eksterno orijentirano, znači na prikupljanje podataka iz okruženja u kojem poduzeće djeluje, a zahtjeva sustavnost i kontinuitet. Sve prikupljene informacije i odluke menadžmenta na strateškoj razini, u narednoj su fazi proslijeđene na srednju i operativnu razinu menadžmenta te su temelj za upravljanje prodajom i marketingom, donošenje odluka o načinu tržišne prezentacije proizvoda ali i cjelokupnog poduzeća i stvaranje imidža.

Philip Kotler (1988:20) u knjizi *Upravljanje marketingom* ističe: "*ključ za postizanje ciljeva organizacije sastoji se u određivanju potreba i želja ciljnih tržišta",* a zatim navodi preporuke kako potaknuti zadovoljstvo kupaca:

- pronađi želje i ispuni ih;
- proizvodi ono što možeš prodati, a ne pokušavaj prodavati ono što možeš proizvesti;
- treba prestati trgovati proizvodima koje smo u stanju proizvesti, a naučiti proizvoditi proizvode koji će se moći prodavati;
- voli kupca, a ne proizvod;
- neka bude po vašoj želji;
- vi ste glavni;
- učiniti valja sve da se u dolar kupca zamota puna vrijednost, kvaliteta i zadovoljstvo. (Kotler, 1988:20)

Opseg aktivnosti koje istraživanje i analiza tržišta podrazumijeva ovisi prvenstveno o cilju istraživanja i informacijama koje se istraživanjem žele prikupiti. Obzirom da istraživanje i analiza prikupljenih informacija predstavljaju za poduzeće i određeni trošak, ovisno o problematici i cilju samog istraživanja, menadžment donosi odluku o opsegu i metodologiji istraživanja. U nastavku *Slika 11.* prema Mariću (2006:79) prikazuje koje su osnovne odrednice opsega aktivnosti i svrhe istraživanja tržišta.



Izvor: (Marić, 2006:79).

Slika 10. Osnovne odrednice opsega aktivnosti i svrhe istraživanja tržišta

Iz prikazanog je vidljivo da osnovne odrednice opsega aktivnosti i svrhe istraživanja tržišta obuhvaćaju šest osnovnih komponenti, a to su:

a) *podaci i informacije* kao ulazni i izlazni element procesa istraživanja tržišta
b) *menadžment* koji donosi odluke na temelju dobivenih informacija
c) *donošenje odluka* kao svrha procesa istraživanja tržišta
d) *okružje* u kojem poduzeće djeluje i u kojem se istražuju informacije
e) *sustavnost i kontinuitet* u istraživanju i prikupljanju informacija
f) *upravljanje marketingom* u svrhu ciljanog djelovanja.

4.2.3 Faze analize tržišta

Obzirom da je analiza tržišta zahtjevan a vrlo često i skup proces, važno je jasno definirati svrhu, odnosno što se istraživanjem konkretno želi postići. Ipak, analiza tržišta nije jednokratan posao, već ga je potrebno provoditi kontinuirano te pronaći načine kako najbrže uz najmanji trošak doći do potrebne informacije. Istraživanje i analiza tržišta treba biti svrsishodno te dati menadžmentu informacije o tržištu za postojeće proizvode, koje kanale distribucije proizvoda i komunikacije sa postojećim i potencijalnim potrošačima je moguće koristiti te o potezima konkurencije.

Proces istraživanja i analize tržišta Marić (2006:117) dijeli na sljedeće korake:

- ***utvrđivanje istraživačkog problema i potreba za informacijama*** (što treba istražiti i komu su potrebni rezultati istraživanja),
- ***utvrđivanje ciljeva istraživanja*** (specificiranje onoga što se istraživanjem želi postići),
- ***određivanje tipa istraživačkog projekta*** (npr. izviđajni, deskriptivni, kauzalni),
- ***određivanje metoda i izvora prikupljanja podataka*** (promatranje, ispitivanje, eksperiment kod primarnih te točni izvori sekundarnih podataka)
- ***prikupljanje podataka*** (provođenje konkretnih aktivnosti),
- ***analiziranje i interpretacija podataka*** (procesiranje – obrada koja uključuje uređivanje, kodiranje i dekodiranje podataka, tabeliranje te tumačenje i obrazlaganje),
- ***zaključivanje cjelokupnog projekta i prezentiranje izvješća o istraživanju*** (rezultat i svrha svih uloženih napora – služi naručiteljima i/ili menadžerima kao podloga ili potpora u donošenju argumentiranih poslovnih odluka). (Marić, 2006:117)

Može se zaključiti kako su osnovne faze istraživanja i analize tržišta zapravo identificiranje problema i ciljeva istraživanja, definiranje izvora i metode prikupljanja podataka, analiza prikupljenih podataka i interpretacija rezultata, donošenje zaključaka te priprema izvještaja za menadžment. Istraživanje, ali i analizu prikupljenih podataka treba provoditi vrlo oprezno i konstantno imajući u vidu cilj istraživanja jer na temelju tih podataka i dostavljenog izvješća, menadžment donosi odluke ključne za daljnje poteze na tržištu i budući smjer poslovanja.

4.3 DEFINIRANJE I RAZVOJ STRATEŠKOG PLANA PRODAJE

Svrha definiranja strateškog plana prodaje jest postizanje poslovnih ciljeva poduzeća i rezultata na tržištu. Prilikom kreiranja strategije prodaje treba uzeti u obzir konstantno promjenjivo okruženje u kojem poduzeće djeluje, te potrebe da se ostvari privlačenje interesa kupaca i visoka razina njihova zadovoljstva s proizvodom ali i kompletnom pruženom uslugom, a sve sa ciljem njihova zadržavanja i lojalnosti. Na taj način stvara se konkurentska prednost koja omogućuje stvaranje pozitivne slike o poduzeću i izgradnju imidža poduzeća, te privlačenje novih kupaca a time i realizaciju pozitivnog rezultata i profita, što je u osnovi i cilj poslovanja. Važno je naglasiti kako nije dovoljno osigurati samo opstanak poduzeća, već stalnim inoviranjem proizvoda te ulaganjem u inoviranje znanja djelatnika stvara se dodatna vrijednost i postiže kontinuirani rast i razvoj poduzeća. Guy Ambro, izvršni direktor Ingram

Micro tvrdi sljedeće: *"Nema veće istine od istine vašeg kupca"* (Liautaud i Hammond, 2006:121). Prema svemu navedenom, strateški plan prodaje treba dosljedno slijediti činjenice prikupljene istraživanjem tržišta a ne predstavljati samo generalnu ideju ili suhoparnu projekciju menadžmenta o tome što bi trebali biti ciljevi prodajnog plana. Prodaja treba definirati plan, a iza njega trebaju stajati ciljevi, odnosno koraci kako će se plan realizirati.

Liautaud i Hammond (2006:122) ističu kako je za poduzeća presudno pronaći uvijek nove načine privlačenja kupaca, maksimalno povećati dobit i zadržati one kupce s koji su najprofitabilniji. "*Brojna istraživanja pokazuju da je jednostavnije i gotovo šest puta jeftinije proizvod prodati postojećem kupcu nego pridobiti nekoga novog. To se može postići na ove načine:*

- *poznavajući kupce bolje no što ih poznaje konkurencija – znati ne samo tko su oni i što su kupili, već i razumjeti što oni žele u određenom trenutku*
- *iskorištavanjem znanja o kupcima za stvaranje najbolje moguće interakcije s njima – informiranosti, personalizacije i pronicavosti ali ne i nametljivosti – te zatim povećati zadovoljstvo kupca*
- *ugrađujući u odnos s kupcem troškove njegova prelaska konkurenciji."* (Liautaud i Hammond, 2006:122).

Prvi korak u razvoju strateškog plana prodaje je detaljno istraživanje tržišta i filtriranje prikupljenih informacija. Zatim je potrebno definirati ciljeve koji se žele ostvariti te odrediti način i aktivnosti koje je potrebno poduzeti za realizaciju tih ciljeva. Da bi plan prodaje bilo moguće uspješno realizirati potrebna je kontrola ali i podrška menadžmenta, te maksimalno zalaganje za realizaciju na svim razinama. Menadžment je taj koji određuje smjer strateškog razvoja prodaje, no sama realizacija plana treba biti definirana kroz konkretne zadatke, odgovorne osobe i jasno zadane rokove. Realizaciju plana je potrebno kontinuirano pratiti i mjeriti, te u skladu s time poduzeti preventivno korektivne aktivnosti. Rezultat uspješno realiziranog plana prodaje treba biti dobit za poduzeće ali i zadovoljstvo kupca, odnosno poboljšana suradnja.

4.3.1 Analiza vanjskih čimbenika

Vanjski čimbenici su oni koji se nalaze u okruženju poduzeća, a moguće ih je analizirati u okviru prilika i prijetnji. Marić (2006:165) analizu vanjskih čimbenika dijeli "*u sljedećih šest sastavnih cjelina:*

- *analiza kupaca*
- *analiza konkurencije*
- *analiza tržišta*
- *analiza tržišnih trendova*
- *analiza ključnih čimbenika uspjeha*
- *analiza okružja."*

Vanjski čimbenici čine eksterno okruženje poduzeća te poduzeće na njih ne može ili vrlo malo može utjecati. Ukoliko je njihov utjecaj na poduzeće negativan, važno je uzroke negativnog utjecaja prepoznati pravovremeno te djelovati na način da se taj utjecaj ili u potpunosti ukloni ili barem umanji. Problem nastaje kada se negativan utjecaj vanjskih čimbenika pojačava i to na dulji period, te u tom slučaju možemo reći da su uvjeti u kojima poduzeće posluje krizni. To je ujedno i jedan od razloga zbog čega je izrazito važno kontinuirano i oprezno pratiti promjene u okruženju, i provoditi istraživanje i analizu tržišta, kako bi se potencijalni negativni trendovi što prije prepoznali, te ako je moguće i izbjegli ili barem pažljivo odabranom strategijom umanjio njihov utjecaj.

4.3.1.1 Analiza tržišta i tržišnih trendova

Tržište i tržišni trendovi jedan su od vanjskih čimbenika na koje poduzeće ne može utjecati već je potrebno pratiti njihov razvoj i u skladu s time djelovati. Važno je da se praćenje provodi sustavno i kontinuirano, a na temelju analize praćenja trendova, pripremaju se predviđanja njegovih daljnjih kretanja. Marić (2006:171) ističe da *"stoga **analiza tržišta** uključuje: analizu veličine i rasta tržišta, profitabilnosti, trendova i ključnih čimbenika uspjeha*." Praćenjem tržišnih trendova menadžment proizvodnih poduzeća osigurava dobivanje aktualnih informacija o stanju na tržištu nužnih za donošenje odluka o daljnjim strateškim potezima.

Kako ističu Dumičić i Knežević (2007:165) *"U odnosu na aspekte vanjskoga i općega okruženja najviše su razvijena predviđanja varijabli tržišnog okruženja. Varijable tržišnog okruženja obično su kvantitativnog karaktera, pa se zato ovdje uglavnom primjenjuju kvantitativne metode i modeli prognoza. Prognoziraju se uglavnom stope rasta dohotka po stanovniku, stope inflacije, kamatne stope, indeksi troškova života i slično."* (Dumičić i Knežević, 2007:165) Svi ti parametri bitno utječu na kretanje tržišnih trendova a time i na smjer poslovanja poduzeća, stoga je analiza tržišnih trendova važan čimbenik u procjeni budućeg poslovanja i donošenja strateških odluka. Metode analize tržišnih trendova trebaju omogućiti poduzeću pravovremeno dobivanje informacija koje su potrebne za donošenje odluka, a prvenstveno vezano uz poziciju poduzeća na tržištu. Analiza tržišnih trendova ključna je za predviđanje budućih promjena na tržištu i mogućih utjecaja na poduzeće. Da bi se prikupile sve relevantne informacije važno je pratiti tržišna kretanja i trendove kontinuirano tijekom određenog perioda, a donošenje odluka bazirati na dobivenim podacima analize trenutnog stanja, određenog prošlog perioda i ispitivanjem kupaca. S ciljem da se marketinško-prodajne aktivnosti konkretno usmjere prema točno ciljanoj skupini potrošača, provodi se segmentacija tržišta.

"Na tržištu poslovne potrošnje postoji velik broj varijabli s pomoću kojih se mogu definirati ***tržišni segmenti*** *od kojih se mogu izdvojiti:*

- *geografske (određena lokalna, regionalna ili nacionalna područja)*
- *veličina organizacije (broj zaposlenih, opseg proizvodnje)*
- *ukupni prihod*
- *udio na tržištu*
- *osjetljivost na cijenu*
- *lojalnost marki proizvoda*
- *konkurenti i dr."* (Marić, 2006:166)

U nastavku primjer iz prakse proizvodnog poduzeća, a koji navodi Marić (2006:173) ističući osnovne trendove automobilske industrije kao zaključke proizašle iz provedene analize tržišta. *"Tako je, primjerice, automobilska industrija pod utjecajem sljedećih trendova:*

- ***porast ekološke svijesti krajnjih potrošača*** *(oni žele kupovati automobile koji imaju manju potrošnju goriva i kao pogonskim gorivom koristiti se bezolovnim benzinom i sl.)*

- ***okrupnjivanje*** *– fuzioniranje velikih proizvođača automobila (npr. Volkswagen-Audi-Porsche-Seat-Škoda, BMW i Rover ili Daimler-Benz i Chrysler)*
- ***sve veća otvorenost međunarodnog tržišta*** *(od kraja 1980-ih i početka 1990-ih tržište bivših socijalističkih zemalja sve je otvorenije za nove i rabljene automobile iz zapadnoeuropskih i ostalih razvijenih zemalja)."* (Marić, 2006:173)

Iz navedenih podataka, proizvođači automobila mogu nadalje donijeti konkretne zaključke i definirati strateški smjer prema kojem će fokusirati svoju proizvodnju, istraživanje i razvoj, te prodaju.

4.3.1.2 Analiza kupaca

Analiza kupaca jedan je od faktora analize vanjskih čimbenika koji utječu na poduzeće, a uključuje: (Aaker, 1995:23-24)

- *identifikaciju segmenata kupaca te njihovih potreba i želja*
- *motivaciju segmenata*
- *utvrđivanje nezadovoljenih potreba kupaca.*

Kao što je segmentacija tržišta važna za ciljano usmjeravanje prodajnih aktivnosti, jednako je važno u okviru analize kupaca napraviti i segmentaciju kupaca.

Segmentacija kupaca pomaže preciznije identificirati potrebe kupaca, te omogućava njihovu prioritetnu raspodjelu na:

A. kupce koji donose dobit poduzeću
B. kupce sa potencijalom rasta
C. kupce čije je trošenje resursa poduzeća veće od dobiti.

Takva raspodjela kupaca omogućuje daljnje definiranje strategije prodaje, te odluku koje kupce zadržati i u njih investirati više vremena i resursa poduzeća, a na koje trošiti minimalno resurse pa čak i pod cijenu njihova gubitka obzirom da bi taj gubitak bio manji u odnosu na troškove koje poduzeće trenutno ima trošeći svoje vrijeme i resurse na takve kupce. To su primjerice kupci koji traže izraziti angažman osoblja proizvodnog poduzeća, naročito prodajnog i razvojnog, no realno u praksi realizacija narudžbi sa takvim kupcima je nedovoljna u odnosu na angažman u pretprodajnoj fazi i pripremi ponuda. U pravilu su to kupci kojima je jedini cilj ispitivanje cijene ili čak ciljano trošenje resursa poduzeća u svrhu

poticanja i jačanja konkurenta. Ipak, za takvu ocjenu kupca i njegovu klasifikaciju u skupinu C važno je oprezno i detaljno prikupiti sve relevantne informacije sa tržišta i napraviti analizu dosadašnje suradnje, te procjenu potencijala daljnjeg smjera suradnje. Sama činjenica da određeni kupac ne realizira dobivene ponude ne znači da problem nije u prodajnoj strategiji poduzeća (previsoke cijene, nedovoljna stručnost ili uslužnost prodajnog osoblja, neadekvatnost proizvodnog asortimana, predugi rokovi isporuke i slično).

Analizom kupaca ključno je dobiti odgovor na pitanje što konkretno potiče kupce na potrošnju, dali su to određene karakteristike proizvoda, kvaliteta, cijena, uporabljivost, servis i garancija, inovativnost, prestiž, financijska korist, efikasnost i slično. Otkrivanjem faktora koji potiče kupce na kupnju poduzeće treba definirati strategiju kojom će istaknuti prednosti svojeg proizvoda ali i kompletne usluge te time stimulirati kupce i povećati prodaju.

4.3.1.3 Analiza konkurencije

Cilj analize konkurencije je utvrditi snage i slabosti vlastitih konkurenata te se upoznati sa njihovim prodajno-marketinškim tehnikama kojima stječu tržišnu prednost. Prema Mariću (2006:168) analiza konkurencije obuhvaća:

- ***analizu financijskih karakteristika****, kao što su: obujam prodaje, rast prodaje, profitabilnost, naplativost potraživanja i sl.*
- ***imidž i osobnost****, odnosno kako je konkurent pozicioniran i percipiran na tržištu*
- ***buduće ciljeve konkurencije***
- ***tekuće i prošle strategije*** *te kakve su njihove implikacije na buduće strategije konkurenata*
- ***analizu organizacije i kulture koja pokazuje koje su to vrijednosti koje konkurencija cijeni*** *(poduzetništvo, kupci, dugoročni poslovni odnosi i dr.)*
- ***strukturu troškova i tako ostvarena troškovna prednost konkurenata***
- ***procjenu snaga i slabosti konkurencije****."* (Marić, 2006:168)

Poznavanje konkurencije ključno je za predviđanje njenih daljnjih poteza te kreiranje prodajne strategije kojom će poduzeće postići tržišnu prednost. Realni pokazatelj snage konkurenta jest rast prodaje te osvajanje novih tržišta, stoga je važno pratiti upravo faktore kojima konkurenti postižu tržišni rast te pokušati pronaći način kako oslabiti tržišnu prednost

konkurenta i razviti vlastitu strategiju koja bi omogućila jači prodor na tržištu. To mogu biti: inoviranje ili razvoj novog proizvoda, konkurentnija odnosno niža prodajna cijena popraćena nižim proizvodnim troškovima, fleksibilniji rokovi proizvodnje i pravovremena isporuka kupcima, bolji garantni uvjeti, bolja usluga servisa i slično.

4.3.2 Analiza unutarnjih čimbenika

Unutarnji čimbenici okoline poduzeća su oni koji se nalaze unutar poduzeća i pod njegovim su direktnim utjecajem, a moguće ih je analizirati u okviru snaga i slabosti. *"Klasičan je primjer kompanija Caterpillar, koja je proizvođač građevinske opreme, čija je glavna snaga od početka 1980-ih bila niska razina troškova proizvodnje u kombinaciji s izvanredno dobro organiziranom distribucijskom mrežom i postprodajnim uslugama (servisiranje, poduka djelatnika, savjeti…). Kada je početkom 1980-ih izgubio tu prednost u odnosu prema kompaniji Komatsu iz Japana, njegova se snaga u proizvodnji pretvorila u njegovu slabost."* (Marić, 2006:176)

Analiza unutarnjih čimbenika obuhvaća prvenstveno detaljnu analizu financijskih pokazatelja poslovanja kao što su profitabilnost, likvidnost, rast prodaje, zatim se provodi portfolio analiza ali i procjena nefinancijskih pokazatelja poslovanja koji utječu na izbor prodajne strategije. Prema Mariću (2006:175-182) analiza unutarnjih čimbenika poslovanja poduzeća obuhvaća sljedeće korake:

- *analiza financijskih karakteristika poslovanja*
- *analiza nefinancijskih karakteristika poslovanja*
- *analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT analiza)*
- *analiza strategije cjelokupne organizacije i ukupne osobne strategije*
- *analiza strategije pojedinih dijelova (poslova) organizacije i pojedinih aktivnosti pojedinaca*
- *analiza strukture i sustava kontrole te njihove kompatibilnosti*
- *preporuke za poslovno upravljanje i generiranje promjena.*

Svi navedeni koraci, uz prethodno provedeno istraživanje i analizu tržišta, pretpostavka su za definiranje jasne, smislene i realne prodajne strategije. Financijski pokazatelji daju sliku stanja poduzeća čime se ujedno dobiva i dojam o snazi poduzeća te mogućnostima

financiranja daljnjeg tijeka poslovanja bez opasnosti od zastoja proizvodnje ili nabave sirovina, a što je naročito važno za planiranje kapaciteta prodaje te rokove isporuka. Nefinancijski pokazatelji prodaje obuhvaćaju sve one karakteristike koje se odnose na zadovoljstvo kupaca a podaci se najčešće dobivaju godišnjim anketnim istraživanjem ili direktno tijekom sastanaka sa kupcima. To mogu primjerice biti zadovoljstvo kupca tehničkim karakteristikama proizvoda, profesionalnošću i stručnošću prodajnog osoblja, stručnošću tehničkog osoblja i brzinom reakcije odjela za upravljanje kupcima i kvalitetom, cijenama proizvoda, rokovima isporuka, marketinškim akcijama proizvodnog poduzeća, inovativnošću i slično. Nadalje, potrebno je provesti SWOT analizu s ciljem obuhvaćanja analize proizvodnog poduzeća, tržišta i konkurencije. Također, u definiranju prodajne strategije važno je da obuhvaća temeljne smjernice korporacijske strategije, ali i strateške ciljeve prodajnog menadžmenta, kao i preporuke za poboljšanje poslovnih procesa i upravljanje promjenama.

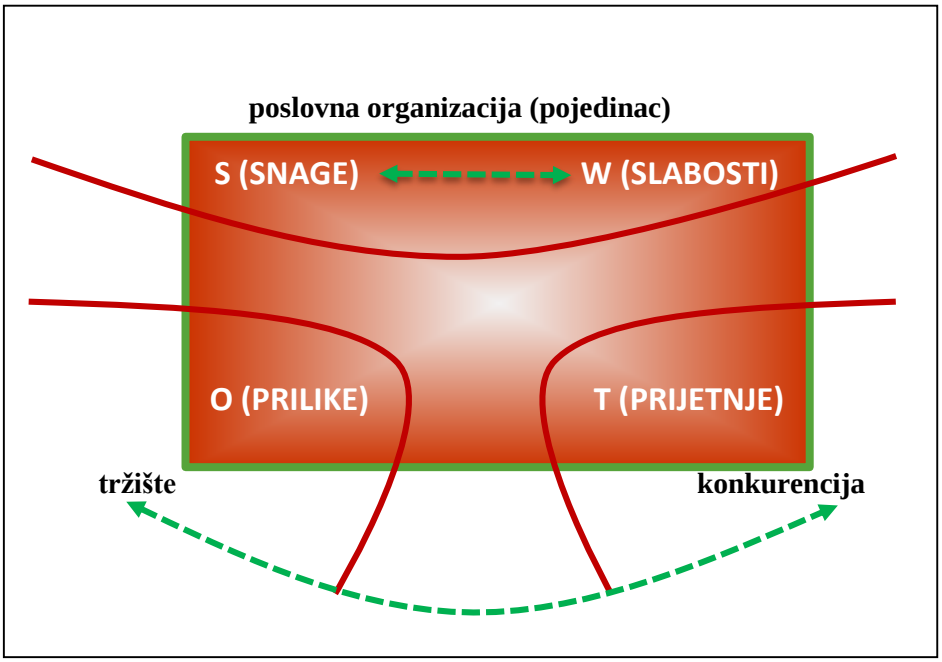
4.3.2.1 SWOT analiza za razvoj prodajne strategije

SWOT (*eng. Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) analiza podrazumijeva analizu unutarnjih snaga i slabosti poduzeća, te prilika i prijetnji iz okruženja koje utječu na poduzeće. Temeljna korist SWOT analize u formuliranju prodajne strategije jest u identificiranju čimbenika utjecaja na plan i realizaciju strategije prodaje, s ciljem da se snage i prilike iskoriste i usmjere kao pomoć u realizaciji ciljeva poduzeća, a slabosti i prijetnje uklone ili minimaliziraju.

> *"**SWOT analiza**, kao, prije svega, situacijska analiza, pomaže u premošćivanju takozvanog **strateškog raskoraka**, tj. razlike između pozicije u kojoj organizacija ili pojedinac trenutačno jesu i one u kojoj bi željeli biti."* (Marić, 2006:178)

Svrha identificiranja vlastitih snaga i slabosti, te prilika i prijetnji iz okruženja prvenstveno je radi definiranja vlastite pozicije u odnosu na konkurente, te pronalaženje načina za postizanje prednosti. *"Izgradnja uspješne konkurentske strategije zahtijeva od poduzetnika da u prvi plan stavi i povećava snage, a nadilazi i nadoknađuje slabosti svojega trgovačkog društva. Zbog toga pravilno identificiranje snaga i slabosti omogućuje poduzetniku bolje razumijevanje svojih mogućnosti. Za ostvarenje strateških planova poduzetnik treba iskoristiti*

sve snage trgovačkog društva, ali i raspoložive resurse iz okruženja te pretvoriti ih u svoju konkurentsku prednost na tržištu." (Kolaković, 2008:146)



Izvor: (Marić, 2006:179).

Slika 11. Tri područja na koja se usmjeruje SWOT analiza

Slika 11. prema Mariću (2006:179) prikazuje područja na koja se usmjerava SWOT analiza u okviru definiranja marketinško prodajne strategije. Ta područja obuhvaćaju analizu poslovne organizacije ili pojedinca, tržišta i konkurencije. Za navedena tri područja potrebno je identificirati njihove snage, slabosti, prilike i prijetnje kako bi se na temelju te analize definirali faktori snaga kojima je moguće nadjačati konkurenciju i uspješno realizirati prodajnu strategiju, načini uklanjanja slabosti ili čak njihove preobrazbe u snage, tržišne prilike koje je nužno iskoristiti da se strategija realizira, te predviđanje prijetnji odnosno poteza kojima bi konkurenti mogli ugroziti prodajnu strategiju poduzeća. Takva analiza omogućava menadžmentu poduzeća jasno identificiranje svih faktora koji utječu na poslovanje i realizaciju prodajne strategije, te na taj način sagledati objektivno svoju poziciju i odrediti daljnje strateške poteze.

4.3.2.2 Analiza korporacijske strategije

Strategija na razini korporacije polazište je za definiranje strategije pojedinih funkcija poduzeća, kao što su prodajna, proizvodna, strategija razvoja potrebnih kadrova, strategija financiranja itd. Korporacijsku strategiju definira uprava odnosno top menadžment poduzeća a obuhvaća temeljne smjernice kretanja razvoja poduzeća u određenom budućem periodu, najčešće za godinu dana. Korporacijska strategija tako obuhvaća poslovnu politiku poduzeća i temeljne strateške ciljeve poduzeća vezano za rast prodaje, investicijske projekte, proizvodnju i rast produktivnosti, financije i likvidnost te kadrovsku politiku. Pitanjem dali je korporacijska strategija važna te istraživanjem njenih učinaka na poslovanje poduzeća bave se Bowman i Helfat (2001:4), te ističu da *"korporacijski menadžment i korporacijska strategija utječu ali ne određuju u potpunosti korporacijski utjecaj na profitabilnost."*

Analiza korporacijske strategije obuhvaća analizu poslova i aktivnosti kojima se poduzeće bavi s ciljem da se utvrdi njihov značaj i isplativost za poduzeće. *"Pri analizi strategije cjelokupne poslovne organizacije potrebno je voditi računa o misiji i ciljevima postojanja organizacije te u sklopu toga analizirati sve poslove kojima se organizacija bavi – moguće je koristiti se nekom od portfolio matrica (Boston Consulting Group – BCG, General Electric – GE i dr.) i utvrditi njihovu važnost i isplativost za organizaciju. Isto tako, kao nužnost nameće se utvrđivanje mogućnosti postizanja sinergijskih efekata na razini ukupne organizacije kombiniranjem djelovanja pojedinih postojećih jedinica ili diverzificiranjem u nova područja rada."* (Marić, 2006:180)

4.3.3 Odabir ključnih faktora uspjeha i formiranje strateškog plana

Za formiranje strateškog plana važno je prethodno odrediti koji su to ključni faktori uspjeha kojima se poduzeće diferencira i ističe od ostalih u branši i koji mu mogu omogućiti konkurentsku prednost. Primjerice za proizvodna poduzeća generalno možemo navesti sljedeće **ključne faktora uspjeha**, koji, ukoliko ih konkretno poduzeće posjeduje, mogu pomoći u postizanju prednosti u odnosu na konkurenciju:

- uspješnost prodajnog tima u privlačenju novih potencijalnih kupaca i zadržavanje postojećih kroz korektan i partnerski odnos
- tradicija poduzeća, recentni poslovni rezultati i reference
- inovativnost i razvojne sposobnosti inženjerskog tima

- veličina poduzeća i investiranje u proizvodne pogone
- fleksibilnost proizvodnje u poštivanju zahtjeva kupaca vezano za tehničke karakteristike proizvoda ili rokove isporuka
- zadovoljavajuća struktura proizvodnog programa
- stručnost i educiranost djelatnika, te njihova spremnost za usvajanje promjena i kontinuirano unapređenje poslovnih procesa.

Menadžment proizvodnih poduzeća često je orijentiran isključivo na investiranje u proizvodnju, te poticanje razvoja i inovacije proizvoda, zanemarujući pritom ostale, gore navedene, faktore, a koji zapravo čine ukupan prodajni paket odnosno uslugu i često su odlučujući čimbenik zadovoljstva kupaca.

"Konkurentske prednosti dugoročno osiguravaju profitabilnost. Njihovo utvrđivanje je ključ za uspješno izvođenje. Budući da su poslovne strategije utemeljene na konkurentskim prednostima, otud proizlazi njihov primat. Naime, u fazi rasta poduzeća poslovne strategije prethode korporacijskoj strategiji. Nadalje, alokacija resursa bila bi suvišna kad korporacija ne bi bila u mogućnosti utvrditi konkurentske prednosti u svakoj od svojih aktivnosti odnosno u svakoj strateškoj poslovnoj jedinici." (Buble i sur., 2005:155-156) Menadžment ali i zaposlenici trebaju biti svjesni i upoznati sa konkurentskim prednostima poduzeća kako bi znali u pravom trenutku povezati konkretnu potrebu kupca sa određenom prednosti te na taj način povećati vrijednost proizvoda i steći prednost pred konkurentima.

Za pozicioniranje proizvodnog poduzeća u odnosu na konkurenciju i za identifikaciju vlastite konkurentske sposobnosti sve su funkcije bitne, no u formiranju strateškog plana ključnu ulogu trebaju imati prodajna i razvojna funkcija poduzeća. Prodajna i razvojna funkcija trebaju biti povezane sa funkcijom planiranja, te zajedno trebaju predstavljati temelj za donošenje strategijskih odluka u svim segmentima, odnosno svim funkcionalnim cjelinama. Cilj je postizanje brze i ispravne identifikacije problema, načina njihova rješavanja i mogućnosti koje se odnose na budući razvoj. Strateški plan prodaje trebao bi odrediti koje je marketinško prodajne aktivnosti potrebno poduzeti, odrediti odgovorne za realizaciju definiranih aktivnosti i rokove za izvršenje zadanih ciljeva. Plan prodaje proizlazi iz korporativnog plana u kojem su prethodno već definirane strateške smjernice daljnjeg razvoja poduzeća. U formiranju plana potrebno je uzeti u obzir informacije dobivene istraživanjem tržišta, ali i smjernice menadžmenta za rast prodaje prema korporativnom planu, smjernice za

rast proizvodnje i plan produktivnosti, plan financija i likvidnost te razvoj novih proizvoda i inovacije.

"Sadržaj plana trebao bi obuhvatiti sljedeće:

- ***sažetak plana –*** *kratak pregled akcija i odgovornost za njihovo provođenje*
- ***analizu vanjskih i unutarnjih čimbenika*** *– analiza: potrošača, konkurencije, tržišta, okružja te unutarnjih čimbenika – poslovnog portfolia, investicija, strategija…*
- ***razvijanje strategije*** *– diferencijacija, troškovi, konkurentska prednost, razina investicija, smjerovi rasta, optimalne strategije, najbolje alternativne strategije, odabir nekoliko ili samo jedne…*
- ***prezentaciju strategije*** *– prezentacija onih strategija koje su "ušle u najuži izbor", prezentacija i usporedba njihovih mjerljivih karakteristika: investicije, prodaja, profit, ostvarivanje ciljeva…*
- ***godišnji plan*** *– prezentacija izabrane strategije, prezentacija programa za uvođenje strategije, prezentacija detaljnog financijskog plana za sljedeću godinu."* (Marić, 2006:200)

Korporacijski plan nadalje se razrađuje na planove pojedinih funkcija, a u pravilu se najprije pristupa izradi strateškog plana prodaje te se prema njemu usklađuju svi ostali planovi (*plan proizvodnje, plan razvoja i inovacija, plan marketinških aktivnosti, plan financiranja* itd.). Da plan ne bi ostao nerealiziran i samo ideja menadžmenta, važno je da obuhvaća sve iznad navedene postavke plana izražene jasno i mjerljivo, te da je usklađen sa svim razinama menadžmenta i osobama odgovornim za njegovu realizaciju. Realizacija strateškog plana prodaje trebala bi imati apsolutni prioritet te maksimalnu podršku top menadžmenta, obzirom da o uspješno realiziranoj prodaji ovisi nadalje i likvidnost poduzeća, produktivnost te daljnji rast i razvoj cjelokupnog sustava.

4.4 IMPLEMENTACIJA STRATEŠKOG PLANA PRODAJE

Za uspješnu realizaciju strateškog plana prodaje važno je pažljivo odraditi sve ranije navedene aktivnosti istraživanja tržišta i analize informacija iz okruženja poduzeća, te istaknuti u planu sve aktivnosti koje je potrebno poduzeti kako bi plan bio što konkretniji i jasniji, no jednaka pažnja i oprez potrebni su i prilikom njegove implementacije i prijenosa na osobe odgovorne za realizaciju plana. Uspješnost daljnjeg rasta i razvoja poduzeća direktno je

povezana sa uspješno istaknutim konkurentskim prednostima, u skladu s tim i odabranom strategijom, te njezinom pažljivom implementacijom unutar sustava. Isto ističu Buble i sur. (2005:157): *"U nastojanju da se pronađu čimbenici koji utječu na stvaranje konkurentske prednosti, provedena su brojna istraživanja koja su pokazala da inovativna i uspješna poduzeća svoju izvrsnost zahvaljuju ponajviše uspješno provedenoj implementaciji dobro odabrane i oblikovane strategije poslovanja."*

Postupak implementiranja strateškog plana prodaje podrazumijeva određivanje ciljeva, odabir osoba odgovornih za njihovo izvršenje te utvrđivanje rokova za realizaciju plana. Neophodno je kontinuirano praćenje realizacije plana, te pravovremeno prepoznavanje mogućih problema i poduzimanje korektivno-preventivnih akcija ukoliko postoji opasnost da plan neće biti realiziran. *"Implementacija strategije je proces kojim se označuje aktiviranje unaprijed definiranog strateškog plana. Uvođenje novih strateških planova u praksu dovodi do većih ili manjih promjena u okolini koja mora biti prilagodljiva, a ako nije, tada se poduzeće koje želi uspjeh u implementaciji svoje strategije, mora prilagoditi u skladu s parametrima koje nameće okolina. Ostali čimbenici koji doživljavaju najveću promjenu implementacijom nove strategije jesu vizija i misija poduzeća, a zatim i svi materijalni resursi potrebni za realizaciju planiranih ciljeva i zadataka. Bit procesa implementacije je strateška promjena."* (Buble i sur., 2005:157)

Kako je i okruženje poduzeća stalno promjenjivo, nužno je za daljnji rast i razvoj poduzeća, ili čak i opstanak, da poduzeće bude sposobno na te promjene organizacijski adekvatno i u pravom trenutku reagirati, te prema novonastalim uvjetima uskladiti svoju strategiju, viziju i misiju poslovanja.

4.4.1 Postavljanje ciljeva i određenje konkretnih zadataka

Ciljevima se definira što poduzeće želi postići u određenom periodu, dok zadaci predstavljaju konkretizaciju ciljeva. Zadaci definiraju način realizacije ciljeva, odnosno, što netko (s time da je jasno definirano tko konkretno) u unaprijed definiranom roku treba odraditi da bi određeni cilj bio postignut. Osnovna zadaća menadžmenta je praćenje realizacije zadataka a u svrhu praćenja realizacije ciljeva. *"Svrha je postavljanja ciljeva da se misija pretvori u nešto specifično, što će organizacija nastojati ostvariti. Potrebni su*

kratkoročni ciljevi koji iskazuju što menadžment treba poduzeti u razdoblju od jedne do dvije godine i dugoročni ciljevi za razdoblje dulje od dvije godine." (Marić, 2006:194)

Ciljevi i zadaci trebaju biti konkretno definirani u strateškom planu prodaje, a određuje ih menadžment. Da bi njihova realizacija bila uspješna, ciljevi i zadaci trebaju biti mjerljivi, realni, konkretni, jasni, postavljeni za točno određeni rok i sa jasno određenim odgovornim osobama, a njihova realizacija treba biti kontinuirano praćena. Temeljni cilj koji strateški plan prodaje treba definirati jest prihod od prodaje koji poduzeće treba realizirati za određeni period, a najčešće godinu dana. Nadalje, potrebno je detaljno razraditi ostale ciljeve i zadatke, odnosno način na koji će se željeni prihodi realizirati, a to znači da je potrebno konkretizirati sa kojom grupom proizvoda se očekuje pojedina razina prihoda od prodaje, na kojim tržištima ili regijama, po kojoj prosječnoj prodajnoj cijeni i slično. Također, kako u pravilu nije realno očekivati isti prihod od prodaje tijekom cijelog perioda od godinu dana, plan je potrebno dalje razraditi po kvartalima, mjesecima, itd., te odrediti osobe odgovorne za njegovu realizaciju. Na taj način jasno su određeni ciljevi strateškog plana prodaje ali i konkretni zadaci dodijeljeni određenim osobama odgovornim za njihovu realizaciju.

Temeljne odrednice strateškog plana prodaje direktno su povezane i sa ostalim planskim odrednicama poduzeća definiranim u planu proizvodnje, financija, zaliha itd., pa prema tome i svako odstupanje od plana utječe na realizaciju ostalih planova poduzeća kao i korporacijske strategije. Stoga je nužno kontinuirano praćenje i mjerenje realizacije u odnosu na planske odrednice, kao i pravovremeno poduzimanje aktivnosti nužnih za realizaciju plana. Važno je da plan nije samo lijepo oblikovana ideja menadžmenta, već zaista detaljna razrada konkretnih ciljeva, aktivnosti i zadataka, jer samo detaljnim planiranjem je moguće jasno definirati smjer, odnosno strategiju, način i odgovornost za realizaciju ciljeva poduzeća. U tom smislu i autori Feng, D'Amours i Beauregard (2007:6) ističu važnost detaljnog planiranja za proizvodna poduzeća: *"detaljno planiranje proizvodnje, isporuka i nabave, određuje točno što, kada, gdje i u kojoj količini je potrebno kupiti, proizvesti i isporučiti. Detaljno planiranje naglašava točan redoslijed odvijanja pojedine operacije što omogućava da se lanac opskrbe odvija na sinkronizirani način."* (Feng, D'Amours i Beauregard, 2007:6)

Ukoliko dođe do odstupanja u realizaciji plana, obveza je odjela planiranja upozoriti menadžment na to odstupanje u svrhu da se cilj ili zadatak pravovremeno redefinira jer u protivnom može biti ugrožena i realizacija ostalih ciljeva ili zadataka, pa čak i strategije.

4.4.2 Definiranje skupine odgovorne za provođenje plana

Strateški ciljevi iskazuju što menadžment treba poduzeti u određenom periodu no osim ciljeva definiranih u planu, važno je odrediti i skupinu odgovornu za provođenje plana. Tako je primjerice provođenje plana prodaje prvenstveno odgovornost rukovoditelja prodaje ali i kompletnog prodajnog tima, svakog ponaosob u njegovom dijelu zadaća i odgovornosti. Međutim, osim prodaje, važnu ulogu u realizaciji plana prodaje imaju i potporne skupine unutar poduzeća čija uloga i odgovornost za realizaciju plana također treba biti jasno definirana, a to su proizvodnja, financije, nabava te ostale funkcije unutar poduzeća nužne za uspješnu realizaciju prodajnih i postprodajnih aktivnosti.

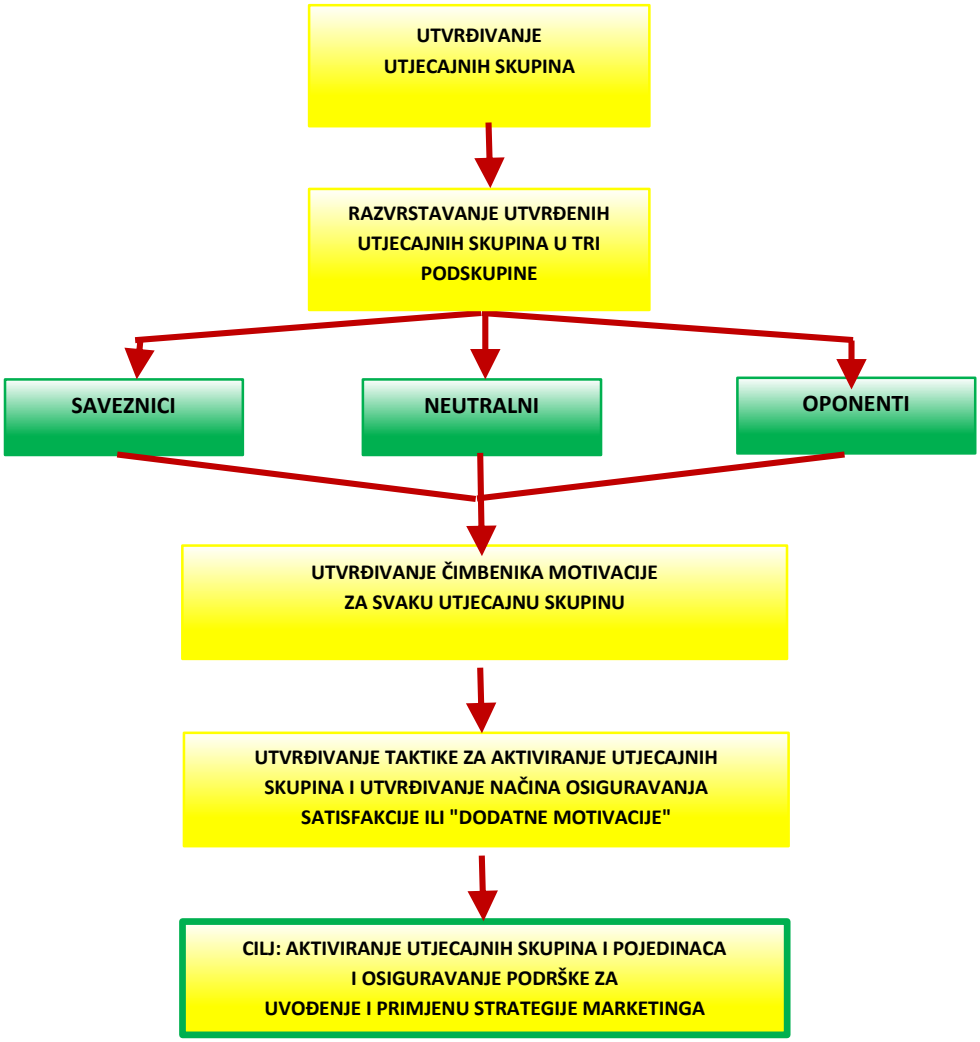
4.4.3 Definiranje utjecajne skupine i aktivnosti za potporu provođenja plana

Obzirom da u poslovnoj praksi provođenje strateškog plana često nailazi na prepreke u realizaciji ili otpor, važno je organizirati i određene utjecajne skupine za potporu i pritisak za provođenje plana. "Spomenuti posrednici, odnosno "skupine za pritisak", "centri utjecaja", "utjecajne skupine" i sl. mogu biti:

- ***ostali menadžeri više ili srednje razine***
- ***priznati stručnjaci unutar i izvan organizacije***
- ***mlađi, obrazovani zaposlenici***
- ***osobe na bilo koji način bliske oponentima***
- ***ostali (u ovisnosti o konkretnoj situaciji i prilici).*** (Marić, 2006:202)

Važna je uloga utjecajnih skupina u formiranju određenog dodatnog pritiska s ciljem da se plan realizira. U nastavku ćemo prikazati način na koji se formiraju utjecajne skupine te usklađuju u svrhu kreiranja podrške za realizaciju plana. Utjecajne skupine se dijele u tri osnovne kategorije, a to su: saveznici, neutralni i oponenti.

Slika 12. prema Mariću (2006:207) prikazuje cjelokupni proces prepoznavanja i mobiliziranja utjecajnih skupina. Može se uočiti da formiranje utjecajne skupine započinje razvrstavanjem skupine u jednu od tri kategorije koju čine saveznici, neutralni ili oponenti. Zatim se određuju čimbenici koji motiviraju svaku pojedinu kategoriju utjecajne skupine da djeluje s ciljem pritiska kako bi se plan realizirao. Kada se utvrde motivacijski čimbenici, određuje se taktika i način motivacije utjecajne skupine. Zadnji korak djelovanja je aktiviranje utjecajnih skupina kao podrške i pritiska za primjenu strategije i realizaciju zadanog plana.



Izvor: (Marić, 2006:207).

Slika 12. Prikaz cjelokupnog procesa prepoznavanja i mobiliziranja utjecajnih skupina

4.5 KONTROLA I EVALUACIJA STRATEŠKOG PLANA

Kontrola strateškog plana važna je za praćenje realizacije plana, a nadziru se ključne varijable plana te uspoređuju postignuti rezultati sa zadanim ciljevima, u svrhu pravovremenog detektiranja mogućih odstupanja i poduzimanja korektivnih radnji. Ukoliko dolazi do odstupanja između ostvarenog i planiranih ciljeva, važno je poduzimanje pravovremenih akcija kako bi se plan učinkovito realizirao. Marić (2006:201) ističe da se ključne varijable mogu kontrolirati u određenim vremenskim intervalima, a pri čemu se vrednuju značajke poslovanja poduzeća u odnosu prema promjenama u okruženju. Ukoliko dođe do značajnije promjene u okruženju ili poslovanju poduzeća, potrebno je poduzeti aktivnosti za promjenu strategije. "*Kada i koliko će se strategija mijenjati ovisi o kombinaciji*

intenziteta promjene i razine promjene na kojoj će organizacija odlučiti poduzeti određene akcije." (Marić, 2006:201)

Temeljna svrha kontrole i vrednovanja strateškog plana je usporedba ključnih varijabli plana sa realiziranim rezultatima. Obzirom da na realizaciju strateškog plana utječu čimbenici unutarnje i vanjske okoline poduzeća, važno je odrediti način praćenja tih utjecaja u svrhu praćenja realizacije plana i učinkovitosti strategije. Da bi kontrola i evaluacija plana bile svrsishodne, važno je tijekom kontrole poduzimati sve potrebne aktivnosti za realizaciju planiranih ciljeva i zadataka u planskim rokovima.

"Svrha evaluacije svakako je u tome da se rezultati implementirane strategije usporede sa željenim rezultatima te da se pravodobno poduzmu mjere kako bi se "stvarno" uskladilo s "poželjnim". Promjena uvjeta u kojima se posluje, protek vremena, neočekivani događaji, tehnološka poboljšanja pa čak i nove ideje koje donose novi ljudi na vodećim mjestima, sve to utječe na ostvareni rezultat pa je onda razumljivo da menadžeri moraju stalno nadzirati procese, mjeriti učinke i prosuđivati koliko su postignuti rezultati u skladu s odabranom strategijom." (Buble i sur., 2005:235)

Odgovornost je menadžmenta osigurati efikasnost sustava kontrole realizacije strateškog plana jer propusti u pravovremenoj reakciji na neplanirane događaje ili nerealizirane ciljeve plana mogu ozbiljno ugroziti realizaciju cjelokupnog strateškog plana, a time i uspješnost poslovanja.

5 PRIJEDLOZI ZA UNAPREĐENJE I USPJEŠNU REALIZACIJU KORPORACIJSKE STRATEGIJE KROZ STRATEŠKO PLANIRANJE PRODAJE

Izrada rada temelji se na potvrđivanju postavljene hipoteze, te zaključcima temeljenim na primjerima i definicijama iz stručne literature kao i anketnom istraživanju provedenom u proizvodnim poduzećima u Hrvatskoj i inozemstvu. Rezultati dobiveni istraživanjem prezentirani su u nastavku ovog poglavlja kao i konkretni prijedlozi za poboljšanje poslovnih procesa s ciljem uspješne realizacije korporacijske strategije kroz strateško planiranje prodaje.

5.1 ISTRAŽIVANJE STRATEŠKOG PLANIRANJA PRODAJE U SVRHU POTPORE KORPORACIJSKOJ STRATEGIJI

Istraživanje je provedeno s ciljem potvrđivanja hipoteze da strateško planiranje prodaje predstavlja potporu uspješnoj realizaciji korporacijske strategije proizvodnih poduzeća, a primijenjena metodologija za prikupljanje podataka potrebnih za provjeru i potvrđivanje hipoteze jest anketno istraživanje. Anketa je provedena anonimno na način da je poslan upitnik putem elektroničke pošte. Domaća poduzeća su identificirana na temelju podataka Hrvatske gospodarske komore sortiranjem prema djelatnosti (BizNet, 2012), a inozemna proizvodna poduzeća su odabrana na temelju realiziranih poslovnih kontakata iz prakse. Odabran je skup od ukupno **180 proizvodnih poduzeća**, a koja zajedno predstavljaju **prigodni uzorak**. Iz odabranog skupa, ukupno je prikupljeno **65 povratnih odgovora** kroz ispunjeni anketni upitnik, odnosno 43 anketna upitnika su prikupljena od domaćih poduzeća i 22 od inozemnih, što čini efektivnu stopu povrata od 36%.

Cilj je utvrditi koliko menadžeri u praksi zaista sustavno koriste metode planiranja, te definiranje i provedbu strategije kao nužne pretpostavke za realizaciju željenog smjera razvoja poduzeća i uspješno poslovanje. U tu svrhu istraženi su odgovori na pitanja dali poduzeća imaju formalno definiran i usvojen dokument o korporacijskoj strategiji, smatraju li menadžeri da postoji korelacija između formalno definirane korporacijske strategije i uspješnosti poslovanja, dali u poduzećima postoji jasna linija prijenosa informacija vezanih uz strateške ciljeve poduzeća, te dali poduzeća imaju formalno definiran strateški plan prodaje i smatraju li da strategija prodaje utječe na uspješnost realizacije korporacijske strategije.

Rezultati dobiveni anketnim ispitivanjem detaljnije su opisani u nastavku ovog poglavlja. Također, prezentirani su zaključci i prijedlozi poboljšanja poslovnih procesa, koji proizlaze iz strateškog planiranja prodaje, kao podrški provođenju korporacijske strategije proizvodnih poduzeća.

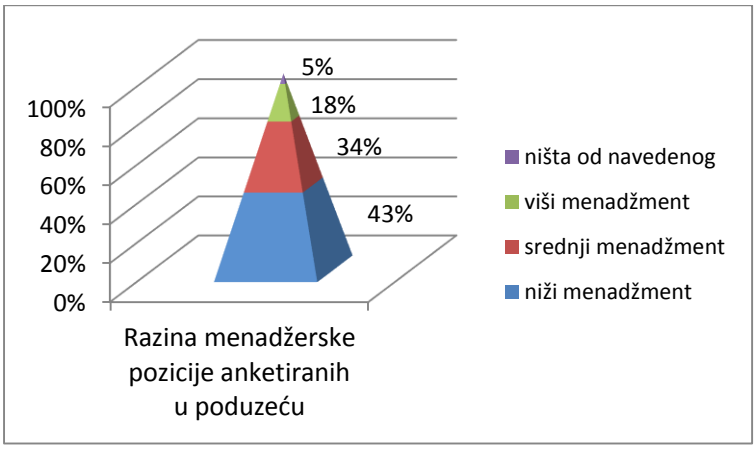
5.2 REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Cilj provođenja istraživanja jest ispitati i potvrditi hipotezu:

H1. Strateško planiranje prodaje predstavlja potporu uspješnoj realizaciji korporacijske strategije proizvodnih poduzeća.

Uzorak obuhvaćen anketom predstavlja ukupno 65 proizvodnih firmi, od čega su 43 hrvatske i 22 iz inozemstva, različitih branši i veličine poduzeća. Pitanja obuhvaćaju područje definiranja korporacijske strategije poduzeća i njezin utjecaj na poslovanje, strateško planiranje prodaje i vezu strateškog plana prodaje sa korporacijskom strategijom, te što definira uspjeh proizvodnog poduzeća. U nastavku će biti prezentiran pregled rezultata provedenog istraživanja, a po pojedinim ključnim pitanjima.

Pitanje br. 1: Vaša pozicija u poduzeću ?



Izvor: (autorica)

Slika 13. Prikaz menadžerskih pozicija anketiranih

Kao što *Slika 13.* prikazuje, anketiranje je provedeno većinom na razini srednjeg i nižeg menadžmenta, te su uglavnom uključene pozicije rukovoditelja prodaje, marketinga ili komercijale, a koji su direktno odgovorni i sudjeluju zajedno sa upravom u pripremi strategije i plana prodaje. Od 65 ispitanih, ukupno je 28 ispitanika razine nižeg menadžmenta (43%), 22 anketiranih je razina srednjeg menadžmenta (34%), a 12 je prema poziciji viši odnosno top menadžment (18%). Ipak, tu svakako treba uzeti u obzir i različitost veličine anketiranih poduzeća.

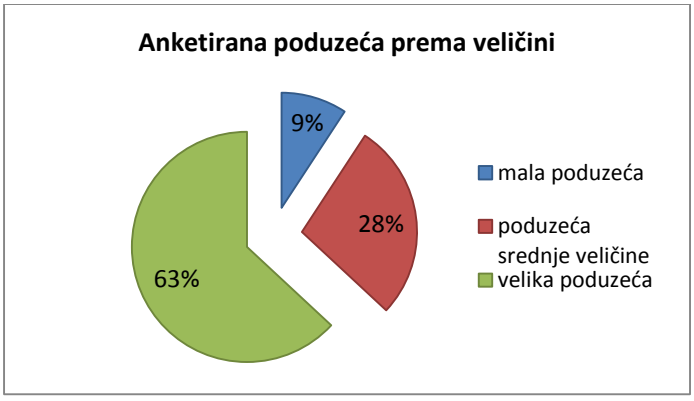
Pitanje br. 2: Koja je djelatnost/branša poduzeća u kojem radite ?

Za uzorak su odabrana isključivo proizvodna poduzeća gdje uloga i svrha prodaje često ostaje zanemarena u odnosu na proizvodnu ulogu tvrtke, a što ima utjecaj i na strategiju i na rezultat poduzeća. Proizvodne djelatnosti obuhvaćene ovim istraživanjem su sljedeće:

- proizvodnja gume i gumenih profila
- proizvodnja opreme za proizvodnju voća
- proizvodnja vijaka
- proizvodnja gnojiva i glina
- proizvodnja građevinskog materijala
- proizvodnja slastičarskih proizvoda
- proizvodnja piva
- brodogradnja
- proizvodnja duhanskih proizvoda
- proizvodnja proizvoda za osobnu higijenu, deterdženata i sredstava za kućansku uporabu
- proizvodnja prehrambenih proizvoda, prerađevina i pića
- proizvodnja lijekova
- proizvodnja uređaja za ugostiteljstvo
- proizvodnja proizvoda od kože, kožna galanterija
- proizvodnja plastenika i rasada
- metalna industrija, proizvodnja pumpi
- proizvodnja trafo kotlova i metalnih konstrukcija
- proizvodnja ventila i fazona od lijevanog željeza, varenih konstrukcija
- proizvodnja ventila od lijevanog čelika
- proizvodnja obuće i ortopedskih pomagala

- proizvodnja opreme i strojeva za industrijska postrojenja
- proizvodnja odjeće i proizvoda od tekstila
- proizvodnja opreme za pročišćavanje voda (filteri, pumpe, priključci)
- proizvodnja dimnjaka od nehrđajućeg čelika
- proizvodnja namještaja
- proizvodnja aluminija, silikonske opreme i betona.

Pitanje br. 3: Broj djelatnika u poduzeću u kojem radite ?

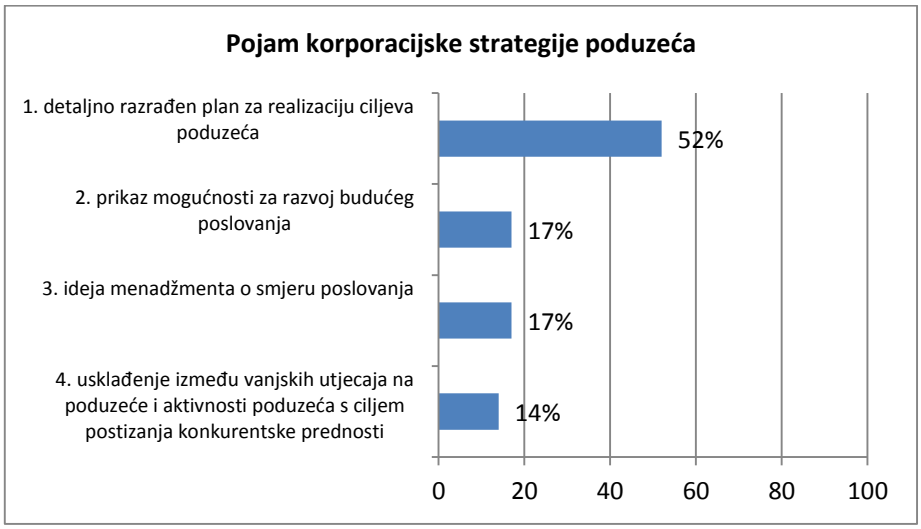


Izvor: (autorica)

Slika 14. Grafički prikaz veličine anketiranih poduzeća

Sukladno klasifikaciji poduzeća prema Zakonu o računovodstvu (NN 109/07, 54/13, 121/14) po broju zaposlenih na mala (<50), srednja (<250) i velika (>250), od ukupno 65 ispitanih isključivo proizvodnih poduzeća, analizirano je **6 malih poduzetnika** (9%) i to **većinom obrtnici**, **18 srednje velikih firmi** (28%) i **41 veliko poduzeće** (63%). U anketi su većinom sudjelovali predstavnici srednjeg i nižeg menadžmenta, odnosno rukovoditelji prodaje, projekt menadžeri, direktori prodaje i marketinga, komercijalni direktori ili članovi uprave. *Slika 14.* daje prikaz anketiranih poduzeća sortirano po veličini a prema broju zaposlenih djelatnika. Kod daljnje analize odgovora prikupljenih istraživanjem treba uzeti u obzir da većinu anketiranih čine zapravo velika proizvodna poduzeća što ujedno čini i razliku u dobivenim odgovorima obzirom na organizaciju i složenost procesa samog poduzeća.

Pitanje br. 4: Što smatrate pod pojmom korporacijske strategije poduzeća ?

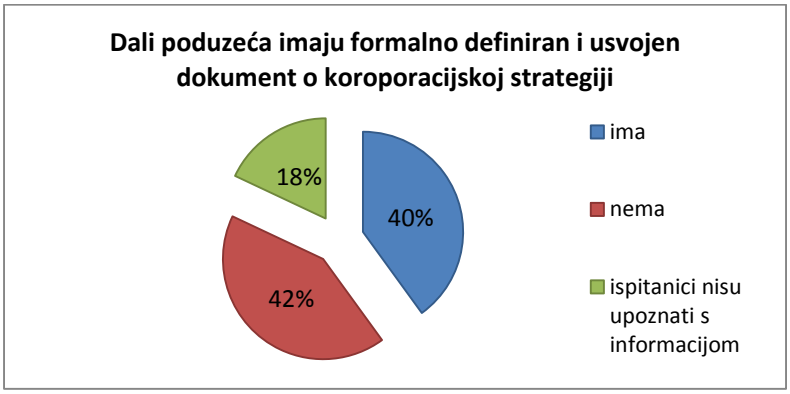


Izvor: (autorica)

Slika 15. Pojam korporacijske strategije prema stavovima anketiranih

Slika 15. prikazuje stavove menadžmenta vezano za pojam korporacijske strategije poduzeća. Korporacijsku strategiju poduzeća više od polovice ispitanika (52%) definira kao *"detaljno razrađen plan za realizaciju ciljeva poduzeća"*, a što podupire tezu da korporacijska strategija ne može ostati samo ideja ili vizija menadžmenta poduzeća, već treba biti detaljno razrađen plan sa jasno utvrđenim ciljevima i smjerom daljnjeg razvoja poduzeća. Plan podrazumijeva detaljno razrađene i mjerljive ciljeve, te definirane rokove i osobe odgovorne za njihovo izvršenje. Jednako je važno osigurati efikasno i kontinuirano praćenje realizacije plana te usporedbu sa stvarno realiziranim, bilo u okviru Odjela planiranja, Kontrolinga ili na razini rukovoditelja pojedinih organizacijskih cjelina odgovornih za realizaciju plana. Isključivo na taj način moguće je i pravodobno reagirati na eventualna odstupanja kako realizacija plana i uspješnost poslovanja ne bi bila ugrožena. Ostali odgovori dobiveni istraživanjem još jesu da je korporacijska strategija: *"prikaz mogućnosti za razvoj budućeg poslovanja"* (17%), *"ideja menadžmenta o smjeru poslovanja"* (17%) i *"usklađenje između vanjskih utjecaja na poduzeće i aktivnosti poduzeća s ciljem postizanja konkurentske prednosti"* (14%).

Pitanje br. 5: Dali Vaše poduzeće ima formalno definiran i usvojen dokument o korporacijskoj strategiji?

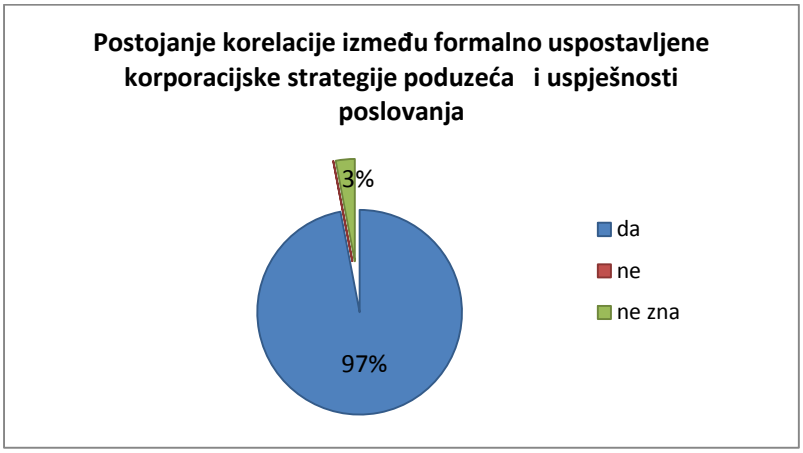


Izvor: (autorica)

Slika 16. Postojanje formalno definiranog i usvojenog dokumenta o korporacijskoj strategiji

Istraživanje je pokazalo da **samo 40% ispitanih poduzeća ima formalno definiran i usvojen dokument o korporacijskoj strategiji**, dok čak 18% anektiranih ispitanika nije upoznato s informacijom o postojanju takvog dokumenta a 42% ih se je izjasnilo da njihovo poduzeće nema dokument o korporacijskoj strategiji, vidi *Sliku 16.* Poduzeća koja ili nemaju pisani dokument o strategiji poduzeća ili nisu upoznata sa tom informacijom, većinom su obrtnici, odnosno poduzeća manje i srednje veličine, gdje su upravljačka i vlasnička funkcija u pravilu spojene. Nije rađeno detaljnije ispitivanje zbog čega određena poduzeća nemaju definiran strateški plan te na koji način se tada u praksi provodi praćenje željene realizacije i zadanih ciljeva, odnosno na koji način su uopće ti ciljevi definirani te kako su zaposlenici sa njima upoznati (ako o tome nema pisanog dokumenta) i motivirani za njihovu realizaciju, kao i način na koji se provodi kontrola zadanih rokova i realizacije po odgovornim osobama ili funkcijama. To su sve pitanja koja se zapravo mogu svesti i pod jedan zajednički nazivnik, odnosno pitanje: kako uopće u praksi uspijevaju funkcionirati poduzeća koja nemaju razrađenu i dokumentiranu korporacijsku strategiju, te kako menadžment zapravo kontrolira svoje poslovanje? Sve navedeno postavlja potrebu edukacije menadžera i poduzetnika o značaju i svrsi dokumentirano provedene korporacijske strategije, načinu pripreme takvog dokumenta te tehnikama kontrole s ciljem pravovremenog reagiranja na neplanirane situacije i praćenje poslovnih rezultata.

Pitanje br. 6: Smatrate li da postoji korelacija između formalno uspostavljene korporacijske strategije poduzeća i uspješnosti poslovanja?



Izvor: (autorica)

Slika 17. Postojanje korelacije između korporacijske strategije poduzeća i uspješnosti poslovanja

Na pitanje postoji li korelacija između formalno uspostavljene korporacijske strategije poduzeća i uspješnosti poslovanja, gotovo svi ispitanici smatraju da **postoji, njih čak 97%**, vidi *Sliku 17.* Ovaj podatak uvjerljivo pokazuje da su rukovoditelji itekako svjesni potrebe za jasno definiranom strategijom, a što nam djelomično daje odgovor i na prethodna pitanja vezano uz visok postotak poduzeća koja nemaju pisani dokument o korporacijskoj strategiji. Ako uzmemo u obzir da su ispitanici većinom iz srednje i niže razine menadžmenta, odnosno njih ukupno 77%, dok je samo 18% ispitanih sa razine top menadžmenta, a korporacijsku strategiju određuje top menadžment, može se zaključiti da rješavanje problema nedefiniranosti strategije treba usmjeriti prema top menadžmentu. Potrebno je pokušati saznati razloge zbog kojih menadžment nije definirao strategiju poslovanja, te im ciljano pružiti sve potrebne informacije i sustavnu podršku s ciljem edukacije o alatima i tehnikama poboljšanja poslovnih procesa i praćenja uspješnosti poslovanja, kao i značaju definiranja i praćenja realizacije korporacijske strategije za uspješnost cjelokupnog poslovanja.

Pitanje br. 7: Smatrate li da su zaposlenici u Vašem odjelu/organizaciji upoznati sa korporacijskom strategijom i motivirani za njenu realizaciju?



Izvor: (autorica)

Slika 18. Upoznatost i motivacija zaposlenika za realizaciju korporacijske strategije

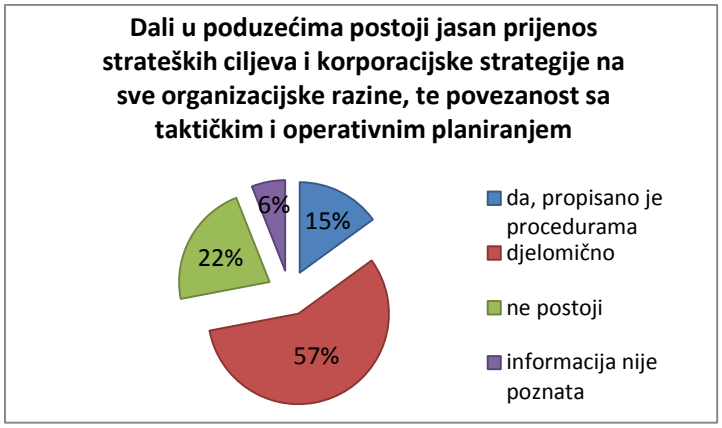
Slika 18. prikazuje odgovore anketiranih na pitanje dali su zaposlenici u njihovom poduzeću upoznati sa korporacijskom strategijom i motivirani za njenu realizaciju. Od ukupno ispitanih, 35% smatra da su zaposlenici u njihovom poduzeću upoznati sa korporacijskom strategijom i motivirani za realizaciju, dok su preostali podjednako podijeljeni, odnosno 34% ispitanika smatra da njihovi zaposlenici nisu upoznati sa korporacijskom strategijom, a 31% ih ne zna odgovor na to pitanje. Ovaj rezultat otprilike potvrđuje i rezultate dobivene kroz odgovore na pitanje br. 5. gdje je samo 40% ispitanih potvrdilo da njihovo poduzeće ima formalno definiran dokument o korporacijskoj strategiji. Iz navedenog se može zaključiti potreba za ciljanim usmjeravanjem edukacije i motiviranosti menadžmenta, ali i ostalih razina u poduzeću, u svrhu definiranja i uspješne realizacije strategije, planiranih ciljeva i zadataka poduzeća s konačnim ciljem realizacije uspješnosti poslovanja.

Pitanje br. 8: Ako ste na prethodno pitanje odgovorili negativno, što smatrate da je potrebno poduzeti?

Cilj ovog pitanja je saznati i analizirati razmišljanje i stav anketiranih menadžera o tome što je potrebno poduzeti ukoliko njihovi zaposlenici nisu upoznati ili motivirani za realizaciju korporacijske strategije. Većina njihovih odgovora usmjerena je na edukaciju i upoznavanje zaposlenika sa korporacijskom strategijom, kao i važnost motivacije za realizaciju zadanih ciljeva s konačnim ciljem realizacije strategije. Također, naglašava se važnost jasne definiranosti korporacijske strategije u pisanoj formi a koja ujedno i mora biti oblikovana na

način da je motivirajuća za zaposlenike organizacije kao preduvjet za njezinu uspješnu realizaciju. Potrebno je uspostaviti i sustav konkretnog praćenja realizacije korporacijske strategije, te ukloniti ili korigirati eventualne nedostatke koji su prepreka za njenu realizaciju. No ukoliko je ugroženo daljnje poslovanje, potrebno je proanalizirati stanje i prilagoditi se novonastalim tržišnim uvjetima ili čak donijeti odluku o promjeni djelatnosti. Ispitanici također naglašavaju važnu ulogu i odgovornost menadžera za prijenos strategije na odgovorne za njenu realizaciju na svim razinama, te motivaciju zaposlenika, naročito nižih razina, kao preduvjeta za uspješnu realizaciju strateških ciljeva.

Pitanje br. 9: Dali u Vašem poduzeću postoji jasan prijenos strateških ciljeva i korporacijske strategije na sve organizacijske razine, te time i povezanost sa taktičkim i operativnim planiranjem?



Izvor: (autorica)

Slika 19. Prijenos strateških ciljeva i korporacijske strategije na sve organizacijske razine, i njihova povezanost s taktičkim i operativnim planiranjem

Čak 22% ispitanika potvrdilo je da u njihovom poduzeću uopće ne postoji ili oni nemaju informaciju o tome (6%) da postoji jasan prijenos korporacijske strategije na sve organizacijske razine, kao i povezanost sa taktičkim i operativnim planiranjem, vidi *Sliku 19.* Samo u 15% anketiranih poduzeća, informiranje svih organizacijskih razina o korporacijskoj strategiji postoji propisano u procedurama organizacije, dok najveći dio ispitanika (57%) smatra da je prijenos strategije na organizacijske razine poduzeća i povezanost s taktičkim i operativnim planiranjem u njihovom poduzeću tek djelomično provedeno. Takvi pokazatelji potvrđuju kako u praksi poduzeća, menadžment nedovoljnu važnost daje jasnom prijenosu strategije na niže razine a što je uopće preduvjet da zadani ciljevi budu uspješno realizirani.

Pitanje br. 10: Smatrate li da prodajna strategija utječe na uspješnost realizacije korporacijske strategije?

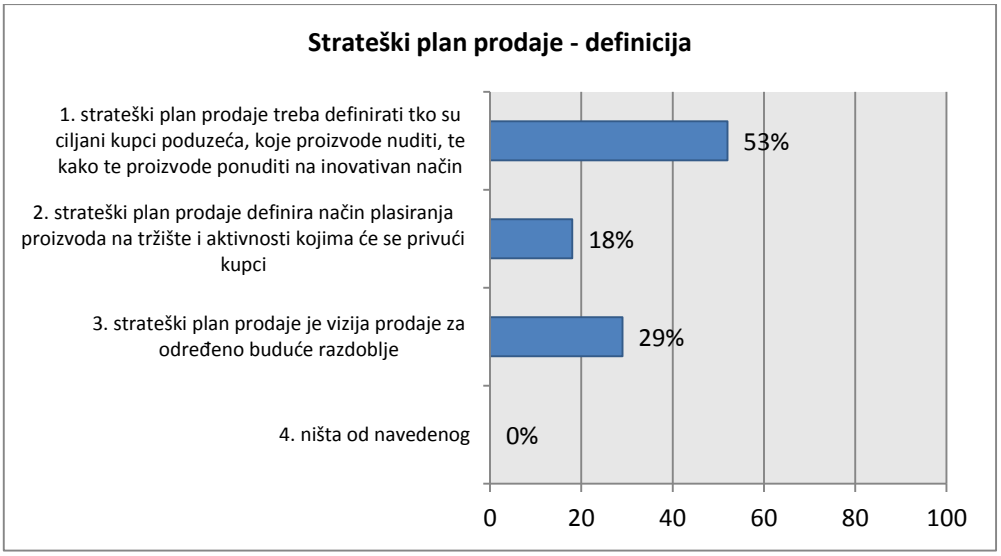


Izvor: (autorica)

Slika 20. Utjecaj prodajne strategije na uspješnost realizacije korporacijske strategije

Svi ispitanici su se složili da prodajna strategija utječe na uspješnost realizacije korporacijske strategije, njih ukupno **63% smatra da uspješnost realizacije prodajne strategije u potpunosti ima utjecaj na uspješnost korporacijske strategije**. Preostalih 37% stava je da prodajna strategija može tek djelomično utjecati na realizaciju korporacijske strategije, vidi *Sliku 20.* U konkretnom slučaju nije detaljnije istraženo mišljenje menadžera koje ostale čimbenike, osim prodajne strategije, smatraju važnima za realizaciju korporacijske strategije.

Pitanje br. 11: Prema Vašem mišljenju, što bi trebao definirati strateški plan prodaje?



Izvor: (autorica)

Slika 21. Definicija strateškog plana prema mišljenju ispitanika

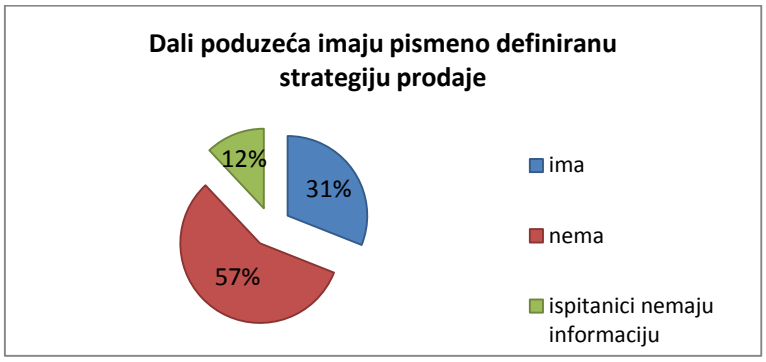
Strateški plan prodaje treba definirati tko su ciljani kupci poduzeća, koje proizvode nuditi, te kako te proizvode ponuditi na inovativan način, mišljenje je većine ispitanika (53%). Nije dovoljno da strategija prodaje ostane samo ideja ili vizija menadžmenta. Uspješnost realizacije strategije velikim dijelom ovisi o njezinoj pažljivoj i detaljnoj razradi u formi plana, sa jasno definiranim ciljevima, zadacima, nositeljima zadataka i odgovornim osobama, te rokovima. Jedino na taj način moguće je kontinuirano pratiti i mjeriti uspješnost njezine realizacije te pravovremeno uočiti probleme i poduzeti korektivne akcije. Nadalje, 18% anketiranih smatra da strateški plan prodaje definira način plasiranja proizvoda na tržište i aktivnosti za privlačenje kupaca, dok ih 29% smatra da predstavlja viziju prodaje za određeno buduće razdoblje, vidi *Sliku 21*.

Pitanje br. 12: Što smatrate osnovnim prednostima jasno definiranog strateškog plana prodaje?

Odgovori ispitanika na gore navedeno pitanje većinom su u smjeru da je jasno definiran strateški plan prodaje ključan za uspješnu realizaciju strategije, te predstavlja smjernicu prodajnih aktivnosti i jasno definirane ciljeve koje je potrebno realizirati. Konkretno, neki od odgovora su sljedeći:

- *"Plan prodaje pomaže u organizaciji proizvodnih aktivnosti, smjeru razvoja poduzeća, tehničke i tehnološke opremljenosti, kadrova za realizaciju."*
- *"Iz jasno definiranog strateškog plana prodaje proizlaze jasni taktički i operativni planovi djelovanja."*
- *"Jasna smjernica prema ostvarenju zadanog cilja, temeljem koje se po implementaciji i primjeni te nakon izvjesnog perioda i ostvarenih rezultata, lakše i providnije orijentira poslovanje."*
- *"Mjerljivost postignutih rezultata, jasna slika o potrebnim prilagodbama i promjenama u slučaju odstupanja od plana, mogućnost brze reakcije."*
- *"Spremnost na promjene na tržištu, bržu reakciju na te promjene kao i na konkurenciju."*
- *"Povećanje prodaje i smanjenje troškova."*
- *"Uspješno targetiranje točno određenih proizvoda prema konkretnim kupcima, uočavanje nedostataka i poduzimanje nečeg pozitivnog u vezi toga!"*
- *"Jasan cilj kojeg je potrebno postići. Prodajni plan treba kontrolirati i mjeriti kako bi se poduzele potrebne aktivnosti."*

Pitanje br. 13: Dali Vaše poduzeće ima pismeno definiranu strategiju prodaje?

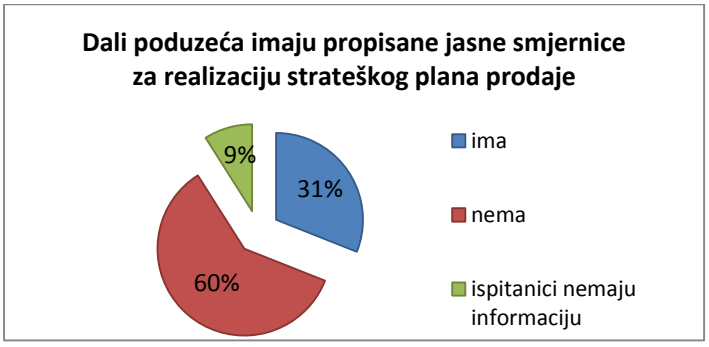


Izvor: (autorica)

Slika 22. Postojanje pismeno definirane strategije prodaje u poduzećima

Slika 22. prikazuje odgovor na pitanje imaju li poduzeća prodajnu strategiju formalno definiranu kroz pisani dokument. Od ukupno anketiranih poduzeća, samo 31% ima strategiju prodaje definiranu u pisanom obliku, dok njih čak 57% strategiju nema u pismenoj formi. Za poduzeća koja strategiju nemaju definiranu u pisanom obliku, postavlja se pitanje na koji način tada prate njezinu realizaciju, te dali ju uopće imaju definiranu. Nadalje, 12% ispitanika je odgovorilo kako nemaju informaciju o tome dali strategija u njihovom poduzeću postoji u pisanoj formi što također ukazuje na problem nedovoljnog i nejasnog prijenosa informacija unutar sustava a čime upitnom postaje i postojanje funkcije odgovornosti za realizaciju strategije.

Pitanje br. 14: Dali Vaše poduzeće ima propisane jasne smjernice kako realizirati strateški plan prodaje?

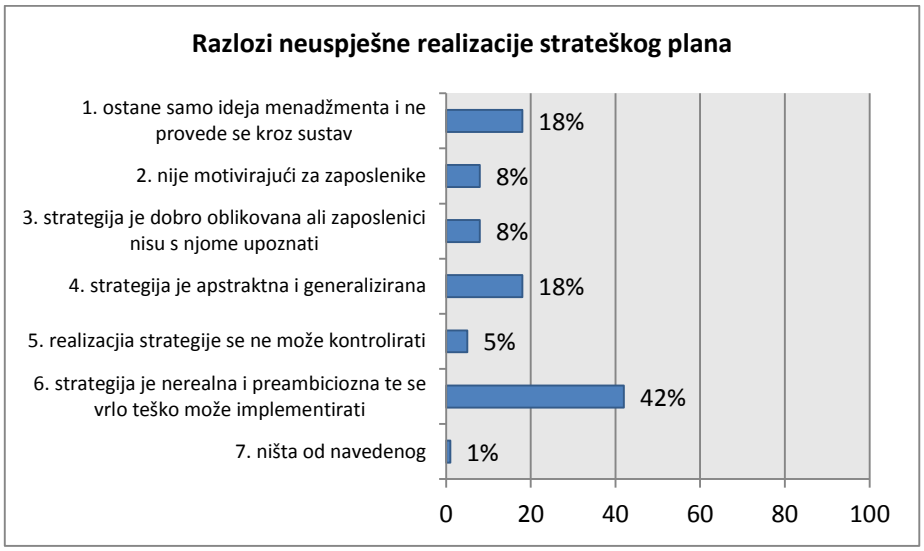


Izvor: (autorica)

Slika 23. Postojanje propisanih smjernica za realizaciju strateškog plana prodaje

Na pitanje dali poduzeće ima propisane jasne smjernice kako realizirati strateški plan prodaje, odgovori su vrlo slični kao u prethodno postavljenom pitanju, a što potvrđuje ranije dobivene rezultate. Kao što je vidljivo iz *Slike 23*., 60% anketiranih poduzeća nema propisane jasne smjernice za realizaciju strateškog plana prodaje a to ukazuje na dva potencijalna problema – da uopće nemaju definiran strateški plan prodaje ili da smjernice za njegovu realizaciju nisu dovoljno jasne i/ili propisane. Također, 9% ne zna odgovor na postavljeno pitanje, te samo 31% poduzeća ima definiran strateški plan u pisanom obliku, kao i propisane jasne smjernice za njegovu realizaciju.

Pitanje br. 15: Prema Vašem mišljenju, koji su osnovni razlozi zašto strateški plan propada?



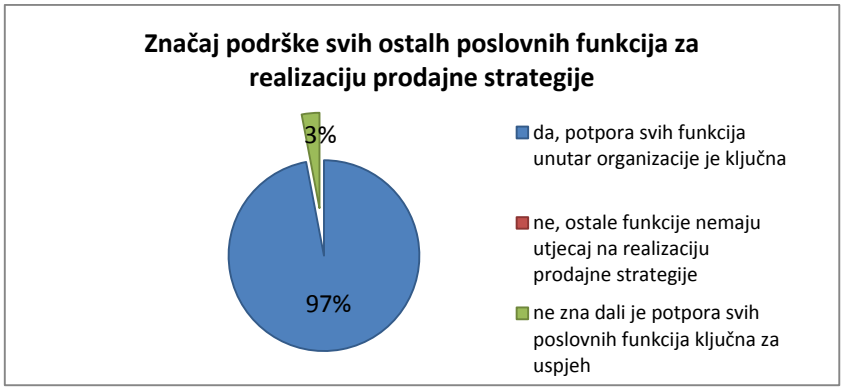
Izvor: (autorica)

Slika 24. Mišljenje anketiranih o razlozima neuspješne realizacije strateškog plana

Izrada detaljnog strateškog plana sa jasno definiranim, realnim i mjerljivim ciljevima, odgovornim osobama i rokovima, osnovni je preduvjet ali ne i garancija za njegovu uspješnu realizaciju. Realizacija strateškog plana treba biti inicirana i podržana od strane menadžmenta, ali i provedena kroz sve organizacijske razine koje svojim aktivnostima direktno ili indirektno utječu na njegovu realizaciju. Ipak, i kada se poštuju svi ti preduvjeti, postoje situacije da strateški plan ipak ostaje nerealiziran, a istraživanje pokazuje da čak 42% ispitanika smatra kako je glavni razlog neuspješne realizacije plana to što *"strategija je nerealna i preambiciozna te se vrlo teško može implementirati."* Od ostalih navedenih potencijalnih razloga neuspjeha, ispitanici najčešće navode da *"strategija je apstraktna i generalizirana"*

(18%) ili *"ostane samo ideja menadžmenta i ne provede se kroz sustav"* (8%). Nešto manji broj ispitanika, konkretno njih 8%, smatra da plan *"nije motivirajući za zaposlenike"* ili da *"strategija je dobro oblikovana ali zaposlenici nisu s njome upoznati"*, a što potvrđuju odgovori anketiranih i na prethodna pitanja (vidi primjerice odgovore na pitanje br. 7., 8. i 9.). Također, 5% ispitanih smatra da *"realizacija strategije se ne može kontrolirati"*, a 1% se ne slaže sa ni jednim od ponuđenih odgovora, vidi *sliku 24.* Iz analiziranog može se zaključiti kako za uspješnu realizaciju strategije nije dovoljno da ona bude samo apstraktna i generalizirana ideja menadžmenta, već jasno definirana, propisana, mjerljiva, konkretizirana kroz strateški plan sa zadanim rokovima, ciljevima i odgovornim osobama.

Pitanje br. 16: Smatrate li bitnom usmjerenost svih poslovnih funkcija poduzeća (Proizvodnje, Nabave, Razvoja,…) u svrhu podrške realizaciji prodajne strategije?



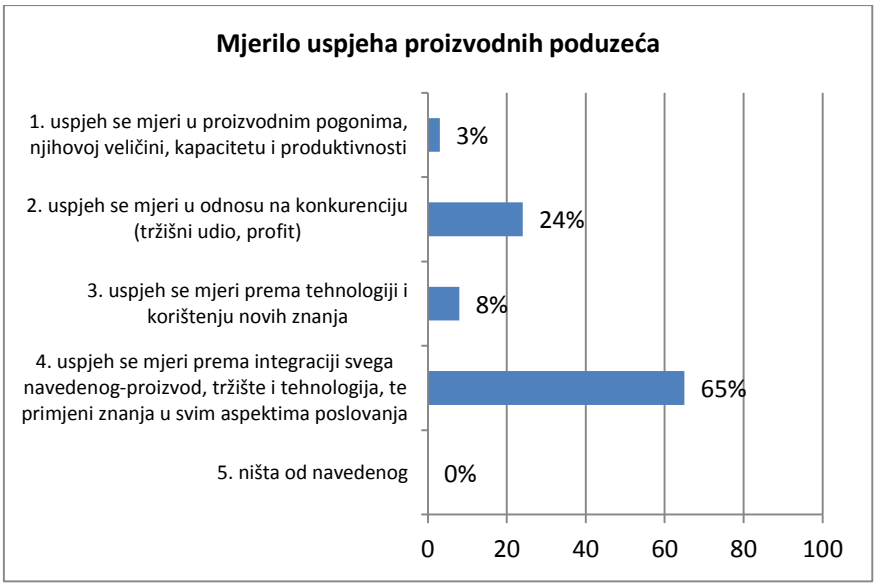
Izvor: (autorica)

Slika 25. Važnost podrške svih poslovnih funkcija za realizaciju prodajne strategije

Da je potpora svih funkcija unutar organizacije ključna za uspješnu realizaciju prodajne strategije, smatra ukupno 97% anketiranih, dok preostalih 3% ne zna odgovor, što je vidljivo sa prikaza *Slike 25.* Orijentiranost menadžmenta proizvodnih poduzeća isključivo na upravljanje proizvodnjom i poticanje produktivnosti, često može imati i negativan utjecaj na realizaciju strateškog plana ukoliko se zanemari upravljanje i razvoj ostalih poslovnih funkcija, jer u okviru prodajne funkcije i prodajne strategije nije dovoljno promatrati samo proizvod, tržište i cijenu. Prodaja je zaokružen proces na koji utječu i sve ostale funkcije i procesi poduzeća – pravovremena nabava kvalitetnih sirovina po optimalnoj cijeni, upravljanje zalihama, proizvodnja kvalitetnog proizvoda u zadanom roku uz što niži trošak, kontrola škarta, sustavno upravljanje reklamacijama i zadovoljstvom kupaca, servis proizvoda, ciljano investiranje i upravljanje likvidnošću, odgovarajuća informatička i

tehnološka podrška u svrhu pravovremenog dobivanja svih potrebnih informacija za odlučivanje i sl.

Pitanje br. 17: Što je prema Vašem mišljenju mjerilo uspjeha proizvodnog poduzeća?



Izvor: (autorica)

Slika 26. Mišljenje anketiranih o mjerilu uspjeha proizvodnih poduzeća

Slika 26. prikazuje odgovore anketiranih menadžera na pitanje što je mjerilo uspjeha proizvodnih poduzeća. U praksi, menadžment proizvodnih poduzeća često je usmjeren isključivo na organizaciju i razvoj proizvodnje, te zanemaruje razvoj ostalih poslovnih procesa i funkcija koje također u određenoj mjeri utječu na uspješnu realizaciju prodajne i korporacijske strategije, a time i na uspješnost poslovanja. Većina anketiranih (65%) smatra da je kao mjerilo uspjeha potrebno uzeti u obzir sve čimbenike poslovanja proizvodnih poduzeća, odnosno proizvod, tržište i proizvodnu tehnologiju, kao i primjenu znanja u svim aspektima poslovanja. Mišljenja ispitanih jesu još da se uspjeh mjeri u odnosu na konkurenciju a prema osvojenom tržišnom udjelu i ostvarenom profitu (24%), u odnosu na tehnologiju kojom proizvodno poduzeće raspolaže kao i korištenju novih znanja (8%), te isključivo prema kapacitetu i veličini proizvodnih pogona i produktivnosti (3%).

5.3 PRIJEDLOZI POBOLJŠANJA KROZ STRATEŠKO PLANIRANJE PRODAJE

Na temelju dosadašnjih istraživanja obrađenih u stručnoj literaturi, provedenog anketnog upitnika kao uvida u praksu menadžmenta proizvodnih poduzeća, kao i višegodišnjeg iskustva autorice iz područja prodaje dvaju izvozno orijentiranih proizvodnih poduzeća, u nastavku ovog poglavlja biti će prezentirani prijedlozi poboljšanja i unapređenja poslovnih procesa a kroz strateško planiranje prodaje. Temeljne pretpostavke za ta poboljšanja, a što će detaljnije biti obrađeno u nastavku, jesu:

- ljudski kapital, odnosno **kadrovi**, kao najvrjedniji kapital proizvodnog poduzeća čije znanje, stručnost i kompetencije mogu poduzeću pomoći u realizaciji strateških ciljeva i osigurati konkurentsku prednost
- **sustavno praćenje tržišnih trendova**, analiza prikupljenih informacija i ciljano usmjerenje prodajnih aktivnosti u svrhu realizacije prodajne strategije
- **kontinuirano unapređenje poslovnih procesa i organizacijske strukture** kao potpornih struktura za uspješnu realizaciju strateškog plana
- **primjena odgovarajućeg IS-a** u svrhu pravovremenog dobivanja svih relevantnih informacija potrebnih za donošenje poslovnih odluka
- **usmjerenje poslovnih procesa proizvodnog poduzeća i važnost potpore svih funkcija** prodajnoj funkciji sa jedinstvenim ciljem realizacije strateškog plana.

U radu je definirana hipoteza da strateško planiranje prodaje predstavlja potporu uspješnoj realizaciji korporacijske strategije proizvodnih poduzeća. S ciljem potvrđivanja hipoteze provedeno je anketno ispitivanje menadžera proizvodnih poduzeća različite veličine i djelatnosti, a što je detaljno opisano u prethodnom poglavlju. Analizom odgovora prikupljenih kroz provedeno istraživanje, može se zaključiti da isti potvrđuju postavljenu hipotezu. Konkretno, na ***pitanje br. 6.*** je 97% ispitanika odgovorilo da smatra kako postoji korelacija između formalno uspostavljene korporacijske strategije poduzeća i uspješnosti poslovanja (vidi *Sliku 17.*), te ***pitanje br. 10.*** gdje 63% ispitanih smatra da prodajna strategija u potpunosti utječe na uspješnost realizacije korporacijske strategije, dok i svi preostali ispitanici (37%) smatraju također da taj utjecaj postoji, no da je on tek djelomičan (*Slika 20.*). Također, istraživanje je pokazalo da samo 40% anektiranih poduzeća ima formalno definiran i usvojen dokument o korporacijskoj strategiji (*Slika 16.*), 35% ih smatra da su zaposlenici u njihovom poduzeću upoznati sa korporacijskom strategijom i motivirani za njezinu realizaciju

(*Slika 18.*), te samo 31% ima prodajnu strategiju definiranu u pisanom obliku (*Slika 22.*) i 31% ih ima propisane jasne smjernice za realizaciju strateškog plana prodaje (*Slika 23.*).

Iz svega navedenog može se zaključiti da generalno 30-40% proizvodnih poduzeća ima jasno definiranu korporacijsku i prodajnu strategiju, i one su provedene kroz sustav, odnosno djelatnici svih razina su sa njima upoznati i motivirani za njihovu realizaciju, te postoje propisane smjernice za realizaciju strateškog plana prodaje, a čime su postavljeni temelji za njihovu uspješnu realizaciju. Kako su i ostali ispitanici pozitivno odgovorili, te smatraju da prodajna strategija utječe na realizaciju korporacijske strategije, iako njihova poduzeća nemaju propisanu korporacijsku ili prodajnu strategiju, niti jasne smjernice za njihovu realizaciju, postoji svijest o važnosti njihova definiranja kao i utjecaja na uspješnost poslovanja. Kroz provedeno istraživanje nisu detaljnije analizirani razlozi zašto poduzeća nemaju postavljenu korporacijsku i/ili prodajnu strategiju iako očito postoji shvaćanje njihove važnosti, te se nadalje nameće pitanje kontrole i mjerenja uspješnosti poslovanja obzirom da ne postoji jasno definiran strateški plan.

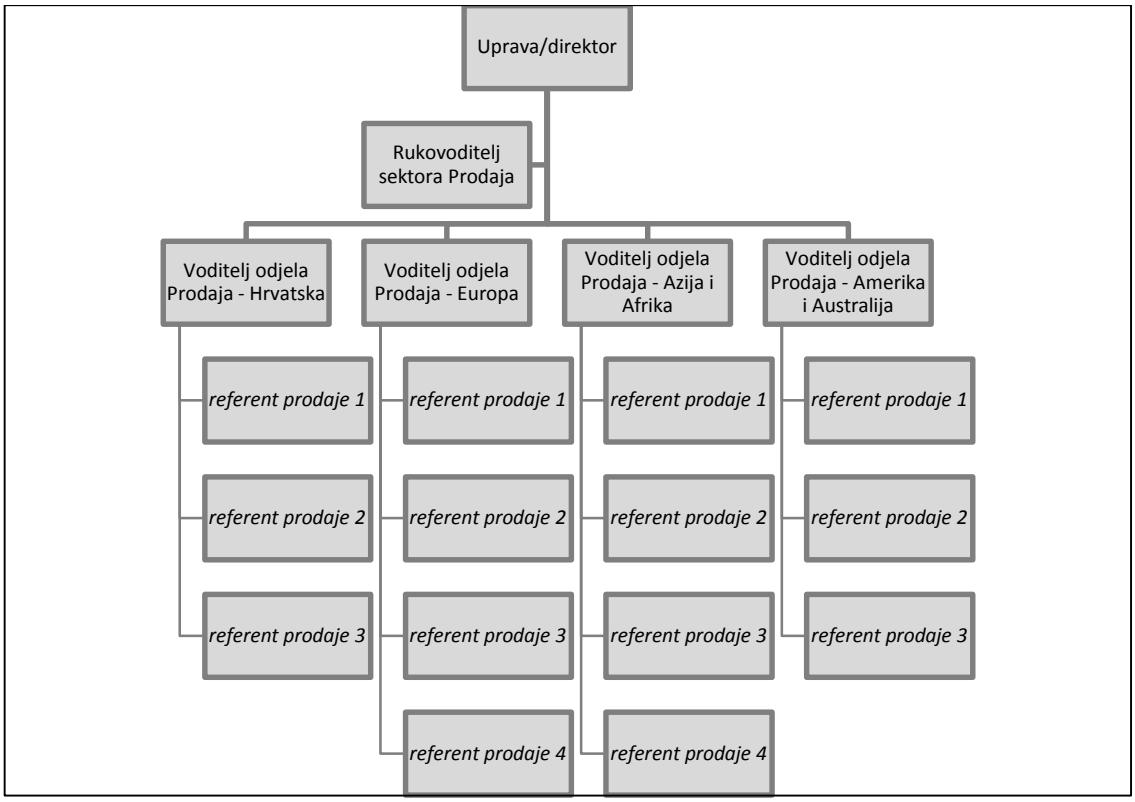
Strateškim planiranjem prodaje definiraju se prodajni ciljevi koje poduzeće želi ostvariti u određenom periodu. No za uspješnu realizaciju prodajne strategije potrebno je i sve poslovne funkcije, kao i procese, usmjeriti prema krajnjem cilju, odnosno realizaciji prodaje. Efekti takvog postavljanja strateškog plana jesu dvostruki – potpora i usmjerenost sustava uspješnoj realizaciji prodajne strategije, te poboljšanja unutar sustava a kroz jasno definirane ciljeve, zadatke i odgovornosti na svim razinama i funkcijama. U nastavku ovog poglavlja prezentirani su konkretni prijedlozi poboljšanja unutar poslovnog sustava, a koji proizlaze iz jasno definiranih strateških smjernica prodaje.

5.3.1 Kadrovi kao ključan čimbenik strateškog unapređenja prodaje

Za uspješnu realizaciju prodajne strategije kao osnove za uspjeh korporacijske strategije, najvažniju ulogu svakako imaju kadrovi proizvodnog poduzeća, njihova stručna znanja, kompetencije, posvećenost poslu, organizacijske sposobnosti, motivacija, kreativnost i inovativnost. Ljudi, kao najvažniji faktor u procesu pripreme, stvaranja i pružanja usluge prodaje proizvoda u svojoj osnovi čine ljudski kapital proizvodnog poduzeća. U literaturi, brojna su istraživanja posvećena upravo proučavanju kadrova kao nepobitno najvažnijeg

faktora u realizaciji poslovnih ciljeva, a pojmovi koji se koriste najčešće jesu: ljudski resursi, ljudski potencijali, ljudski kapital, iako se u današnje vrijeme preferira termin ljudski kapital jer resursi su nešto što se troši a kapital asocira na vrijednost i nešto u što se isplati investirati. Svi ti pojmovi ističu upravo značajnu ulogu kadrova u postizanju poslovnog uspjeha poduzeća, a što je naročito važno za proizvodna poduzeća, iako možemo generalno reći da je uloga i važnost kadrova u hrvatskim proizvodnim poduzećima još uvijek nedovoljno priznata i usmjerena na realizaciju strateških ciljeva poduzeća. Ljudi, kao ljudski potencijal ili resurs ili kapital poduzeća, razlikuju se od bilo kojeg drugog potencijala, resursa ili kapitala proizvodnog poduzeća jer svojim znanjem i doprinosom mogu realizirati ciljeve i generirati uvijek nove ideje, te time pomoći stvaranju dodatne vrijednosti za poduzeće i postizanje konkurentske prednosti. Komparirajući proizvodna poduzeća iz iste branše, može se zaključiti da raspolažu manje-više sličnom tehnologijom, kapacitetima proizvodnje, metodologijom inoviranja i razvoja novih proizvoda, kontrolom kvalitete, organizacijskom strukturom i slično, no ono što ih razlikuje jesu upravo kadrovi sa svojim znanjima, motivacijom i inicijativom.

U proizvodnim poduzećima, Prodaja se organizacijski u pravilu nalazi kao zaseban odjel u okviru sektora Komercijala, najčešće uz odjele Marketing i Nabava, ili može biti i zaseban sektor podređen direktno upravi poduzeća, ističući time njezinu važnu ulogu za realizaciju strateških ciljeva poduzeća. Ovisno o veličini poduzeća, konkretnom proizvodnom djelatnošću kojom se poduzeće bavi, te dali je prisutno isključivo na domaćem ili i na inozemnom tržištu, odlučuje se o obliku organizacijske strukture unutar odjela/sektora Prodaja, a prema tome i o odabiru prodajnog kadra. U nastavku *Slika 27.* prikazuje primjer organizacijske strukture Prodaje kada je formirana kao zaseban sektor, a podjela poslova unutar sektora organizirana je kroz zasebne odjele raspodijeljene po tržištima na kojima je poduzeće prisutno. Svako tržište je zapravo zasebni odjel koji uz rukovoditelja konkretnog odjela ima i određen broj referenata prodaje specijaliziranih za prodaju kompletnog proizvodnog asortimana poduzeća, ali na točno određenom tržišnom teritoriju. Obuka kadrova za prodaju se provodi generalno na razini kompletne Prodaje o svim proizvodima i njihovim tehničkim karakteristikama, jednako za sve referente i voditelje, obzirom da su svi obvezni poznavati kompletni proizvodni program poduzeća, dok poznavanje stranih jezika i ostale posebne karakteristike kadrova određuju odabir kadra za konkretno tržište.

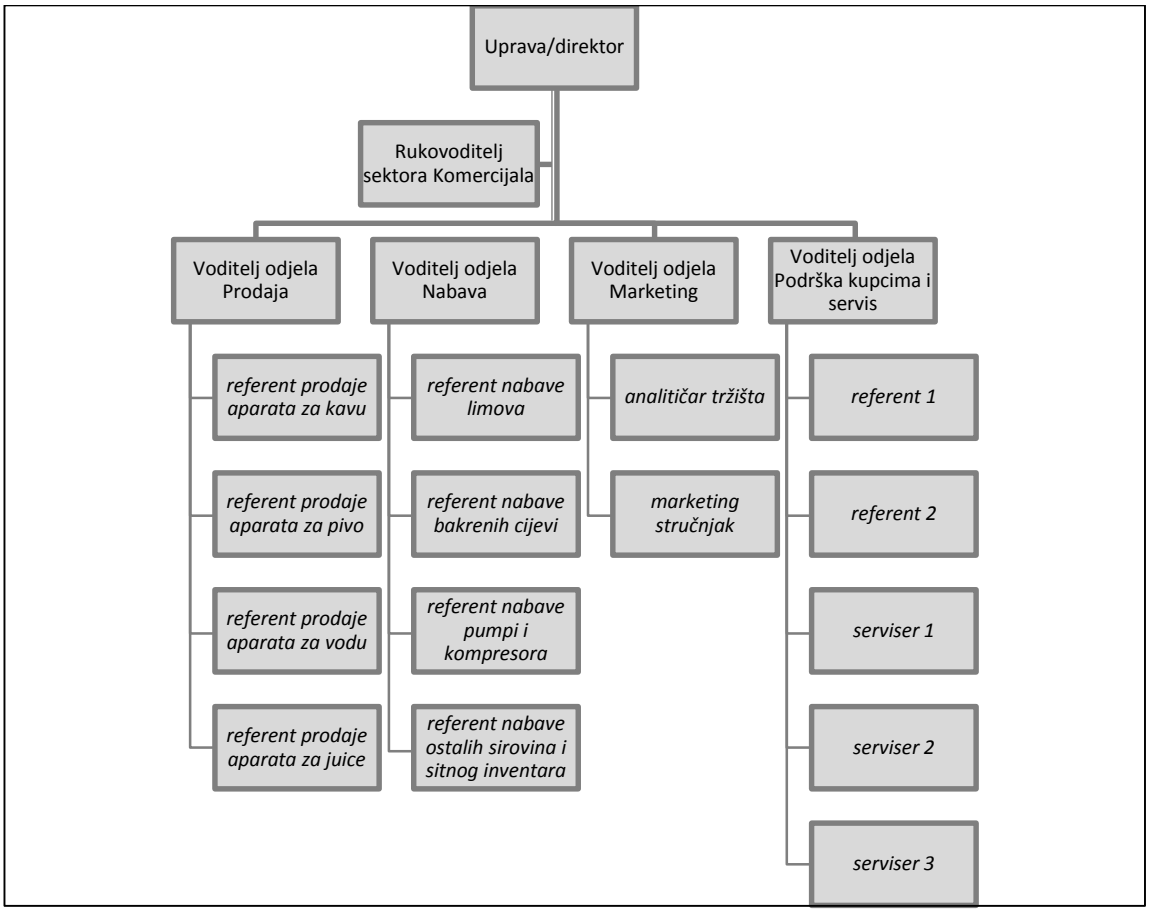


Izvor: (autorica)

Slika 27. Grafikon organizacijske strukture sektora Prodaja – primjer 1.

Drugi primjer ispod je *Slika 28.* koja prikazuje grafikon organizacijske strukture Prodaje kada je ona formirana kao zaseban odjel u okviru sektora Komercijala. U ovom primjeru radi se o proizvodnji i prodaji uređaja za točenje pića, a uz odjel Prodaja, u Komercijalu još pripadaju odjeli Nabava, Marketing, te Podrška kupcima i servis. Prodaja je u ovom primjeru organizacijski formirana kao jedan jedinstveni odjel, a referenti su podijeljeni ovisno o grupama proizvoda koje poduzeće proizvodi – referent za prodaju aparata za kavu, referent za prodaju uređaja za pivo, referent za prodaju uređaja za vodu i referent za prodaju juice aparata. Obzirom na širinu proizvodnog programa i tehnološku složenost proizvoda koje poduzeće proizvodi, odabir i obuka referenata prodaje provodi se za konkretnu grupu proizvoda, no traže se jedinstvene karakteristike i opća znanja za sve referente podjednako obzirom da svi referenti prodaju na kompletnom tržištu gdje je poduzeće prisutno. Jednako tako, Nabava je također formirana na način da su referenti specijalizirani za odabir i dobavu točno određenih ključnih komponenti za proizvodnju proizvoda, a time se također postiže uska specijalizacija kadrova za točno određeni posao što u praksi znači bolje poznavanje konkretnog posla, a time manju mogućnost pogrešaka, bolje poznavanje proizvoda i dobavljača iz branše, lakši odabir i prepoznavanje kvalitetnijih sirovina, te u konačnici bolju

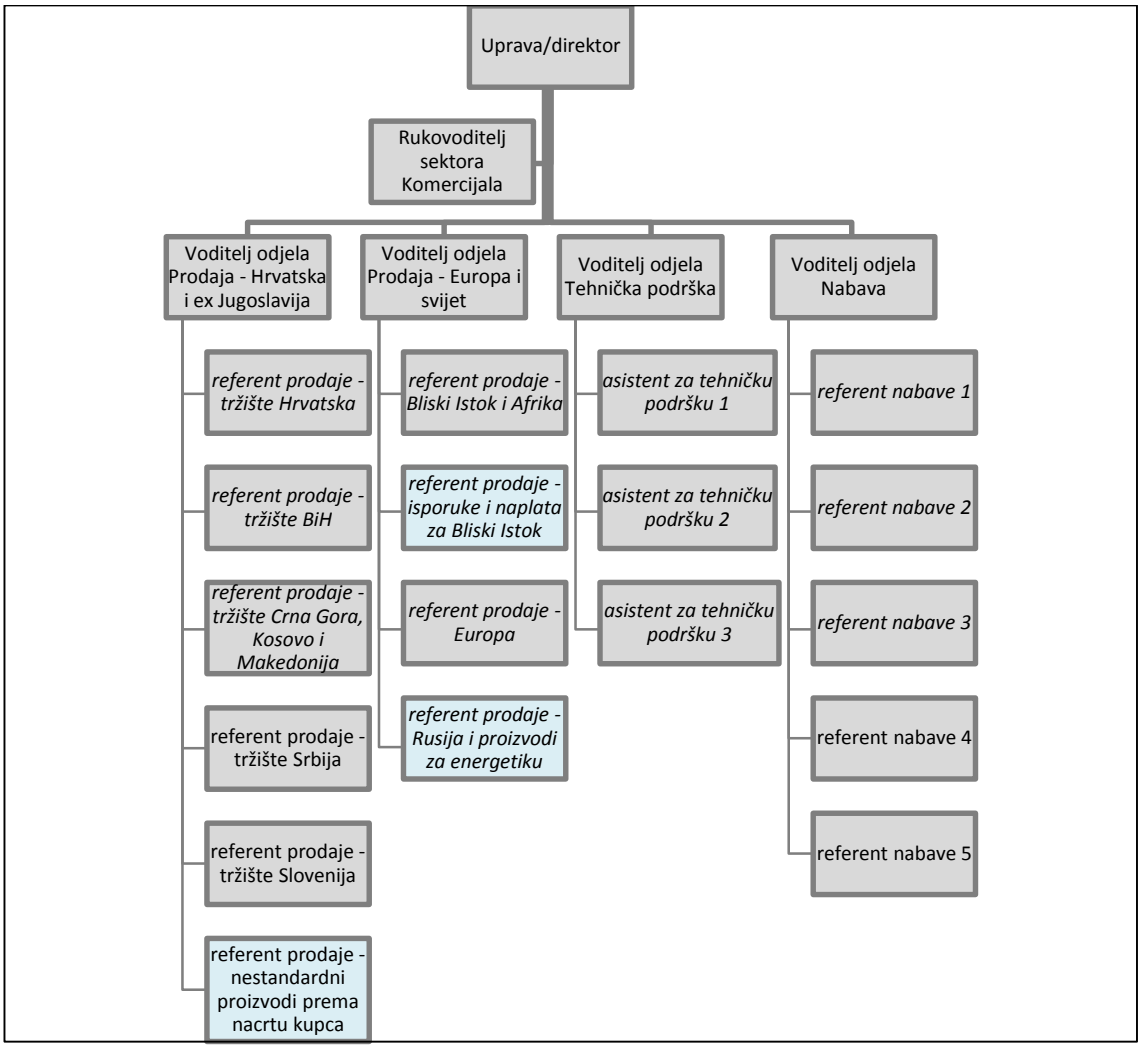
kvalitetu obavljanja posla. Opasnost može biti rutina i pad motivacije kadrova obzirom da se u principu uvijek bave istim poslom, stoga je važno kontinuirano praćenje njihova rada i formiranje adekvatnog sustava motivacije, odnosno nagrade i kazne, kako bi se izbjeglo mogući pad kvalitete obavljanja radnih zadataka. Isto vrijedi i za djelatnike u Prodaji obzirom da su također organizacijski formirani kroz usku specijalizaciju za prodaju točno konkretne grupe proizvoda. Nadalje, uz odjele Prodaja i Nabava, poduzeće ima i formiran odjel Marketing, no uz voditelja odjela tu su zaposleni još samo analitičar tržišta i marketing stručnjak. Obzirom da poduzeće većinu svojih proizvoda zapravo ne prodaje direktno krajnjim kupcima već preko distributera i javnih natječaja, te se ne radi o proizvodima široke potrošnje, stoga ni marketing nema toliko značajnu ulogu za poduzeće već više obuhvaća poslove istraživanja i analize tržišta, organizaciju nastupa na sajmovima, izradu letaka i biltena poduzeća, izradu i održavanje web stranice, te slične poslove. U Komercijali se još nalazi i Odjel za podršku kupcima i servis proizvoda čiji su zadaci zaprimanje i obrada reklamacija, te tehnička podrška kupcima.



Izvor: (autorica)

Slika 28. Grafikon organizacijske strukture odjela Prodaja – primjer 2.

Oba primjera moguće organizacijske strukture imaju svoje posebne značajke i prednosti ili nedostatke, no koju će formu menadžment proizvodnog poduzeća odabrati ovisi o nizu različitih faktora, kao što su veličina poduzeća, djelatnost i širina proizvodnog programa, tehnička složenost proizvoda, širina tržišne prisutnosti poduzeća i ciljana skupina kupaca, a sukladno tome provodi se odabir odgovarajućeg kadra, te njihova kontinuirana obuka i daljnji razvoj znanja i kompetencija. Međutim, u praksi, česta je i kombinirana organizacijska struktura gdje su referenti prodaje podijeljeni na poslove prema tržištu (kao u primjeru 1.), a za vrlo složene vrste poslova ili grupe proizvoda dodatno postoje referenti koji se bave prodajom isključivo te konkretne grupe proizvoda, kao što prikazuje primjer 3. ispod *Slika 29.*



Izvor: (autorica)

Slika 29. Grafikon organizacijske strukture odjela Prodaja, kombinirano – primjer 3.

Iz grafikona je vidljivo da se Prodaja nalazi u okviru sektora Komercijala, a podijeljena na dva odjela prema tržištima, i to odjel Hrvatska i ex Jugoslavija, te Europa i svijet. Referenti

prodaje su također tržišno podijeljeni i educirani za prodaju svih grupa proizvoda kojima se poduzeće bavi, no troje referenata je dodatno specijalizirano za točno određenu grupu proizvoda ili vrstu posla. Konkretno, unutar odjela Hrvatska i ex Jugoslavija na čijem tržištu promatrano poduzeće uspijeva prodati najviše svojih proizvoda iz grupe nestandardnnih proizvoda prema nacrtu koji dostavlja kupac, formirano je radno mjesto referenta prodaje specijaliziranog isključivo za prodaju nestandardnih proizvoda neovisno o tržištu. Također, uspješan prodor poduzeća na rusko tržište, a prvenstveno iz područja energetike gdje su proizvodi zahtjevnije tehničke specifikacije, zahtijevalo je dodatnu obuku i specijalizaciju referenta prodaje za tu konkretnu grupu proizvoda. Dodatna je specifičnost bliskoistočnog tržišta gdje se traže kompliciraniji instrumenti naplate potraživanja, kao i zahtjevi za isporuku proizvoda vezano uz pakiranje i popratnu dokumentaciju, a što je također zahtijevalo specijalizaciju referenta prodaje samo za tu vrstu poslova za konkretno tržište.

Osim organizacijske strukture Prodaje te zahtijevanih osobina, znanja i kompetencija prodajnog kadra, važno je istaknuti i značaj kontinuiranog inoviranja znanja te investiranje u obrazovanje i profesionalni ali i osobni razvoj prodajnog osoblja. Kako se proizvodna poduzeća razlikuju po veličini, organizacijskoj strukturi, branši, tehnologiji koju koriste i slično, tako postoje i razlike u zahtjevima za odabir odgovarajućeg prodajnog kadra a vezano za osobne, profesionalne i specifične karakteristike. Česta je dilema menadžmenta proizvodnih poduzeća dali za Prodaju odabrati kadar iz područja ekonomije koji već posjeduje određena znanja i vještine iz područja organizacije i menadžmenta, ophođenja sa kupcima, analize tržišta, financija i kontrolinga, te nekoliko stranih jezika, no nedostaju im temeljna znanja iz područja inženjerstva nužna za lakše razumijevanje tehničkih karakteristika proizvoda i tehnologije proizvodnje, stoga je u tom području potreban veći napor i interna edukacija ili čak formiranje zasebnog odjela za tehničku podršku prodaji (vidi *Slika 29.*). Druga je opcija odabrati kadar inženjerske struke koji će vjerojatno brže i jednostavnije shvatiti specifičnosti konkretne proizvodnje i tehničke karakteristike proizvoda, no ukoliko nemaju prethodno radno iskustvo u Komercijali, često im nedostaju upravo konkretna ekonomska znanja, prije svega vezano uz financije, instrumente plaćanja i financijske pokazatelje. Također, zbog razlike u prirodi posla, česta karakteristika inženjera je i izrazita introvertiranost što može predstavljati problem u komunikaciji sa kupcima gdje su pregovaračke sposobnosti i dobra prezentacija gotovo jednako važne kao i same značajke proizvoda. Stoga, ukoliko menadžment odluči da na poslovima prodaje zaposli kadar tehničke struke, daljnja edukacija često je usmjerena upravo na opća znanja iz područja ekonomije i

menadžmenta, s naglaskom na financijama i ophođenju sa kupcima. No u praksi se najčešće radi o kombinaciji odabranog kadra gdje unutar odjela Prodaje postoji kadar i tehničke i ekonomske struke, sa raspodjelom po tržištima, ali i specifičnim zahtjevima tržišta vezano uz složenije instrumente isporuka i naplate ili prodaju proizvoda zahtjevnijih tehničkih karakteristika. Također, ukoliko poduzeće proizvodi vrlo širok program proizvoda zahtjevnih tehničkih karakteristika, opcija je i da se unutar Komercijale formira zaseban odjel za tehničku podršku koji je na raspolaganju referentima prodaje i kupcima za sva pitanja u bilo kojoj fazi prodaje od inicijalne prezentacije i upita, pa i nakon isporuke. Na taj način izbjegava se gušenje sustava usmjeravanjem tehničkih pitanja i na nekoliko inženjera unutar poduzeća (Proizvodnja, Tehnologija, Istraživanje i razvoj, itd.) a obzirom na širinu znanja kojom inženjerski kadar za tehničku podršku treba raspolagati (i iz područja tehnologije proizvodnje, ali i tehničkih karakteristika, instalacije, uporabe, mogućnostima dorade i poboljšanja proizvoda) kupac dobiva brz i kvalitetan odgovor na svoja konkretna i specifična tehnička pitanja. Ipak, bez obzira na odabir struke prodajnog kadra, jednaku pažnju važno je posvetiti i specifičnim znanjima te investiranju u edukaciju kompletnog prodajnog osoblja ali i šire, iz područja općih znanja o kulturi, običajima i poslovnom bontonu vezano za tržišta na kojima je poduzeće prisutno ili ih cilja.

Možemo zaključiti da je funkcija Prodaje ključna za realizaciju strateškog plana prodaje, a koji je ujedno i temelj za realizaciju korporacijskog plana, kao i daljnjeg napretka i razvoja poduzeća. Da bi strateški plan prodaje bio uspješno realiziran, osim značaja jasno definiranih i realnih ciljeva, ključnu ulogu u realizaciji imaju upravo kadrovi, prije svega kadrovi u Prodaji, no bez podrške vrhovnog menadžmenta i kompletnog sustava uspješnost realizacije plana postaje upitna. Obzirom da je Prodaja prvi kontakt poduzeća sa kupcem, posebnu pozornost treba posvetiti upravo odabiru prodajnog kadra, kao i uzeti u obzir sve specifičnosti poslovanja i načina organizacije konkretnog poduzeća, ali i osobne, profesionalne i posebne karakteristike potencijalnih zaposlenika. Strateški plan formira menadžment, te nadzire njegovu realizaciju i donosi odluke za provođenje korektivnih aktivnosti ukoliko postoje odstupanja u realizaciji, no ne treba zaboraviti vrlo važnu ulogu nižih razina menadžmenta, kao i operativne razine djelatnika koji svojim angažmanom u realizaciji svih dnevnih ciljeva i zadataka omogućuju ili pak mogu ozbiljno ugroziti realizaciju plana. To se ne odnosi samo na operativnu razinu djelatnika u Prodaji, već i na kompletan kadar proizvodnog poduzeća, odnosno djelatnike u Proizvodnji koji su odgovorni za proizvodnju u zadanom roku i izradu kvalitetnog proizvoda, djelatnike u Logistici koji su

odgovorni za kvalitetu pakiranja, ispravnu isporuku traženih proizvoda i pravovremenu organizaciju transporta, Nabavu koja je odgovorna za dobavu kvalitetnih sirovina po najnižem trošku i u zadanim rokovima, Razvoj čija je obveza izraditi nacrte u zadanim rokovima i bez odgađanja, te pronaći uvijek nova i bolja rješenja koja ujedno znače i jeftiniju proizvodnju uz jednaku ili bolju kvalitetu finalnog proizvoda, Financije čija je obveza pravovremena naplata zaostalih potraživanja i održavanje tekuće likvidnosti, Kontrola kvalitete čija je obveza uklanjanje iz ciklusa proizvodnje i isporuke svih proizvoda koji ne odgovaraju zahtjevima kupca i/ili propisanim standardima kvalitete, itd. Ukoliko bilo tko od navedenih u lancu ne izvrši svoj zadatak pravovremeno i kvalitetno, efektom domina utječe na daljnji tijek procesa proizvodnje, isporuke i konačne prodaje, odnosno naplate proizvoda kupcu, a time i na zadovoljstvo kupca i daljnju suradnju. Zbog svega navedenog važno je da menadžment proizvodnih poduzeća u korporacijsku politiku i kulturu kao temeljne principe ugradi poštivanje kupca kao onog tko daje plaću svakom zaposleniku poduzeća, te timski duh, lojalnost i savjesnost djelatnika u obavljanju radnih zadataka, a sve u cilju maksimalnog angažmana svakog zaposlenika proizvodnog poduzeća za realizaciju prodaje kao preduvjeta za uspješnu realizaciju strateških korporacijskih ciljeva. Isto tako, iako u uvjetima krize trošak investiranja u edukaciju zaposlenika obično je među prvim stavkama koje se reduciraju ili otkazuju, no upravo bi kriza trebala biti shvaćena kao prilika za promjenu, kako u načinu poslovanja tako i osobno, a kontinuirano inoviranje znanja i praćenje trendova u branši kroz edukaciju, stručne skupove i seminare, glavni su izvor novih znanja, ideja i potencijalnih poslovnih mogućnosti.

5.3.2 Praćenje tržišnih trendova i ciljano usmjerenje prodajnih aktivnosti

Suvremeni trendovi vezani uz gospodarske i ekonomske promjene potiču i promjene u upravljanju poslovnim sustavima. S jedne strane globalizacija, a s druge kriza, kao najznačajniji trendovi suvremenog doba koji potiču poduzeća na stalni oprez i praćenje tržišnih promjena, te kontinuirana poboljšanja u organizaciji i upravljanju s ciljem unapređenja poslovnih procesa radi lakše i uspješnije realizacije strateških ciljeva poduzeća i opstanka na tržištu. Kriza, čiji su počeci zahvatili svjetsko gospodarstvo unatrag otprilike šest godina, i još uvijek ne možemo govoriti o stabilnosti, ostavlja trajne i dugoročne posljedice na poslovanje poduzeća, naročito proizvodnih. Samo ona poduzeća koja su bila spremna prihvatiti promjene i brzo se prilagoditi, uspijevaju i opstati. Period krize obilježen je padom

svjetske proizvodnje i potrošnje, te cijenom kao jedinim relevantnim mjerilom, kao i rastom potražnje za jeftinim proizvodima. Takva je situacija naročito pogodovala kineskom, a kasnije i indijskom gospodarstvu, čiji je rast utemeljen upravo na sposobnosti proizvodnje uz izrazito niske troškove kojima ostali svjetski proizvođači nikako nisu mogli konkurirati. Naprotiv, brojna europska i američka poduzeća zatvaraju pogone na svom domaćem tržištu i sele proizvodnju u Kinu i Indiju, odnosno zemlje sa bitno nižim troškovima rada. Efekt toga je sve veći uvoz proizvoda niske cijene ali upitne kvalitete. Upitno postaje i porijeklo plasirane robe generalno, jer brojni proizvođači-uvoznici shvaćaju da dodatnu prednost mogu postići uvozeći jeftin poluproizvod, a doradu proizvoda i finalnu proizvodnju organiziraju unutar vlastitih pogona na domicilnom tržištu, te na taj način osiguravaju prodaju pod vlastitim brand-om i domicilnim porijeklom, a uz bitno niži trošak nego u uvjetima kada je kompletna proizvodnja organizirana na lokalnom tržištu. Sve navedeno dodatno otežava situaciju za domaće proizvođače koji se odlučuju za politiku kompletne proizvodnje u vlastitoj organizaciji na domicilnom tržištu, jer u pravilu niti uz sve poduzete mjere ušteda i organizacijske promjene, svoj trošak proizvodnje ne uspijevaju sniziti za dva ili tri puta kako bi mogli konkurirati Kini. U toj situaciji prodajna strategija nužna za daljnji opstanak često uključuje ciljane mjere štednje na razini kompletnog sustava, odnosno smanjenje troškova poslovanja a prije svega proizvodnje, ciljano investiranje u nove tehnologije, širenje na nova tržišta i ciljanje na kupce lojalne brand-u i domaćoj proizvodnji, a što svakako nije jednostavan zadatak.

Proizvođačima koji su se odlučili za outsourcing dijela svoje djelatnosti ili pak uvoz dijela proizvodnog programa, kao i onima kojima je domaći brand i proizvodnja isključivo na domicilnom tržištu ipak primarni cilj, zajedničko im je da ih kriza i globalizacija primoravaju na dodatni oprez i stalno praćenje promjena tržišne situacije, te traženje uvijek novih rješenja. Pojmovi kao 'stabilno tržište' ili 'stalni kupci' u suvremenim uvjetima poslovanja više ne vrijede. No, bez obzira za koju se strategiju menadžment proizvodnih poduzeća odluči, ne može računati na dugoročnost odluke i odabranog rješenja, jer kriza i globalizacija kao suvremeni trendovi diktiraju stalne i učestale promjene tržišnih uvjeta što prisiljava poduzeća na stalno preispitivanje aktualnih odluka te prilagodbu i uvijek nova rješenja. Jedno od rješenja može biti odluka o potpunom napuštanju dijela proizvodnog programa za koji se ustanovi kako ne donosi više profit poduzeću ili stvara gubitak. S druge strane, može postojati situacija kada je neki proizvod, iako ne donosi zaradu, nužan poduzeću ukoliko kupci preferiraju kupnju kompletnog paketa određenog proizvodnog programa kod jednog proizvođača. U tom bi slučaju potpuno napuštanje ponude nekog konkretnog proizvoda iz

programa moglo značiti i pad ukupne prodaje ostalih proizvoda iz paketa. To je najčešće slučaj sa tenderskom robom za projekte gdje izvođač radova može preferirati dobavu kompletne robe od jednog ili tek nekoliko proizvođača, te time bitno smanjiti troškove dobave i tražiti povoljniju cijenu paketa i bolje uvjete plaćanja, no ne mora biti pravilo. U toj situaciji, menadžment proizvodnih poduzeća ima dvije opcije, jedna je odluka da poduzeće nastavi sa proizvodnjom neprofitabilnog proizvoda u vlastitim pogonima i time si osigura popunu kapaciteta i kontinuitet proizvodnje u vrijeme kada ima manje posla, a druga je opcija da taj proizvod pod svojim brand-om kupuje od drugih proizvođača uz najniži mogući trošak. No tu je inicijalno potreban veći napor i ulaganje vremena u detaljan dogovor oko tehničkih zahtjeva proizvoda kako se ne bi izgubilo na kvaliteti, kao i nadziranje i pojačana kontrola ispunjenja tehničkih zahtjeva i standarda kvalitete finalnog proizvoda. Odabir druge opcije, zbog svega navedenog inicijalno iziskuje značajno veći trošak investiranja u organizaciju dobave i praćenje kontrole kvalitete, prvenstveno zbog troškova učestalog putovanja na lokaciju proizvođača i angažmana tehničkih stručnjaka poduzeća, najčešće inženjera razvoja i proizvodnje, te kontrole kvalitete, iako za kontrolu kvalitete jedno od rješenja može biti i angažman ovlaštene lokalne inspekcijske kuće. U svakom slučaju, prije donošenja odluke potrebna je detaljna kalkulacija i oprezna procjena isplativosti pokriva li ušteda zbog niže cijene koštanja finalnog proizvoda sve troškove prijevoza ili uvoza proizvoda, a ovisno o potrebnoj količini, kao i dodatne troškove angažmana vlastitih kadrova ili vanjskih stručnjaka, te zadržava li se tražena kvaliteta.

Sve navedeno iziskuje da menadžment proizvodnih poduzeća kontinuirano raspolaže uvijek aktualnim informacijama sa tržišta na temelju kojih može pokušati predvidjeti daljnji razvoj situacije i donijeti odluke ključne za svoje poslovanje. Informacije se prikupljaju o kupcima, konkurentima i tržišnoj situaciji općenito.

Osnovne informacije ***o kupcima*** koje je važno znati jesu: financijska sposobnost i likvidnost kupca, godišnji prihod od prodaje, ako se radi o preprodavaču - po kojoj marži prodaje, veličina poduzeća i organizacijska struktura, te tko su najvažniji kontakt-ljudi, koje proizvode najčešće kupuje od nas a koje od konkurenata, zašto te proizvode kupuje od konkurenata, postoji li opasnost da i određene druge proizvode nadalje kupi od konkurencije, po kojoj cijeni kupuje od konkurencije te jesu li zadovoljni cijenom i dobivenom uslugom od našeg poduzeća, svi detalji zadovoljstva kupaca dobivenom uslugom (primjerice, dali su zadovoljni tehničkim znanjima prodajnog osoblja, brzinom odgovora na upite, kvalitetom dobivenih

odgovora, stručnošću i profesionalnošću kadrova, zadovoljstvo kupaca brzinom odgovora na reklamacije i pritužbe, ocjena kvalitete rješavanja reklamacije, zadovoljstvo brzinom isporuke, ocjena sposobnosti poduzeća da odgovori na hitne i posebne zahtjeve kupca, itd.), svi detalji zadovoljstva kupaca karakteristikama proizvoda (primjerice, zadovoljstvo tehničkim karakteristikama proizvoda, posebne karakteristike proizvoda za koje se smatra da pružaju dodatnu vrijednost proizvodu, zadovoljstvo cijenom, i sl.), zadovoljstvo kupaca marketinškim aktivnostima poduzeća i prodajnim akcijama, procjena daljnjeg nastavka suradnje i slično.

Informacije koje poduzeće treba prikupljati ***o konkurentima*** jesu: veličina poduzeća i organizacijska struktura, tko su najznačajniji kontakt-ljudi, kapacitet i proizvodna tehnologija, godišnja proizvodnja, koje sve proizvode proizvodi i prodaje, po kojem proizvodnom trošku i po kojoj prodajnoj cijeni, financijska sposobnost i likvidnost, marža, na kojim tržištima je prisutan i tko su mu najveći kupci, koji su mu najjači aduti – čime privlači i zadržava kupce, koji su mu najnoviji proizvodi i kojih tehničkih karakteristika, kakve marketinške aktivnosti poduzima, koju prodajnu strategiju koristi i koja nova tržišta/kupce planira osvojiti.

Informacije ***o tržišnoj situaciji*** koje je potrebno prikupiti: određeni opći i gospodarski podaci kao što su primjerice veličina teritorija koji se smatra tržištem – država, grad, regija i sl., broj stanovnika, državno ustrojstvo, valuta, jezik, religija, BDP, podaci o godišnjem izvozu i uvozu robe, stopa inflacije i stopa nezaposlenosti, struktura BDP-a, najvažnije industrijske grane, porezni sustav, najznačajnije zemlje uvoza i najznačajnije zemlje izvoza, najznačajniji uvozni i izvozni proizvodi, stopa rasta ili pada industrijske proizvodnje, međunarodni gospodarski ugovori, sporazumi i članstva u gospodarskim institucijama, te kontakti važnijih gospodarskih institucija, raspisani javni natječaji, važniji sajmovi i slično. Nadalje, potrebno je saznati koja je specifikacija proizvoda specifična za konkretno tržište, koji su najveći kupci, tko su potencijalni novi kupci, koji su konkurenti najprisutniji na tom tržištu, s kojim proizvodima i po kojim cijenama, koji su uvjeti i načini plaćanja prihvatljivi za promatrano tržište, koji oblik prodora na tržište bi bio najučinkovitiji (distributer, agent, podružnica, krajnji kupac…), koju količinu proizvoda je moguće godišnje plasirati na tom konkretnom tržištu i po kojoj cijeni, što poduzeće treba dodatno napraviti ili ponuditi promatranom tržištu za postizanje konkurentske prednosti i slično.

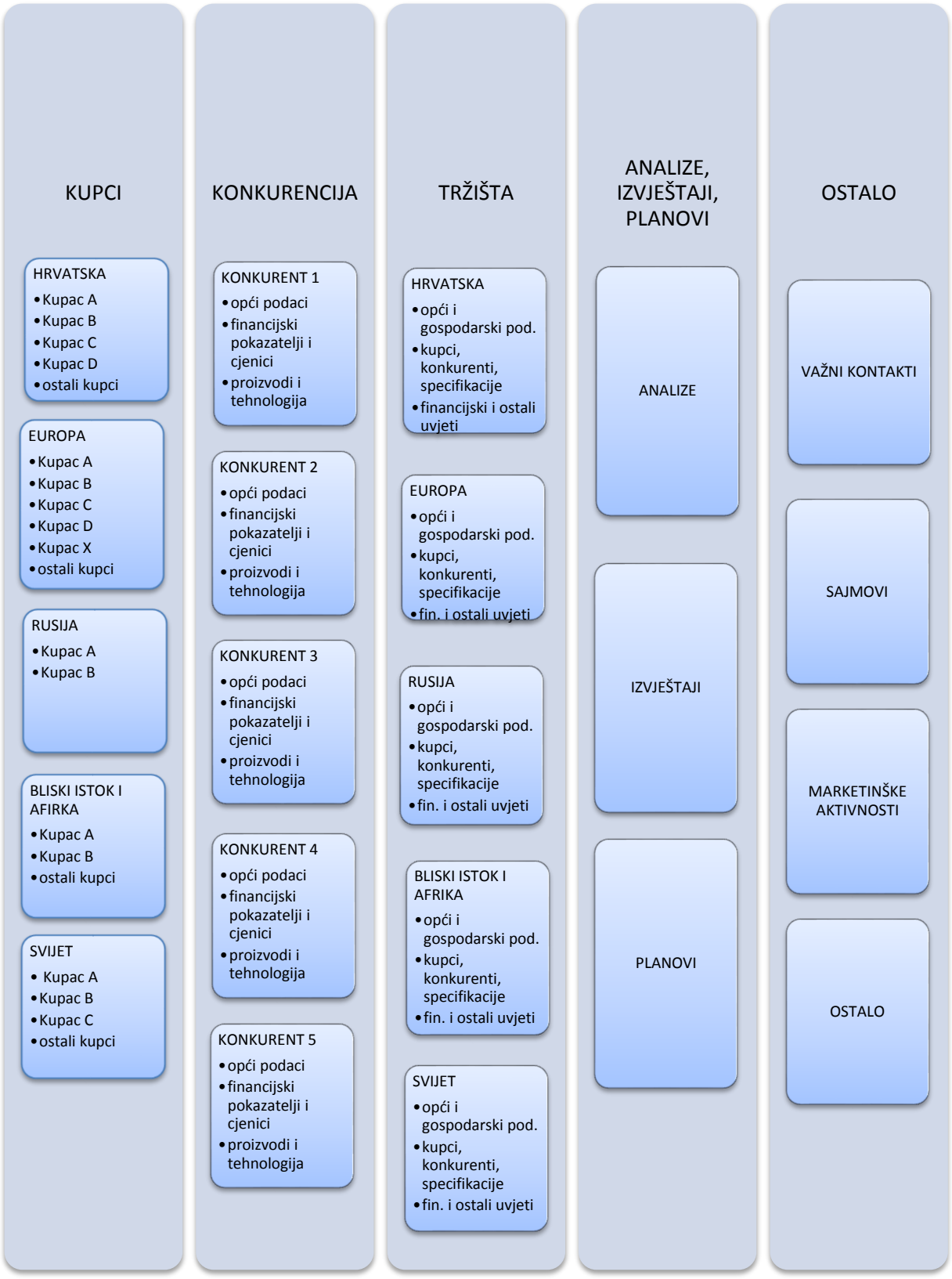
Prikupljanje informacija sa tržišta je važno, no jednako je značajno znati razabrati koje su od prikupljenih informacija relevantne za donošenje poslovnih odluka, kao i izabrati adekvatan način njihova pohranjivanja u baze podataka, jednostavnog pretraživanja i načina obrade. Ne postoje određena pravila na koji način bi se ti podaci trebali strukturirati i pohranjivati, i svaki analitičar tržišta treba pronaći način adekvatan za sebe i poduzeće. Ipak, takva sloboda može predstavljati i određenu zamku ukoliko se informacije ne prikupljaju, pohranjuju i obrađuju sustavno, pa na taj način može doći do suhoparnog gomilanja podataka u baze bez mogućnosti stvarnog razlikovanja važnog od manje bitnog, otežane mogućnosti pretraživanja i obrade, što ujedno predstavlja visok trošak za poduzeće i rizik od nedobivanja prave i pravovremene informacije, iako ona realno postoji u bazi poduzeća.

Slika 30. u nastavku prikazuje primjer sistematizacije informacija dobivenih istraživanjem tržišta i kreiranja baze podataka proizvodnog poduzeća, a koja obuhvaća pet kategorija:

1. KUPCI
2. KONKURENCIJA
3. TRŽIŠTA
4. ANALIZE, IZVJEŠTAJI, PLANOVI
5. OSTALO

Ova baza podataka sadrži sve relevantne informacije o tržišnim trendovima a potrebne za donošenje odluka o strategiji prodaje. U pravilu poduzeća većinu tih podataka imaju pohranjeno bilo unutar ERP sustava ili u mailovima i računalnim datotekama ili fasciklima, no cilj je formirati jednu jedinstvenu bazu svih relevantnih strukturiranih podataka potrebnih za strateško odlučivanje. Podaci o ***kupcima*** grupirani su ovisno o tržištima na kojima poduzeće posluje, no obzirom da u pravilu proizvodna poduzeća posluju sa nekoliko stotina pa i tisuća kupaca, podatke je optimalno formirati samo za najznačajnije kupce, a kao parametar u pravilu služi realizirani godišnji prihod od prodaje. Podaci koje poduzeće prikuplja o ***konkurentima*** obuhvaćaju opće podatke o svakom pojedinom konkurentu (sjedište, poslovnice/agenti/distribucija i tržišta na kojima djeluje, veličina poduzeća, vlasništvo, organizacijska struktura i sl.) financijski pokazatelji poslovanja, prodajne cijene, marža, proizvodni program i tehnologija. ***Tržišta*** je moguće grupirati u određene regije na kojima poduzeće djeluje, a podaci koji se prikupljaju odnose se na opće i gospodarske podatke za svaku pojedinu regiju, podatke o kupcima, konkurentima i specifikaciji proizvoda, te financijske i ostale specifične uvjete poslovanja. Prikupljeni podaci služe za izradu ***analiza,***

izvještaja i planova, dok je pod ***ostalo*** potrebno pohraniti sve ostale važne podatke kao što su primjerice: važni kontakti, podaci o sajmovima i marketinškim aktivnostima i slično.



Izvor: (autorica)

Slika 30. Primjer baze podataka prikupljenih istraživanjem tržišta

Načini prikupljanja podataka sa tržišta najčešće mogu biti: istraživanje preko Interneta i različitih web portala (http://www.mvep.hr/hr/izvoz-iz-rh/strana-trzista, http://www.dzs.hr/, https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/, http://www.ebrd.com/pages/, http://www.firmenwissen.de/index.html, službene web stranice kupaca i konkurenata, web portali za praćenje javnih natječaja i tendera), sastanci s kupcima ili telefonski intervju kupca, anketni upitnik, angažiranje vanjske marketinške agencije za anketiranje kupaca, sajmovi, ovlaštene bonitetne kuće (http://www.creditreform.hr), specijalizirani časopisi i publikacije i slično. Prikupljeni podaci arhiviraju se u baze podataka i dalje obrađuju, a na temelju tih informacija pripremaju se analize prema zahtjevu menadžmenta potrebne za donošenje odluka važnih za poslovanje i realizaciju strateškog plana. Odluke potrebne menadžerima prodaje a koje pomažu u realizaciji plana prodaje, najčešće se odnose na odabir tržišta na koje će poduzeće pokušati prodor te odabir adekvatnog načina prodora, odnosno odabir grupe proizvoda i načina plasiranja proizvoda na tržište. Također, važno je pronaći načine kako na postojećim tržištima i kod stalnih kupaca povećati realizaciju prodaje. Svemu tome prethodi detaljno prikupljanje informacija sa tržišta i sustavno praćenje tržišnih trendova, te pažljiva obrada i analiza prikupljenih informacija.

Strateško planiranje i strateško odlučivanje temeljni su zadaci menadžmenta, za čiju su uspješnu realizaciju nužne pravodobne i točne informacije. Prikupljanje informacija i analiza tržišnih trendova preduvjet su za ciljano usmjerenje prodaje i realizaciju plana, te možemo zaključiti da taj proces ima sljedeće osnovne korake:

1. sustavno prikupljanje podataka i praćenje tržišnih trendova
2. adekvatno pohranjivanje prikupljenih podataka
3. obrada i analiza podataka
4. izrada izvještaja
5. donošenje odluka u svrhu ciljanog usmjerenja prodajnih aktivnosti
6. realizacija strateškog plana prodaje.

Sustavno prikupljanje podataka i praćenje tržišnih trendova – prvi je i temeljni korak kojem u praksi poduzeća još uvijek ne posvećuju dovoljno pozornosti. Naime, za donošenje poslovnih odluka s ciljem realizacije plana prodaje, nužno je raspolagati informacijama o tržišnim trendovima, te pokušati predvidjeti njihovo daljnje kretanje. Kao ranije navedeno, podatke je potrebno prikupljati o kupcima, konkurenciji i tržištu, a temeljni principi koje tu treba naglasiti jesu sustavnost i kontinuiranost. Iako u praksi, brojna poduzeća zapravo nemaju zaseban odjel ili osobu zaduženu konkretno za istraživanje tržišta i prikupljanje

podataka, ono se u svim poduzećima na određeni način provodi. Problem je što se često podaci ne prikupljaju ciljano i sustavno, ili ne dostavljaju na daljnju obradu i analizu već se sporadično gomilaju u bazama podataka pojedinaca, te na taj način zagušuju sustav i stvaraju dodatni trošak održavanja takvih baza, a umjesto da predstavljaju korist donositeljima odluka. Unutar poslovnog sustava trebala bi postojati jasna odgovornost i jedno mjesto/osoba zadužena za prikupljanje, pohranjivanje i analizu svih relevantnih informacija s točno definiranim zadacima i izvještajima potrebnih menadžmentu.

Adekvatno pohranjivanje prikupljenih podataka – za prikupljene podatke potrebno je pronaći i adekvatan sustav pohranjivanja pod čime se podrazumijeva što niži trošak održavanja tog sustava, te što je moguće jednostavnije pretraživanje i obrada. Svako poduzeće treba pronaći sustav prilagođen svom poslovanju, organizaciji te vrsti potrebnih informacija i odluka koje se donose, a primjer sistematizacije i pohranjivanja prikupljenih podataka u baze za određeno proizvodno poduzeće prikazuje *Slika 30*. iznad.

Obrada i analiza podataka – najbolja je opcija za poduzeće ukoliko postoji jedan jedinstveni centar ili odgovorna osoba za obradu i analizu prikupljenih podataka. Time se postiže odgovornost i jasna svrha prikupljanja i analize podataka kako bi informacije potrebne za donošenje poslovne odluke bile točne i pravovremene, a izbjegava se moguća situacija da je određenu važnu informaciju kupac dostavio poduzeću primjerice prilikom sastanka, no ista od strane prisutnih nije prepoznata kao ključna za određenu odluku pa ostaje neobrađena niti su s njome upoznati donositelji odluke. Zbog svoje preglednosti i primjenjivosti, a bez obzira na sadržaj i svrhu istraživanja, SWOT analiza može biti vrlo prikladan način prikaza prikupljenih informacija. Da bi sustav prikupljanja, pohranjivanja i analize imao smisla i ispunjavao svoju svrhu, važno je da menadžment jasno i konkretno definira ciljeve, odnosno koje točno informacije prikupljanjem i analizom podataka želi dobiti.

Izrada izvještaja – vrstu i sadržaj izvještaja trebao bi odrediti menadžment a uzevši u obzir koje konkretne informacije želi dobiti putem izvještaja. Obzirom da je proces prikupljanja i obrade podataka sa tržišta, te izrada finalnih izvještaja ključno za donošenje odluka, svih šest navedenih koraka trebalo bi biti vođeno kroz jedan jedinstveni centar/osobu, pa tako i izrada finalnih izvještaja i zaključaka, odnosno prijedloga na bazi analiziranih informacija. Time se postiže potrebna razina učinkovitosti i točnosti, nužna za donošenje strateških odluka.

Donošenje odluka u svrhu ciljanog usmjerenja prodajnih aktivnosti – po dobivanju službenih izvještaja sa konkretnim prodajnim pokazateljima, kao i procjene rizika, menadžment može donijeti određene zaključke i odluke vezano uz daljnji smjer poslovanja i ciljano usmjerenje prodajnih aktivnosti.

Realizacija strateškog plana prodaje – izraditi detaljan i konkretan strateški plan prodaje sa jasnim ciljevima, zadacima i razinom odgovornosti, te pratiti njegovu realizaciju nije dovoljno. Jednako je važno i pravovremeno reagirati na svako odstupanje u realizaciji plana, a za to je potrebno raspolagati uvijek aktualnim informacijama o stanju na tržištu. Ukoliko se odstupanja u realizaciji prate, pravovremeno uoče i mjere, te kada menadžment, kroz praćenje tržišnih trendova, ima saznanja ili barem pretpostavku o tome što je takvo odstupanje uzrokovalo, može i pravovremeno reagirati, odnosno donijeti odluku o korektivnim aktivnostima koje je potrebno poduzeti kako bi se šteta nadoknadila ili umanjila, a plan finalno uspješno realizirao. Sve to je moguće jedino aktivnim praćenjem procesa realizacije plana i tržišnih trendova, te planiranim i ciljanim usmjeravanjem prodajnih aktivnosti.

Ciljano usmjerenje prodaje jedan je od temeljnih preduvjeta za uspješnu realizaciju strateškog plana prodaje, a za to su potrebne sustavno prikupljane i obrađene informacije o kretanju tržišnih trendova. Strateški plan prodaje se odnosi na godišnji plan, te u njemu osim planiranog prihoda od prodaje i količine proizvoda treba i detaljno razraditi način na koji će se plan realizirati. Za realizaciju plana važno je definirati na koja tržišta i preko kojih kupaca će poduzeće plasirati proizvode, ali i koje točno proizvode, njihovu količinu i specifikaciju, te po kojoj cijeni. Također je važno odrediti koja nova tržišta i kupce će pokušati osvojiti i na koji način, dali su tu potrebna dodatna ulaganja i koja konkretno (certifikati, marketinške aktivnosti, otvaranje vlastitog predstavništva sa skladištem, provizija agenta, zapošljavanje dodatnog kadra, edukacija kadrova, prezentacija na specijaliziranim sajmovima i slično). Prema tome, ***strukturu strateškog plana prodaje*** možemo odrediti na sljedeći način:

- *kratki opis aktualne situacije* - realizirani prihod od prodaje, prodana količina proizvoda, rast/pad po tržištima gdje je poduzeće prisutno kao i realizacija po tržištima na koja je prošlogodišnjim planom planiran prodor, razlozi realiziranog rasta/pada
- *temeljne postavke strategije za planirani period* – planirani prihod od prodaje, planirana količina prodanih proizvoda, planska prodajna cijena, planirana količina i trošak proizvodnje
- *obrazloženje planskih postavki* – na temelju čega su određene konkretno izražene brojke planiranog prihoda i količine prodanih proizvoda
- *definirati strateške odrednice plana* – primjerice rast prodaje, kontrola troškova, investicije s ciljem tržišnog prodora
- *detaljna razrada planskih postavki* – razrada plana po tržištima, grupama proizvoda, količini, planiranim prihodima, planskoj cijeni za pojedino tržište/grupu proizvoda.

Ovisno o daljnjem praćenju i mjerenju realizacije plana, plan se može još detaljnije razraditi po referentima, odjelima prodaje (ako postoje zasebni odjeli unutar sektora Prodaja ili Komercijala) ili key account managerima, odn. voditeljima i sl. Također, potrebno je detaljno obrazloženje načina na koji će se planirani parametri realizirati, odnosno kakve su naznake razvoja tržišne situacije na svakom pojedinom planskom tržištu, te koja strategija će biti primijenjena po pojedinom tržištu i koje konkretne aktivnosti i investicije poduzeće treba poduzeti kako bi se strategija realizirala.

Strateški plan prodaje obično obuhvaća period od godine dana, a izrađuje se krajem aktualne godine za narednu. Kvalitetna izrada plana također pretpostavlja intenzivnije aktivnosti krajem 3. i početkom 4. kvartala aktualne godine, a vezano uz kontaktiranje kupaca i prikupljanje svih relevantnih informacija nužnih za što preciznije predviđanje kretanja tržišnih trendova tijekom planskog perioda, kao i definiranje parametara plana (prihod od prodaje po tržištima/kupcima/grupama proizvoda, planska cijena po tržištima/kupcima/proizvodima itd.). U svrhu boljeg praćenja i mjerenja realizacije strateškog plana, potrebna je njegova daljnja razrada na operativne planove i to za period: kvartalno, mjesečno, tjedno. Na isti način moguće je razraditi izvještaje potrebne za praćenje realizacije plana, pa tako *Tablica 8.* ispod prikazuje prijedlog praćenja realizacije plana prodaje mjesečno i ukupno godišnje (u ovom slučaju to su prva tri mjeseca) razvrstano po regijama i detaljnije po državama na kojima poduzeće posluje.

Tablica 8. Praćenje realizacije plana prodaje po regijama i državama

Plan 03/2014			Realizacija 03/2014			Indeksi			RB	REGIJA / DRŽAVA	Plan 01-03/2014			Realizacija 01-03/2014			Indeksi		
kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg			kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg
									1	HRVATSKA									
									2	EUROPA									
										Italija									
										Slovenija									
										Mađarska									
										ostalo									
									3	AZIJA									
										Rusija									
										Kazastan									
										Katar									
									4	AFRIKA									
										Egipat									
										Alžir									
										ostalo									
									5	SVIJET									
										Total									

Izvor: (autorica prema dokumentaciji MIV d.d. Varaždin)

U praćenje je moguće dodati još brojne druge parametre relevantne za dobivanje kompletne slike o aktualnom statusu stupnja realizacije plana, a sve sa ciljem kako bi se pravovremeno moglo reagirati na moguća odstupanja. Primjerice, u komparaciju je moguće dodati i realizaciju za isti period prethodne godine, a s ciljem da se dobije uvid u trend kretanja prodaje usporedivo prošli i sadašnji period. *Tablica 9.* primjer je mjerenja planiranog i realiziranog po grupama proizvoda i dodatno po regijama za svaku grupu proizvoda, također na mjesečnoj razini i za ukupni period.

Tablica 9. Praćenje realizacije plana prodaje po grupama proizvoda i regijama

Plan 03/2014			Realizacija 03/2014			Indeksi			RB	STRUKTURA - GRUPE PROIZVODA	Plan 01-03/2014			Realizacija 01-03/2014			Indeksi		
kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg			kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg
									1.	ARMATURA									
										Hrvatska									
										Europa									
										Azija									
										Afrika									
										Svijet									
									2.	FAZONSKI KOMADI									
										Hrvatska									
										Europa									
										Azija									
										Afrika									
										Svijet									
									3.	OPREMA ZA UREĐENJE JAVNIH POVRŠINA									
										Hrvatska									
										Europa									
										Azija									
										Afrika									
										Svijet									
									4.	OSTALA OPREMA									
										Hrvatska									
										Europa									
										Azija									
										Afrika									
										Svijet									
										UKUPNO:									

Izvor: (autorica prema dokumentaciji MIV d.d. Varaždin)

Tablica 10. prikazuje primjer praćenja realizacije plana prodaje po odjelima unutar sektora Prodaja, te po odgovornim osobama, odnosno rukovoditeljima odjela i referentima.

Tablica 10. Praćenje realizacije plana prodaje po odjelima i odgovornim osobama

Plan 03/2014			Realizacija 03/2014			Indeksi			RB	ODJEL / VODITELJ / REFERENTI	Plan 01-03/2014			Realizacija 01-03/2014			Indeksi		
kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg			kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg	kn	kg	kn/kg
									1	ODJEL HRVATSKA - rukovoditelj XY									
										Referent 1									
										Referent 2									
										Referent 3									
									2	ODJEL EUROPA - rukovoditelj XY									
										Referent 1									
										Referent 2									
									3	ODJEL AZIJA I AFRIKA - rukovoditelj XY									
										Referent 1									
										Referent 2									
										Referent 3									
									3	ODJEL SVIJET - rukovoditelj XY									
										Referent 1									
										Referent 2									
										UKUPNO									

Izvor: (autorica prema dokumentaciji MIV d.d. Varaždin)

Za koji će se konkretno način praćenja realizacije plana i koju razradu izvještaja menadžment poduzeća odlučiti ovisi prvenstveno o odluci koji su to parametri relevantni za mjerenje uspješnosti realizacije plana (prihod od prodaje izražen u novčanoj valuti, realizacija izražena u prodanoj količini – komada, kilograma itd.), koji period praćenja se smatra relevantnim za pravovremenu reakciju na odstupanja u realizaciji (kvartalno, mjesečno, tjedno, dnevno i sl.), kakva je struktura proizvoda i obujam proizvodnog programa (praćenje po asortimanu ili pojedinačno za svaki proizvod ukoliko se radi o proizvodnji samo jednog ili nekoliko proizvoda), praćenje realizacije po tržištima, regijama, kupcima, odgovornim osobama i slično. Bez obzira koji model praćenja će biti odabran, svakako je preporučljivo uzeti u obzir kombinaciju barem dva ili tri parametra upravo iz razloga da se dobije širi uvid u stvarno stanje (pogled od 360°) kako bi se i eventualna odstupanja mogla pravovremeno uočiti, kao i konkretno mjesto odnosno uzrok poremećaja. Svrha toga je pravovremena reakcija na nastalo odstupanje, odnosno odluka o daljnjem ciljanom usmjeravanju prodajnih aktivnosti a sve sa krajnjim ciljem realizacije strateškog plana prodaje.

5.3.3 Kontinuirano unapređenje poslovnih procesa i organizacijske strukture kao potpornih struktura za realizaciju plana

Promjene u vanjskom okruženju koje djeluju na poslovni sustav su stalne i sa sve kraćim vremenskim odmakom, pa je tako i dugoročno planiranje vrlo otežano. Ipak, da bi opstala na tržištu, poduzeća trebaju biti spremna te promjene prihvatiti i prilagoditi im se uz što manje negativnih utjecaja na poslovanje i realizaciju strateškog plana. Velika proizvodna poduzeća u pravilu su tromi i nefleksibilni sustavi, no uz pritisak globalizacije i krize, suvremeni uvjeti poslovanja jednostavno funkcioniraju po principu 'mijenjaj se ili nestani sa tržišta'. Promjene i poboljšanja trebali bi biti inicirani od svakog zaposlenika poduzeća, a podržani od strane menadžmenta. Ukoliko djelatnici nisu motivirani za sugestije i prijedloge poboljšanja u svom području rada za koje su ujedno i najkompetentniji, ili ako menadžment smatra da promjene u načinu rada nisu potrebne i doživljava ih kao napad na svoj vlastiti način upravljanja, šanse poduzeća za opstanak i uspjeh u poslovanju ozbiljno su ugrožene. Proizvodna poduzeća su složeni sustavi čija tehnologija u velikom dijelu određuje i način rada, stoga su promjene poslovnih procesa i organizacijske strukture vrlo složene. Ipak, menadžment bi trebao inicirati i poticati promjene i želju zaposlenika za kontinuiranim poboljšanjima jer to je preduvjet za prilagodbu poduzeća novonastalim uvjetima poslovanja i opstanak na tržištu. Najčešće promjene koje poduzeća provode, a obzirom na efekt koji daju,

jesu reorganizacija, poboljšanja poslovnih procesa (BPI) i reinženjering poslovnih procesa (BPR). Prvenstveni cilj provođenja ovih promjena je uklanjanje praznog hoda i nepotrebnih aktivnosti iz poslovnih procesa, a time jednostavnije i brže izvršenje aktivnosti, što u pravilu znači niži trošak, bolju efikasnost, te u konačnici zadovoljstvo zaposlenika poduzeća i kupaca. Krajnji cilj je ostvarivanje tržišnog opstanka i konkurentske prednosti, što ujedno podrazumijeva i uspješnu realizaciju strateškog plana prodaje. Temeljni problem suvremenih proizvodnih poduzeća je nefleksibilnost, prvenstveno na promjene tržišnih trendova i zahtjeve kupaca, te vrlo često bavljenje samima sobom i internim problemima, a ne rezultatom i fokusiranjem na traženje načina za realizaciju ciljeva.

U proizvodnim poduzećima najčešći načini uvođenja promjena s ciljem efikasnijeg poslovanja jesu: uvođenje novog IT sustava (ERP sustavi, CRM i sl.), preraspodjela radnih mjesta i funkcija u svrhu reorganizacije, preraspodjela radnog vremena i poboljšanja u organizaciji smjenskog rada, uvođenje novih tehnologija rada investiranjem u moderniju opremu i strojeve, edukacija i obuka specijaliziranih kadrova s ciljem efektivnijeg i efikasnijeg obavljanja radnih zadataka, bolje praćenje kontrole kvalitete i smanjenje škarta, i slično. Sve te promjene imaju za cilj sniženje troškova poslovanja a time i mogućnost za postizanje konkurentnije prodajne cijene proizvoda i veću zaradu, efikasniji način rada i bolju kvalitetu usluge, što u konačnici znači zadovoljnije zaposlenike i kupce, te veće šanse za poslovni uspjeh i realizaciju strateških ciljeva.

U nastavku je prikazan *primjer poboljšanja poslovnog procesa obrade tehničkog upita*, s ciljem brže i efikasnije reakcije prema kupcu i pravovremenog davanja konkretnih i točnih tehničkih informacija. Radi se o proizvodnom poduzeću u kojem je većina prodajnih djelatnika ekonomskog usmjerenja, te bez obzira na provedenu internu edukaciju o tehničkim karakteristikama i funkcionalnosti proizvoda, uočen je problem nedovoljne efikasnosti u situaciji kada kupci postavljaju zahtjevnija tehnička pitanja na koja im odgovori trebaju istovremeno i hitno. Izrađena je SWOT analiza stanja prije i poslije provođenja poboljšanja poslovnog procesa obrade tehničkog upita kupca koja pokazuje da je većina negativnih utjecaja uklonjena, konkretno interne slabosti i prijetnje iz vanjskog okruženja poduzeća, što je bio i prvenstveni cilj provođenja poboljšanja. Prikazan je i način na koji je poboljšanje poslovnog procesa provedeno, tj. *Slika 33*. prikazuje stanje procesa prije poboljšanja, a *Slika 34*. prikazuje stanje nakon provedenog poboljšanja procesa. Također, obzirom da je poboljšanje poslovnog procesa zahtijevalo određene promjene i u organizaciji, bilo je nužno

provođenje reorganizacije odjela Prodaje i odjela Razvoja s ciljem bolje suradnje, komunikacije i brže reakcije prema kupcu. *Slika 31.* prikazuje shemu organizacije prije provođenja promjena, a *Slika 32.* prikazuje shemu sa provedenim promjenama u organizaciji. U nastavku se nalazi *Tablica 11.* koja prikazuje SWOT analizu procesa obrade tehničkog upita kupca prije provođenja poboljšanja, a iz koje je vidljivo kako slabosti i prijetnje prevladavaju pred snagama i prilikama poduzeća te negativno utječu na efikasnost procesa obrade upita kupca, a time i realizaciju prodaje. Svaka pojedinačna karakteristika identificirana kao snaga, slabost, prilika ili prijetnja označena je ocjenom u rasponu od 1 do 10 kako bismo dobili zbirni rezultat SWOT analize, odnosno prosječni intenzitet utjecaja kao prezentirano u nastavku.

Tablica 11. SWOT analiza procesa obrade teh. upita kupca prije provođenja poboljšanja

Snage (Strenghts)	***Slabosti (Weaknesses)***
visoka motivacija zaposlenika Prodaje zbog pritiska kupaca za dobivanje potrebnih informacija i tehničkih pojašnjenja (8)	nemotiviranost djelatnika Razvoja za pravovremenu reakciju i davanje brzih odgovora kupcu (9)
stručnost, znanja i iskustvo zaposlenika (9)	interni sukobi i neslaganja (7)
tehnološka opremljenost poduzeća i asortiman proizvoda (7)	niska produktivnost i nezadovoljavajući odnos dijela zaposlenika prema radu (7)
	nedovoljna učinkovitost djelatnika Prodaje zbog svojih nedovoljnih tehničkih znanja i čekanja na odgovore djelatnika Razvoja (8)
	predugi period čekanja na dobivanje tehničkog odgovora (9)
Prilike (Opportunities)	***Prijetnje (Threats)***
porast broja upita i potencijalnih poslova (8)	zagušenje sustava upitima kupaca koji se ne rješavaju(7)
porast interesa kupaca za specijalnim proizvodima složenijih tehničkih karakteristika koji omogućuju i postizanje više cijene (7)	frustriranost i nezadovoljstvo kupaca (8)
	odustajanje kupaca od poslova i konačno od suradnje (10)

Izvor: (autorica)

Tablica 12. prikazuje zbirni rezultat SWOT analize gdje su identificirana 3 elemenata snaga sa prosječnim intenzitetom 8, te 5 elemenata slabosti sa prosječnim intenzitetom 8. Što se tiče vanjskog okruženja, izdvojene su 2 prilike sa intenzitetom 7,5, a prijetnji je ukupno 3 intenziteta 8,3. Raspon ocjena je od 1 do 10, pri čemu se 1 odnosi na najslabiji intenzitet, a 10 podrazumijeva najveći mogući utjecaj.

Tablica 12. Zbirni rezultat SWOT analize stanja prije provođenja poboljšanja

	Snage	**Slabosti**	**Prilike**	**Prijetnje**
Broj elemenata	3	5	2	3
Ukupan ponder intenziteta	24	40	15	25
Prosječni intenzitet nalaza (ponder)	8	8	7,5	8,3

Izvor: (autorica)

Generalno, više pojedinačnih faktora i sa većim ukupnim intenzitetom identificirano je u području internog okruženja, odnosno snaga i slabosti, što je ustvari pozitivno jer je na njih moguće lakše utjecati nego na vanjske faktore okruženja poduzeća. No ipak, vidljivo je da prevladavaju slabosti, tako da ih je provođenjem poboljšanja potrebno prvenstveno ukloniti. *Tablica 13.* ispod prikazuje SWOT analizu nakon provedenih poboljšanja u sustavu, a iz koje je vidljivo da snage i prilike bitno prevladavaju, odnosno slabosti i prijetnje svedene su na minimum te je sada njihov utjecaj na poslovni proces praktično zanemariv.

Tablica 13. SWOT analiza stanja procesa obrade teh. upita kupaca nakon poboljšanja

Snage (Strenghts)	***Slabosti (Weaknesses)***
visoka motivacija zaposlenika Prodaje zbog pritiska kupaca za dobivanje potrebnih informacija i tehničkih pojašnjenja (8)	povremeni unutarnji sukobi i neslaganja (4)
stručnost, znanja i iskustvo zaposlenika (9)	
tehnološka opremljenost poduzeća i asortiman proizvoda (7)	
motiviranost i razumijevanje djelatnika Razvoja o načinu funkcioniranja tržišta i kupaca, te potrebe za brzom reakcijom i odgovorom (6)	

poboljšana komunikacija unutar sustava i prema kupcima (7)	
poboljšana učinkovitost djelatnika Prodaje u davanju pravodobnih i konkretnih tehničkih odgovora kupcu (8)	
period čekanja kupca na dobivanje konkretnog tehničkog odgovora smanjen na minimum (10)	
Prilike (Opportunities)	***Prijetnje (Threats)***
porast broja upita i potencijalnih poslova (8)	zagušenje sustava upitima kupaca (3)
porast interesa kupaca za specijalnim proizvodima složenijih tehničkih karakteristika koji omogućuju i postizanje više cijene (7)	
zadovoljni kupci (7)	
poboljšana suradnja s kupcima i više poslova (10)	

Izvor: (autorica)

Tablica 14. prikazuje rezultate novog stanja u procesu obrade tehničkog upita kupca nakon provođenja poboljšanja. Iz prikazanog je vidljivo da su snage i prilike maksimizirane, a prijetnje iz okoline i slabosti svedene na minimum. Ponder snaga iznosi 7,8 i prilika 8, slabosti 0,25, a prijetnji 3.

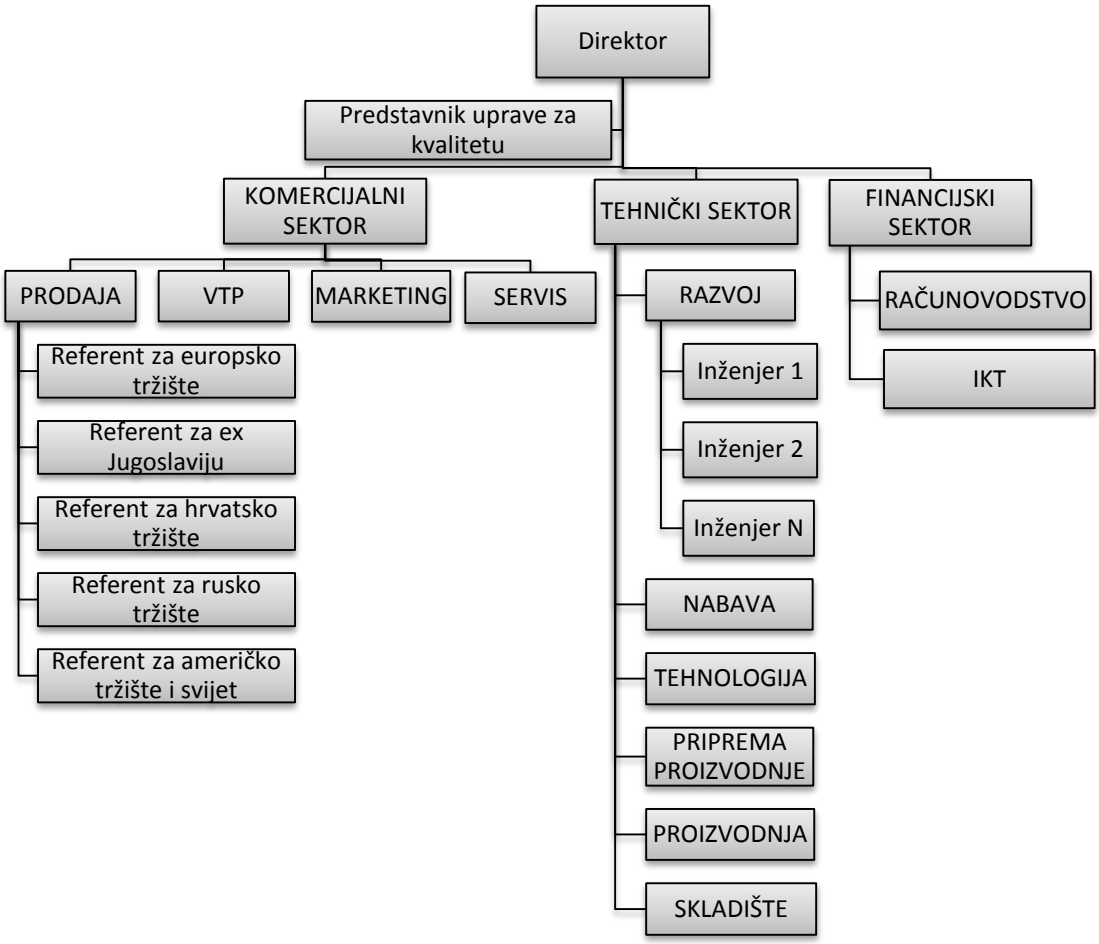
Tablica 14. Zbirni rezultat SWOT analize stanja nakon provođenja poboljšanja

	Snage	**Slabosti**	**Prilike**	**Prijetnje**
Broj elemenata	7	1	4	1
Ukupan ponder intenziteta	55	4	32	3
Prosječni intenzitet nalaza (ponder)	7,8	0,25	8	3

Izvor: (autorica)

U nastavku se također nalaze grafikoni organizacijske strukture prije i nakon provedenih poboljšanja unutar sustava a s ciljem efikasnije obrade tehničkog upita, povećanja zadovoljstva kupaca i uspješne realizacije prodaje. *Slika 31.* prikazuje shemu organizacijske strukture prije provođenja poboljšanja procesa i reorganizacije odjela Prodaje i Razvoja. Iz

shematskog prikaza je vidljivo da odjel Prodaje u sklopu sektora Komercijala čine referenti podijeljeni po tržištima, dok se odjeli Razvoj i Tehnologija nalaze unutar Tehničkog sektora. Obzirom da referente prodaje čine djelatnici ekonomskog usmjerenja, iskustvo iz prakse i provedena interna edukacija o tehničkim karakteristikama proizvoda, nisu dovoljni da bi oni mogli samostalno odgovarati na složene tehničke zahtjeve kupaca, te u tom slučaju kontaktiraju konstruktore i/ili tehnologa. Takav način rada nije prihvatljiv jer kupci predugo čekaju na dobivanje potrebnih informacija, postaju nezadovoljni ili čak odustaju od poslova. Zbog loše interne komunikacije između odjela, rastu sukobi i frustracije, a što se dodatno odražava na motivaciju za rad, te profesionalnost u obavljanju radnih zadataka, pa u konačnici i na suradnju s kupcima te uspješnost realizacije poslova.

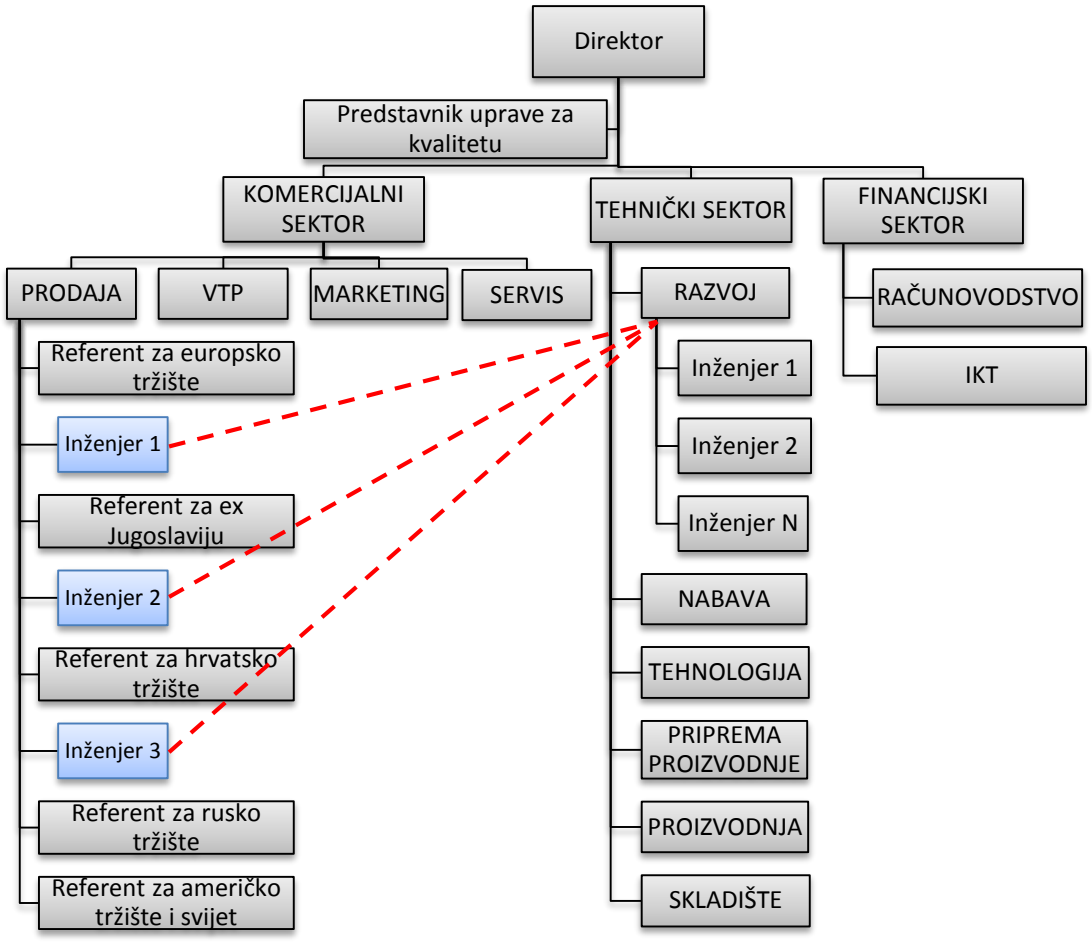


Izvor: (autorica)

Slika 31. Organizacijska struktura prije provođenja reorganizacije i poboljšanja procesa

Nadalje, S*lika 32.* ispod prikazuje organizacijsku strukturu nakon provođenja reorganizacije i poboljšanja poslovnih procesa. Reorganizacija je provedena na način da su referentima

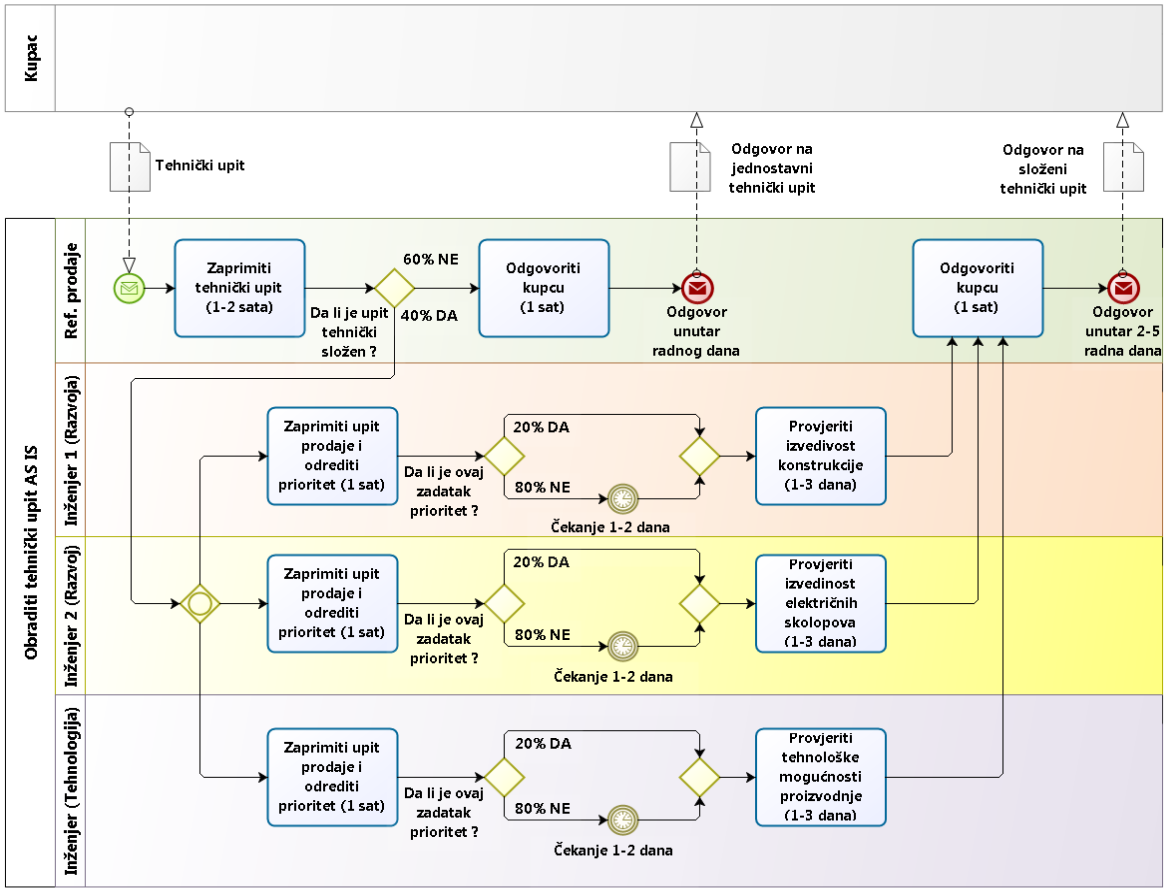
prodaje dodijeljena tri inženjera konstrukcije kao tehnička podrška. Njihova odgovornost je i nadalje izrada tehničkih nacrta, no iz odjela Razvoj premješteni su u odjel Prodaja i direktno su odgovorni rukovoditelju Prodaje, te im je primarni zadatak odgovoriti na tehničke upite kupaca čime je vrijeme čekanja na odgovor skraćeno na minimum. Također, premještanjem u Prodaju dodatno su dobili uvid u način funkcioniranja tržišta, pritisak kupaca i važnost potrebe za dobivanjem pravovremenih odgovora, što je ujedno doprinijelo i boljoj internoj komunikaciji i razumijevanju, te motivaciji za efikasno i profesionalno obavljanje radnih zadataka i odnosa prema kupcima. Kupci dobivaju potrebne odgovore u traženim rokovima čime je povećano njihovo zadovoljstvo ukupnom uslugom, što je u konačnici doprinijelo i poboljšanju suradnje poduzeća sa kupcima i stvorilo mogućnost za nove poslovne prilike.



Izvor: (autorica)

Slika 32. Organizacijska struktura nakon provođenja reorganizacije i poboljšanja procesa

U nastavku *Slika 33.* prikazuje proces obrade tehničkog upita prije provođenja poboljšanja.



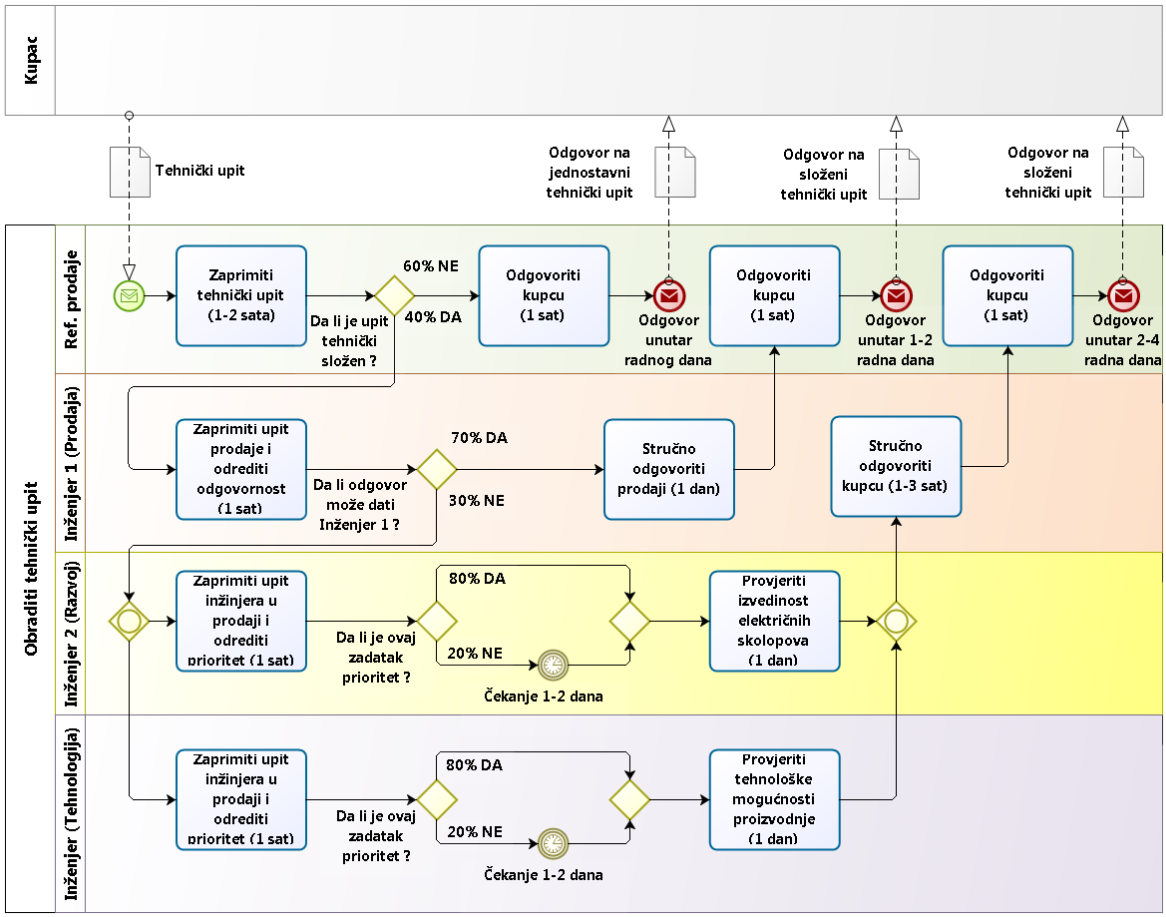
Izvor: (autorica)

Slika 33. Poslovni proces obrade tehničkog upita prije provođenja poboljšanja

Iz prikaza (*Slika 33.*) je vidljivo da tehnički upit kupac upućuje referentu prodaje koji procjenjuje dali je upit tehnički složen ili nije. Ukoliko se radi o tehnički jednostavnijem upitu na koji referent prodaje može samostalno odgovoriti, kupac dobiva odgovor u vremenu do jednog radnog dana. Ukoliko se radi o složenom tehničkom upitu na koji referent prodaje ne može samostalno dati odgovor, on ga prosljeđuje nadležnim odjelima i odgovornim osobama, a u pravilu to su inženjeri – konstruktori u odjelu Razvoja, te tehnolog iz odjela Tehnologije, a zbog te dislociranosti vremenski period u kojem kupac dobiva potrebne informacije traje predugo. Tehnička struka koja je obvezna upit dalje proučiti i dati odgovor u međuvremenu je raspodijeljena na svoje primarne zadatke i dnevne obveze vezano uz razvoj proizvoda, izradu nacrta ili tehnološku razradu naloga za proizvodnju, stoga po primitku upita prvo procjenjuju prioritet odgovora na upit u odnosu na već raspoređene dnevne zadatke. U pravilu ocjenjuju da upit nema apsolutnu prednost pred već dodijeljenim primarnim zadacima (prosječno u 80% slučajeva) stoga prvo završavaju svoje već dodijeljene zadatke. Kada upit konačno dobiva prioritetnu prednost i tehnička struka prouči sve detalje, ovisno o njegovoj složenosti, često i

inženjer kojem je obrada upita dodijeljena treba provjeriti izvedivost tehničkog zahtjeva. Sve navedeno iziskuje određeni vremenski period gdje kupac čeka na odgovor što u pravilu traje i do pet radnih dana, a zbog čega je česta situacija da su kupci frustrirani, nezadovoljni, smatraju poduzeće i djelatnike neprofesionalnima, te ponekad i odustaju od suradnje jer kod konkurenata istu informaciju mogu dobiti u bitno kraćem roku. Cilj poboljšanja je riješiti problem dislociranosti i prikupljanja potrebnih informacija u različitim odjelima ili čak i nekoliko osoba unutar tih odjela u poduzeću, ubrzati protok informacija, riješiti problem internih sukoba i motivirati sve uključene djelatnike za unapređenje suradnje s kupcima.

Slika 34. ispod prikazuje proces obrade tehničkog upita nakon provedenih poboljšanja procesa. Poboljšanje procesa je provedeno kroz reorganizaciju na način da je ukupno troje inženjera-konstruktora iz odjela Razvoj premješteno u odjel Prodaja sa primarnim zadatkom tehničke podrške referentima prodaje i davanje žurnih odgovora kupcima, iako su i nadalje angažirani na pripremi tehničkih nacrta i izradi konstrukcijskih rješenja.



Izvor: (autorica)

Slika 34. Poslovni proces obrade tehničkog upita nakon provođenja poboljšanja

Preseljenjem inženjera u odjel Prodaje (*Slika 34. u odnosu na 33.*), oni postaju direktno odgovorni rukovoditelju Prodaje, a podrška kupcima i pružanje tehničkih odgovora imaju apsolutni prioritet pred ostalim radnim zadacima na kojima su angažirani. Sve zahtjevne tehničke upite koje je referent prodaje obvezan proslijediti i zatražiti pomoć tehničke struke, zaprimaju isključivo dodijeljeni inženjeri koji po izvršenoj analizi upita procjenjuju dali odgovor mogu dati samostalno ili je potrebna konzultacija sa ostalim stručnjacima tehničke struke (primjerice inženjer razvoja zadužen za točno konkretnu problematiku ili tehnolog). Ako odgovor mogu dati samostalno, kupac isti dobiva unutar jednog do dva radna dana čime je vrijeme čekanja skraćeno za minimalno tri dana. No ukoliko odgovor nisu u mogućnosti formirati samostalno, konkretno tehničko pitanje iz kompletnog upita prosljeđuju inženjeru razvoja zaduženom za konkretni problem ili tehnologu. Po zaprimanju konkretnog pitanja od inženjera iz Prodaje, oni procjenjuju prioritet davanja odgovora u odnosu na svoje već dodijeljene dnevne zadatke te je u pravilu potreban vremenski period jedan do dva dana u kojem inženjer iz Prodaje dobiva povratni odgovor. Inženjer iz odjela Razvoj ili tehnolog koji su konzultirani također trebaju provjeriti izvedivost tehničkog upita za što je u prosjeku potrebno dodatno jedan dan. Po provjeri svih detalja, oni daju odgovor inženjeru iz Prodaje koji ga objedinjava sa ostalim tehničkim pojašnjenjima upita i prosljeđuje referentu prodaje a koji ga zatim šalje kupcu. Na taj način kupac dobiva odgovor unutar dva do četiri radna dana, čime je skraćeno vrijeme čekanja kupca za minimalno jedan dan. Cilj provođenja reorganizacije i poboljšanja procesa je skraćenje vremenskog perioda davanja tehničkog odgovora kupcu. Konačni rezultat uvođenja promjena jesu zadovoljni kupci, bolja interna komunikacija zaposlenika i motiviranost, poboljšana suradnja s kupcima i povećane šanse za dobivanje novih poslova.

Iznad opisan primjer reorganizacije i poboljšanja poslovnog procesa obuhvaća odjel Prodaje i Razvoja, te konkretan proces obrade tehničkog upita kupca. No, proizvodna poduzeća reorganizaciju i poboljšanja provode često i na razini nabave (s ciljem optimizacije procesa nabave materijala), proizvodnje (u svrhu povećanja produktivnosti i sniženja troškova proizvodnje koji u proizvodnim poduzećima u pravilu čine najveći dio ukupnih troškova poduzeća), logistike i skladišta (primjerice uvođenjem bar kodiranja u sustav upravljanja skladištem, a s ciljem optimizacije procesa i sniženja troškova), i slično. Jedan od često primijenjenih i efikasnih primjera reorganizacije je zamjena autokratskog stila rukovođenja liberalnijim pristupom, te promjena iz vertikalne hijerarhije u horizontalnu u kojoj niže razine dobivaju veću slobodu u donošenju odluka. Tim pristupom uklanjaju se suvišne

organizacijske razine a zaposlenike se motivira za aktivniji pristup u donošenju odluka i uključenost u rješavanje problema, te približavanje kupcima s ciljem ispunjenja njihovih zahtjeva. Najčešći problemi i poteškoće na koje pri tome nailaze jesu: nespremnost sustava za uvođenje promjena, nemotiviranost zaposlenika i otpor, loša procjena trenutnog stanja i stvarnih potreba, visoki ili dodatni, nepredviđeni troškovi uvođenja promjena, manjak potpore i nerazumijevanje menadžmenta, provedene promjene ne daju željeni rezultat, i slično. Ukoliko se mogući problemi i prepreke ne uzmu u obzir već prilikom planiranja provođenja promjena ili barem pravovremeno uoče tijekom provođenja promjena u sustavu, cijela finalizacija projekta provođenja poboljšanja može postati upitna, a obzirom da su troškovi provođenja promjena u pravilu visoki važno je već prilikom planiranja napraviti simulaciju mogućih problemskih situacija i prijedloga rješenja.

Trošak provođenja reorganizacije i unapređenja poslovnih procesa, iako u pravilu visok, treba smatrati investicijom jer ukoliko su poboljšanja uspješno provedena kroz sustav, i učinci su višestruki. Najčešći efekti provođenja promjena odnose se na sniženje troškova i uštede, optimizaciju poslovnih procesa, unaprijeđenu komunikaciju i motiviranost zaposlenika, te poboljšanu radnu učinkovitost, a sve to odražava se i na bolju suradnju i zadovoljstvo kupaca, kao i stvaranje novih poslovnih prilika i uspješnu realizaciju strateških ciljeva poduzeća. Svrha reorganizacije i unapređenja poslovnih procesa prvenstveno je smanjenje nefleksibilnosti poduzeća i prilagođavanje promjenama u okruženju s ciljem uspješnog poslovanja.

5.3.4 Primjena informacijskog sustava s ciljem unapređenja strateškog planiranja prodaje

U proizvodnim poduzećima najefikasniji način upravljanja kompletnim sustavom, a objedinjeno jednim jedinstvenim softverom jest korištenje ERP sustava (engl. *Entreprise Resource Planning*) kojih je na tržištu zaista velik izbor (Pantheon, GoSoft, SAP, Navision, Oracle, OpenERP i dr.). Ključno je pitanje kako odabrati ERP sustav koji će odgovarati organizacijskim potrebama konkretnog proizvodnog poduzeća. U pravilu su ERP sustavi već gotovi softverski paketi te ih je moguće tek u određenoj mjeri prilagoditi specifičnim potrebama poduzeća, stoga je važno unaprijed jasno definirati vlastite potrebe i mogućnosti te detaljno istražiti tržišnu ponudu ERP softverskih rješenja kako bi se finalno odabralo najbolje

za konkretno poduzeće. Najbolje ne mora uvijek značiti i najskuplje, a kako je svako proizvodno poduzeće jedinstveno, po svojoj veličini, tehnologiji, organizaciji, proizvodnom programu, načinu upravljanja itd., tako je i u odabiru najboljeg softverskog rješenja važan individualni pristup. To u pravilu znači i veći angažman IT djelatnika i menadžmenta poduzeća te inicijalno viši trošak već i prije samog odabira softvera, no taj je trošak obično niži od troška koji nastaje ukoliko se odabere pogrešno rješenje. Trošak nabave i instalacije ERP rješenja u pravilu obuhvaća trošak inicijalne investicije, odnosno trošak nabave licenci, usluge implementacije potrebne informatičke opreme, interne troškove (radno vrijeme zaposlenika poduzeća koji sudjeluju u implementaciji), te ujedno treba ukalkulirati i trošak instalacije ERP-a, tj. održavanje licenci i informatičke opreme, usluge redovnog održavanja i eventualnih nadogradnji ERP sustava. Tek pravilno proveden odabir, nabava i instalacija ERP sustava, proizvodnom poduzeću omogućava kvalitetnije, učinkovitije i jeftinije poslovanje, a time i zadovoljstvo kupaca i poslovnih partnera te bolju tržišnu poziciju. Kao osnovne prednosti primjene ERP sustava u svrhu unapređenja strateškog planiranja prodaje može se istaknuti:

1. *integracija svih poslovnih funkcija poduzeća* (nabave, prodaje, kontrolinga, skladišta, financija, računovodstva, proizvodnje, logistike, kontrole kvalitete) kroz jedan jedinstveni sustav → omogućava dobivanje podataka iz različitih područja potrebnih za donošenje odluka o prodajnim aktivnostima
2. *obrada strukturiranih podataka* → omogućava automatiziranu i brzu obrada podataka i odvijanje procesa
3. *jedna centralizirana baza podataka za sve organizacijske cjeline* → brža komunikacija i tok informacija između organizacijskih cjelina poduzeća
4. *fleksibilnost i prilagodljivost specifičnim zahtjevima poduzeća* → ta prilagodljivost nije apsolutna već do određene mjere, zato je i važno odabrati odgovarajuće ERP rješenje.

Uz ERP sustave, za efikasnije poslovanje sve se više koriste i CRM sustavi (engl. *Customer Relationship Management*), a koji mogu isto tako biti u sklopu odabranog ERP softverskog rješenja ili naknadno instalirani, no svakako povezani sa već postojećim ERP sistemom. Kako je u osnovici CRM sustav namijenjen za planiranje i praćenje aktivnosti s kupcima, svrha je na bazi tog praćenja upoznati njihove navike i zahtjeve, te na taj način pridobiti nove kupce, kao i postojeće učiniti zadovoljnima. Karakteristike CRM sustava su da omogućava evidentiranje svih važnih informacija o kupcima, praćenje aktivnosti s kupcima, unos ponuda,

narudžbi i ugovora te praćenje njihove realizacije i analiza, praćenje prodaje po tržištima, ponudama ili djelatnicima, izrada detaljnih izvještaja i analiza po svakom pojedinom kupcu i slično. Sve navedeno omogućava bolje praćenje aktivnosti i potreba kupaca s ciljem analize njihovih konkretnih interesa i daljnjeg ciljanog usmjeravanja prodajnih aktivnosti.

Nadalje, još jedan od načina boljeg povezivanja aktivnosti proizvodnog poduzeća sa kupcima jesu B2B sustavi (engl. *Business-to-business*) gdje se komunikacija kupaca i proizvodnog poduzeća odvija na principu elektroničke trgovine, a najčešći oblici jesu web upiti i narudžbe, elektronički katalozi s detaljnom specifikacijom proizvoda i e-aukcije. Cilj uvođenja B2B načina poslovanja jest približiti usluge i proizvode poduzeća postojećim i potencijalnim kupcima te ih učiniti maksimalno dostupnima. Također, ubrzava se komunikacija između poduzeća i kupca jer oboje slijede jedinstveni način pripreme, zaprimanja i obrade upita ili narudžbe čime se štedi vrijeme a i kupac povratnu informaciju dobiva u kraćem roku.

Informatizacija poslovanja za proizvodno poduzeće predstavlja stratešku odluku i dugoročnu investiciju stoga je važno odabrati sustav koji će maksimalno podržati način rada konkretnog poduzeća, jer sustav koji odlično funkcionira za jedno poduzeće ne mora biti prihvatljiv i za sva ostala. Kod odluke o odabiru određenog informatičkog rješenja važno je uzeti u obzir ciljeve koje poduzeće implementacijom konkretnog sustava želi postići kako bi konačni rezultat bilo poboljšanje poslovanja poduzeća, te učinkovitije planiranje i poslovno odlučivanje, a ukupna investicija isplativa. Izrada i realizacija strateškog plana prodaje pretpostavlja detaljnu analizu trenutnog stanja prodaje, te svih faktora koji su važni za realizaciju ciljeva, odnosno željenog budućeg stanja, kao i potencijalno rizičnih čimbenika. Osim analize tržišta i istraživanja vanjskih čimbenika utjecaja na poslovanje poduzeća, važno je provesti i interno istraživanje, odnosno analizu i ocjenu kretanja prihoda od prodaje prema raznim kriterijima (tržištima, odjelima, djelatnicima, grupama proizvoda i sl.) kroz određeni prethodni period kao i trenutno stanje, zatim analizu najprodavanijih i najslabije prodanih grupa proizvoda, analizu prodaje grupa proizvoda po konkretnim tržištima i slično. Cilj je na bazi činjeničnog stanja pokušati predvidjeti buduće tržišne trendove, njihov utjecaj na realizaciju ciljeva zadanih strateškim planom prodaje te ocjenu internih faktora poduzeća kao podrške za realizaciju strateškog plana prodaje. Da bi sve to bilo moguće realizirati, poduzeće treba raspolagati potrebnim kvalitetnim informacijama što znači i adekvatnu softversku podršku, kao jedan od nužnih alata za realizaciju strateškog plana prodaje i uspješno upravljanje poslovanjem.

5.3.5 Potpora svih funkcija u poduzeću i usmjerenje poslovnih procesa s ciljem strateškog unapređenja prodaje

Prodaja je zaokružen proces koji započinje sa prvim kontaktom kupca i poduzeća, a završava uspješnom prodajom proizvoda, te postprodajnom uslugom (briga za zadovoljstvo kupca i nakon kupnje, te redovno održavanje proizvoda prema garantnim uvjetima ili pružanje tehničke podrške u slučaju reklamacije). Uspješnost prodaje odnosno realizacije strateškog plana prodaje mjeri se praćenjem realizacije prihoda od prodaje koji je ustvari rezultat uspješnog prodajnog procesa. Realizacija prihoda od prodaje najčešće se prati kroz nekoliko parametara koji mogu biti tržišta, referenti prodaje/voditelji ili odjeli, te grupe proizvoda, a odgovornost za realizaciju preuzimaju djelatnici prodajnog odjela. Osim praćenja realizacije strateškog plana prodaje, u proizvodnim poduzećima u pravilu se prati i realizacija plana proizvodnje (po jedinici proizvoda, masi i sl.) te produktivnost. Upravo zbog naglaska na praćenju realizacije prodaje i proizvodnje, u praksi se ponekad zanemaruje praćenje, odgovornost i važna uloga ostalih funkcija proizvodnog poduzeća (nabava, logistika, skladište, IKT, kontrola kvalitete, financije i računovodstvo, kontroling…) koji bi kao jedan od glavnih zadataka trebali imati podršku funkcije i procesa prodaje s ciljem podrške i uspješne realizacije strateškog plana prodaje.

Funkcija prodaje i praćenje realizacije strategije i plana prodaje, naglasak stavlja na tri osnovna čimbenika, a to su **proizvod, tržište i prodajna cijena**. Ipak, za uspješnu realizaciju i unapređenje prodaje nedovoljno je analizirati i pratiti samo ta tri faktora, već treba uzeti u obzir i sve ostale dodatne čimbenike koji utječu na navedena tri faktora a time indirektno i na realizaciju prodaje. **Ostali ili indirektni čimbenici** utjecaja na realizaciju prodaje, odgovorne funkcije te ciljevi koji se planiranim usmjerenjem tih čimbenika postižu, prikazani su u *Tablici 15.* u nastavku.

Tablica 15. Indirektni čimbenici utjecaja na realizaciju prodaje, odgovorne funkcije i ciljevi strateškog unapređenja realizacije prodaje

Čimbenik utjecaja na prodaju	**Odgovorna funkcija**	**Cilj unapređenja realizacije prodaje**
1. Nabava kvalitetnih sirovina po prihvatljivoj cijeni i u traženom roku	Planiranje proizvodnje, Nabava, Logistika	Efikasnija nabava i proizvodnja, niži trošak proizvodnje → *efekti unapređenja realizacije prodaje*: ✓ pravovremena proizvodnja i isporuka u planiranom roku, te realizacija prodaje prema planu ili i prije planiranog roka ✓ niži trošak proizvodnje, veći profit ili konkurentnija prodajna cijena ✓ mogućnost dobivanja poslova koje konkurencija nije u mogućnosti realizirati u istom roku ✓ zadovoljan kupac, mogućnost za daljnju suradnju i nove poslove ✓ realizacija priljeva prema planu, bolji obrtaj sredstava, utjecaj na likvidnost
2. Upravljanje zalihama sirovina i materijala	Planiranje proizvodnje, Nabava, Skladište	
3. Proizvodnja kvalitetnog proizvoda u roku i uz minimalni trošak	Istraživanje i razvoj, Planiranje proizvodnje, Proizvodnja	
4. Kontrola kvalitete i smanjenje (troškova) škarta	Proizvodnja, Kontrola kvalitete	Utjecaj na smanjenje troškova proizvodnje i škarta, bolja iskorištenost proizvodnih kapaciteta i usmjerenost radnika na proizvodnju prema narudžbi umjesto popravaka, bolja produktivnost, bolja organizacija proizvodnje i poštivanje rokova proizvodnje → *efekti unapređenja realizacije prodaje:* ✓ pravovremena proizvodnja i isporuka, realizacija prodaje (prihoda) prema planu, priljevi

		prema planu ✓ kontrola troškova, konkurentnija prodajna cijena, veći profit
5. Upravljanje zalihom gotovih proizvoda	Prodaja, Planiranje proizvodnje, Proizvodnja, Skladište	Kontrola troškova zalihe, efikasnija proizvodnja, niži trošak proizvodnje → *efekti unapređenja realizacije prodaje:* ✓ pravovremena proizvodnja i isporuka, realizacija prodaje prema planu ili i prije planiranog roka ✓ niži trošak proizvodnje i zalihe, veći profit ili konkurentnija prodajna cijena ✓ mogućnost realizacije 'ad hoc' poslova ✓ mogućnost realizacije priljeva koji nije inicijalno planiran, bolji obrtaj sredstava, utjecaj na likvidnost
6. Sustavno upravljanje reklamacijama i analiza zadovoljstva kupaca, te poduzimanje korektivnih aktivnosti	Kontrola kvalitete, Servis	Poboljšanje kvalitete proizvoda, pružanje kompletne usluge kupcu (customer service), upravljanje zadovoljstvom kupaca, feedback sa tržišta i mogućnost za razvoj → *efekti unapređenja realizacije prodaje:* ✓ suradnja na razini kupac-suradnik u razvoju i poboljšanju proizvoda, zadovoljan kupac, mogućnost za širenje suradnje i nove poslove, a time utjecaj i na prihod ✓ kontrola i upravljanje troškovima reklamacija, utjecaj na konkurentnost cijene, profit, prihod od prodaje
7. Organiziran servis i održavanje proizvoda u garantnom roku, te tehnička podrška kupcima u slučaju reklamacije	Kontrola kvalitete, Servis	

8. Upravljanje likvidnošću i naplatom	Financije, Kontroling, Prodaja	Utjecaj na pribavljanje dovoljno financijskih sredstava potrebnih za redovno odvijanje poslovnih aktivnosti i investiranje → *efekti unapređenja realizacije prodaje:* ✓ pravovremeno ili planirano prijevremeno plaćanje obveza prema dobavljačima omogućuje niži trošak što utječe na nabavnu cijenu sirovina a time i na veći profit ili konkurentniju prodajnu cijenu ✓ izbjegava se rizik stopiranja isporuke sirovina ili omogućava čak i prijevremena dobava čime se omogućava i proizvodnja odn. isporuka kupcu prije roka
9. Adekvatna informatička i tehnološka podrška	IKT	Pravovremenost i točnost informacija potrebnih za donošenje strateških odluka → *efekti unapređenja realizacije prodaje:* ✓ pravovremeno dobivanje svih potrebnih točnih informacija nužnih za odlučivanje i strateške poteze u cilju poboljšanja realizacije prodaje

Izvor: (autorica)

6 ZAKLJUČAK

U ovom završnom specijalističkm radu istražena je problematika utjecaja na uspješnost realizacije korporacijske strategije proizvodnih poduzeća kroz razvoj i realizaciju prodajne strategije. Rad je nastao kao rezultat iskustva autorice u području prodaje dvaju izvozno orijentiranih proizvodnih poduzeća, istraživanjem aktualne literature te provedenog anketnog ispitivanja na razini proizvodnih poduzeća i analize njihova rada u praksi. Stoga je i istraživanje konkretne problematike provedeno kroz tri ključne faze: *analiza stručne literature, provedba anketnog ispitivanja na prigodnom uzorku odabranih proizvodnih poduzeća* i *komparacija dosadašnjeg iskustva iz prakse sa rezultatima anketnog upitnika i građe iz literature*, a na temelju čega su prezentirani određeni prijedlozi poboljšanja poslovnih procesa proizašli iz strateškog planiranja prodaje kao podršci za uspješnu realizaciju korporacijske strategije.

Određena je metodologija istraživanja i izrade rada, te su definirani ciljevi rada. Ciljevi su prikazani kroz pojedina poglavlja ovog rada, te ostvareni pomoću odabranih znanstvenih metoda kako slijedi:

C1: Obraditi problematiku vezanu uz ulogu i važnost globalizacije koja je potaknula nove tržišne trendove, te ukazati na važnost i koristi strateškog upravljanja prodajom kao temeljem za definiranje korporacijske strategije i korporacijskog upravljanja.

Za prikaz ovog cilja korištena je **deduktivna metoda** za pojašnjenje činjenica koje se odnose na praćenje i analizu tržišnih trendova, kao i utjecaj strateškog upravljanja prodajom na razvoj i uspješnu realizaciju korporacijske strategije (poglavlje 3.2.2 i 4).

C2: *Opisati aktualno stanje u praksi vezano uz shvaćanje važnosti i primjene strateškog planiranja u proizvodnim poduzećima.*

Metodom deskripcije opisano je aktualno stanje u praksi proizvodnih poduzeća, a na temelju rezultata provedenog anketnog ispitivanja (poglavlje 5.2).

C3: *Ukazati na probleme s kojima se proizvodna poduzeća susreću u praksi, a proizašlih iz utjecaja procesa globalizacije.*

Metoda sinteze je korištena za povezivanje podataka dobivenih analitičkim postupkom provedenog anketnog istraživanja i istraživanja literature (poglavlje 3.2.2 i 5).

C4: *Definirati prednosti i koristi strateškog plana prodaje kao temelja za formiranje korporacijske strategije.*

Provedeno je **anketno ispitivanje** u svrhu istraživanja konkretnih slučajeva iz prakse proizvodnih poduzeća i definiranje stavova menadžmenta vezano uz strateško planiranje prodaje kao potpore korporacijskoj strategiji, kao i koristi strateškog planiranja za uspješnu realizaciju korporacijske strategije i ciljano usmjerenje poslovnih aktivnosti (poglavlje 5).

C5: *Prezentirati upravljanje kupcima u novim tržišnim uvjetima, metode analize tržišta i načine uspješnog pronalaženja novih kupaca i zadržavanje postojećih, značaj ljudskih potencijala, kontinuiranog inoviranja znanja i razvoj poslovne inteligencije kao temeljnih odrednica za uspješnu realizaciju plana i ostvarenje strategije.*

Postavke ovog cilja prezentirane su kroz poglavlja 3.2, 4.2 i 4.3.

C6: *Prezentirati konkretne prijedloge poboljšanja s ciljem unapređenja poslovnih procesa i stvaranje temelja za formiranje uspješne korporacijske strategije kroz strateško planiranje prodaje.*

Komparativna metoda korištena je za komparaciju postavki iz literature sa konkretnim podacima i primjerima iz prakse proizvodnih poduzeća prikupljenim anketnim istraživanjem a u svrhu formiranja prijedloga poboljšanja (poglavlje 5).

Osim navedenih metoda, korištena je i **metoda analize** za analizu podataka prikupljenih anketnim istraživanjem, te **metoda generalizacije** za općenitiji prikaz situacije na temelju konkretnih primjera iz prakse i rezultata anketnog istraživanja u svrhu formiranja općenitih zaključaka.

U radu je definirana hipoteza u svrhu čijeg potvrđivanja je provedeno anketno istraživanje na razini proizvodnih poduzeća:

H1. Strateško planiranje prodaje predstavlja potporu uspješnoj realizaciji korporacijske strategije proizvodnih poduzeća.

Za uzorak su odabrana poduzeća različite veličine i vrste proizvodne djelatnosti. Iz istraživanja proizlazi da većina anketiranih poduzeća nema formalno definiranu korporacijsku i/ili prodajnu strategiju, ili zaposlenici nisu s njima upoznati niti motivirani za njihovu realizaciju. Rezultati istraživanja pokazuju da većina ispitanika smatra kako postoji povezanost formalno određene korporacijske strategije i uspješnosti poslovanja, te da prodajna strategija u potpunosti ili djelomično utječe na uspješnost korporacijske strategije, a čime su ujedno potvrđene i postavke hipoteze. Doprinos rada odnosi se na definiranje smjernica i konkretnih prijedloga poboljšanja koji služe donositeljima odluka odgovornima direktno za formiranje i realizaciju korporacijske i prodajne strategije, prvenstveno menadžmentu proizvodnih poduzeća, ali i ostalim zainteresiranim stranama.

LITERATURA

1. Aaker, D.A. (1995). *Developing Business Strategies*, John Wiley&Sons, New York.
2. Avelini Holjevac, I. (1998). *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija.
3. Basarac, M., Vučković, V. (2011): *Analiza izvozne konkurentnosti hrvatske prerađivačke industrije*, Ekonomski pregled, 62 (12), 729-751.
4. BizNet. (2012). Registar poslovnih subjekata: BizNet – Inteligentni sustav poslovnih informacija. Hrvatska gospodarska komora. Dostupno na http://www1.biznet.hr/HgkWeb/do/extlogon [07.07.2012.]
5. Bowman, E.H., Helfat, C.E. (2001). *Does corporate strategy matter?*, Strategic Management Journal, 22:1-23, University of Penssylvania, Philadelphia.
6. Brajdić, I. (1998). *Modeli odlučivanja*, Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski Fakultet Opatija.
7. Brčić, R., Malbašić, I., Đulkes, S. (2013). *Uloga i ponašanje zaposlenika u kriznom menadžmentu*, Ekonomski pregled, 64 (3).
8. Brumec, J., Vrček, N., Strahonja, V., Pihir, I., Picek, R., Magdalenić, I., Stapić, Z., Šmaguc, Ž.(2009). Istraživanje generičkog procesnog modela tvrtke, identifikacija priključnih točaka za elektroničko poslovanje te tehničke i funkcionalne specifikacije e-Modula za njihovu implementaciju. Dostupno na: http://edocument.foi.hr/dokumentacija/glavni-dokument [30.06.2014.]
9. Buble, M.; Cingula, M.; Dujanić, M.; Dulčić, Ž.; Gonan Božac, M.; Galetić, L.; Ljubić, F.; Pfeifer, S.; Tipurić, D. (2005). *Strateški menadžment*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
10. Cetinski, V. (1998). *Optimalizacija organizacijske strukture poduzeća*, doktorska disertacija, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, Rijeka.
11. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. (1998). *Unternehmenswert: Methoden und Strategien fur eine Wertorienterte Unternehmensfuhrung*, 2. Auflage, Frankfurt/Main; New York, Campus Verlag.
12. Daft, R. L. (1992). *Organization Theory and Design*, Fourth Edition, West Publishing Company, Saint Paul.
13. Dix, J. F. i Mathews, H. L. (2002). *The process of strategic planning*, Business Development Indeks, Ltd. and The Ohio State University, Columbus, Ohio. Dostupno na http://fisher.osu.edu/supplements/10/1470/All_Articles.pdf [21.08.2014].
14. Donnelly Jr., J. H., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1995). *Fundamentals of Management*, Night Edition, IRWIN, Chicago.
15. Drucker, P.F. (2004). *The Daily Drucker*, Harper Business, New York.
16. Dumičić, K., Knežević, S. (2007). *Anketno istraživanje prakse predviđanja promjena u vlastitome poslovanju i u poslovnome okruženju hrvatskih poduzeća*, Ekonomski pregled, 58 (3-4) 158-180.
17. Dye, R. i Sibony, O. (2007). *How to improve strategic planning*, McKinsey Quarterly, August 2007.

18. DZS, (2013). *Statističke informacije 2013.* Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb, Dostupno na http://www.dzs.hr/ [10.7.2013.]
19. EBRD. (2013). *Transition Report 2013*, Dostupno na http://www.ebrd.com/pages/research/publications/flagships/transition.shtml [02.06.2014.]
20. Feng, Y., D'Amours, S., Beauregard, R. (2007). *The Value of Sales and Operations Planning in Oriented Strand Bord Industry with Make-to-Order Manufacturing System: Cross Functional Integration under Deterministic Demand and Spot Market Resource*, CIRRELT.
21. Galetić, L.; Cingula, M.; Tipurić, D.; Rašić, S.; Filipović, D.; Hernaus, T.; Hruška, D.; Marić, I.; Podrug, N.; Aleksić, A.; Načinović, I.; Klindžić, M.; Mešin, M. (2011). *Organizacija velikih poduzeća*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.
22. Hammel, G. (2000). *Leading the revolution*, Harvard Business School Press.
23. HANFA, (2010). *Kodeks korporativnog upravljanja*, Dostupno na http://www.hanfa.hr/getfile/6627/Kodeks%20korporativnog%20upravljanja.pdf. [25.6.2012.]
24. Jurčić, Lj. i Vojnić, D. (2011). *Quo vadis Croatia? Od samoupravnog socijalizma i društva blagostanja preko ekonomije i politike tranzicije do divljeg kapitalizma i tržišnog fundamentalizma – Hrvatska na putu u Europsku uniju*, Ekonomski pregled, 62 (12), 787-826.
25. Ketokivi, M.; Castañer, X. (2004): *Strategic Planning as an Integrative Device*, Johnson Graduate School, Cornell University.
26. Kolaković, M. (2008). *Poduzetničko strateško planiranje*, Računovodstvo, revizija i financije, br. 4/2008.
27. Kotler, P. (1988). *Upravljanje marketingom*, Informator, Zagreb.
28. Liautaud, B.; Hammond, M. (2006). *e-Poslovna inteligencija – Kako informacije pretvoriti u znanje a znanje u profit*, Prudens Consilium.
29. Mansfield, G.M.; Fourie, L.C.H. (2004). *Strategy and business models – strange bedfellows ? A case for convergence and its evolution into strategic architecture*, S.Afr.J.Bus.Manage.
30. Marić, G. (2006). *Upravljanje poslovnim procesima*, Školska knjiga, Zagreb.
31. Markides, C. (1997). *Strategic Innovation*, Sloan Management Review, Spring 1997.
32. Martin, J. D., Petty, W. J. (2000). *Value Based Management: The corporate response to the shareholder revolution*, Haward Business School Press, Boston Massachusets.
33. Marušić, S. (2006). *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Adeco, Zagreb.
34. McTaggart, J. M., Kontes, P. V., Mankins, M. (1994). *The Value Imperativ*, The free press New York.
35. OECD, (2004). *Improving corporate governance standards: the work of the OECD and the Principles*. Global Corporate Governance Guide 2004: best practice in boardroom. Globe White Page. Dostupno na www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm [25.06.2012.].
36. OECD, (2012). *OECD Principles of Corporate Governance*, Dostupno na http://www.oecd.org/corporate/oecdprinciplesofcorporategovernance.htm [25.06.2012.].

37. Profitiraj.hr, (2013). *Recesija u eurozoni dublja nego što se očekivalo: Svjetska banka snizila procjene rasta globalnog gospodarstva na 2,2 posto. Dostupno na* http://www. profitiraj.hr/novosti/svjetska-banka-snizila-procjene-rasta-globalnog-gospodarstva-na-22-posto/ [10.7.2013.]

38. Sikavica, P. (1999). *Poslovna organizacija*, III. izdanje, Informator, Zagreb.

39. Sikavice, P. (2009). *Organizacijski dizajn (slike, organizacijske sheme i tabele)*. Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike. Zagreb.

40. Siropolis, N. C. (1995). *Menadžment malog poduzeća*, IV. izdanje, MATE, Hrvatska obrtnička komora, Zagreb.

41. Slater, F.S., Narver, J.C. (1994): *Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance*, Business Horizons, March-April 1994.

42. Sorkoin, B. (1973). *Osnove socijalne psihologije*, Narodne novine, Zagreb.

43. Srića, V. (1992). *Principi modernog menadžmenta*, Zagrebačka poslovna škola, Zagreb.

44. Tipurić, D.; Cingula, M.; Galetić, L.; Sisek, B.; Spremić, M; Tušek, B.; Žager, L.; Horak, H.; Pervan, I.; Filipović, I.; Omazić, M.A.; Hruška, D.; Klačmer Čalopa, M.; Podrug, N.; Rončević, A.; Lovrinčević, M.; Aleksić, A. (2008). *Korporativno upravljanje*, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb.

45. Trošelj, H. (2008). *Upravljanje vremenom – čimbenik efikasnosti i efektivnosti menadžmenta,* Ekonomika i menadžment u javnom sektoru. Zbornik radova znanstveno-stručnog skupa 2008, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci. Dostupno na http://oliver.efri.hr/~javnisek/zbornik.pdf [28.05.2012.]

46. Tschopp, H.G. (2005). *Corporate Governance – The Key to Success of Failure, Boardroom*. Magazine for Corporative Governance, Leadership and Quality of Life, 1/2005.

47. Zakon o računovodstvu (NN 109/07, 54/13, 121/14), Dostupno na http://www.zakon. hr /z/118/Zakon-o-ra%C4%8Dunovodstvu, [01.10.2014.]

48. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (1999). *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike,Varaždin.

ŽIVOTOPIS

Valentina Pihir rođena je 1982. godine u Varaždinu. 2005. godine diplomirala je na Sveučilištu u Rijeci, Fakultet za hotelski i turistički menadžment Opatija, smjer *Turistički menadžment* na izvanrednom studiju Zabok. 2008. godine upisuje poslijediplomski studij *Menadžment poslovnih sustava* na Fakultetu organizacije i informatike u Varaždinu, Sveučilišta u Zagrebu, gdje stječe zvanje *sveučilišni specijalist menadžmenta poslovnih sustava*.

Radnu karijeru započinje krajem 2003. godine zaposlivši se u poduzeću Dimnjak d.o.o. gdje obavlja administrativne poslove, a po završetku studija ljeto 2005. provodi radeći na recepciji hotela La'Gus Varaždinbreg. Od 2006. godine radi kao *Referent prodaje* u poduzeću Oprema-uređaji d.d. Ludbreg, a svoje daljnje profesionalno usavršavanje i razvoj od 2010. godine nastavlja u odjelu Prodaje poduzeća MIV d.d. Varaždin gdje i danas radi kao *Voditelj naplate i analiza*, a kroz kontinuirano napredovanje i samostalno vođenje *Odjela prodaje za Europu i svijet* stiče značajno iskustvo u načinu rada proizvodnih poduzeća, međunarodnom poslovanju, strateškom planiranju prodaje i vođenju višemilijunskih poslova i projekata.

Autorica je znanstvenog članka *Improvement of warehouse operations through implementation of mobile barcode systems aimed at advancing sales process*, ITI 2011 – 33rd International Conference on Information Technology Interfaces, Cavtat, Croatia: University of Zagreb, University Computing Centre, 2011., str. 433-438. (autori: Igor Pihir, Valentina Pihir, Stjepan Vidačić; referencirano u bazama: IEEE Xplorer, Scopus, INSPEC). Aktivno se služi sa tri strana jezika (engleski, talijanski i njemački jezik), te može voditi osnovnu komunikaciju na francuskom i španjolskom jeziku. Svoje je profesionalno usavršavanje kontinuirano nadopunjavala edukacijom iz stranih jezika, te stručnim seminarima iz područja strateškog upravljanja, upravljanja projektima i pregovaranja.

Bazična dokumentacijska kartica na hrvatskom jeziku

FOI - Sveučilište u Zagrebu UDK:
Završni specijalistički rad

Strateško planiranje prodaje kao potpora realizaciji korporacijske strategije proizvodnih poduzeća

V. Pihir
Fakultet organizacije i informatike
Varaždin, Hrvatska

U radu je prezentirana problematika uloge i značaja strateškog planiranja prodaje za uspješnu realizaciju korporacijske strategije proizvodnih poduzeća. Istraživanje se odnosi na domaća i inozemna poduzeća različite proizvodne djelatnosti i veličine. Dobiveni su podaci, kao i rezultati istraživanja stručne literature, formirani u konkretne prijedloge poboljšanja koji mogu poslužiti kao smjernice donositeljima odluka, a prvenstveno menadžmentu proizvodnih poduzeća.

Većina poduzeća u praksi nema formalno definiranu korporacijsku i/ili prodajnu strategiju, te često ključni zaposlenici nisu upoznati sa strateškim odrednicama poduzeća kao ni motivirani za njihovu realizaciju. Ipak, istraživanjem je dokazano da prodajna strategija bitno utječe na uspješnost realizacije korporacijske strategije, te postoji jasna povezanost između formalno određene korporacijske strategije i uspješnosti poslovanja.

Voditelj rada: doc.dr.sc. Marina Klačmer Čalopa

Povjerenstvo za ocjenu i obranu: prof.dr.sc. S. Dvorski
doc.dr.sc. M. Klačmer Čalopa
izv.prof.dr.sc. K. Vuković

Obrana: 17. veljače, 2015. godine Promocija:

Rad je pohranjen u Biblioteci Fakulteta organizacije i informatike u Varaždinu

(134 stranice, 34 slike, 15 tabela, 48 bibliografskih podataka, original na hrvatskom jeziku)

I. Strateško planiranje prodaje kao potpora realizaciji korporacijske strategije proizvodnih poduzeća

II. Pihir, V.

III. Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, Hrvatska

strateško planiranje
prodaja
strategija
korporacijska strategija
proizvodna poduzeća

Bazična dokumentacijska kartica na engleskom jeziku

FOI – Univ. Zagreb UD.:
Univ. Spec. Oec

Strategic planning of sales in support of realization of corporate strategy of production enterprises

V. Pihir
Faculty of Organization and Informatics
Varaždin, Croatia

This thesis addresses issues related to the role and significance of the strategic planning of sales aimed at successful realization of the corporate strategy of production enterprises. The research deals with domestic and foreign enterprises of different production activities and sizes. The data thus obtained and the results of studying the relevant literature are shaped into concrete recommendations for improvement, which can then serve as guidelines to decision-makers and particularly to the managements of production enterprises.

In practice, the majority of enterprises lack a formally defined corporate and/or sales strategy and key employees are often unfamiliar with the strategic determinants of their enterprises and poorly motivated to realize them. Nevertheless, this research proves that the sales strategy has a significant impact on the success of corporate strategy, and clearly confirms the correlation between the formally determined corporate strategy and the efficacy of the business operations.

Supervisor: doc.dr.sc. Marina Klačmer Čalopa
Examiners: prof.dr.sc. S. Dvorski
doc.dr.sc. M. Klačmer Čalopa
izv.prof.dr.sc. K. Vuković

Obrana: 17. February, 2015

The thesis deposited at the Library of the Faculty of Organization and Inoformatis, Varaždin.

(134 pages, 34 figures, 15 tables, 48 references, original in Croatian language)

Pihir V.

I. Strategic planning of sales in support of realization of corporate strategy of production enterprises

II. Pihir, V.

III. Faculty of Organization and Informatics, Varaždin, Croatia

strategic planning
sales
strategy
corporate strategy
production companies

_____

Valentina Pihir