

# Kontroling prodaje

---

Obran, Filip

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:160971>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-12-20**



Repository / Repozitorij:

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

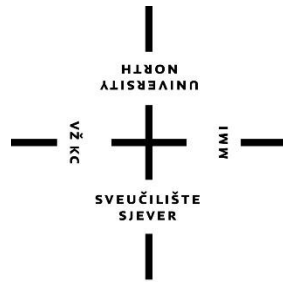
## **Kontroling prodaje**

**Filip Obran, 0336042230**

Koprivnica, rujan 2023. godine



UNIVERSITY  
NORTH



# Sveučilište Sjever

Odjel za logistiku i održivu mobilnost

## Kontroling prodaje

### Student

Filip Obran, 0336042230

### Mentor

doc. dr.sc. Vesna Sesar

Koprivnica, rujan 2023. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL Odjel za logistiku i održivu mobilnost

STUDIJ preddiplomski stručni studij Logistika i mobilnost - Koprivnica

PRISTUPNIK Filip Obran

MATIČNI BROJ 0336042230

DATUM 06.09.2023

KOLEGIJ Kontroling

NASLOV RADA Kontroling prodaje

NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU Sales Controlling

MENTOR doc. dr.sc. Vesna Sesar

ZVANJE docent

ČLANOVI POVJERENSTVA

1. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, predsjednik
2. doc.dr.sc. Ana Globočnik Žunac, član
3. doc.dr.sc. Vesna Sesar, mentor, član
4. izv.prof.dr.sc. Predrag Brlek, zamjenski član
- 5.

## Zadatak završnog rada

BROJ 27/LIMKC/2023

OPIS

Današnje vrijeme donosi vrlo nagle promjene u okruženju, što zahtjeva bržu prilagodbu organizacija na sve veće zahtjeve okoline. Menadžeri su tako suočeni sa većom količinom novih izazova posebice kod izgradnje strateških potencijala uspjeha. Današnje vrijeme globalizacije dovodi konkurenciju koja nikada nije bila veća. To zahtjeva vještinu učinkovitog upravljanja prodajom. Kompleksnost prodajnih procesa raste kao i fluidnost želja organizacija i drugih strana. Kako bi organizacija ispunila sve željene ciljeve i dovela organizaciju u stanje rasta i razvoja potrebno je ne samo pratiti, već kontrolirati svoje poslovne aktivnosti na precizan i strateški način.

Stoga je kroz završni rad potrebno:

- opisati i objasniti zadatke kontrolinga u okviru strateškog planiranja
- opisati i objasniti važnost korištenja alata i podataka za poboljšanje donošenja odluka
- opisati i objasniti strateško planiranje i segmentiranje, pitanje strateškog jaza, te prodajnog portfolija.
- prikazati na primjeru jedne organizacije kontroling prodaje.

ZADATAK URUČEN 06.09.2023

POTPIS MENTORA

*Vesna Sesar*

## **Predgovor**

Prodaja je jedan od najvažnijih dijelova organizacije. Ako prodaja ne postoji, ne postoje ni prihodi. Bez prihoda organizacija ne može dalje rasti i razvijati se, tako da više nema dugotrajne održivosti. Svijet koji ima stalne promjene na razini organizacije i izvan nje potrebno je sposobnost praćenja razumijevanja te kontrole prodaje i aktivnosti koje se vežu uz nju. Tako kontroling prodaje postaje ključan dio procesa izrade i provođenja strategija u raznim organizacijama. Ovaj rad prolazi sve definicije, teoriju, metode, alate i praktični dio implementacije svega zajedno. U ovom radu će se provesti kroz teorije pojmova i metoda, do prikaza kako se koristi u praksi na realnom slučaju da bi se postigli bolji rezultati i ostvarila konkurentska prednost.

## Sažetak

Kontroling prodaje jedna je od najvažnijih aktivnosti koja organizaciji omogućava konkurentsku prednost i daje bolju pripremu i prilagodbu izazovima izazvanim tržištem. U ovom radu nalaze se teorijski pojmovi i njihove definicije, metode i praktični primjer kontrolinga prodaje kako bi se ostvarilo dublje razumijevanje ove teme. Kontroling prodaje organizacijama pomaže u razumijevanju analizi i upravljanju prodajnih procesa. Ovaj rad prikazuje kako i koje alate koristiti za donošenje informiranih odluka i povećanje učinkovitosti prodaje. Primjer iz poslovnog svijeta prikazuje kako organizacije koriste kontroling prodaje u svojoj strategiji rasta i razvoja, te ostvarivanja konkurentske prednosti. Bez obzira na veličinu koji organizacija ima. Kontroling nam daje neprocjenjiv uvid u način brze prilagodbe na bilo kakve promjene na tržištu i daje povećanje zadovoljstva kupaca.

# Sadržaj

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 1.     | Uvod.....  | 6  |
| 1.1.   | Problem, predmet i objekt istraživanja.....  | 6  |
| 1.2.   | Svrha i cilj istraživanja.....   | 6  |
| 1.3.   | Korištene znanstvene metode.....   | 6  |
| 1.4.   | Struktura završnog rada.....   | 7  |
| 2.     | Kontroling i planiranje poslovanja.....  | 8  |
| 2.1.   | Strateško planiranje.....  | 8  |
| 2.2.   | Zadaci kontrolinga u okviru strateškog planiranja.....   | 9  |
| 3.     | Strateško planiranje.....  | 13 |
| 3.1.   | Horizont planiranja.....   | 13 |
| 3.2.   | Strategijski objekt uspješnosti.....   | 14 |
| 3.2.1. | <i>Vanjsko segmentiranje</i> .....   | 14 |
| 3.2.2. | <i>Unutarnje segmentiranje</i> .....   | 15 |
| 3.2.3. | <i>Lanac dodatne vrijednosti</i> .....   | 16 |
| 3.2.4. | <i>Metoda portfelja</i> .....  | 18 |
| 3.3.   | Strateški čimbenici uspješnosti poslovanja.....  | 19 |
| 3.4.   | Standardizirane strategije.....  | 20 |
| 3.4.1. | <i>Strategija koncentracije</i> .....  | 20 |
| 3.4.2. | <i>Strategija razvoja tržišta</i> .....  | 21 |
| 3.4.3. | <i>Strategija razvoja proizvoda</i> .....  | 22 |
| 3.4.4. | <i>Diversifikacija</i> .....   | 22 |
| 3.5.   | Stopa inovacija.....   | 23 |
| 3.6.   | Međunarodni stupanj diversifikacije.....   | 24 |
| 3.6.1. | <i>Redoslijed sa načelom padajućih sinergija</i> .....   | 25 |
| 4.     | Kontroling prodaje.....  | 27 |
| 4.1.   | Prodaja.....   | 27 |
| 4.1.1. | <i>Pristup strategijskog jaza</i> .....  | 28 |
| 4.1.2. | <i>Temeljni posao</i> .....  | 28 |
| 4.1.3. | <i>Razvojna linija</i> .....   | 29 |
| 4.2.   | Strategija Prodajnog portfelja.....  | 30 |
| 4.2.1. | <i>Jednodimenzionalni portfelji proizvoda</i> .....  | 30 |
| 4.2.2. | <i>Strateške opcije</i> .....  | 33 |
| 4.2.3. | <i>Višedimenzionalni portfelji proizvoda</i> .....   | 33 |
| 4.3.   | Korisni alati koje kontroling koristi u prodaji.....   | 35 |
| 4.3.1. | <i>ABC analiza</i> .....   | 35 |
| 4.3.2. | <i>Prosječan nakup</i> .....   | 37 |
| 4.3.3. | <i>Razlika u cijeni (RUC)</i> .....  | 39 |
| 4.3.4. | <i>Životni vijek proizvoda</i> .....   | 39 |
| 4.4.   | Planiranje prodaje u kontrolingu.....  | 41 |
| 4.4.1. | <i>Koji su kriteriji po kojima će se segmentirati tržište?</i> .....                             | 41 |
| 4.4.2. | <i>Koje se unutarnje promjene događaju u našem poslovanju</i> .....                              | 42 |
| 4.4.3. | <i>Kako vidjeti trenutnu poziciju proizvodnih prodajnih kanala – profitabilnih centara</i> ..... | 42 |



|        |  |           |
|--------|--|-----------|
| 4.4.4. | <i>Organizacija „Oliva“ d.o.o.....</i>   | <i>44</i> |
| 4.4.5. | <i>Primjer planiranja prodaje u kontroingu organizacije „Oliva“ d.o.o.....</i> | <i>44</i> |
| 5.     | Zaključak.....   | 52        |
| 6.     | Literatura.....  | 54        |
| 7.     | Popis slika.....   | 55        |
| 8.     | Popis Tablica.....   | 56        |

# 1. Uvod

## 1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Današnje vrijeme globalizacija dovodi konkurenciju koja nikada nije bila veća. To zahtjeva vještinu učinkovitog upravljanja prodajom. Kompleksnost prodajnih procesa raste kao i fluidnost želja organizacija i drugih strana. Kako bi organizacija ispunila sve željene ciljeve i dovela organizaciju u stanje rasta i razvoja potrebno je ne samo pratiti, već kontrolirati svoje poslovne aktivnosti na precizan i strateški način. Tema ovog rada „Kontroling prodaje“ prikazati će važnost kontrolinga prodaje i metode koje se koriste u upravljanju prodajom u današnjem svijetu.

Problem istraživanja proizlazi iz sve većih zahtjeva okoline za brзом reakcijom organizacija na novonastale promjene pri čemu smo svjedoci sve češćih perioda nestabilnih uvjeta na tržištu poput pandemije te rata u Ukrajini koji sustavno mijenjaju uvjete na tržištu zbog značajnih poremećaja lanca opskrbe koji je usko vezan u prodajnu strategiju te postavljaju nove zahtjeve pred menadžere. Iz spomenutog proizlazi predmet istraživanja, a to je utvrditi ulogu kontrolinga u planiranu poslovanja kroz jedan element poslovne strategije, a to je prodaja. Iz definiranih problema i predmeta istraživanja proizlaze i objekti istraživanja: strateško planiranje, strateški jaz, strategije, zadaci kontrolinga u okviru strateškog planiranja, alati i metode kontrolinga u prodaji.

## 1.2. Svrha i cilj istraživanja

Ovaj rad istražiti će i pojasniti što je strateško planiranje i segmentiranje, kako se obavljaju te aktivnosti i koji alati omogućavaju najbolje rezultate. Prikazat će se alati i kroz primjer jedne organizacije u cilju boljeg prikaza kontrolinga prodaje kako se otkriva potencijal poduzeća, te koliko je uloga prodaje ključna u ostvarivanju tog cilja.

U radu se postavljaju tri istraživačka pitanja:

1. Koja je uloga kontrolinga u strateškom planiranju?
2. Koje su standardizirane strategije upravljanja?
3. Koja pitanja bi trebalo postaviti kod planiranja kontrolinga prodaje, te koje alate i metode upotrijebiti kako bi se uočio potencijal organizacije, te osigurao rast i razvoj organizacije?

## 1.3. Korištene znanstvene metode

Za izradu teorijskog dijela završnog rada korištena su sekundarni izvori podataka, tj. dostupna znanstvena i stručna literatura. Primjenom metode analize i sinteze obrađena je teorija iz područja kontrolinga, prodaje i strateškog planiranja.

## **1.4. Struktura završnog rada**

Rad se sastoji od 5 poglavlja. U uvod govori ukratko o temi o kojoj govori ovaj rad, zatim koji je cilj i sama svrha cjelokupnog rada, na koja pitanja želi dati odgovor, koje metode se koriste pri izradi rada, i kao zadnja točka je sam sadržaj rada ukratko opisan. U poglavlju kontroling i planiranje poslovanja kontrolingu, strateškom planiranju, koji su zadaci i zašto se radi strateško planiranje, implementacija kontrolinga i aktivnost planiranja, zadaća kontrolinga u planiranju. Nakon toga dolazi se do poglavlja strateško planiranje gdje se govori o horizontima planiranja, strateškim objektima uspješnosti, stopa inovacije. Te na posljetku dolazimo do poglavlja kontroling prodaje. Prvo će se objasniti prodaja kao element prodajne strategije, definicija, od čega se sastoji. Nakon toga dolazimo do Strategija prodajnog portfolija, gdje se govori o podjeli portfolija kako se grana te kako se dovodi do željenih rezultata, koje strategije koristiti za svakog od proizvoda. Dolazimo do važnih alata koje će se koristiti kao što su ABC analiza, prosječan nakup, RUC, životni vijek proizvoda. Prolaskom svih tih teorijskih dijelova u zadnjem koraku objediniti će se primjerom. Prikazati će se pitanja koja su potrebna, alati i kako ih koristiti da se osigura rast i razvoj organizacije. Kada se prođe teorijski svih pojmova i alata, sve se objedinjuje i rješava se primjer organizacije Oliva d.o.o.. U primjeru će biti objašnjeno kako izraditi plan prodaje za organizaciju Oliva d.o.o. i kako provesti analize da taj plan bude što točniji i kvalitetniji. Nakon provedenog primjera donosi se zaključak o svemu što je obrađeno. Kakav utjecaj imaju međusobno i prema okolini. Dali se isplati uvoditi kontroling prodaje i koliko je benefit.

## **2. Kontroling i planiranje poslovanja**

Današnje vrijeme donosi vrlo nagle promjene u okruženju, kao i brzine rasta organizacija. Menadžeri su tako suočeni sa većom količinom novih izazova kod izgradnje strateških potencijala uspjeha. Strateško planiranje nam još uvijek, unatoč razlike u populaciji, smatramo je kao jedan od vrlo važnih koraka koji dovode organizaciju u stanje održivosti i dugoročnosti. Stvaranjem i implementacijom formalnog strateškog planiranja unapređujemo racionalnost poslovanja, lakša koordinacija aktivnosti s zadaćom ostvarivanja zadanih dugoročnih ciljeva, točno definiranje ciljeva i put kojim će se doći do tih ciljeva.

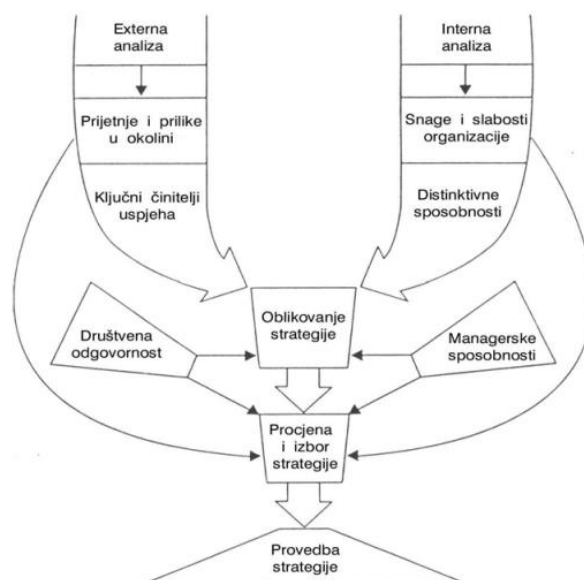
Jedna od najznačajnijih funkcija u rješavanju konkretnih problema unutarnjeg i vanjskog područja organizacije u prilagođavanju nadolazećim promjenama. Također daje prikaz za olakšani proces strateškog planiranja pomoću dodatnih znanja i instrumentima kojima raspolaže. Kako bi prikazali samo djelovanje i zadaću kontrolinga u strateškom planiranju potrebno je definirati što je to strateško planiranje i od čega se sastoji kako bi dalje mogli reći u kojim dijelovima postoji kontroling.

### **2.1. Strateško planiranje**

Strateško planiranje u literaturi ima mnoge definicije koje postoje u literaturi. Te promjene nastaju zbog neučestalog korištenja pojmova kao dugoročno planiranje, strateški menadžment, strateško planiranje ili strateški proces.

Kao definiciju za proces strateškog planiranja može se reći da je to dio administrativnog konteksta koje je uspostavio menadžment, formalni sustav planiranja u kontrole kojima se povezuju, ohrabruju i oblikuju aspekti nastali razvitkom strategija. Koristeći ovu definiciju može se reći da Postoji razlika između strateškog planiranja i strateškog mišljenja, dodatno govori kako strategije mogu, ali i ne moraju, nastati samo preko formalnih procesa.

Strateško planiranje je jedan od ključnih procesa za održivost i rast, te daje organizacije bolju spremnost na moguće promjene koje mogu nastati unutar ili izvan organizacije.

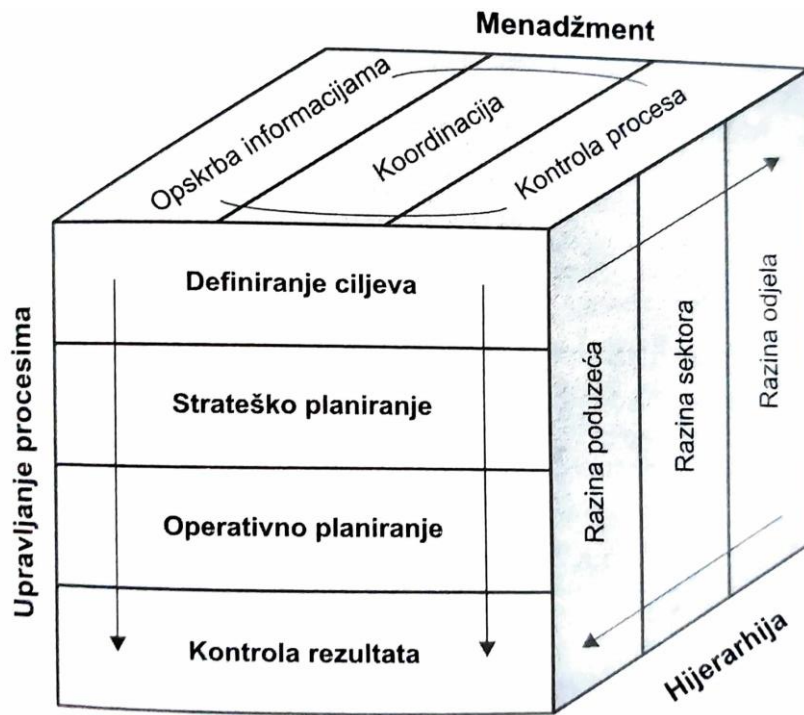


Slika 2.1. Klasičan model strateškog planiranja (Nidžara, 2010, str.122)

Slika 2.1. prikazuje klasičan model strateškog planiranja. Ovim modelom se definira razrađena struktura koja omogućava i osigurava usklađenost svakog dijela kod procesa oblikovanja strategije. Kao temelj koristi usklađenost između činitelja i uvjeta koji nastaju unutar poduzeća. Izradom ovakvog može se dodatno izraditi detaljni prikaz samih sastavnica cijeloga procesa, zadataka i aktivnosti koje obuhvaća svaka od njih. U literaturi postoji ideja da se proces strateškog menadžmenta sastoji od 3 dijela: formulacije, evaluacije i implementacije. Formulacija predstavlja određivanje misija i definiranje osnovnih željenih ciljeva vrhovnog menadžmenta i odrađivanje interne i eksterne analize. Nakon toga kreće oblikovanje strategija i usklađivanje definirane ciljeve s snagama i manama organizacije, te s mogućim vanjskim utjecajima koji mogu nastati i utjecati na poslovanje. Nakon toga kreće se na evaluacijom koja se sastoji od procjenom i odabirom najbolje strategije. I na posljetku dolazi se do implementacije odabranih strategija. Ona uključuje prilagođivanje organizacije za novu strategiju, izradu budžeta, planova i programa kao osnovu za uspješnu provedbu strategije (Osmanagić Bedenik, 2010).

## 2.2. Zadaci kontrolinga u okviru strateškog planiranja

Kao glavne funkcije kontrolinga treba navesti vanjsku i unutarnju koordinaciju i integraciju planiranja kao cjeloviti podsustav menadžmenta. Također zadatak integracije planiranja u ostalim podsustavima: vrednota, kontrole, informiranja organiziranja i upravljanja ljudskim resursima.



Slika 2.2. Tri dimenzije zadatka kontrolinga (Osmanagić Bedenik, 2010, str.123)

Na slici 2.2. vidimo da je kako se postiže koordinacija i integracija u 3 dimenzije. U dimenziji Procesu kontroling organizira preispituje i potiče procese planiranja i kontrole u poduzeću. Od definiranja ciljeva, pa strateško i operativno planiranje do kontrole dobivenih rezultata. U dimenziji menadžmenta kontroling je zaslužan za pripremu potrebnih informacija za upravljanje, kontrolu postupaka i metoda, koordinaciju različitih instanci i njihova doprinosa ciljevima. Na kraju je dimenzija hijerarhije koja ima zadatak koordinirati planirati i kontrolirati razne razine hijerarhije (Osmanagić Bedenik, 2010).

Temeljni zadaci kontrolinga su da se osigura unutarnja i vanjska koordinacija i integracija unutar svih 6 podsustava menadžmenta, izrađena je matrica utjecaja na strateško planiranje. Matrica je vidljiva na slici 2.3.

| Zadaci Kontrolinga | Unutarnja koordinacija   | Vanjska koordinacija  | Integracija  |
|--------------------|--|---|--|
| Vrednote           | Usklađuje ciljeve pojedinih odjela s ciljevima poduzeća                                    | Usklađuje sukobljene ciljeve među odjelima                                    | Integrira viziju i misiju u ciljeve dijelova poduzeća svih hijerarhijskih razina                   |
| Planiranje         | Izrađuje priručnik za strateško planiranje kojim se utvrđuje i opisuju pravila i procedure | Prilagođava proces strateškog planiranja organizacijskim činiteljima poduzeća | Povezuje strateško i operativno planiranje integrira planove raznih razina top-down-top planiranja |

|                        |   |  |   |
|------------------------|---|--|---|
| Kontrola               | Usklađuje predmete proces, instrumente i rokove kontrole.                         | Prati i analizira odstupanje od strateških planova potiče korektivne akcije                                  | Povezuje operativnu taktičku i stratešku kontrolu, kvantitativne i kvalitativne pokazatelje |
| Informiranja           | Koordinira različite izvore informiranja i usklađuje podatke iz različitih izvora | Nabavlja točne i za strateško planiranje relevantne podatke  | Usklađivanje operativne informacije s taktičkim i strateškim                                |
| Organiziranje          | Osiguravanje usklađenosti organizacijske strukture                                | Identificira prilike za prilagođavanje organizacijske strukture potrebama planiranja kontrole i informiranja | Integracija sve organizacijske razine   |
| Kadrovsko popunjavanje | Pronalazi najbolje sudionike, usklađuje opterećenost pojedinih odjela             | Identificira ključne kadrove za implementaciju rezultata planiranja  | Usklađuje resurse odjela s ukupnim potrebama poduzeća                                       |

Slika 2.3. Zadaci kontroling u okviru strateškog planiranja (Osmanagić Bedenik, 2010, str.123)

Kao glavni nositelj operativnog planiranja, kontroling, omogućuje integraciju na raznim hijerarhijskim razinama. Samim time omogućuje različite načine planiranja. Prvi način je „top-down“ način kojemu su planovi izrađeni na najvišoj razini pa prelaze na niže razine. Kao drugi postoji „botom-up“ koji predstavlja suprotno od prvog. Stvaraju se pojedinačni planovi na nižim razinama i nakon toga se integriraju u jedan globalni plan. Na posljetku njihova kombinacija „top-down-top“. On je najsloženiji, ali donosi i najbolje rezultate. Razlog toga je što uključuje sve hijerarhijske razine i stvara povratnu vezu među njima. Kontroling također organizira kritički preispituje i potiče procese planiranja i integracija. Njegov najveći doprinos stvara se baš kao učinkovitost strateškog planiranja u integraciji različitih sastavnica procesa. Samom koordinacijom unutar tih podsustava vrednota kontroling osigurava usklađenost ciljeva pojedinačnih odjela s ciljevima drugih odjela, te glavnim ciljevima cijelog poduzeća. Zadaća koordiniranja podsustavom kontrole, kontroling usklađuje procese predmete instrumente i vrijeme kontrole. Kod vanjske koordinacije osigurava praćenje postojećih odstupanja od plana, povratnom vezom ih analizira i po potrebi potiče na korekciju pojedinih funkcija. Kontroling kao funkcije i odjel ima odgovornost informiranja menadžmenta o promjenama na tržištu i unutar subjekta, također može savjetovati o mogućim daljnjim koracima. Unutarnjom koordinacijom omogućuje se integracija povezivanja raznih izvora informacija (računovodstvo, proizvodnja, prodaja). Kod vanjske obuhvaća se usklađivanje informacija funkcija s ostalim menadžerskim funkcijama. Na

taj način se osigurava odgovarajući i točni podaci. Usklađivanjem s podsustavima kontrole omogućuje se praćenja ostvarenog naspram planiranom. Kontroling služi kao stručna pomoć menadžmentu. Zadatak je da osigura metodičku i instrumentalnu podršku. U to spada: odabir najprikladnijih alata i tehnika planiranja kao i praćenje njihove pravilne primjene, objasniti rezultate koji su nastali primjenom tih instrumenata, primjena alata i tehnika strateškog planiranja te promociju tih alata i tehnika u okviru procesa (Osmanagić Bedenik, 2010).



### 3. Strateško planiranje

Proces koji se koristi u organizacijama za postavljanje ciljeva, identifikacija potrebnih resursa za postizanje, odabrati i razmatrati određene puteve dolaska do cilja te odabrati i razviti plan koji će omogućiti željenu dugotrajnu viziju. Oblikovanje procesa planiranja radi služba kontrolinga koja kao zadatak pri implementaciji i pripremi treba poduprijeti i uskladiti sve sudionike u tom procesu.

#### 3.1. Horizont planiranja

„Empirijska istraživanja su pokazala da da velik broj poduzeća svoje strategijsko planiranje zasniva na petogodišnjem razdoblju, jer ostvarenje (dok se ne iskaže učinak) poslovnih strategija (npr. novog proizvoda) otprilike toliko dugo traje. Kako u natjecanju pobjeđuje onaj koji brzo razvija ideje i ostvaruje inovacije, horizont planiranja strategije planiranja ovisno o konkurentnoj gospodarskoj grani i tržišnoj poziciji može biti i kraći (Ziegenbein, 2008, str 211).“

Planiranjem strategija radi se za razdoblje u trajanju od 5 godina (ponekad i kraće) zbog lake vidljivosti stanja i količine ostvarenog rezultata u ovisnosti na željene rezultate. Također ako se planovi u današnje vrijeme žele vremenski smanjiti također samo njihovo planiranje treba biti vrlo brzo i efikasno. Vrlo duga razvijanja i provođenja planova pokušavaju se smanjiti ili eliminirati. Ako planiranje strategija se razvije više od godinu dana tada se govori o tekućem ili turnusom planiranju.

Vrlo važan dio kod strateškog planiranja je također sama fleksibilnost tog plana. Fleksibilnost mu omogućava brzo i kvalitetno reagirati na iznenađenja. Pojam fleksibilnosti planu daje uvjet da korištenjem takve strategije kvarimo što manje budućih usmjerenja. Najbolji pokazatelji fleksibilnosti strategije mogu se vidjeti na nastankom nekih vanjskih utjecaja. Sposobnost menadžmenta u pogledu s promjenama može se definirati kao ograničenje fleksibilnosti.

Fleksibilnosti takva sa sobo nosi i pozitivne i negativne strane korištenja. Kod pozitivnih strana može se svrstati: brzo iskorištavanje prilika koje se nude na tržištu, što sa sobom donose smanjenje oportune troškove na osnovu izmaklog dobitka. Negativne strane korištenja visoko fleksibilnog sustava dovodi do dodatnih troškova zbog neiskorištenog potpunog potencijala ovog sustava, time one ostaju neiskorišteni i stvaraju trošak. Razmišljanje i odabir pravilne količine fleksibilnosti potrebne za što višu razinu iskoristivosti naziva se dvojba planiranja fleksibilnosti (Ziegenbein, 2008).

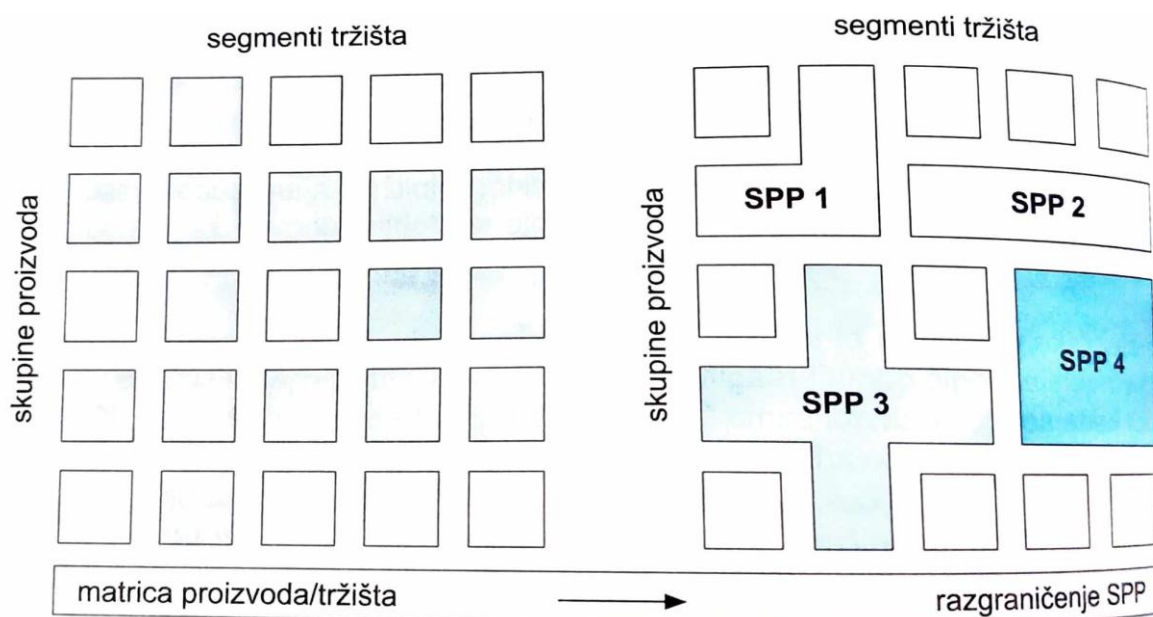
## 3.2. Strategijski objekt uspješnosti

Kada se govori o stratejskim objektima uspješnosti također se govori o strategiji poslovne jedinice koje nastaje podjelom dijelova u poduzeću. Takvo dijeljenje naziva se stratejsko segmentiranje i stratejske jedinice postaju homogene, nepreklapajuće i međusobno heterogene jedinice planiranja.

### 3.2.1. Vanjsko segmentiranje

Vanjsko segmentiranje također se naziva i tržišno. Zadatak takvom sustavu je određivanje stratejskog poslovnog područja.

„Pod stratejskim poslovnim područjima (SPP) ili „Strategic business area“ smatra se izolirane isječke prodajnog tržišta, koje poduzeće namjerava obraditi odnosno opslužiti i za koje valja osmisliti tj. razviti poseban poslovni model (Ziegenbein, 2008, str 212).“



Slika 3.1. Segmenti tržišta (Ziegenbein, 2008, str 212)

Na slici 3.1. na lijevoj strani prikazan je svaki segment tržišta zasebno. Također tamniji kvadratići označuju proizvode koje se trebaju obrađivati ili se trenutno obrađuju. Dok na desnoj strani se prikazuju elementi koji su povezani s raznih aspekata ( kupci, dobavljači, konkurenti) ili međusobno ovise jedan o drugom s raznih aspekta (resursi, tržište, proizvodnje) i na kraju. Svaka ta skupina zajedno stvaraju jednu homogeno poslovno područje. Najtamnije područje na desnoj slici područje SPP 4 označava glavni posao za koji je postoji kao stvaranja profita dok ostali služe kao proširenje i razvitak. Njihov prioritet nije jednak kao kod glavnog (Ziegenbein, 2008).

### 3.2.2. Unutarnje segmentiranje

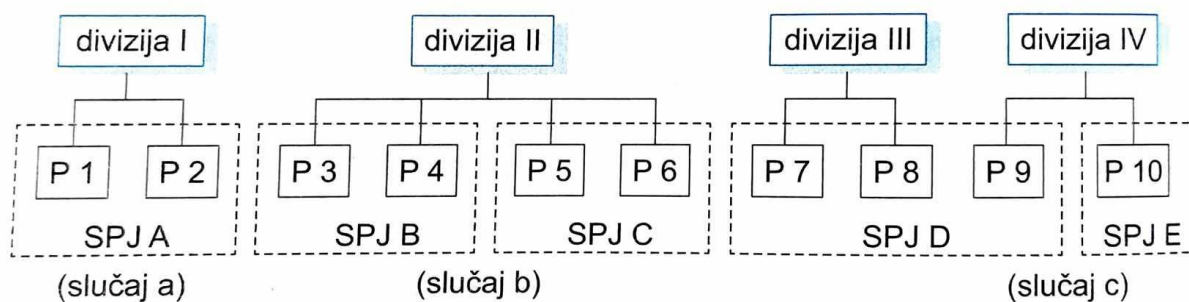
Kod unutarnjeg segmentiranja cilj se stvoriti strategijske poslovne jedinice time se stvara i nova sekundarna organizacija koja dovodi proizvod na konkurentsku razinu te omogućava suradnju u stvaranju ponuda proizvoda ili usluga oba poduzeća koji se komplimentiraju. Ako takva diversifikacija uspije, daje poduzeću smanjenje troška zbog konglomerata.

„Pod strategijskim poslovnim jedinicama (SPJ ili „strategic business unit“ podrazumijeva se organizacijska tvorevina za koju se mogu planirati i ostvarivati strategije za ustroj i organizaciju potencijala uspjeha u jednom strategijskom poslovnom području (SPP)“ (Ziegenbein, 2008, str. 213)

Kada se osnivaju takve strategijske poslovne jedinice vrlo je važno paziti na:

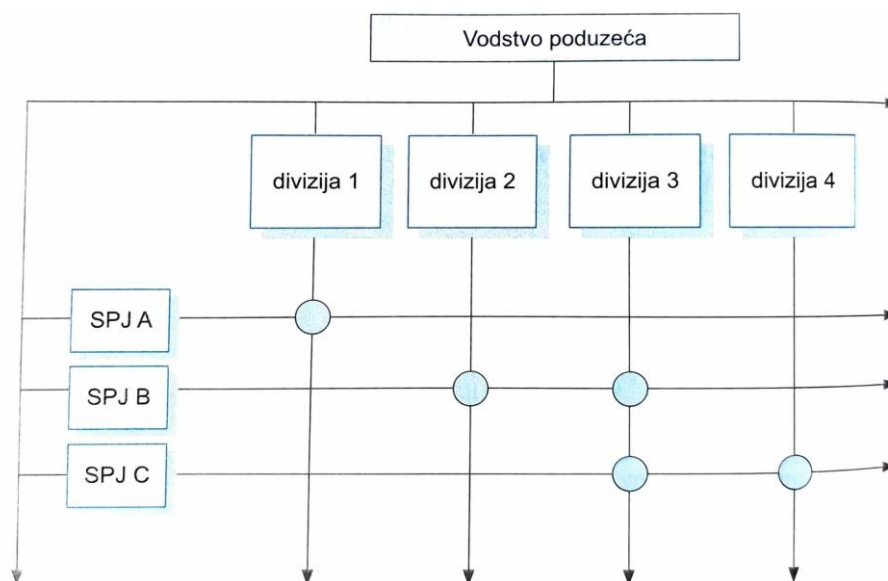
- Tržišni potencijal – mora biti dovoljno velik da stvara vlastite strategije u cilju stvaranja tržišne prednosti.
- Tržišna zadaća – mora biti neovisna i samostalna s obzirom na konkurentsku
- Menadžment mora biti neovisan o drugim SPJ, te samostalno moći donositi odluke o upravljanju resursima i ulaganjima

Odgovornosti koje nastaju pri strategijskim poslovnim jedinicama razlikuju se od onih primarnih. Na slici 1.1. prikazane su obaveze. U slučaju a) prikazano je da jedna divizija ima jedan SPJ, ali također može se desiti da jedna divizija ima dva ili više SPJ-a vidljivo u slučaju b). Te na kraju slučaj c) koji prikazuje kombinaciju slučaja b) sa novim koji nije prije bio prikazan a to je zajedničko upravljanje s jednim SPJ-om.



Slika 3.2. Podjela Skupine/linije proizvoda po operativnim jedinicama (Ziegenbein, 2008, str. 214)

Uobičajena pojava je da sekundarne organizacije imaju kolektivnu strukturu. Tako da nastaje povjerenstvo za vođenje za svaki SPJ koje se sastoji od nadležne uprave vrha koncerna, voditelja određenih linijskih područja primarne organizacije, članovi središnjeg i decentraliziranih kontrolinga kao i pojedinih slučajeva vodeće osoblje i stručnjaci tog područja. Tako zajedničkim vođenjem dolazi se do koncepta matrice vidljivo na slici 3.3.



Slika 3.3. koncept matrice vođenja sekundarne organizacije (Ziegenbein, 2008, str 214)

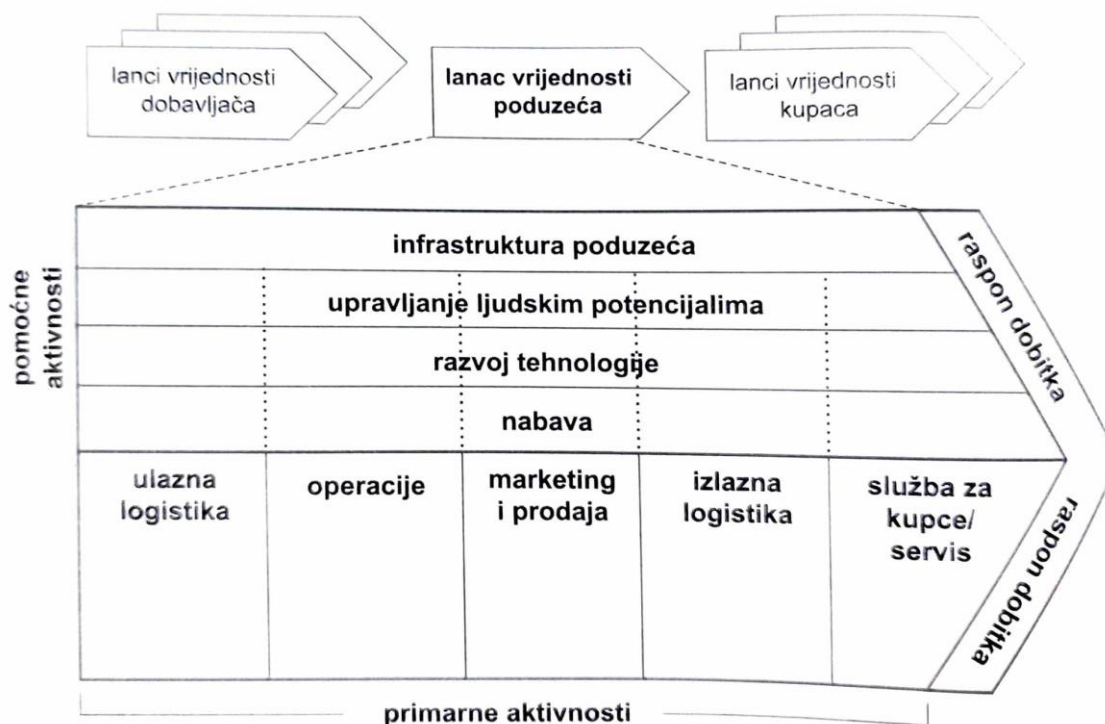
Cilj i sama zadaća svakog SPJ je stvaranje profita ili doprinos vrijednosti. Svaki SPJ u organizaciji ima svoj životni vijek i treba ga pravovremeno sanirati ili prodati. Za takve odluke nalaze se sve SPJ te organizacije te zajedno razmjenjuju informacije i odlučuju o daljnjem stanju svakog SPJ-a. SPJ može biti proizvođač vrijednosti ili uništavatelj vrijednosti. Proizvođač vrijednosti je onaj SPJ koji na daje dodatnu zaradu koja je veća do uloženog kapitala, dok uništavatelj vrijednosti zarađuje manje nego što je u njega uloženo kapitala.

Da bi se izbjegao uništavatelj vrijednosti organizacija treba pravovremeno reagirati na stanje SPJ, te odlučiti dali je potrebno rekonstruirati zatvoriti ili prodati. Ako je odluka da se proda ili zatvori moguća sljedeća odluka može biti da se kupi novi SPJ i ovisnosti o složenosti tog SPJ samo prebaciti povjerenstvo vođenja na novi, ako je više složen tada dolazi do skupa cijele organizacije i odlučivanje od smjeru koji žele ići (Ziegenbein, 2008).

### 3.2.3. Lanac dodatne vrijednosti

Svaki SPJ treba imati vlastiti lanac dodane vrijednosti. Takvi lanci rade se specifično za taj SPJ te mora se točno odgovarati tom SPJ-u ali mora također biti usklađen s drugim lancima dodatne vrijednosti.

Pod lancem vrijednosti podrazumijeva se oblikovanje i poveznica procesa koji stvaraju dodatne vrijednosti i to s motrišta (vanjskih) kupaca.



Slika 3.4. Lanac dodatne vrijednosti nekog poduzeća (Ziegenbein, 2008, str 216)

Na slici 3.4. vidljiv je lanac dodane vrijednosti gdje postoje primarne i pomoćne aktivnosti. Razlika između njih i sam odabir gdje spada odabire sama organizacija ovisno o željenoj situaciji. Također važno je navesti da je uvijek poželjno staviti neke nove tehnologije u obje primarne i sekundarne aktivnosti. Na slici je također prikazana važnost pomoćnih procesa preko isprekidanih crta koje označavaju da se u svakoj od primarnoj aktivnosti nalazi i dio svake sekundarnih aktivnosti koja ima na posljertku i daje dodatnu važnost iako nisu primarne.

Lanac vrijednosti također može se proširiti pomoći drugih aspekta:

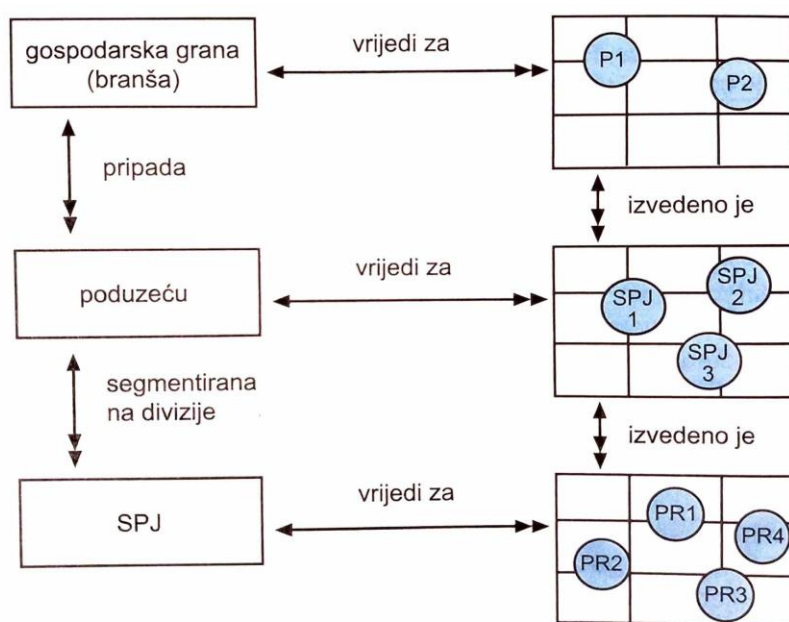
- Partnerstvo u stvaranju dodatne vrijednosti – uključivanje nekih trećih (dobavljači poslužitelj usluga ili sam krajnji kupac) može dovesti do nastanka dodatne vrijednosti. Sama vrijednost se ne zbraja svaki dio mreže, nego se stvara zajedno. Time je vrlo važnu ulogu ima najslabiji član jer je on odgovoran koliki će biti uspjeh ili neuspjeh cijele mreže
- E poslovanje – u današnje vrijeme Internet mijenja konkurentnost na tržištu te omogućava brže i lakše pohranjivanje, obradu i upravljanje svim procesima aktivnostima i daje bolju preglednost sustava. Također može služiti za rad s kupcima u smislu prodaje, žalbi, analizi zadovoljstva i sama mišljenja kupaca u vezi proizvoda i njihovih konkurenata na tržištu.
- Ekologija – u vrijeme visokoga zagađenja dolazi do velikog naglaska na ekologiju koja daje dodatnu vrijednost organizacije nego i cijelog društva. Kada se govori o ekologiju u lancu vrijednosti govori se o primjer zbrinjavanju otpada kao primarnu te upravljanje materijalima kao sekundarni dio. Samim implementacijama poboljšanje sustava dolazi se

do većih prihoda. Ali za sve to potrebna je inovacija novih načina za uštedu energije i sirovina ili zaštite klime.

„Analiza lanca dodatne vrijednosti poduzeća od strane kontrolinga nije jednokratni postupak. Tako se uvijek iznova mora preispitivati ne bi li bilo bolje aktivnosti koje su preuzeli dobavljači, odnosno kupci, obavljati samostalno u poduzeću, odnosno koje vlastite aktivnosti ubuduće mogu prenijeti na treće (izdvojiti iz poduzeća). Pritom će ulogu imati činjenica da predugi vrijednosni lanac poduzeća povećava i vrijeme izvršavanja narudžba, a time i interne troškove koordinacije (Ziegenbein, 2008, str 217).“

### 3.2.4. Metoda portfelja

Da bi lakše povezali i grafički prikaza neke dijelove organizacije, cijele branše ili samog SPJ-a koristimo alat koji se zove metoda portfelja. Portfelj ima oblika matrice gdje ima označene dvije osi. Jedna os je os na koju organizacija može utjecati a druga je na koju ne može. Svaka jedinica koju promatramo može se zapisati kao krug te ovisno o njegovom uspjehu ovisit će i sama veličina kruga. Vidljivo na slici 3.5.



Slika 3.5. Primjer segmentacije od gospodarske grane do pojedinog proizvoda (Ziegenbein, 2008, str 218)

Krugovi vidljivi na slici 3.5. s slovom p označavaju poduzeće, s slovima SPJ strategijske poslovne jedinice, slova PR označavaju proizvod. Također svaka matrica je podijeljena na devet polja. Polja označavaju visoke srednje i niske vrijednosti. Ovisno o polju u koje uđe dodjeljuje se sam naziv i važnost promatrane jedinice.

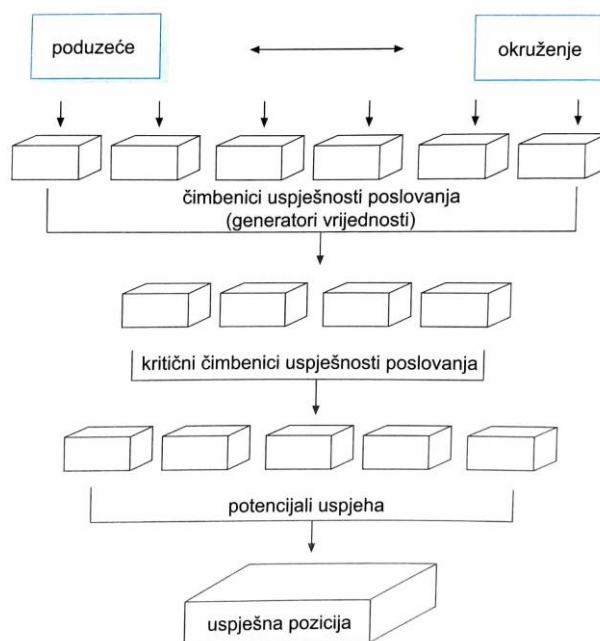
Preporuka je najprije napraviti portfelj planiranog stanja, koji postaje temelj za ostvarivanje određene strategije. Nakon toga gleda se što je na tržištu aktualno time se radi portfelj trenutnog stanja i na kraju uspoređuje su oba. Rezultatom usporedbe vidljivo je dali treba reagirati ili ne (Ziegenbein, 2008).

### 3.3. Strateški čimbenici uspješnosti poslovanja

Analiza poslovanja je vrlo važan dio svakog poslovanja te treba biti kontinuiran i lako ga ilustrirati. Da bi te analize bile brže i efikasnije u mnoštvu podataka istražuju se sami čimbenici uspješnosti poslovanja.

„Pod samim čimbenikom uspješnosti poslovanja razumijeva se veličina koja je jedan od uzroka za to da postoje uspješna poduzeća i manje uspješna poduzeća (Ziegenbein, 2008, str 219) .“

Proces od stvaranja čimbenika uspješnosti do uspješne pozicije prikazano je na slici 1.1. Na slici je vidljivo kako ne samo poduzeće već njegova okolina također može utjecati. Iz ova navedena dva izvora uzimaju se mogući čimbenici te se u slijedećem koraku filtriraju i uzimaju se oni koji su vrlo važni, njih se naziva kritičnima. Nakon toga iz kritičnih se stvara strategija i gledaju se kako bi se ostvario porast tih odabranih čimbenika.



Slika 3.6. Status stratejskih čimbenika uspješnosti (Ziegenbein, 2008, str 220)

Također vrlo važne stvari na koje treba paziti dali taj čimbenik osigurava i dugotrajni i kratkotrajni pozitivni učinak ili će u budućnosti naštetiti samoj organizaciji. Nakon toga treba pripaziti na samo miješanje između samih čimbenika da osiguraju nesmetanu suradnju jedan s drugim. Primjer sukoba interesa dvaju čimbenika je da jedan čimbenik zahtjeva da ima više robe na skladištu, a

drugi da na skladištu bude što manje robe, u tom slučaju količinu robe na skladištu treba pravilno odabrati kako bi se maksimizirala zadovoljstvo oba čimbenika (Ziegenbein, 2008).

### 3.4. Standardizirane strategije

„Proizvode se mogu uspoređivati prema svojoj starosti (novi i trenutni proizvodi) također se može uspoređivati i tržišta. Strategije koje se koriste u takvim postupcima su četiri standardne strategije vidljive ispod u tablici.“ (Ziegenbein, 2008, str 298)

Tablica 3.1. Podjela strategija prema proizvodu i tržištu (Ziegenbein, 2008, str 298)

|                   |         |                     |                 |
|-------------------|---------|---------------------|-----------------|
|                   | Tržišta | Postojeća tržišta   | Nova tržišta    |
| Proizvodi         |         |                     |                 |
| Trenutni proizvod |         | Penetracija tržišta | Razvoj tržišta  |
| Novi proizvodi    |         | Razvoj proizvoda    | Diversifikacija |

#### 3.4.1. Strategija koncentracije

„Strategija koncentracije je strategija koju ima vrlo veliku važnost ako se govori o naslijeđenom poduzeću. Naziva je još i minimalna strategija poduzeća i time je polazna točka za sve ostale strategije. Strategija penetracije tržišta je poslovna strategija koja služi za povećanje udjela na nekom postojećem tržištu s postojećim proizvodima ili uslugama. Cilj ove strategije je privući što više kupaca iz konkurentne baze ili potaknuti postojeće kupce da češće kupuju (Buble i sur., 2005, str. 112).“

„To se može postići na nekoliko raznih načina a neki od njih su:

- a) Smanjenje cijena: način koji je jedan od najčešćih pri penetraciji tržišta je samo smanjivanje cijena proizvoda ili usluga koje nudimo u cilju da se privuče što više kupaca. Smanjenje cijena ne privlači samo nove kupce nego i kupce koji kupuju kod konkurenata da odabiru proizvod ili uslugu koji im je jeftiniji.
- b) Promocije i marketinške kampanje: Količina marketinških promocija i aktivnosti može zainteresirati i navesti kupce na kupnju ponuđenog proizvoda ili usluge. U marketinške promocije i aktivnosti može se svrstati reklame, nagradne igre, popuste, kupone i druge marketinške alate koji poboljšavaju prikaz vrijednosti proizvoda ili usluga.



- c) Unapređenje proizvoda ili usluga: Poboljšanje već postojećeg proizvoda ili usluge može rezultirati u povećanju zainteresiranosti od strane kupaca. Mogu je privući stari ali i novi kupci. Promjene koje mogu rezultirati takvom dobitku su poboljšanje kvalitete, dodavanje novih značajki ili pružanje boljeg korisničkog iskustva.
- d) Proširenje distribucijske mjere: Povećanje dostupnosti proizvoda ili usluga na novim mjestima može dovesti poslovanje da bolje penetrira samo tržište. Također proširenje distribucijske mjere omogućava nova radna mjesta kao i suradnju s novim distributerima ili sama Internet prodaja.
- e) Konkurencijska analiza i usporedba: Vrlo važan element kod izrade penetracije i poboljšanje tržišne snage je praćenje i uspoređivanje konkurencije. Uspoređuje se gdje i kako konkurent ima neku prednost a gdje zaostaju. Pregledom i analizom treba u nastavku razvijanja u cilj staviti da organizacija naglasi svoje prednosti, preciznost i jedinstvenost svog proizvoda (Buble i sur., 2005, str. 112).“

„Važno je razmišljati o svim elementima koje donosi uporaba strategije penetracije tržišta. Da ova strategija bude što više učinkovita treba trošiti resurse na drugom dijelu i na kraju može doći do smanjenja profitabilnosti zbog većih troškova marketinga i nižih cijena proizvoda. Stoga treba vrlo pažljivo motriti sve faktore i analizirati moguće rezultate prije nego se desi bilokakva implementacija (Buble i sur., 2005, str. 112).“

### **3.4.2. Strategija razvoja tržišta**

„Strategija razvoja tržišta je poslovna strategija kojoj je cilj dovesti postojeći proizvod ili uslugu na novo tržište. Umjesto da je u fokusu privlačenje novih kupaca za postojeće proizvode, kao u strategiji penetracije, ova strategija pronalazi nova tržišta ili segmente kupaca za postojeće proizvode ili usluge“ (Buble i sur., 2005, str. 110-111).

Strategija razvoja tržišta može uključivati slijedeće načine:

- a) Geografsko proširenje:
- b) Segmentacija tržišta:
- c) Novi kanali prodaje:.
- d) Prilagođeni proizvodi ili usluge.
- e) Međunarodno proširenje (Buble i sur., 2005)

„Korištenje ovakve strategije može donijeti brojne prednosti, uključujući širenje tržišnog udjela, diversifikaciju prihoda, povećanje prihoda i postizanje konkurentne prednosti. Najvažnija je stvar da se uvijek provode detaljno istraživanje tržišta i razumjeti potrebe i preferencije novih ciljnih skupina da se dođe do što boljih i kvalitetnijih rezultata (Buble i sur., 2005, str. 110-111).“

### 3.4.3. Strategija razvoja proizvoda

Strategija razvoja proizvoda je orijentirana na sam proizvod od ispitivanja tržišta kojim se ispituje potražnja za proizvoda pa do izlaska samog proizvoda na tržište.

„Strategija razvoja proizvoda je poslovna strategija kojoj je fokus stvaranje novih proizvoda ili poboljšanje postojećih kako bi se zadovoljile želje i potrebe tržišta. Također povećava se konkurentna vrijednost i omogućava lakše ostvarenje zadanih ciljeva u toj tvrtki. (Buble i sur., 2005, str. 110-111).“

Buble i sur. (2005) ističe vrlo bitne korake i elemente kod razvoja proizvoda poput istraživanja tržišta, generiranja ideja, konceptualizacije i dizajna, razvoj i testiranje, te sama proizvodnja i lansiranje.

### 3.4.4. Diversifikacija

„Diversifikacija je poslovna strategija koja ima cilj proširiti aktivnosti tvrtke na nove proizvode, usluge, tržišta ili industrije kako bi se smanjio rizik i ostvarili novi izvori prihoda. Ova strategija ima za cilj diverzifikaciju portfelja tvrtke kako bi se smanjila ovisnost o jednom proizvodu ili tržištu te stvorila veća stabilnost i konkurentna prednost (Buble i sur., 2005, str 116).“

„Diversifikacija se mijenja ovisno području na koje se širi i uz koje proizvode i usluge se veže pa tako postoje:

- a) Koncentrična diversifikacija: predstavlja odluku tvrtke koja se širi na tržište koje je povezano starim putem tehnologije ili tržištem. Primjer bi bio farmaceutska industrija koja se proširuje na medicinske aparate
- b) Konglomeratna diversifikacija: predstavlja odluku tvrtke koja se širi na potpuno novi industrije ili potpuno nova tržišta koja nemaju povezanost sa postojećim poslovnim aktivnostima. Pod diverzifikaciju u potpuno različite sektore može se uključivati financijske usluge, energetika ili zabava (Buble i sur., 2005, str 116).“

„Sama implementacija diversifikacije može donijeti brojne prednosti, uključujući smanjenje rizika od koncentracije, otvaranje novih tržišta, povećanje prihoda i pristup novim izvorima profita. Također za sobom nosi i određene izazove, kao što su potreba za dodatnim resursima, upravljanje različitim poslovnim modelima i mogućnost gubitka fokusa na ključnim područjima. Stoga je velik naglasak na pažljivo planiranje i analiziranje prije same implementacije strategije diversifikacije (Buble i sur., 2005, str 116).“

### 3.5. Stopa inovacija

Stopa inovacije je izuzetno bitna u današnje vrijeme jer inovativnošću raste produktivnost poduzeća i šire.

„Stopa inovacija se također može nazvati „inovacijski tempo“ ili „brzina inovacija“. (Ziegenbein, 2008, str 298)

„Sam izračun stope ovisi o parametrima koje gledamo, vrlo je i subjektivna i specifična za pojedinu industriju ili organizaciju. Iako je svaki slučaj specifičan i jedinstven koriste se pokazatelji za mjerenje inovacija, a onu su sljedeći:

- Broj novih proizvoda/usluga: Izračunava se broj novih proizvoda ili usluga koje organizacija lansira na tržište u određenom razdoblju.
- Postotak prihoda od novih proizvoda/usluga: Izračunava se udio prihoda koji dolazi od novih proizvoda ili usluga u ukupnim prihodima organizacije.
- Vrijeme od ideje do tržišta: Izračunava se prosječno vrijeme potrebno za razvoj i lansiranje novih proizvoda ili usluga na tržište
- Broj prijava za patente ili zaštićene inovacije: Izračunava se broj prijava za patente ili druge oblike zaštite inovacija koje organizacija podnosi.“ (Ziegenbein, 2008, str 298)

„Uzmemo li primjer pokazatelj pod broj a) Broj novih proizvoda/usluga, iz njega može se izvesti formula koja u izračunava postotni omjer prometa novih proizvoda i sveukupnih proizvoda u zadnjih n godina.“ (Ziegenbein, 2008, str 298)

$$\text{stopa inovacije (u \%)} = \frac{\text{promet novouvedenih proizvoda u posljednjih n godina}}{\text{ukupan promet}} \times 100$$

„Kada se izračunava i radi procjena stope inovacije treba također obratiti pozornost na to da se:

- a) Produžetkom razdoblja promatranja tj. s višom n vrijednošću povećava se stopa inovacije
- b) Na odnos prometa ne utječe pozitivno samo novim proizvodima, nego i padom prometa dosadašnjih proizvoda, što čini potrebnim jasno razgraničenjem proizvoda kao i kritičko ocjenjivanje supstitutivnih i komplementarnih odnosa između proizvodima (Ziegenbein, 2008, str 298).“

Visoka stopa inovacije može za organizaciju predstavljati izazov jer ona mora stalno biti prisutna u snimanju konkurencije te pratiti tehnički i tehnološki napredak istih.

„Također može značiti da novi proizvodi imaju prednost pred proizvodima koji se povlače s tržišta. Rezultati istraživanja PIMS (Profit Impact of Market Strategies, započelo 1970. god) navode da

visoka stopa inovacije može dovesti do kratkoročne štete ROI. Ta šteta je potrebna zbog jednog od glavnih faktora za uspješnost poduzeća prema PIMS-u a to je kvaliteta proizvoda i usluge, samo poboljšanje starih ili implementacija novih proizvoda dobodi do kratkotrajnih troškova prenamjene ali i sam nemir koji nastane u poduzeću zbog što bržeg uvođenja tog proizvoda (Ziegenbein, 2008, str 298).“

Inovativnost poduzeća u današnje vrijeme predstavlja snažnu konkurentsku prednost. Zahtjeva od kompanija fleksibilnost i agilnost čime su spremnije odgovoriti na mijenjajuće zahtjeve okoline te privući nove kupca i nova tržišta.

### **3.6. Međunarodni stupanj diversifikacije**

Međunarodni stupanj diversifikacije predstavlja „udio prometa koji organizacija ostvari u inozemstvu u odnosu na ukupni promet“ (Ziegenbein, 2008, str 298). Daje odgovor na pitanje koliko se organizacija širi na međunarodna tržišta.

„Kod korištenja međunarodne diversifikacije postoje razne razine koje se postižu a to su:

- a) Izvoz
- b) Licenciranje i franšiziranje
- c) Joint venture-i
- d) Direktna ulaganja“ (Ziegenbein, 2008, str 298)

Potencijalne prednosti međunarodne diversifikacije su:

- „Pristup novim tržištima:
- Smanjenje rizika.
- Pristup resursima i talente.
- Povećana konkurentska prednost“ (Ziegenbein, 2008, str 298)

„Prema Gerpott i Walter visoki međunarodni stupanj diversifikacija može omogućiti poboljšano iskorištavanje ključnih kompetencija koje se odnose na proizvod i funkciju, smanjenje ranije nastalih troškova proizvoda većom kupovnom moći i međunarodnim razlikama faktorskih troškova, kao i uključivanje prednosti veličine, povezanosti i znanja u funkcije proizvodnje, prodaje i generalnog menadžmenta. Obratno, visoki međunarodni stupanja diversifikacije može sa sovom donijeti i dodatne transakcijske troškove i rascjepkanost kapaciteta menadžmenta (Ziegenbein, 2008, str 298).“

„Iako imamo pozitivne strane međunarodne diversifikacije to je jedino moguće pažljivim analiziranjem i planiranjem, kako bi se osiguralo da odgovara njihovim ciljevima, resursima i poslovnoj strategiji. Sva tržišta na koja se želi plasirati ima svoje izazove i specifičnosti. Te

specifičnosti i izazovi tjeraju organizaciju da se prilagodi kako bi osigurala svoj uspjeh (Ziegenbein, 2008, str 298).“

### **3.6.1. Redoslijed sa načelom padajućih sinergija**

Redoslijed je vrlo važan dio svakog procesa odlučuje tijek kojim će se procesi i aktivnosti odrađivati. Samo izrađivanje točnog i kvalitetnog redoslijeda može dovesti do dobitaka u organizaciji. Svaki redoslijed je samostalan i jedinstven, ali postoji općenita i univerzalno pomagalo za izrađivanje redoslijeda, a izgleda ovako:

- a) Analiza okruženja: Prvi korak je analizirati okolinu koja se nalazi oko organizacije. U to bi spadale analize industrije, tržišta, konkurencije, regulatornog okruženja, trendova potrošača i drugih relevantnih čimbenika. Sam cilj korištenja takve analize je razumjeti čimbenike koji mogu utjecati na organizaciju
- b) Interna analiza: Nakon vanjske analize, odrađuje se interna analiza. Ona u sebi uključuje procjenu resursa, kompetencija, snaga i slabosti organizacije. Također provodi se i analiza financijskih pokazatelja, organizacijske strukture i ključnih procesa. Cilj korištenja takvih analiza je odrediti i identificirati unutarnje resurse i sposobnosti koji su osnova za strategiju.
- c) Postavljanje vizije, misije i ciljeva: Sljedeći korak je definiranje vizije, misije i ciljeva organizacije. Vizija predstavlja željeni smjer u kojem organizacija želi ići, dok misija opisuje svrhu organizacije i kako namjerava ispunjavati potrebe svojih dionika. Ciljevi su specifični, mjerljivi i ostvarivi rezultati koje organizacija želi postići u određenom vremenskom razdoblju.
- d) Analiza strategijskih opcija: Na temelju analize okruženja, interne situacije i postavljenih ciljeva, organizacija treba identificirati i procijeniti različite strategijske opcije. To može uključivati razmatranje različitih tržišnih segmenata, inovacija proizvoda/usluga, diversifikacije, vertikalne integracije ili suradnje s drugim organizacijama. Cilj je identificirati strategije koje su najbolje usklađene s ciljevima organizacije.
- e) Odabir i razvoj strategije: Nakon analize strategijskih opcija, organizacija treba odabrati najpogodniju strategiju koja će ostvariti postavljene ciljeve. Odabrana strategija treba biti detaljnije razrađena i razvijena kroz konkretne akcijske planove, resurse, vremenske okvire i metode praćenja napretka. Cilj je osigurati jasne smjernice i korake za provedbu strategije.

- f) Implementacija i praćenje: Posljednji korak je implementacija strategije u praksi. To uključuje provedbu akcijskih planova, dodjelu resursa, uspostavu odgovarajuće organizacijske strukture i provođenje potrebnih promjena. Tijekom provedbe, važno je pratiti napredak, mjeriti rezultate i prilagoditi strategiju ako je potrebno kako bi se postigli željeni ciljevi. [2]

Sa univerzalnim slijedom kao temelj može se izraditi pravilan redoslijed ali jedno od vrlo korisnih pomagala je načelo padajućih sinergije. To je načelo koje se koristi pri razmatranju redoslijeda diversifikacije. Ovo načelo navodi da bi organizacija trebala početi s najvišim potencijalom sinergije u svojim poslovnim jedinicama i kretati se prema nižim razinama. To govori da organizacija prvo treba istražiti mogućnosti unutar postojećih poslovnih područja i nakon što su istražili mogućnosti unutar postojećih mogu početi s diversifikacijom na nova područja. Korištenjem načela padajućih sinergija dolazi se do kompleksnijeg redoslijeda, a on ide:

- a) Unutarindustrijska diversifikacija: Organizacija bi trebala prvo istražiti mogućnosti diversifikacije unutar svoje postojeće industrije. To može uključivati proširenje proizvodnog asortimana, dodavanje novih linija proizvoda/usluga ili ulazak na nova tržišta unutar iste industrije. Cilj je iskoristiti sinergije i resurse koji su već prisutni u organizaciji
- b) Vertikalna diversifikacija: Nakon unutarindustrijske diversifikacije, organizacija može razmotriti vertikalnu diversifikaciju. To uključuje širenje na nove aktivnosti u lancu vrijednosti, kao što su dobavljači, distribucija ili maloprodaja. Cilj je stvoriti sinergiju između različitih dijelova lanca vrijednosti i poboljšati efikasnost i kontrolu nad poslovnim procesima.
- c) Povezana diversifikacija: Sljedeći korak je povezana diversifikacija, što uključuje proširenje na poslovna područja koja su povezana ili srodnija postojećim djelatnostima organizacije. Na primjer, proizvođač automobila koji se širi na proizvodnju električnih bicikala. Cilj je iskoristiti zajedničke kompetencije, tehnologije ili tržišta kako bi se ostvarile sinergije.
- d) Nepovezana diversifikacija: Konačno, organizacija može razmotriti nepovezanu diversifikaciju, koja uključuje širenje na potpuno nova i različita poslovna područja koja nemaju izravnu povezanost s postojećim djelatnostima organizacije. Ovo može biti rizičnije, ali može donijeti potencijalno visoke nagrade ako se pravilno izvede. [2]

## 4. Kontroling prodaje

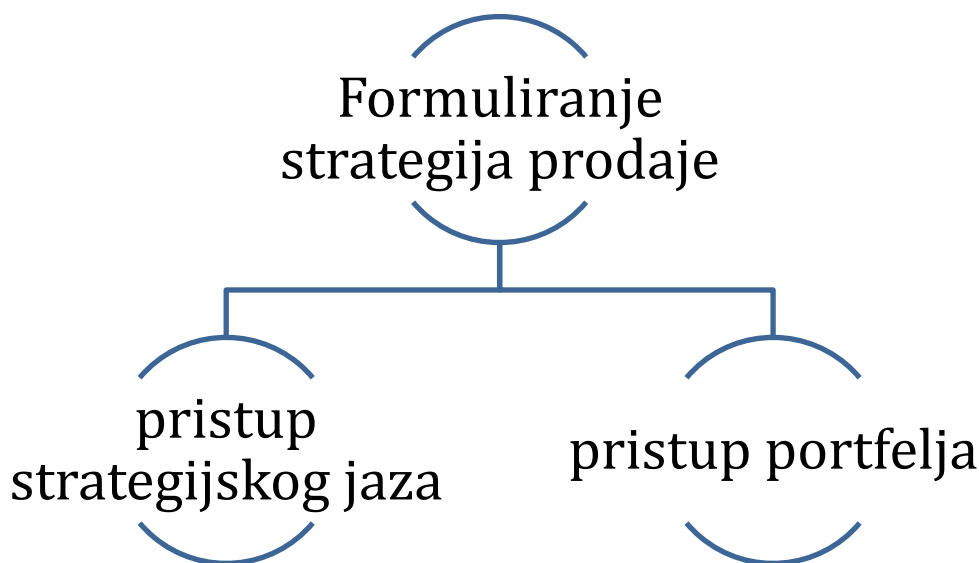
### 4.1. Prodaja

„Strateški način postupanja i ponašanja na području prodaje i distribucije usmjereni su na to da se na tržištu koje se opslužuje postigne po mogućnosti povoljna pozicija.“ (Ziegenbein, 2008, str 295)

„Samim odabirom svog područja poslovanja poduzeće dobiva konkurente i tog područja. Također poduzeće mora imati prodajne strategije koje se razlikuju od konkurencije i te nadograđivati poduzeće da njeni učinci stvaraju konkurenciji nepovoljno stanje.

Samo planiranje u uvođenje takve strategije dovodi do pitanja o količini složenosti same strategije. To bi značilo, ako se stvori vrlo jednostavna strategije postoji opasnost da konkurencija zna za njihovu primjenu. Također ako se stvori vrlo složena strategija može doći do vrlo teškog i nepreglednog rukovanja, što će na kraju trošiti puno resursa koja nisu potrebna. Zbog tih problema vrlo je važno i potrebno naći ravnotežu pri izradi strategija.“ (Ziegenbein, 2008, str 295)

Prema Klausu Ziegenbeinu pri formuliranju strategija prodaje metode koje su važne su:



Slika 4.1. Glavna podjela kod strategija prodaje (Ziegenbein, 2008, str 296)

„Oba pristupa planiranja su prikladna za strukturiranje strategijski relevantnih problema prodaje reduciranje poplave informacija na one bitne, vrednovanje generatora kompleksnosti i troškova (kao npr. kraći inovacijski ciklus, povećanje broja malih i žurnih naloga), ukazivanje na alternative djelovanja te vizualiziranje rezultata analiza.“ (Ziegenbein, 2008, str 296)

### 4.1.1. Pristup strategijskog jaza

„Strategijski jaz nastaje kada postoji razlika između izraženog planiranog rezultata i temeljnog posla. Također planiran rezultat veći je od temeljnog posla koji nije u mogućnosti realizirati taj plan.“ (Ziegenbein, 2008, str 296)

„Ako se analizom jaza promatraju proizvodi (uključujući usluge), prodaja postaje bitnim ciljem. Prodajni jaz bila bi prema tome prodaja koje se nalazi između gornje i donje linije temeljnog posla.“ (Ziegenbein, 2008, str 296)

„Korištenjem analize jaza je zbog velike količine obilježja postao dosta važan globalni instrument planiranja prodaje usmjeren na rast. Zbog korištenja na tako širokom području dolazi do ne korištenja nekih elemenata:

- Kvalitativni aspekti
- Interne jakosti i slabosti
- Konkurentno ponašanje
- Povezani učinci i efekti krivulje iskustva
- Mogućnost dezinvesticije

Iako ima neke elemente koje zanemariva postoji veći problem korištenje ove analize u današnjem tržištu a to je zasićenje tržišta. (Ziegenbein, 2008, str 295)

### 4.1.2. Temeljni posao

„U pogledu temeljnog posla, koji se naziva i momentum, pretpostavlja se da se proces prodaje nekog tipa proizvoda može opisati životnim ciklusom proizvoda.“ (Ziegenbein, 2008, str 296)

„Proces kojim bi analizirali te proizvode sastoji se o više manjih alata i analiza koja zajedno dovode do željenog podatka i omogućavaju kvalitetan odabir. Prvo se zapisuje i analizira sam godišnji promet proizvoda. Pregledom prošlogodišnje prodaje asortimana roba se može grupirati i odabrati koji proizvodi dobivaju veliki prioritet, a koje proizvodi manje. Analiza koja omogućava takav prikaz asortimana naziva se ABC analiza. .“ (Ziegenbein, 2008, str 295)

„Nakon analize to rješenje bi izgledalo:

- A - proizvod        70% od prometa        10% proizvoda
- B - proizvod        20% prometa    30% proizvoda
- C - proizvod        10% prometa    60% proizvoda
- D - proizvod        Nema prometa jer ej proizvod još u razvoju“

(Ziegenbein, 2008, str 296)



„Nakon ABC analize proizvodi u grupi A imaju veliki prioritet, dok proizvodi u grupi C imaju mali. Proizvod u grupi C mogu se pomoću pokazatelja „tržišne starosti nekog proizvoda u odnosu na starost asortimana“ odrediti dali će još ostati na tržištu ili se mogu početi skidati s tržišta i same proizvodnje.“ (Ziegenbein, 2008, str 296)

„Sam momentum može se odrediti i tokom kupaca. Određeno na vrijeme koje se promatra mogu se koristiti dva pokazatelja:

- a) Fluktucija kupaca – odnos broja novostečenih kupaca s brojem izgubljenih kupaca
- b) Intenzitet gubitaka kupca – odnos broja izgubljenih kupaca prema broju ukupnih kupaca .“ (Ziegenbein, 2008, str 297)

„Kada se izračunaju pokazatelji pomoću njih vidljiv je porast/pad količine kupaca. Kod pada može se provesti dodatne analize i ustanoviti zašto dolazi do samog pada broja kupaca.“ (Ziegenbein, 2008)

### **4.1.3. Razvojna linija**

„U izradi plana neke firme postupkom odozgo prema dolje stavlja se razvojna linija koja omogućava bolju sliku menadžmentu dali su povećali svoj promet na godišnjoj bazi koristeći se također stopom rasta prometa. Sam cilj korištenja tih elemenata je dolazak što bliže prema samostalno zadanim horizontima planiranja.“ (Ziegenbein, 2008, str 297)

„Razvodna linija može se odnositi na sam razvoja elemenata u poslovanju kao proizvoda ili usluga koje tvrtka nudi tijekom vremena. To može uključivati inovacije, proširenje tržišta ili usvajanje novih tehnologija kako bi se zadovoljile promjenjive potrebe korisnika i tržišta. Kod svakog proizvoda se također gleda njegov životni vijek. Prioritet imaju proizvodi koji su noviji tj. u procesu razvoja .“ (Ziegenbein, 2008, str 297).

$$\text{Aktualizacija kupaca (u \%)} = \frac{\text{promet s novopridobnim kupcima u tekućoj godini}}{\text{ukupan promet u tekućoj godini}} \times 100$$

„Važno je imati jasnu strategiju akvizicije kupaca, razumjeti ciljnu publiku, pratiti učinkovitost marketinških napora i neprestano prilagođavati strategije kako bi se postigli što bolji rezultati u privlačenju novih kupaca. Također je važno imati na umu da se akvizicija kupaca ne završava samo s prvim prodajom, već se fokus treba staviti i na održavanje dugoročnih odnosa s kupcima kako bi se osigurala njihova lojalnost i ponovne kupovine.“ (Ziegenbein, 2008, str 212)

## 4.2. Strategija Prodajnog portfelja

„Prodajni portfelji se može tumačiti kao skup proizvoda ili usluga koje neka organizacija nudi svojim kupcima. Predstavlja listu proizvoda ili usluga koje organizacija ima kako bi zadovoljila želje i zahtjeve svojih kupaca. Sama lista može biti vrlo raznolika i može u sebi sadržavati također veći broj kategorija. Svaka organizacija kada stvara nove i kontrolira stare proizvode ili usluge gleda na neki broj aspekata koji u sebi sadrže veliku važnost.“ (Ziegenbein, 2008, str 299)

Neki od njih su:

- a) Raznolikost
- b) Konkurentnost.
- c) Rast i profitabilnost
- d) Upravljanje životnim ciklusom proizvoda

„Upravljanje prodajnim portfolijom je važno jer prati performanse proizvoda, analizira tržište, istražuje konkurenciju, kako se prilagoditi novim trendovima tržišta i samih kupaca. Također prati sam razvoj svakog novog proizvoda i povlačenje starog proizvoda s tržišta.“ (Ziegenbein, 2008, str 299)

„Za bolji i kvalitetniji prikaz asortimana koji se pregledava i na kojem se vrši analiza može se prikazati i dva oblika portfolija proizvoda a to su:

- a) Jednodimenzionalni (matrica tržišnog udjela/tržišnog rasta): odnosi se na poslovnu strategiju gdje je fokus samo jedan proizvod
- b) Višedimenzionalni (matrica konkurentnih prednosti/tržišta atraktivnost): odnosi se na poslovnu strategiju gdje postoji više proizvoda koje organizacija razvija proizvodi i plasira na tržište“ (Ziegenbein, 2008, str 295)

Također višedimenzionalni portfolio proizvoda može također vizualno prikazati i procjenu odnosa s kupcima.

### 4.2.1. Jednodimenzionalni portfelji proizvoda

„Jednodimenzionalni portfelj proizvoda je poslovna strategija koja se fokusira na samo jedan proizvod ili uslugu. Ovakav pristup zahtjeva fokusiranje svih vremena napora i resursa na razvoj proizvodnju i tržišno plasiranje jednog specifičnog proizvoda. Prednosti korištenja ovakve strategije su:

- a) Fokus i stručnost
- b) Jasnija marketinška strategija

- c) Veća učinkovitost
- d) Jasniji konkurentska prednost“ (Ziegenbein, 2008, str 299)

„Iako ima mnoge dobre strane korištenja takve strategije također nastaju i neke loše strane koje organizacije mogu odgurnuti od odabira Jednodimenzionalnog portfelja proizvoda. Nedostaci i rizici koje odabir ove strategije nosi sa sobom su:

- a) Ovisnost o jednom proizvodu: Ako se potražnja za tim jednim proizvodom smanji ili se suoči s tržišnim izazovima, tvrtka može biti ranjiva i suočiti se s financijskim rizicima.
- b) Ograničenje rasta: Fokusiranje samo na jedan proizvod može ograničiti mogućnosti rasta tvrtke. Diversifikacija portfelja proizvoda može otvoriti nove tržišne prilike i omogućiti veći potencijal rasta.
- c) Promjene na tržištu: Tržišta se neprestano mijenjaju, a potrebe kupaca se razvijaju. Jednodimenzionalni portfelj proizvoda može biti manje fleksibilan u prilagođavanju tim promjenama i zadovoljavanju novih zahtjeva. „(Ziegenbein, 2008, str 299)

„Kao kod svake implementacije neke nove tehnologije strategije ili proizvoda treba pažljivo pogledati prednosti i rizike koje nudi jednodimenzionalni portfelja proizvoda. Nakon procjene dali je strategija optimalna za tu organizaciju tek tada kreće implementacija strategije.“ (Ziegenbein, 2008, str 299)

„Prema PIMS studiji su – kako već izloženo – oba čimbenika, i tržišni udio (na koji poduzeće može utjecati) i tržišni rast (na koje poduzeće ne može utjecati) glavni činjenici uspješnosti.“

„Tržišni udio predstavlja udio koji ima neka organizacija ima u ukupnom tržištu u odnosu na konkurenciju. Mjeri se u postocima i pomaže kao prikaz relativne snage na tom tržištu

„Nakon izračuna tih dviju veličina izrađuje se matrica polja. Ona u sebi sadrži dvije osi x i y. X os predstavlja relativni tržišni udio, dok y os predstavlja tržišni rast. Svaka os ima dio visoke i niske vrijednosti. Uvrštavanjem u matricu dobiva se slika gdje se taj proizvod nalazi na tržištu i što učiniti s njim. Tablica je tako podijeljena na 4 dijela vidljivo na tablici 4.1. Matrica polja.“ (Ziegenbein, 2008, str 299)

Tablica 4.1. Matrica polja (Ziegenbein, 2008, str 299)

|              |                    |                   |
|--------------|--------------------|-------------------|
| Tržišni rast |                    |                   |
| Visoko       | Pomladak proizvoda | Proizvod zvijezda |

Nisko

|                        |               |                         |
|------------------------|---------------|-------------------------|
| Problematicni proizvod | Cash proizvod |                         |
| Nisko                  | Visoko        | Relativni tržišni udjel |

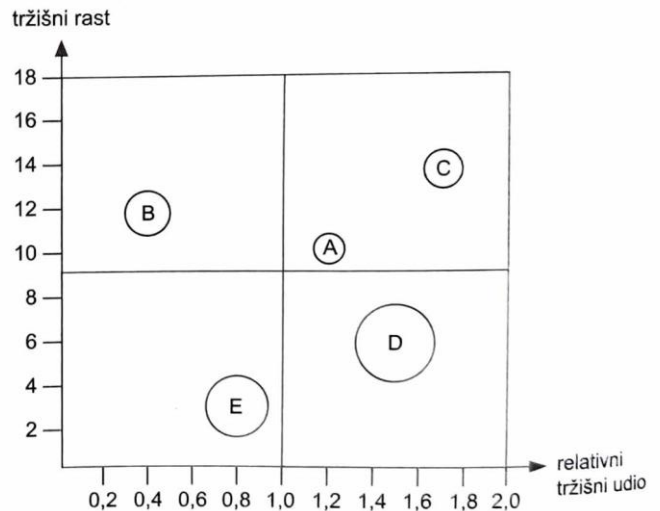
„Svaki proizvod uđe u jednu kategoriju i ovisno o kategoriji saznaje se kako nastaviti s proizvodom. Podjela i načini rukovanja s proizvodima u tim poljima su slijedeća:

- a) Pomladak proizvoda: proizvod koji je obnavljan ili je nastao potpuno novi proizvod, smatra se kao postupak ažuriranja ili unapređenja postojećeg proizvoda kako bi zadovoljio potrebe tržišta, produžio životni vijek ili poboljšala pozicija nad konkurencijom. Pomladak može biti poboljšanje performansi, dizajna, funkcionalnosti, kvalitete, sigurnosti ili dodavanje novih značajki.
- b) Proizvodi zvijezde: to su proizvodi koji imaju vrlo velik tržišni udio i također brzina rasta im je jako velika. Ovi proizvodi su vrlo važni za organizaciju zbog značajnog prihoda i potencijala za daljnji rast. Ove proizvode se također može reći da imaju jaku konkurentnu poziciju na tržištu i vrlo su popularni kod kupaca. Proizvode zvijezde treba uključiti u marketinške kampanje, istraživanje i razvoj kako bi se dalje poboljšala konkurentna pozicija i održao rast proizvoda. Također može doći do povećanja cijena, asortimana ili guranje u nova tržišta.
- c) Cash proizvodi: to su proizvodi koji se nalaze u zreloj fazi i svojom aktivnosti bi trebali činiti najveći promet (50% - 60%). Takvi proizvodi su vrlo važni jer osiguravaju stabilnost i kontinuiranost prihoda s mogućim rastom. Kada se govori o cash proizvodima govori se o proizvodima koje organizacija prodaje s velikom uspješnošću i koji su visoko traženi na tržištu. Cash proizvodi ne traže veliku količinu marketinških napora već su jako traženi i prepoznatljivi na svom tržištu. Ovakve proizvode treba nastaviti nadgledat, analizirati i po potrebi poboljšavati.
- d) Problematicni proizvodi: to su proizvodi koji ne donose veliku prihode i ima vrlo ograničen rast. Nalaze se na nisko rastućem tržištu i imaju nizak tržišni udio. Za njih se može reći da imaju slabu popularnost kod kupaca i slabu konkurentnost na tržištu.“  
(Ziegenbein, 2008, str 300)

„Za svaki proizvod, odnosno za svaku skupinu proizvoda, ispitanici subjektivno ocjenjuju obilježja obaju čimbenika, tržišnog udjela i tržišnog rast, prema informacijama koje su dane.“  
(Ziegenbein, 2008, str 299)

„Nakon što proizvodu dodijelimo određenu poziciju na osi x i y (tržišni udio i tržišni rast) ta točka dobiva još jedan prikaza to je veličina te točke tj. kruga. Veličina kruga predstavlja količinu prometa ili prodaje koji taj proizvod donosi organizaciji.“ (Ziegenbein, 2008, str 300)

| skupina proizvoda odnosno SPJ | promet  |      | relativni tržišni udio | tržišni rast u % |
|-------------------------------|---------|------|------------------------|------------------|
|                               | u mil € | u %  |                        |                  |
| A                             | 3,7     | 12,2 | 1,2                    | 10               |
| B                             | 5,6     | 18,5 | 0,4                    | 12               |
| C                             | 4,5     | 14,9 | 1,7                    | 14               |
| D                             | 9,4     | 31,0 | 1,5                    | 6                |
| E                             | 7,1     | 23,4 | 0,8                    | 3                |
| ukupno                        | 30,3    | 100  |                        |                  |



Slika 4.2. Primjer matrice s četiri polja (Ziegenbein, 2008, str 300)

Vidljivo je na slici 4.2. da proizvod A predstavlja najmanju količinu prometa dok proizvod D najveću. Ovakav način prikazivanja proizvoda omogućava lakše saznanje u kojoj je fazi svaki pojedinačni proizvod i time na koje proizvode obratiti pažnju.

#### 4.2.2. Strateške opcije

Analizom proizvoda te svrstavanjem istih u matricu, potrebno je donijeti strategiju za njih, Moguće je koristiti 3 strategije gdje je svaka zaslužena za jednu od grupa proizvoda, to su:

- „Strategije rasta: Strategija koja se služi pri korištenju za nove i zvjezdane proizvode
- Strategija obiranja vrhnja: Strategija koja se služi pri korištenju za cash proizvode
- Strategija smanjivanja: Strategija koja se služi pri korištenju za problematične proizvode“ (Ziegenbein, 2008, str 300)

Nakon ovog koraka slijedi implementacija odabrane strategije.

#### 4.2.3. Višedimenzionalni portfelji proizvoda

Kada poduzeće ima vrlo širok asortiman proizvoda, da bi lakše upravljala njima, mora pojednostaviti njihovo praćenje, a to je moguće putem kreiranja višedimenzionalnog portfelja proizvoda.

„Višedimenzionalni portfelji proizvoda govori o strategiji diversifikacije gdje organizacija ima velik i vrlo različit asortiman, a oni se mogu klasificirati prema određenim značajkama. Korištenjem ove strategije organizacija može različite proizvode dovesti na ciljane i željena tržišta koja ih traže“ (Ziegenbein, 2008, str 301).

Proizvodi se mogu grupirati prema općim karakteristikama poput:

- a) „Linija proizvoda: Gdje organizacija ima više linija proizvoda na koje imaju fokus. Npr. organizacija koja proizvodi odjeću za vožnju biciklima, opremu i bicikle.
- b) Segment tržišta: Gdje se proizvodi dijele po segmentima tržišta koje zauzimaju. Npr. organizacija koja proizvodi automobile gdje je jedan segment za luksuzne, sportske, obiteljske i terenske.
- c) Cijena: Gdje se proizvodi dijele ovisno o cijeni koju imaju na tržištu. Npr. organizacija koja prodaje luksuzna dobra, srednja i neka dobra niske cijene.
- d) Tehnologija: Gdje se mogu razlikovati po tehnološkim karakteristikama. Npr. proizvođač mobitela koji ima proizvode s najnovijom opremom te srednjom i mobitelima osnovne funkcije.
- e) Geografsko tržište: Gdje se razlikuju po geografskoj poziciji ovisno o traženosti. Primjer su neke zemlje imaju posebna jela koje konzumiraju.“

Ovakav način praćenja proizvoda daje puno veću fleksibilnost, smanjuje se rizik ovisnosti o jednom proizvodu, povećava se konkurentne prednosti kroz raznolikost ponude i mogućnost ciljanja različitih tržišnih segmenata. Prilično je zahtjevna za analizirati upravljati i voditi, jer zahtjeva koordinaciju puno odjela i ljudi da bi se pravilno koristila (Buble i sur., 2005).

Nakon analize i donošenja odluke o strategiji, određuju se dvije veličine, a to su: relativna konkurentna vrijednost i tržišna aktivnost.

Svaki proizvod se ocjenjuje kroz par kategorija i ovisno o rezultatima dodjeljuje im se ocjena. Moguće su 3 ocjene: niska, srednja i visoka. Kod navedene relativna konkurentna vrijednosti treba obratiti pozornost da postoji još jedan parametar koji može utjecati na rezultat, a to je atraktivnost tržišta. U tablici ispod nalazi se kriteriji koji se gledaju pri ocjenjivanju tih dvaju parametra (Ziegenbein, 2008, str 301).

| Ocjenjivački kriteriji       |   |
|------------------------------|---|
| Atraktivnost tržišta         | Relativna konkurentna vrijednost                    |
| Opseg tržišta i rast tržišta | Relativna tržišna pozicija                          |
| Kvaliteta tržišta            | Relativan potencijal proizvoda                      |
| Opskrba materijalom          | Relativan potencijal razvoja                        |
| Situacija okoliša            | Relativne kvalifikacije vodećeg kadra i zaposlenika |

Tablica 4.2. Ocjenjivački kriteriji (Ziegenbein, 2008, str 301)

„Nakon ocjenjivanja ovisno o dodijeljenoj ocjeni dobiva svoju poziciju u tablici. Kao kod jednodimenzionalnog portfelja proizvoda i višedimenzionalni se sastoji od dviju osi, prije

navedene relativna konkurentna vrijednost i tržišna aktivnost, koje su podijeljene na tri dijela kao i ocjene koje su dodijeljene. Izgled tablice vidljiv je ispod (Tablica 6.3. Matrica devet polja“ (Ziegenbein, 2008, str 301)

Tablica 4.3. Matrica devet polja (Ziegenbein, 2008, str 301)

|                   |       |         |        |                                  |
|-------------------|-------|---------|--------|----------------------------------|
| Tržišna aktivnost |       |         |        |                                  |
| Visoka            |       |         |        |                                  |
| Srednja           |       |         |        |                                  |
| Niska             |       |         |        |                                  |
|                   | Niska | srednja | Visoka | relativna konkurentna vrijednost |

„ Nakon dodjele pozicije koristi se tablica koja prikazuje upute upravljanja ovisno o polju u kojem se tablica 6.4. Strategijske opcije. Ovisno o boji vidljivo je dali treba investirati dodatno, treba li iskoristiti ili dolazi do selekcije.“ (Ziegenbein, 2008, str 301)

Tablica 4.4. Strategijske opcije (Ziegenbein, 2008, str 301)

| Strategijske opcije |   |
|---------------------|---|
|                     | Investicija i rast: izgradnja i osiguravanje budućih potencijala uspješnosti, uključujući novih skupina kupaca. |
|                     | Odmjeravanje i selekcija: obrana, konsolidacija ili ekspanzija postignute pozicije.                             |
|                     | Iskorištavanja (obiranje vrhnja) i dezinvesticija: odustajanje od proizvoda i tržišta koja nisu atraktivna.     |

)

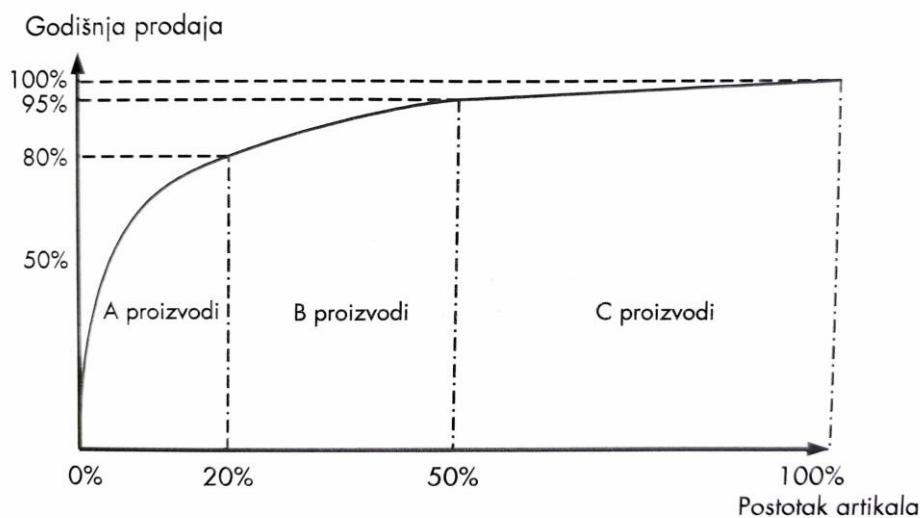
### 4.3. Korisni alati koje kontroling koristi u prodaji

#### 4.3.1. ABC analiza

ABC analiza je jedna o alata koji pomaže kontrolingu u grafičkom prikazu prodaje. Talijanski ekonomist V. Pareto istraživanje otkriva da su prihodi i bogatstvo uvijek podijeljeni i poredani na isti način. To pravilo govori da mala manjina raspolaže s većinom ukupnog bogatstva. Može se reći da velik dio ima mali utjecaj dok mali dio ima velik utjecaj. U današnje vrijeme to pravilo je poznato kao „pravilo 80/20“. Ovdje se ne govori o točno 20% odgovorno za 80%, već se daje kao

okvirni primjer. Ovaj izraz je prihvaćen ne samo pod tim, također se može čuti naziv Paretoovo pravilo koje ima isto značenje.

Samo to pravilo je vrlo važna osnovica za sam alat pod nazivom ABC analiza. Korištenjem paretovog pravila može se stvoriti selekcija proizvoda pa se kategorizirati po grupama A, B i C.



Slika 4.3. ABC graf u odnosu na Paretoovo pravilo (Očko i Švigir, 2009, str. 158)

Na slici 4.3. prikaza je graf koji označava tu podjelu na navedena razine. Proizvodi A označavaju proizvode koji su vrlo važni za organizaciju te imaju velik doprinos. Ti proizvodi u prosjeku označavaju 20 posto godišnjih artikla i odgovorni su za 80% zarade u toj godini. Takve proizvode treba nastaviti iskorištavati probati što više izvući iz njih. Nakon grupe A nastavlja se s grupom B koja označava sljedećih 30% artikla te je zaslužna na sljedećih 15% ukupne zarade. Grupa b nije grupa koja donosi puno prihoda ali to može biti zbog različitih razloga. Primjer proizvod koji je za posebne ili specifične situacije pa sama potreba nije velika. Iako proizvodi u grupi B nemaju velik doprinos, svejedno se treba s njima provesti detaljnije analize zbog mogućnosti da neki proizvod, pomoću poboljšanja njegove strategije, se dovede u grupu A. Na posljertku dolazimo do grupa C ona je 50% asortimana, zaslužna za samo 5% zarade. Ova grupa sastoji se od proizvoda koji se nalaze pri kraju životnog vijeka, specifični proizvod koji se rijetko koristi ili proizvod koji tek počinje u prodaju. Nastavkom analiziranja nekim drugim alatima može se detaljnije vidjeti stanje promatranog proizvoda te odlučiti kako nastaviti s njim. Mogućnosti proizvoda u grupi C su: saniranje(ukidanje), stvaranje nove strategije u želji za povećanjem prodaje i mogućnost proizvodnje proizvoda po narudžbi.

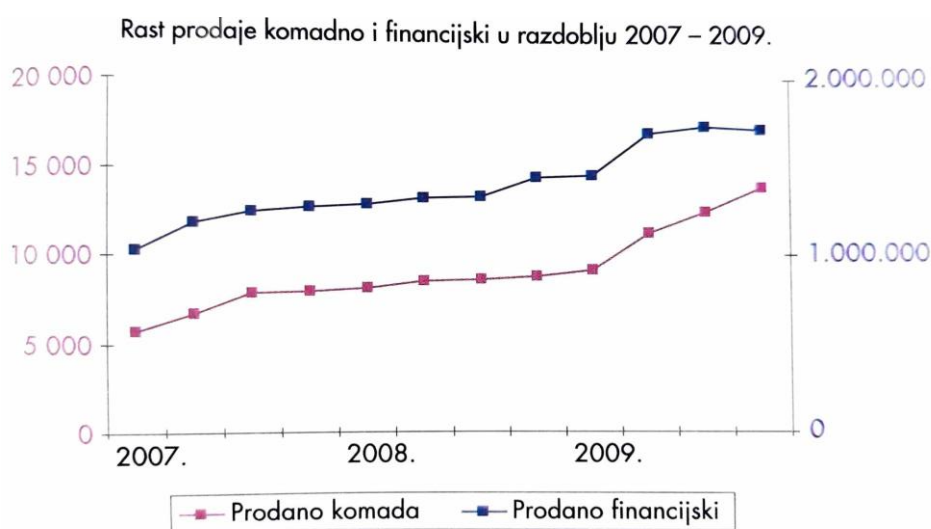
Radom takvih analiza dobivaju se podaci koji govore o smjeru koji bi poduzeće trebalo pratiti, koje proizvode tržište traži. Što u krajnosti omogućava lakše donošenje odluka vezanih uz proizvodnju i količinu skladištenja, te prodavanja u budućim godinama. Iako je ovaj alat vrlo



koristan za analizu tržišta vrlo je važna detaljnija analiza i kontinuirana provođenja ABC analize da bi alat bio iskorišten. (Očko i Švigir, 2009, str. 158)

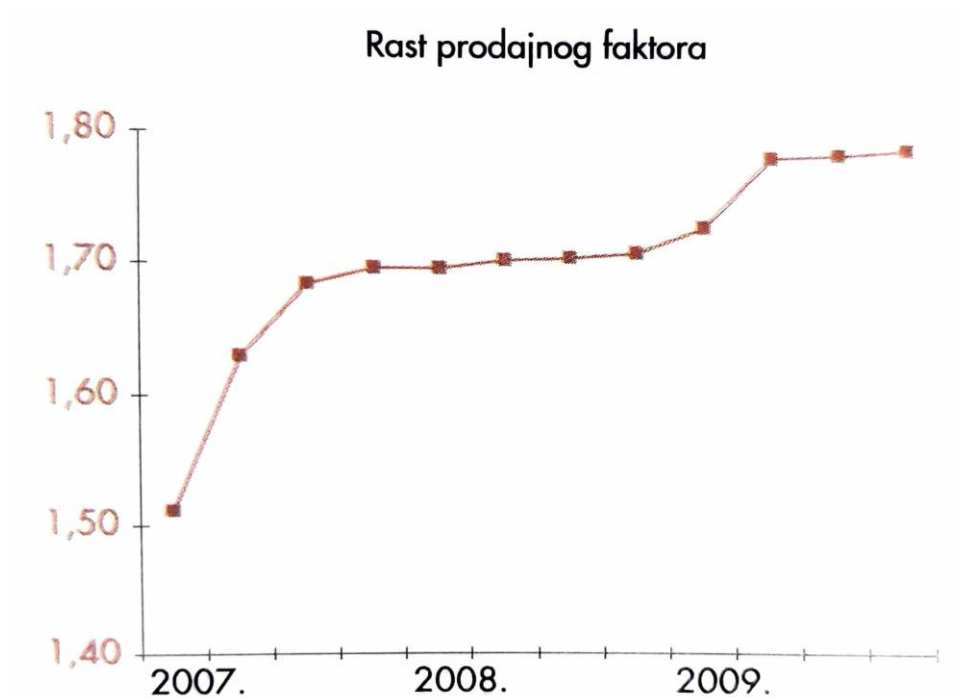
### 4.3.2. Prosječan nakup

Prosječan nakup je jedan od osnovnih kontrolerskih podataka koji se treba kontinuirano pratiti. Prosječni nakup predstavlja prosječnu prodajnu cijenu ako se promatraju svi prodani proizvodi. Sam podatak se rijetko spominje u analizama, ali u praksi se pokazao kao vrlo dobra pokazatelj stanja na tržištu u ovisnosti o trendovima te dobodi do brže reakcije na slabljenje organizacije zbog nepovoljnih trendova.



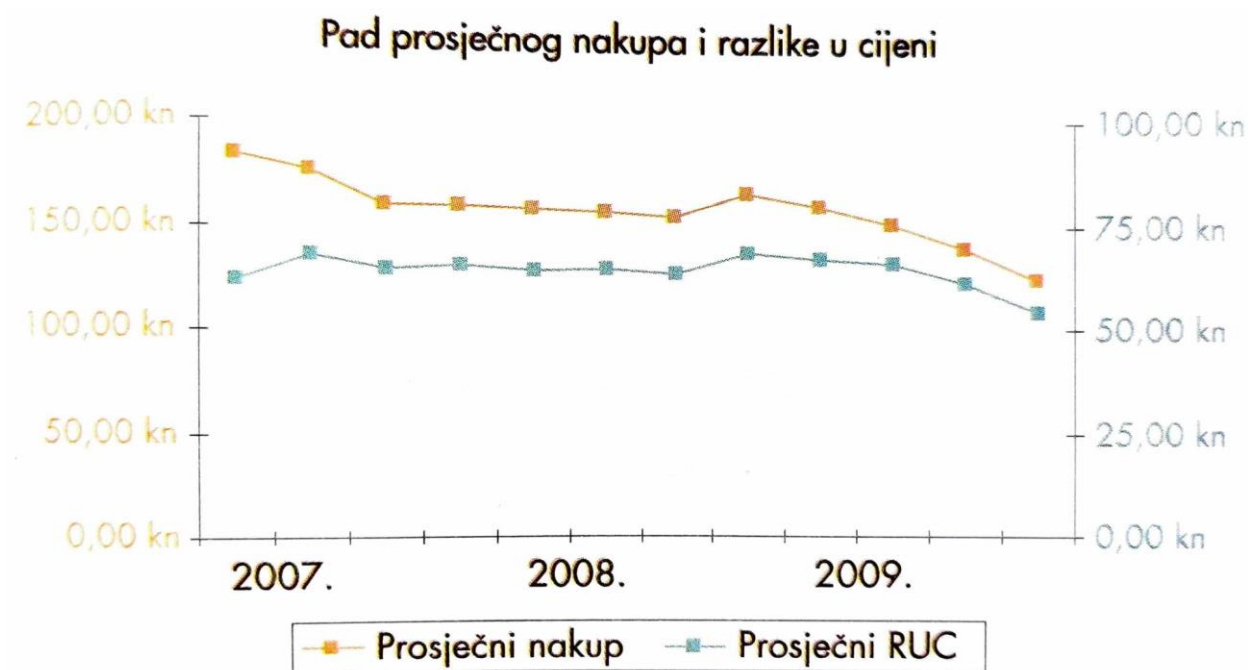
Slika 4.4. rast prodaje najveće skupine proizvoda u razdoblju od 2007 do 2009 godine (Očko i Švigir, 2009, str. 165)

Radimo li kao primjer analizu neke organizacije i vidimo da njezin godišnji prihod raščlanimo za 4 kvartala i dodamo dvije prethodne godine. Na slici 4.4. vidljiv je rast prodanih komada te rast prodano financijski. To govori da da je kvaliteta poboljšana i na prodanim komadima te rast prodajnog faktora. (Očko i Švigir, 2009, str. 165)



Slika 4.5. Rast prodajnog faktora u razdoblju od 2007 do 2009 godine(Očko i Švigir, 2009, str. 167)

Analiza dovodi pozitivne rezultate ali izračunom prosječnog nakupa u zadnje 3 godine može se vidjeti na slici 4.6. da dolazi do pada prosječne razlike. Taj rezultat govori da za isti prihod organizacija treba prodati veću količinu proizvoda, što nije poželjan rezultat. Mogući uzroci nastalog smanjenja zarade nalazi se u nekih marketinških aktivnosti, ugovaranje prodaje fakturiranje pakiranje, oprema logistika reklamacija i ostalih popratnih aktivnosti. (Očko i Švigir, 2009, str. 167)



Slika 4.6. Pad prosječnog nakupa i ostvarenje razlike u razdoblju od 2007 do 2009 godine  
(Očko i Švigir, 2009, str. 167)

### **4.3.3. Razlika u cijeni (RUC)**

Razlika u cijeni jedna je do najvažnijih podataka u kontrolingu i samoj organizaciji. Izračunava se kao razlika proizvodne ili nabavne cijene i prodajne, s vrlo velikim naglaskom na točnost i preciznost pri izračunu proizvodne ili nabavne cijene. Razlika u cijeni je važan podatak za koji bi se moglo reći da je u jednu ruku i poslovna tajna. Razlog tome je primjer reakcije kupaca ako vide koliko svako zarađuje na tom proizvodu možda će odustati od kupnje te smanjiti profit poduzeću, što nije poželjno. Iako kupci ne moraju znati, taj podatak je jako važan jer omogućava unapređenje organizacije te pravilnim upravljanjem može doći do veće konkurentnosti na tržištu. Visoka cijena na tržištu omogućava veliki RUC ali nam donosi manju konkurentnost dok niska nam daje prednost ali i male profit. Tako da je pravilno upravljanje i uravnotežen odabir donosi najbolje rezultate. (Očko i Švigir, 2009, str. 168)

### **4.3.4. Životni vijek proizvoda**

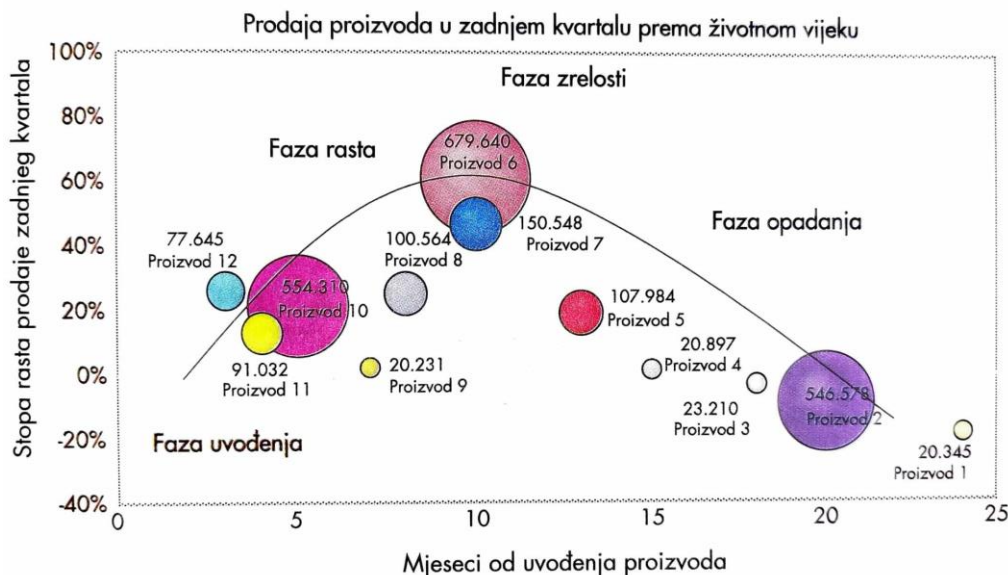
Životni vijek proizvoda vrlo je važan podatak koji omogućuje lakše upravljanje resursa i ulaganja u slučaju svakog proizvoda. Svaki proizvod prolazi kroz taj ciklus i ovisno o kojem dijelu ciklusa je radi toliko se sredstva oduzima ili daje. Svaka organizacija može biti usko povezan s životnim tijekom svakog proizvoda, ali i ne mora.

Kakav je tok zapravo tog ciklusa? Postoje 4 faze proizvoda u kojem se može nalaziti. Prva faza je faza uvođenja. Predstavlja proizvod koji je tek ušao ili tek ulazi na tržište. Pretpostavka je da veliki odljev financijskih resursa odlazi u razne aktivnosti tog proizvoda. Također ti proizvodi još nemaju dovoljnu zaradu da pokriju troškove pa ih financiraju iz drugih izvora (krediti, drugi proizvodi). Te proizvode treba pažljivo nadgledati i imati dobru strategiju da uđe i sljedeću fazu.

Faza u koju proizvod dolazi nakon faze uvođenja je faza rasta. Ova faza označava, kako ime govori rast na tržištu, te počinje davati profit. Ova faza je vrlo važna jer omogućava proizvodu da postane konkurentno na tržištu. Također želja organizacije je da u ovoj fazi proizvod što više naraste kako bi u sljedećoj fazi bili što duže i što bolji rezultati.

Nakon faze rasta dolazi se do najvažnije faze a to je faza zrelosti. Faza zrelosti označava proizvod koji je dosegao vrh svoje zarade te nastavlja u toj poziciji. Ova faza je najvažnija zbog samih profita i u njoj se želi najduže ostati. Provjere za svaki proizvod, a pogotovo za proizvode u fazi

zrelosti i rasta rade se po kvartalima. U tim vremenskim periodima dobiva se dovoljna vremenska razlika te se može na vrijeme reagirati na bilokakve probleme vezane uz promatran proizvode. Proizvodi kojima počine prodaja padati i zarada se smanjuje te proizvode nazivamo proizvode opadanja. Takvi proizvodi počinju se prodavati po znatno nižim cijenama i počinju biti teret organizaciji, te s njih mora pravilno i brzo riješiti. Najvažnije je odabrati pravu strategiju za tu situaciju (Očko i Švigir, 2009, str. 171)



Slika 4.7. Prodaja proizvoda najveće skupine G1 u zadnjem kvartalu 2009. godine (Očko i Švigir, 2009, str. 171)

Na slici 1.1. prikazane su kugle u koordinatnom sustavu, gdje svaka kugla predstavlja jedan proizvod. Slika prikazuje faze koje su navedene prije. Važan podatak za napomenuti je veličina krugova označava prihode koje donosi organizaciji. Kada se gleda faza uvođenja vidimo da u njoj se nalazi 3 proizvoda. Proizvod 10, 11 i 12. Proizvodi 12 i 11 su proizvodi koji su novi na tržištu i nisu počeli rast koliko se želi za razliku od proizvoda 10 koji se jako dobro prodaje. Moguće strategije za proizvode 11 i 12 bi bila promotivna akcija gdje uz kupnju nekog od većih proizvoda gratis se dobiva proizvod 11 ili 12, dati besplatne uzorke potrošačima. Zadatak za te proizvode je da ih kupci upoznaju. Važno je reći da proizvod 10 koji ima jako dobar rast se treba samo nadgledati i promotivne akcije kao kod 11 i 12 ne trebaju. Nakon uvođenja dolazimo do faze rasta gdje se nalaze 2 proizvoda. Ti proizvodi su 9 i 8. Ovakvi proizvodi su problematični i treba ih dobro analizirati. Problem koji je nastao mogao je nastati zbog strategije te se analizom mogu vidjeti gdje su nastale pogreške. Proizvod 8 bi bilo dobro analizirati i pokušati novom strategijom spasiti, dok proizvod 9 bi se trebao maknuti s tržišta u potpunosti. Nakon njih dolazi se u fazu zrelosti gdje se nalaze proizvodi 6 i 7. Proizvod 6 je proizvod koji također spada u proizvod zvijezda zbog svoje veličine i faze u kojoj se nalazi. Stvara nam najveće prihode i omogućava nam ulaganje u proizvode u prijašnjim fazama. Treba ga samo nastaviti gledati i što više iskoristiti da

ostane u toj točki. Proizvod 7 je u istoj fazi ali on ne ostvaruje velik profit pa za njega postoje dvije opcije, maksimalno iskoristiti i ne ulagati u njega ili uložiti u njega i probati podići prodanost. Tu odluku daje menadžment. Nakon toga dolazi posljednja faza to je faza zrelosti koja u sebi sadrži 5 proizvoda. Proizvodi 1, 2, 3, 4 i 5. Krenimo sa 2 slična proizvoda koja se mogu grupirati u jednu grupu to su 3 i 4. ti proizvodi su prošli svoju zrelost, daju malo profita te samo otežavaju organizaciji. Strategija saniranja ovih proizvoda učinila bi se da se proizvodi prestali proizvoditi i kroz koje vrijeme prodati dostali proizvod na skladištu. Nadalje, proizvod 5 se nalazi u poziciji gdje se još uvijek prodaje te postoje dvije opcije koje može učiniti. Prva opcije je nastavljanje prodaje i proizvodnje ili druga je da se učini s njim kao i s proizvodima 3 i 4. Vrlo problematičan proizvod 2. Vidljivo je kako je to prije bio proizvod zvijezda te da su mu prihodi još uvijek dobri ali problem nastaje kod stalnog opadanja prodaje. Opcije koje se nude je iskoristiti proizvod što više pomoću nekih novih aktivnosti ili pustiti da kroz neko vrijeme sam odumre. (Očko i Švigir, 2009, str. 171)

#### **4.4. Planiranje prodaje u kontrolingu**

Izrada plana prodaje je vrlo složena. Postoje pitanja koja pomažu za pripremu i samu izradu tog plana. Pitanja koja se postavljaju pri izradi plana su:

- a) Koji su kriteriji po kojima ćemo segmentirati tržište?
- b) Kako se unutarne promjene događaju u našem poslovanju?
- c) Kako vidjeti trenutnu poziciju pojedinih prodajnih kanala – profitnih centara?

Odgovaranje na ova pitanja dobiva se kvalitetan plan. Odgovori se dobivaju pomoću alata koji su prije navedeni i njihovim rezultatima može se dalje davati zaključci.

##### **4.4.1. Koji su kriteriji po kojima će se segmentirati tržište?**

Segmentacija tržišta je vrlo važna i jedna od najboljih načina pomoću kojeg poduzeće može ostvariti konkurentnu prednost. Segmentacija tržišta omogućava da proizvod postane drugačiji od ostatka tržišta. Nije samo još jedan proizvod isti u nizu, već daje nešto što kupci dodatno traže. Tržišni segment može se sastojati od raznih skupina potrošača koji daju slične ili iste potrebe, ali još uvijek se razlikuju od ostatka tržišta. Te razlike mogu doći u raznim kategorijama kao geografski položaj ili obilježja, socijalne kategorije, osobine kupaca, dob, spol ili obrazovanje. Također postoje i posebni slučajevi gdje neki potrošači imaju posebne zahtjeve. To su posebni elementi koji se vežu uz taj proizvod. Odrađivanje takvih analiza dolazi se do sigurnog puta dobiti. Kod segmentacije vrlo je važno da se ne uzima premali segment tržišta koji na kraju može dovesti

do neisplativosti za organizaciju. organizacije ne mogu samostalno zadovoljiti sve želje kupaca, pa je najbolje staviti fokus na one koje donose najviše profita i koristi za organizaciju.

kod segmentacije postoje par predznanja koja pomažu pri odabiru segmentacije :

- a) Poznavati psihologiju ljudi koji donose odluku pri kupnji tog proizvoda
- b) Poznavati koji kupci kupuju koje proizvode
- c) Poznavati zašto kupuju baš te proizvode

Vrlo korisni grafički prikaz koji se koristi kod odabira segmentacije je BCG matrica s njom se može vidjeti pojedini segmenti tržišta i stanje proizvoda na tim tržištima. (Očko i Švigir, 2009, str. 301)

#### **4.4.2. Koje se unutarnje promjene događaju u našem poslovanju**

Svake godine dolaze promjene u organizaciji kao i promjena partnera. Što dovodi do potrebe za dobrim i brzim poznavanjem promjena kako bi ih uveli u sam plan u cilju omogućavanja daljnjeg razvoja i rasta. Kada se desi neka promjena u organizaciji tu promjenu treba detaljno analizirati. Dobivene podatke preuzimaju odjeli u kojima dođe do te promjene, te zajedno izrađuju novi plan koji će pomoći vezeno u promjenu. Ta promjena može biti negativna ili pozitivna. Važno je da nakon izrade i provođenja novog plana kontroling treba raditi česte provjere da vidi kako taj plan nastavlja dali uspijeva ili postoji potreba za novim. (Očko i Švigir, 2009, str. 304)

#### **4.4.3. Kako vidjeti trenutnu poziciju proizvodnih prodajnih kanala – profitabilnih centara**

U organizacijama vidimo razne kanale prodaje koje koriste za svoje proizvode ili usluge kako bi ih doveli do kupaca. Ti mnogi kanali su vrlo važan dio organizacije te ih se može podijeliti na nekoliko različitih vrsta:

- a) Direktna prodaja
- b) Posrednici (trgovci)
- c) Online prodaja
- d) Maloprodaja
- e) Veleprodaja
- f) Franšize
- g) E-trgovina i mobilna prodaja
- h) Telefonska prodaja
- i) Marketinške agencije

j) Prodaja putem sajamskih manifestacija i događaja

Odabir nekih od tih kanala ovisi o preferencijama organizacije i sam proizvod. Pregledom stanja kanala u zadnjih nekoliko godina omogućava lakše predviđanje budućnosti u izradi planova. Odabrani kanali se gledaju i razvijaju ovisno o stopi prihoda koji imaju. Kanali koji rastu, u njih se nastavlja ulagati, dok kanali kojima prihodi padaju trebaju ponovne analize i moguće gašenje. Za detaljnije analize potrebno je segmentirati te kanale na pojedine izlaze (kanal maloprodaje na pojedinu trgovinu). Takvom segmentacijom može se vidjeti u kojem je stanju svaki dio i kako nastaviti s tim segmentom. Prikaz koji se koristi kod takvih analiza je BCG matrica. Kao veličine koje se nalaze na toj matrici su os x predstavlja stopa rentabilnosti prodaje i os y rast u godini koju gledamo. Svaki segment je označen krugom. Veličina tog kruga označava veličinu prihoda koje taj segment doprinosi organizaciji. Položaj i veličina kruga može reći u koju grupu ga svrstati. Postoje 4 grupe u koje može ući a to su:

k) Upitnici

l) Zvijezde

m) Krave

a) Psi

Svaka od tih grupa govori nam kako nastaviti s tim segmentom. „Upitnik“ predstavlja segmente s niskim stopama rentabilnosti. U njih treba ulagati mnogo sredstava i još nije vidljivo kako će nastaviti. Dali je njihov razvoj završio, dali će postati krave ili psi. Postoji mogućnosti da nakon dugotrajnog ulaganja postanu poštene investicije, ali i mogu u potpunosti propasti. Samim time zahtijevaju vrlo visoku stopu pažnje i vrlo detaljno i pažljivo istraživanje. Također postoje „zvijezde“. To su proizvodi koji su visoko rentabilni te imaju stalan rast. U zvijezde se iako generiraju velike količine prihoda i dalje ulaže. Sljedeće su „Krave“. One predstavljaju veliki tržišni udio ali mali ili nikakav rast. To su obično starije trgovine koje su dosegle svoj najveći prihod. „Krave“ stvaraju siguran cash flow svojim visokim prihodima i time omogućuju organizaciji da nastavi ulagati u ostale (Zvijezde i Upitnike). Vrlo su važan dio organizacije, jer omogućavaju rast i razvoj. Često se samo koriste kao izvor prihoda i ne ulaže se u njih. Na kraju dolazimo do „psa“. Oni imaju slab rast i niske stope rentabilnosti, tako da nisu dobar izvor prihoda. Psi su uglavnom spremni za gašenje i u njih se ne ulaže novac zbog same pozicije koja nije obećavajuća. Korištenjem ovakvog oblika analiziranja može se doći do podataka kako nastaviti planirati i voditi prodaju te organizacije. Jasno su vidljivi profitni centri koji osiguravaju rast i razvoj organizacije. Također vidimo koji troše novac bez povratne zarade. Moguće je vidjeti koje stavljati u fokus, u kakvoj su „formi“ te koji završavaju svoj životni ciklus. (Očko i Švigir, 2009, str. 305)

#### 4.4.4. Organizacija „Oliva“ d.o.o.

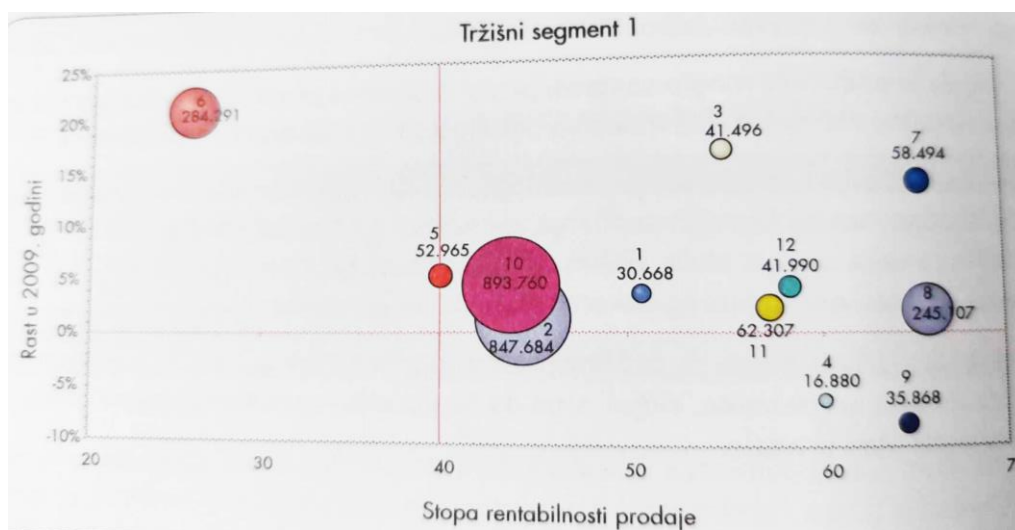
Za primjer izrade plana prodaje koristi se poduzeće „Oliva“ d.o.o.. Poduzeće ima asortiman proizvoda koji koristi bilje u ljekovite svrhe. Poduzeće je izmišljeno i njegova je jedina zadaća da pomaže u lakšem prikazu implementacija prije navedenih alata.

#### 4.4.5. Primjer planiranja prodaje u kontrolingu organizacije „Oliva“ d.o.o.

Plan nastaje pomoću 3 glavna pitanja koji su kriteriji po kojima ćemo segmentirati tržište, kako se unutarnje promjene događaju u našem poslovanju i kako vidjeti trenutnu poziciju pojedinih prodajnih kanala – profitnih centara?

Zadatak se može podijeliti na 3 cjeline. Svaka od njih treba odgovoriti na jedno od pitanja. Za dobivanje odgovora treba koristiti podatke koji su na raspolaganju i alate koji su ranije navedeni.

Prvo se traži odgovor na pitanje „Koji su kriteriji po kojima će se segmentirati tržište?“. Tržište G1 će biti prikazano u 3 tržišna segmenta. Tržište G1 sastoji se od 12 proizvoda. Zadatak u ovom koraku je vidjeti gdje proizvod nalazi i što s njim učiniti na tom tržištu. Najbolji način da se grafički prikaže i očita bi bilo pomoću BCG matrice.

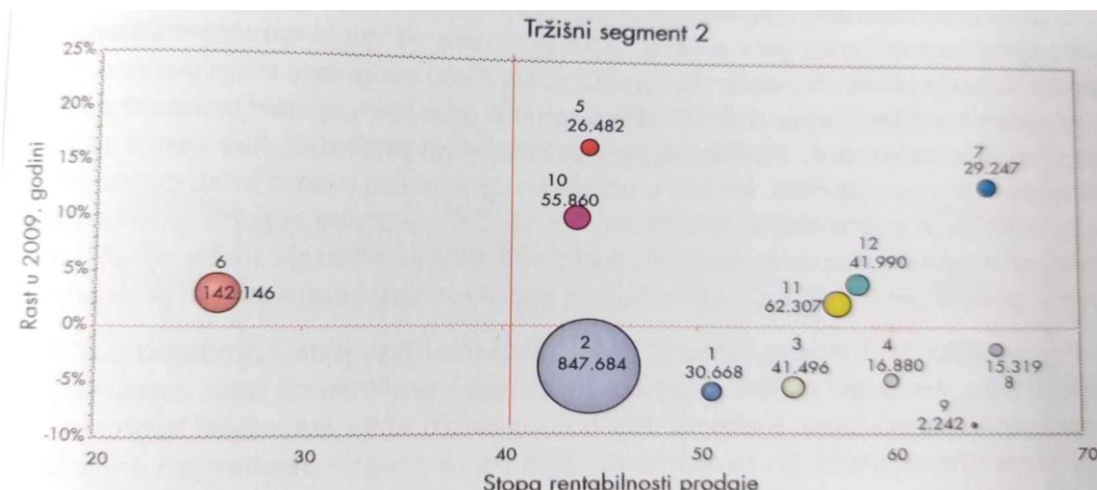


Slika 4.8. Prodaja 12 proizvoda najveće skupine proizvoda G1 na tržišnom segmentu 1 (Očko i Švigir, 2009, str. 302)

Izradom BCG matrice za tržišni segment 1 dobivamo grafički prikaz vidljiv na slici 4.8.. Rastom i padom prodaje za 2009 godinu treba dobiti prikaz o budućim kretanjima prodaje. Pregledom Tržišnog segmenta 1 vidimo da su najpodavaniji proizvodi 2 i 10 koji također još nastavljaju rasti. To je vrlo zadovoljavajuće. S obzirom da je proizvod 10 star tek 5 mjeseci ti rezultati postaju još bolji. Nakon njih slijedi proizvod 6 koji ima najveću stopu rasta ali ostvaruje malu razliku u cijeni. Zbog toga postoji vrlo mala mogućnost za marketinška ulaganja. Proizvod

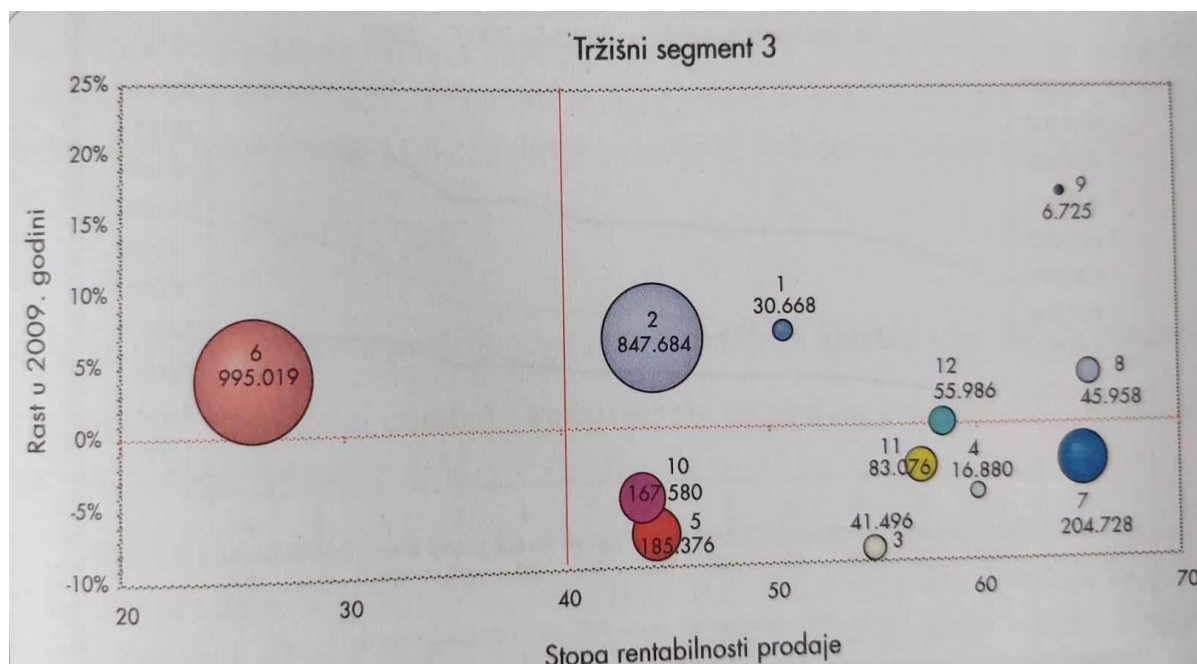


8 je najzanimljiviji. Taj proizvod je u fazi rasta te ima jako veliku razliku u cijeni, pa bi u ovom tržišnom segmentu proizvod 8 trebao biti u fokusu. Porastom prihoda proizvoda 8 mogu se omogućiti ulaganja u proizvode kao proizvod 6. Također treba obratiti pažnju da proizvodi 3,7,11 i 12 imaju potencijal jer ih kupci traže i donose nam najveću korist.



Slika 4.9. Prodaja 12 proizvoda najveće skupine proizvoda G1 na tržišnom segmentu 2 (Očko i Švigir, 2009, str. 303)

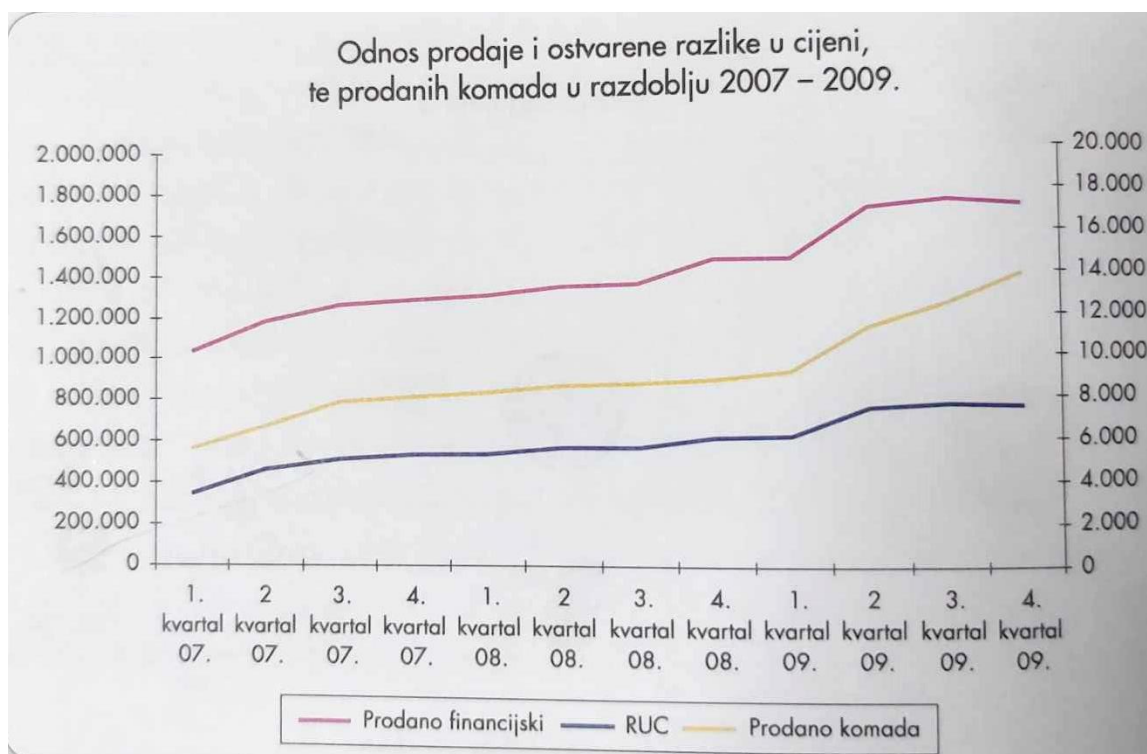
U tržišnom segmentu 2 nalazi se proizvod 6 koji nema tako veliku stopu rasta kao u segmentu 1, pa se ne može sa sigurnošću reći dali će postati zvijezda. Nakon njega slijedi proizvod 2 koji nam je najjači proizvod u tom segmentu ali on pada. Ostali su u fazi krava muzara ili zvijezda, ali imaju vrlo male prodaje i ne mogu se lako odrediti prioriteta. Najisplativija opcija na ovom segmentu je da se financiranjem od proizvoda 2 pokušaju „pogurati“ proizvodi 7 i 12 pošto su to mladi proizvodi.



Slika 4.10. Prodaja 12 proizvoda najveće skupine proizvoda G1 na tržišnom segmentu 3  
(Očko i Švigir, 2009, str. 303)

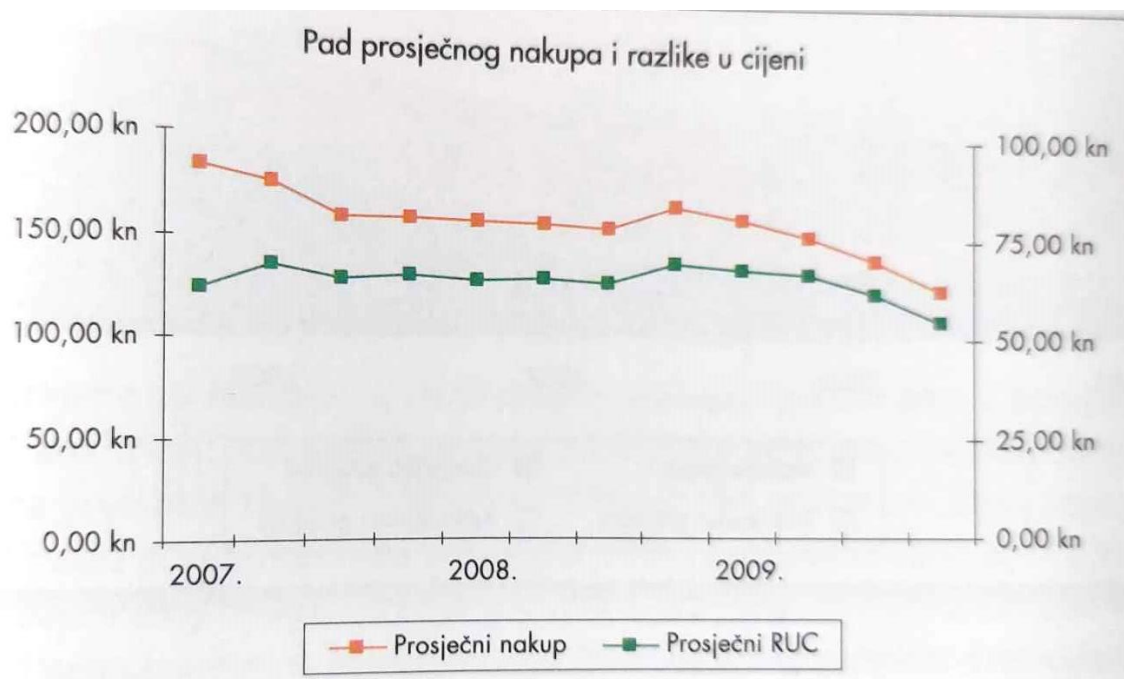
Proizvodi na slici 1.1. su dosta drugačiji s obzirom na segment 1 i 2. Ovdje vidimo da proizvod 6 je najveći ali je nažalost s najmanjom razlikom u cijeni i stopa rasta mu je vrlo mala. Samim time taj proizvod se ne uzima kao fokus već proizvod 2. Iako je proizvod 2 već duže vrijeme na tržištu i u stanju odumiranja, još uvijek se dobro drži. Nažalost proizvodi koji su mlađi, rentabilniji i najvećom stopom rasta vrlo s mali. Mogućnost toga je zbog loše prodajne politike u prethodnim godinama. Treba krenuti s novom politikom, odabrati jedan proizvod između 7,8,9, 11 i 12 u koji će se uložiti i marketinški poduprijeti.

Nakon što smo analizirali segmente tržišta nastavljamo s sljedećim pitanjem a to je „koje se unutarnje promjene događaju u našem poslovanju?“. Za promjenu koja se analizira, uzima se promjena prosječnog nakupa na primjeru najveće skupine proizvoda G1.



Slika 4.11. Rast prodaje ostvarenja razlika u cjelini najveće skupine proizvoda G1 u razdoblju od 3 god (Očko i Švigir, 2009, str. 304)

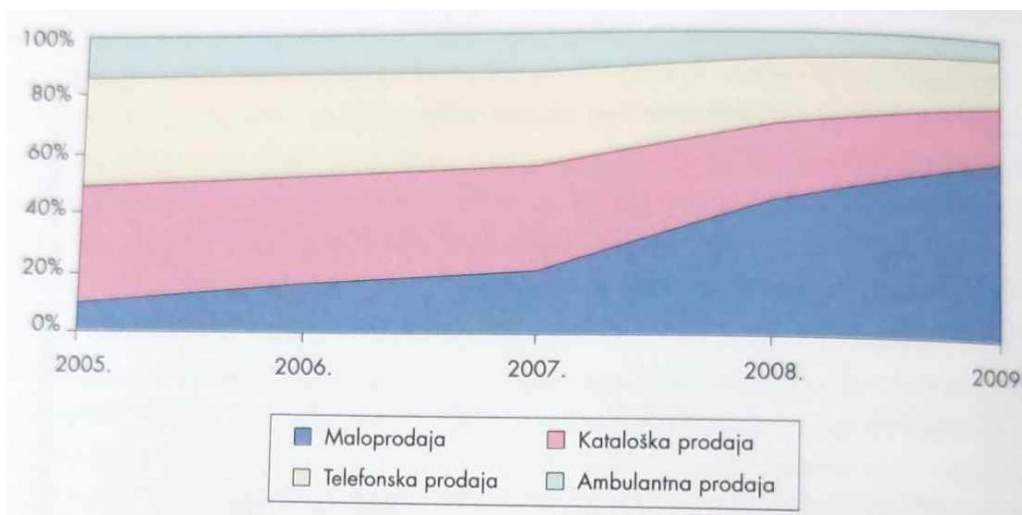
Na slici 4.11. vidimo da prodaja komada raste brže nego prodaja izražene finansijski. Može se reći da se za istu količinu prodanog ostvaruje manje prihoda i kontribucijske marže.



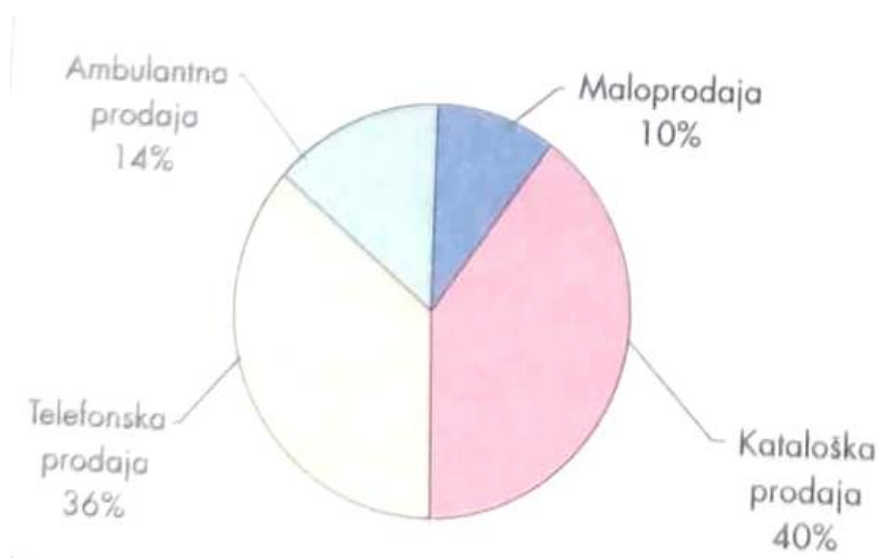
Slika 4.12. pad prosječnog nakupa u prodaji i razlike u cijeni najveće skupine proizvoda G1 u razdoblju od 2007 do 2009 (Očko i Švigir, 2009, str. 304)

Pregledom ova dva grafa vidi se da će rast prihoda u budućnosti zahtijevati više nego proporcionalno veću proizvodnju. Prodaja, nabava i proizvodnja sada trebaju biti isplanirane da budu usklađene i u jasnoj međuovisnosti. Vrlo važnu zadaću ima kontroling ovdje, jer provjerava da li ta međuovisnost ugrožava rezultat ili ne pridonosi novostvorenoj vrijednosti.

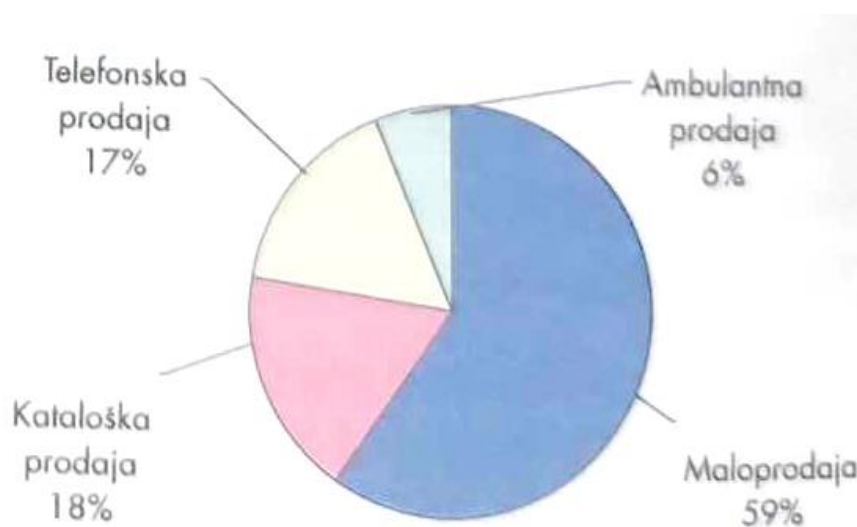
Nakon analize promjena postavlja se zadnje pitanje, a to je „Kako vidjeti trenutnu poziciju pojedinih kanala – profitnih centara?“ „Oliva“ d.o.o. se sastoji od 4 glavna profitna centra koja su također kanali prodaje, a to su: maloprodaja, kataloška prodaja, telefonska prodaja te ambulanta prodaja. Za dobru analizu potrebni su podaci iz prethodnih par godina. To će pomoći da se dođe do rezultata za budućnost.



Slika 4.13. Struktura prihoda po profitabilnim centrima (Prodajnim kanalima) od 2005 do 2009(Očko i Švigir, 2009, str. 306)



Slika 4.14. Profitni centri – Profitni centri – udio u prodaji po prodajnim kanalima 2005 (Očko i Švigir, 2009, str. 306)



Slika 4.15. Profitni centri – udio u prodaji po prodajnim kanalima 2009 (Očko i Švigir, 2009, str. 306)

Na slici 4.15. se vidi kako se u posljednjih par godina mijenja struktura, evoluirala i transformirala prema strateškim smjernicama. Jedan od razloga promjene su prihodi. Poduzeće 2005. godine zarađivalo 56% manje nego 2009. godine, pa je i struktura kanala bila drugačija. Gledajući 2005. godine najveća je bila kataloška prodaja sa 40% prihoda, nakon nje s 36% telefonska prodaja, pa s 14% ambulantska i na kraju s samo 10% maloprodaja. Stopa rasta maloprodaje je bila velika te

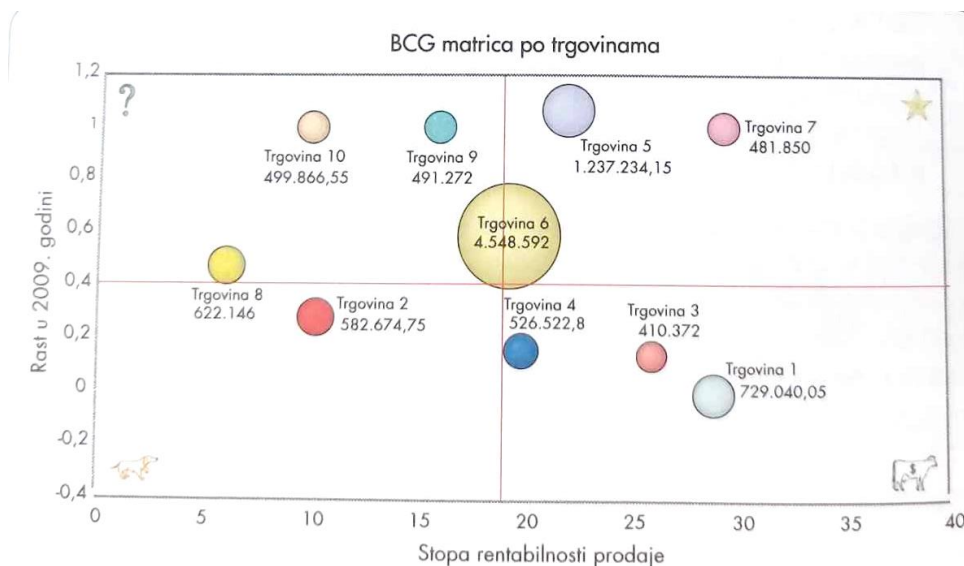
je ohrabrila poduzeće da uloži i nastavi što više u taj kanal. Jedna dodatna pozitivna strana maloprodaje je u tome što je znatno jeftiniji kanal od kataloške prodaje. Takav razvitak je sa sobom donio i razne promjene. Prva promjena je da onemogućuje jači razvoj ostalih prodajnih kanala te dolazi do prelijevanja kupaca iz drugih kanala u maloprodaju. Dolazi do promjene u strukturi proizvoda zbog odabranih kanala. Vidljiv je pad prosječnog nakupa, to je nastalo promjenom kanala. Poduzeće je otišlo iz kataloške prodaje, koja je često veće kvalitete proizvoda kad su fiksni troškovi visoki, na maloprodaju, gdje su proizvodi napravljeni da budu manje kvalitete ili „jeftiniji“. Te zadnji dio je promjena nastala u troškovnom smislu. Kataloška prodaja ima vrlo visoke fiksne troškove s neizvjesnim povratom. Tako da je odluka prebačaja na drugi kanal bila dobra. Loše je jedino što usporava rast ostalih kanala. U praksi se to zove „kanibalizam“. Takva riječ nam slikovito prikazuje u kojem stanju se poduzeće nalazi. Na jednoj strani se dobiva, a na drugoj se gubi. Samo je važno da strana na kojoj gubimo nije veća od strane na kojoj dobivamo (Očko i Švigir, 2009, str. 306).

Gledajući „veliku sliku“ moguće je vidjeti kako troškovi rastu u obje strane poduzeća, a nakup robe je pao. Također se vidi kako se prodaje više robe koja sama po sebi stvara veće troškove (logistika, pakiranje, administracije, skladištenja).

Da bi se analiza provela detaljnije treba ponovo segmentirati svaki kanal. Kataloška prodaja može se podijeliti ovisno o projektu (godišnji, mjesečni, pojedinačne prodajne akcije putem kataloga). Telefonsku i ambulantsku može se podijeliti prema organizacijskim skupinama prodavača. Maloprodaju se može podijeliti prema pojedinačnim maloprodajnim mjestima (trgovine).

Za dobar pregled pojedinih jedinica unutar svakog od profitnih centra opet se može koristiti BCG matrica. Ideja za matricu je da se istovremeno gleda stopu rasta prihoda svake jedinice u godinu ili posljednjih par godina, stopa rentabilnosti koja je ostvarena i veličina prodaje koju jedinica ostvaruje. U ovom će se primjeru promatrati prodajne jedinice iz profitnog centra maloprodaje (pojedinačne trgovine).

Koristimo se tablicom na slici 1.1. U tablici pratimo prihode prodaje 2009. godine i 2008. godine te rast prihoda 2009. u odnosu na 2008. godinu. Druga varijabla je stopa rentabilnosti promatranih jedinica. Te na kraju ostvareni prihod svake trgovine koje predstavlja površina kruga svake jedinice.



Slika 4.16. BCG matrica prodajnih jedinica unutar profitnog centra Maloprodaje (Očko i Švigir, 2009, str. 306)

Na slici 4.16. vidljive su trenutne pozicije svake trgovine u odnosu na rast, rentabilnost i veličinu prihoda. Također trgovine su poredane prema starosti pa broj 1 predstavlja najstariju, a broj 10 najmlađu. Taj podatak je vrlo važan u daljnjoj analizi jer trgovina koja ima visoku rentabilnosti i mlada je nije ista kao stara. Stvaranje granice koja razdvaja kvalitetno i loše poslovanje radi samo poduzeće ovisno o njihovim preferencijama i ciljevima koje poduzeće želi ostvariti. U ovom slučaju uzima se prosječna stopa rentabilnosti za granici kvalitetnog i lošeg poslovanja koja iznosi 19%. Nakon toga gleda se stopu rasta prihoda. Budući da se poduzeće nalazi u ekspanziji trebalo bi zahtijevati više stope rasta prihoda, za primjer biti će 40% kao granica željenog.

Prvo u analizi počinjemo s upitnicima. U toj grupi se nalaze trgovine 8, 9 i 10. Te se može smatrati „normalnim“ jer se govori o trgovinama koje su vrlo mlade i imaju potencijala za budući rast (Visok rast prihoda). Iako imaju visok rast prihoda, nemaju dovoljno prihoda da bi generirale veliku dobit. Maloprodaja je također opterećena veliki fiksnim troškovima (plaća prodavača, najamnina, amortizacija...) pa je potrebno da se dostigne „kritična masa“ kako bi se pokrili ti fiksnih troškovi. Nakon prelaska te točke rast će biti brži jer je potrebno samo pokriće varijabilnih troškova. Ove proizvode treba pažljivo promatrati kako bi omogućili njihov daljnji razvoj.

Dolazimo do trgovina zvijezda. U ovom slučaju to su trgovine 5, 6 i 7, s time da postoje velike razlike u veličini prihoda. Vidi se da trgovina 6 ima daleko najveći prihod i prirodno bi bilo dati odluku da se taj proizvod dalje proučava s ciljem kontinuiranog poboljšanja profitabilnosti ove trgovine. U radu s ovom trgovinom će se uz najmanje muke napraviti velike konkretne uštede. Uštede će biti puno veće od bilo koje drugo trgovine koje promatramo, pošto su prihodi ostalih znatno manji (trgovina 7). Visina prihoda također govori da nisu potrebna tolika ulaganja u

reklamu, za razliku od, na primjer, trgovine 7. Što se tiče trgovina 5 i 7, na njima menadžment treba odlučiti koji će se konkretni potezi raditi.

Proizvodi pod nazivom „krave“ spadaju proizvodi 1, 3 i 4. Zahvaljujući njihovom visokom profitu one ostvaruju siguran cash flow. U ovakve trgovine se uglavnom neće ulagati svjež novac, već se koristi kao jedan od izvora kapitala za ulaganje u druge ili da se pokriju ostali troškovi poduzeća (istraživanje, razvoj, pokriće gubitaka). Zbog toga razloga često ih zovu krave muzare. U ovom slučaju postoje 3. Iako je to dobro one su male trgovine i po apsolutnim izvorima ne stvaraju veliki cash flow. Za ove trgovine se ne može očekivati neki značajan rast u budućim razdobljima.

Trgovine koje spadaju u grupu koja se naziva „psi“. Ona označava „loše“ trgovine. U ovom primjeru govorimo o trgovini 2. Jedna je od najstarijih i ne funkcionira zadovoljavajuće. U tu trgovinu treba dovesti novo vodstvo te menadžment treba donijeti odluku kako će nastaviti s tom trgovinom, u krajnjem slučaju može doći do gašenja te trgovine.

Ovakav prikaz jasno pokazuje gdje se novac unosi, a gdje se troši. Jasno prikazuje na koje trgovine treba dati fokus te kako nastaviti s njima, u koje treba ulagati, a koje treba napustiti, koje su u „formi“, a koje završavaju životni ciklus.

Klasični izvještaji o prihodima i rashodima ne daju tako dobar prikaz odnosa između i trenutne pozicije svakog od trgovina. Zato je vrlo dobro koristiti BCG matricu kao nadopuna koja omogućuje daleko realnije i kvalitetnije planiranje budućih kretanja. (Očko i Švigir, 2009, str. 309-310)

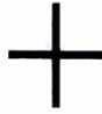


## 5. Zaključak

Današnje vrijeme donosi mnoge probleme, te da bi organizacije ostvarile konkurentnu prednost i dugoročni uspjeh potreban je kontroling prodaje. Samim time postaje jedan od bitnih elemenata planiranja i upravljanja prodajom. Ovaj rad pruža dublju analizu pojmova i metoda koje se koriste u kontrolingu prodaje. Kontroling prodaje pruža bolje razumijevanje željenih procesa, daje učinkovitije upravljanje resursima i pomaže u donošenju kvalitetnijih odluka. Korištenjem alata i podataka koje kontroling prodaje zahtjeva, dobivaju se podaci i rezultati koje su menadžeri vrlo često nesvjesni.

Primjer koji se obrađuje u ovom radu prikazuje važnost kontrolinga prodaje kao jednog od ključnih faktora za rast i razvoj organizacije. Također je vidljivo kako veličina poduzeća nije faktor koji smanjuje korištenje kontrolinga prodaje jer se obično kontroling primjenjuje u srednjim ili velikim poduzećima. On pruža fleksibilnost organizacije da može brzo reagirati na promjene tržišta ili novih zahtjeva kupaca. Zaključujemo da kontroling prodaje nije samo teorijski prikaz već element koji u praksi daje pozitivan utjecaj na organizaciju. Poznavanjem alata kontrolinga prodaje i primjena u praksi dio su poslovne strategije budućnosti.





**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, FILIP OBRAN (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KONTROLING PRODAJE (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Filip Obrán  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, FILIP OBRAN (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom KONTROLING PRODAJE (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Filip Obrán  
(vlastoručni potpis)  
(vlastoručni potpis)

## 6. Literatura

1. Buble, M. i sur. (2005). *Strateški menadžment*, Zagreb: Sinergija.
2. Očko, J., Švigir, A. (2009). *Kontroling- upravljanje iz backstagea*, Zagreb: Altius savjetovanje d.o.o.
3. Osmanagić Bedenik, N. (2010), *Kontroling između profita i održivog razvoja*, Zagreb: M.E.P. d.o.o.,
4. Osmanagić Bedenik, N. (2007), *Kontroling – abeceda poslovnog uspjeha*, Zagreb: Školska knjiga.
5. Ziegenbein, K. (2008). *Kontroling*, Zagreb: RRIIF-plus d.o.o.
6. International Group of Controlling (ICV) (2014), *Ključni pokazatelji procesa kontrolinga*, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o.
7. Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K. (2014), *Kontroling i kontroler*, Zagreb: Kontroling Kognosko d.o.o.

## 7. Popis slika

Slika 2.1. Klasičan model strateškog planiranja

Slika 2.2. Tri dimenzije zadatka kontrolinga

Slika 2.3. Zadaci kontroling u okviru strateškog planiranja

Slika 3.1. Segmenti tržišta

Slika 3.2. Podjela Skupine/linije proizvoda po operativnim jedinicama

Slika 3.3. koncept matrice vođenja sekundarne organizacije

Slika 3.4. lanac dodatne vrijednosti nekog poduzeća

Slika 3.5. Primjer segmentacije od gospodarske grane do pojedinog proizvoda

Slika 3.6. Status strategijskih čimbenika uspješnosti

Slika 4.1. Glavna podjela kod strategija prodaje

Slika 4.2. Primjer matrice s četiri polja

Slika 4.3. ABC graf u odnosu na Paretovo pravilo

Slika 4.4. rast prodaje najveće skupine proizvoda u razdoblju od 2007 do 2009 godine

Slika 4.5. Rast prodajnog faktora u razdoblju od 2007 do 2009 godine

Slika 4.6. Pad prosječnog nakupa i ostvarenje razlike u razdoblju od 2007 do 2009 godine

Slika 4.7. Prodaja proizvoda najveće skupine G1 u zadnjem kvartalu 2009. godine

Slika 4.8. Prodaja 12 proizvoda najveće skupine proizvoda G1 na tržišnom segmentu 1

Slika 4.9. Prodaja 12 proizvoda najveće skupine proizvoda G1 na tržišnom segmentu 2

Slika 4.10. Prodaja 12 proizvoda najveće skupine proizvoda G1 na tržišnom segmentu 3

Slika 4.11. Rast prodaje ostvarenja razlika u cjelini najveće skupine proizvoda G1 u razdoblju od 3 god

Slika 4.12. pad prosječnog nakupa u prodaji i razlike u cijeni najveće skupine proizvoda G1 u razdoblju od 2007 do 2009

Slika 4.13. Struktura prihoda po profitabilnim centrima (Prodajnim kanalima) od 2005 do 2009

Slika 4.14. Profitni centri – udio u prodaji 2005

Slika 4.15. Profitni centri – udio u prodaji 2009

Slika 4.16. Matrica prodajnih jedinica unutar profitnog centra Maloprodaje

## **8. Popis Tablica**

Tablica 3.1. Podjela strategija prema proizvodu i tržištu

Tablica 4.1. Matrica polja

Tablica 4.2. Ocjenjivački kriteriji

Tablica 4.3. Matrica devet polja

Tablica 4.4. Strategijske opcije