

ANALIZA PROCESA PRODAJE U PODUZEĆU ADPLASTIK, D.D., SOLIN

Čupić, Ema

Undergraduate thesis / Završni rad

2022

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:510509>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-10**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**ANALIZA PROCESA PRODAJE U PODUZEĆU
ADPLASTIK, D.D., SOLIN**

Mentor:

Izv.prof.dr.sc. Željko Mateljak

Student:

Ema Čupić

Broj indeksa: 4181336

Split, rujan, 2022.

Sadržaj

SAŽETAK.....	4
1. UVOD.....	5
1.1. PREDMET RADA.....	5
1.2. PROBLEM RADA.....	5
1.3. CILJEVI RADA.....	5
1.4. METODE RADA.....	6
1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA.....	7
2. TEORIJSKE ODREDNICE PROCESA PRODAJE.....	8
2.1. DONOŠENJE ODLUKE O KUPNJI.....	8
2.2. KLIJENT/KUPAC.....	9
2.3. FAZE PROCESA PRODAJE.....	10
2.3.1. Iniciranje suradnje.....	11
2.3.2. Razvijanje odnosa.....	16
2.3.3. Učvršćivanje odnosa.....	18
3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU ADPLASTIK D.D., SOLIN.....	20
3.1. VIZIJA I MISIJA ADP GRUPE.....	20
3.2. UPRAVA I NADZORNI ODBOR.....	21
3.3. PROIZVODNJA I PRODAJA.....	23
3.4. RIZICI POSLOVANJA.....	25
3.4.1. Financijski rizici.....	25
3.4.2. Poslovni rizici.....	26
3.4.3. Rizici poslovanja.....	27
4. ANALIZA PROCESA PRODAJE U PODUZEĆU ADPLASTIK D.D., SOLIN.....	29
4.1. PROMJENA PRODAJNE CIJENE PROIZVODA.....	29
4.1.1. Provedba postupka.....	29
4.1.2. Analiza utjecaja (promjene) prodajne cijene.....	30
4.2. ANALIZA RIZIKA I PRILIKA.....	31
4.2.1. Analiza rizika.....	31
4.2.2. Analiza prilika.....	33
4.3. UGOVARANJE PRODAJE I DEFINIRANJE PROJEKTA.....	34
4.3.1. Izrada ponude i ugovaranje prodaje.....	34
4.4. FAZE PROCESA PRODAJE U PODUZEĆU AD PLASTIK.....	39
4.4.1. Iniciranje suradnje.....	39

4.4.2. Razvijanje odnosa	40
4.4.3. Učvrščivanje odnosa	41
5. ZAKLJUČAK	42
LITERATURA	43
SUMMARY	44
POPIS SLIKA	45
POPIS TABLICA	46
POPIS GRAFIKONA	46

SAŽETAK

Prodaju možemo uvrstiti u najvažnije poslovne funkcije unutar svakog poduzeća, bez obzira radi li se o uslužnom ili proizvodnom poduzeću. Konkurencija na tržištu je svakim danom sve veća, te je ovaj dio poslovanja jako bitan za poduzeće iz razloga što poduzeće ovisi o ovom sektoru. Unaprjeđenje prodaje ima velik utjecaj na povećanje prihoda. U nekim slučajevima povećanje prodaje može prouzročiti povećanje troškova po jedinici proizvoda tako da poduzeće nema velike mogućnosti da posluje profitabilno. Cilj prodajnog procesa je uspješno završavanje transakcije od prodavača do potrošača. Sastoji se od nekoliko faza. To su iniciranje suradnje, razvijanje odnosa i učvršćivanje odnosa. Svaka od tih faza sastoji se od nekoliko podfaza. Svaka od tih faza jednako je važna u prodajnom procesu za uspješno zaključivanje prodaje.

Teorijski dio rada obuhvaća ulogu prodaje u poduzeću, a to znači da to možemo definirati kao primarnu poslovnu funkciju a iz tog razloga je bitno pratiti sve elemente koji utječu na prodaju. Za empirijski dio je prikazan utjecaj unaprjeđenja prodaje poslovnog poduzeća. Cilj ovoga rada je približiti važnost prodajnog procesa i faza od kojih se sastoji te na primjeru poduzeća AD Plastik prikazati uspješnost u prodaji navedenog poduzeća. Analizirajući svaku fazu procesa za navedeno poduzeće može se zaključiti kako je poduzeće uspješno u svom poslovanju i bez obzira na sve probleme uzrokovane koronakrizom ostao na kraju tržišni lider u proizvodnji automobilskih komponenti u Hrvatskoj, ali i van granica Hrvatske vodi uspješno poslovanje.

Ključne riječi: proces prodaje, faze procesa prodaje, AD Plastik

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Predmet istraživanja ovog rada je proces prodaje. Da bi se objasnio proces prodaje treba se definirati sama prodaja. Prodaja se može definirati kao čin prijenosa vlasništva nad robom s proizvođača na potrošača, bilo putem trgovine ili izravno. To znači da je proces prodaje niz faza koje prodavatelj slijedi kako bi uspješno završio poslovnu transakciju s potrošačem.

1.2. PROBLEM RADA

Problem rada definirat će se u analizi prodajnog procesa u poduzeću AD Plastik d.d. Solin. Promatrat će se faze kroz koje poduzeće prolazi u tijeku procesa prodaje, da li prolazi kroz sve faze i koliko je uspješno u prodaji.

1.3. CILJEVI RADA

Primarni cilj ovog rada je analizirati prodajni proces poduzeća AD Plastik Grupe odnosno istražiti koje sve faze poduzeće prolazi u tom procesu.

Teorijski ciljevi rada su:

- pobliže objasniti prodaju i proces prodaje
- definirati faze procesa prodaje
- pružiti osnovne podatke o odabranom poduzeću
- definirati ulogu poslovne funkcije prodaje za poslovanje poduzeća

Empirijski ciljevi rada su:

- opisati načine na koje se provode faze prodajnog procesa u odabranom poduzeću
- doći do zaključka da li je poduzeće uspješno u svom poslovanju

- identificirati mogućnost poboljšanja funkcioniranja postojećih proces prodaje
- utvrditi moguće potencijale za poboljšanje prodajne poslovne funkcije u poduzeću

1.4. METODE RADA

Metode koje su korištene prilikom izrade rada su teorijske metode i praktične metode.

U teorijske metode spadaju:

- Metoda analize - metoda koja raščlanjiva složene predmete, pojave ili ideje na njihove sastavne elemente.
- Metoda sinteze - metoda kojom se jednostavnije misaone tvorevine ili individualni dijelovi spajanjem povezuju u složene misaone tvorevine.
- Metoda deskripcije - metoda kojom se opisuju pojave i predmeti, njihove veze i odnosi, ali bez znanstvenog objašnjavanja.¹
- Metoda kompilacije - metoda kojom se preuzimaju tuđi rezultati znanstvenoistraživačkog rada, može se koristiti u kombinaciji sa drugim metodama sa ciljem da djelo u što većoj mjeri nosi osobni pečat autora kompilatora²

U praktične metode spadaju:

- Metoda prikupljanja podataka - metoda kojom se odlučuje način prikupljanja podataka npr. putem pošte, telefonski, "licem u lice"
- Intervju - razgovor dviju ili više osoba koje sudjeluju u verbalnoj i neverbalnoj interakciji s ciljem prikupljanja podataka o osobi ili poduzeću

¹ <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf> [10.09.2022.]

² <https://www.scribd.com/document/394037043/METODA-KOMPILACIJE> [10.09.2022.]

1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA

Rad se sastoji od pet uzajamno povezanih poglavlja.

U prvom, uvodnom, poglavlju definirat će se problematika koja se istražuje, ciljevi koji se žele postići istraživanjem te metode koje su se koristile prilikom izrade rada.

U drugom poglavlju objasniti će se neki osnovni pojmovi vezani uz prodaju, sam proces prodaje te faze procesa prodaje kroz koje poduzeće prolazi.

U trećem poglavlju upoznat će se sa poduzećem općenito, njegovom vizijom i misijom, upravom poduzeća te rizicima s kojima se susreće u poslovanju.

Četvrto poglavlje prati način poslovanja, prodajnu politiku, prodajni proces poduzeća i način na koji poduzeće prolazi kroz pojedinu fazu prodajnog procesa.

U petom, zaključnom poglavlju ostavljen je osvrt na cjelokupan rad te donesen zaključak o uspješnosti poduzeća u poslovanju te postoji li potreba za promjenama i poboljšanjem poslovanja.

2. TEORIJSKE ODREDNICE PROCESA PRODAJE

Prodajni proces skup je faza koje prodavač slijedi da bi uspješno dovršio poslovnu transakciju do potrošača. Za prodaju je potrebno slijediti određene opće korake koji se razlikuju ovisno i vrsti proizvoda koji se prodaje, segmentu tržišta na koji je usmjeren i internim postupcima tvrtke. U prodaji suptilna razlika između uspjeha i neuspjeha je razlika između pokušaja prodaje onoga što se ima i stvaranja atmosfere u kojoj će potencijalni kupac kupiti zapravo to što se ima, što znači da kupac ne voli da mu se prodaje ali obožava kupovati.³ Prodaja je proces za koji je potrebno slijediti određene korake, jedan po jedan, kako bi se došlo do krajnjeg cilja a to je prodaja.⁴ Vrijeme postizanja učinkovite prodaje razlikuje se po vrsti proizvoda koji se prodaje. Na primjer ukoliko je proizvod jeftin i jednostavan za uporabu, kupovna transakcija može trajati kratko dok kod složenih i skupih proizvoda mogu proći mjeseci ili godine dok prodaja postane učinkovita.⁵ Proces prodaje zahtijeva planski pristup te primjenu unaprijed osmišljene strategije djelovanja.⁶

2.1. DONOŠENJE ODLUKE O KUPNJI

Jako bitno je shvaćanje ovog procesa za razvoj strategije prodaje i planiranje prodaje..

Ovaj proces sastoji se od 5 faza:

- Prepoznavanje problema- najvažniji korak u procesu odlučivanja. Kupnja se ne može izvršiti bez definiranja potrebe, koja može biti izazvana nekakvim unutrašnjim poticajima (glad) ili vanjskim stimulansima (oglašavanje).
- Pretraživanje informacija- nakon što prepoznaju potrebu ili problem, kupci traže informacije kako bi pronašli najbolji način za njihovo rješavanje ili zadovoljenje. Kupci se mogu osloniti na tiskane, vizualne, online ili audio medije ili na svoje prijatelje i obitelj koji ih mogu preporučiti.

³ Gitomer J. (2007): Mala crvena knjiga prodaje, Mate d.o.o., Zagreb, str.12

⁴ Majer A. (2009): Kako prodavati, Institut prodaje – obrt za unaprjeđenje prodaje, Zagreb, str.92

⁵ <https://hr.economy-pedia.com/11041016-sales-process> [15.06.2022.]

⁶ Gilbert R. D. (2009): Prodajni ring, Čarobna knjiga, Beograd, str.7

- Procjena drugih opcija- u ovoj fazi procjenjuju se različiti proizvodi ili proizvodne marke na temelju njihovih karakteristika i sposobnosti da im daju vrijednost ili korist koju traže. Na ovu fazu snažno utječu stav i uključenost klijenta.
- Odluka o kupnji- konačnu odluku o kupnji mogu narušiti povratne ali negativne informacije drugih klijenata i razina motivacije za prihvrat povratnih informacija.
- Ponašanje nakon kupnje- razina zadovoljstva kupaca nakon kupnje proizvodom ključno je za buduće zadržavanje kupaca i može značajno utjecati na proces donošenja odluke o kupnji sličnog proizvoda od iste tvrtke. Zadovoljni kupci postaju lojalni kupci i pri sljedećoj kupnji preskaču faze traženja informacija i procjene. Unatoč tome jesu li kupci zadovoljni, pričaju o svom iskustvu i dijele dojmove – ostavljaju komentare na forumima, društvenim mrežama i sl.⁷

2.2. KLIJENT/KUPAC

Kupac je jednostavno netko tko kupuje robu ili usluge od dobavljača ili trgovca. Uglavnom se radi o standardnim proizvodima ili uslugama koje su jednake za sve. Klijenti su često ljudi koji traže savjet o brojnim pitanjima, a odnos s klijentom osobniji je od odnosa s kupcem.

Što se klijenata tiče, tvrtka koja prodaje proizvode ili pruža usluge ima poseban odnos sa svojim korisnicima. Kupci kupuju ono što rješava njihove probleme, pa je iz tog razloga bitno da prodajna strategija bude usmjerena ka rješavanju tih problema.⁸ To znači da klijenti trebaju više energije i truda da prilagode proizvod ili uslugu njihovim specifičnim potrebama. Kupac je neutralna riječ, dok klijent označava odnos s vlasnikom tvrtke. Kupac kupi robu ili uslugu, a klijent traži i savjet, iako plaća i on naknadu. Klijenti zaslužuju osobnu brigu, dok s kupcima to nije slučaj. S vremena na vrijeme trebalo bi pokazati svojim klijentima da se cijeni njihovu povezanost s vašim poslom i njihovu odanost proizvodima ili uslugama vaše tvrtke.

Prvi korak u pronalaženju skupa idealnih kupaca je definiranje svih karakteristika koje idealan kupac treba imati. Ako već duže vrijeme prodajete isti proizvod, vjerojatno znate gdje pronaći potencijalne kupce. Trebali biste navesti zajedničke karakteristike vaših najvažnijih kupaca. S druge strane, ako ulazite na novo tržište ili počinjete prodavati novi proizvod, morate detaljno istražiti i identificirati potencijalne kupce. Svaki „prodajni trag“ koji je vrednovan uz pomoć

⁷ <https://www.erstebank.hr/hr/poslovni-klijenti/financiranje/poduzetnicki-starter-program-za-poduzetnike-pocetnike/poduzetnicke-teme-za-uspjesno-poslovanje/pravila-dobre-prodaje> [15.06.2022.]

⁸ Susac K. (2005): Tajne uspješne prodaje, Školska knjiga, Zagreb, str.17

ostalnih dostupnih informacija te koji uspješno prođe provjeru prerasta u novu, drugu kategoriju, koja nam donosi nove potencijalne kupce koji obilježavaju višu razinu pouzdanja da bi se mogla dogoditi prodaja.⁹ Drugi način je preokrenuti prodajni lijevak. Umjesto da se fokusirate na stalno pronalaženje novih potencijalnih kupaca i gledate kako velika većina njih prolazi kroz proces prodaje, počnite sa zadovoljnim kupcima i uz njihovu pomoć privucite nove. To je metoda razvoja kupaca jer radite s postojećim kupcima, njegujući sjajne odnose i njihovo iskustvo kako bi mogli rasti i stvarati nove. To znači da većina vaše prodaje dolazi od ponovljenih kupnji i, što je jednako važno, preporuka zadovoljnih kupaca. Gore navedena metoda razvoja kupaca ujedno i najjeftinija, pa je omjer investicije i zarade najpovoljniji.¹⁰

2.3. FAZE PROCESA PRODAJE

Proces prodaje prolazi kroz nekoliko faza i svaka od njih će se ukratko objasniti u nastavku.

Najvažnije faze u prodajnom procesu koje se trebaju slijediti: ¹¹



⁹ Lišanin T. M. (2009): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, str.200

¹⁰ <https://www.erstebank.hr/hr/poslovniki-klijenti/financiranje/poduzetnicki-starter-program-za-poduzetnike-pocetnike/poduzetnicke-teme-za-uspjesno-poslovanje/pravila-dobre-prodaje> [15.06.2022.]

¹¹ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 24



Slika 1: Faze procesa prodaje

Izvor: Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 24

2.3.1. Iniciranje suradnje

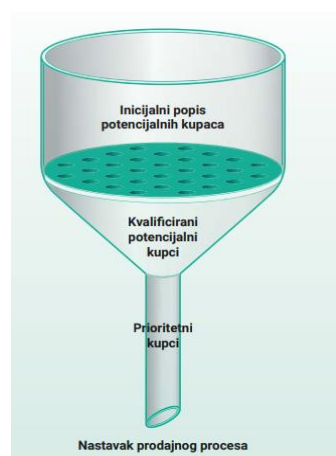
U fazu iniciranja suradnje spadaju tri podfaze a to su traženje mogućih, potencijalnih kupaca, kvalificiranje kupaca te određivanje kupaca koji su prioritet. U nastavku će se ukratko opisati svaka faza.

Traženje potencijalnih kupaca- Proces prodaje započinje traženjem informacija o potencijalnim kupcima. Važno je odrediti kriterije za pronalaženje potencijalnih kupaca, odnosno potrebno je segmentirati tržište i odrediti kojem segmentu će se pristupiti. Prodavači se prvo usredotočuju na aktivnosti koje već koriste proizvod ili uslugu koju nude, a zatim na druge aktivnosti koje bi ih mogle početi koristiti. To vodi do baze ili popisa potencijalnih kupaca.

Proces pronalaženja novih kupaca može se prikazati i tzv. "prodajnim lijevkom". U početnim koracima procesa traženja postoji više informacija o potencijalnim kupcima. Tijekom procesa

kvalifikacije veliki broj potencijalnih klijenata otpadne, a ostaje samo mali broj klijenata koji zadovoljavaju osnovne kriterije kvalifikacije. Jedan od najvažnijih zadataka prodavača je pronalaženje novih kupaca. Kako bi tvrtka rasla potrebni su mi sve veći prihodi od prodaje. Može se dogoditi da stari kupci nakon određenog vremena smanje narudžbe ili prijeđu konkurenciji, a kako bi se nadoknadili gubici uzrokovani ovakvom situacijom, potrebno je stalno tražiti nove kupce i proširivati poslovnu suradnju s postojećim kupcima.

Pronalaženje novih kupaca zahtjevana je aktivnost, te kako lijevak sugerira, ali će samo neki zadovoljiti uvjete te postati stvarni kupci.¹²



Slika 2: Prodajni lijevak

Izvor: Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 89

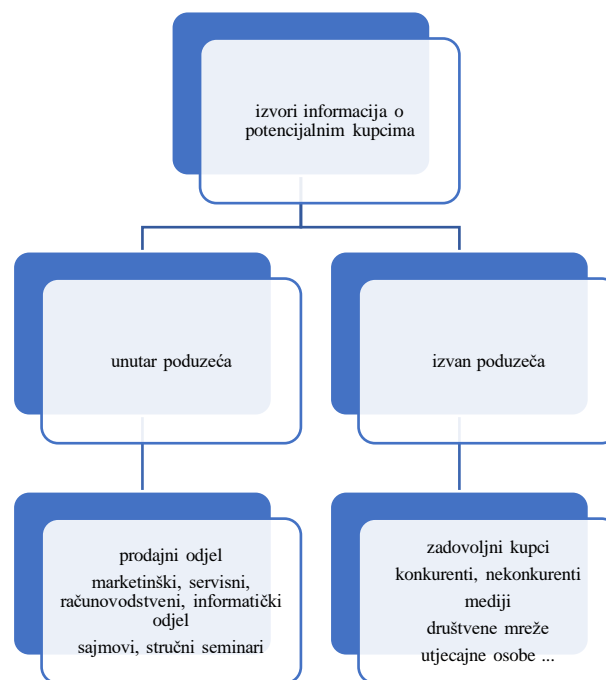
Kako bi se pripremio početni popis potencijalnih kupaca, potrebno je znati što više informacija o njima. Opće izvore informacija može se podijeliti na interne izvore i eksterne izvore poduzeća.

Što se tiče informacija unutar tvrtke, najviše ih je koncentrirano u odjelu prodaje. U odjelu prodaje postoje podaci o starim kupcima koji su u nekom trenutku prestali kupovati ali se u isto vrijeme situacija popravila, upiti kupaca koji su izrazili želju za suradnjom itd.

¹² Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 88

Informacije unutar poduzeća mogu se pronaći i kod poslovnih jedinica koje se bave prodajom drugih proizvoda i imaju svoje prodajno osoblje, kod tehničke podrške koja pruža kupcima usluge nakon isporuke proizvoda, kod financijskog sektora koji prati bonitet kupaca, kod informatičkog sektora koji vodi brigu o internetskim stranicama poduzeća, kod nabavnog odjela koji pribavlja materijal i usluge za poduzeće te kod marketinškog odjela koji kroz svoje aktivnosti može doći do informacija o zainteresiranosti za proizvode poduzeća.

Za izvore izvan tvrtke, prva stanica je zadovoljan kupac. Zadovoljan kupac uvijek je spreman preporučiti prodavača svojim poznanicima i poslovnim suradnicima. U rijetkim slučajevima konkurent može preporučiti klijenta. U većini slučajeva konkurent ne želi poslovati s navedenim kupcem ili mu ne može osigurati dostavu. Podaci o kupcima mogu se pronaći iu raznim medijima, poput internetskih portala, dnevnih novina, stručnih časopisa...¹³



Slika 3: izvori informacija o potencijalnim kupcima

Izvor: Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 91

Kvalificiranje kupaca- Baza potencijalnih kupaca iz prethodnog koraka se u ovoj fazi filtrira, odnosno s popisa se uklanjaju poduzeća koja nemaju potencijala za razvoj suradnje. Kao kriteriji mogu poslužiti ugled ili opći uvjeti poslovanja, veličina tvrtke, iskazan interes za nove

¹³ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 91

dobavljače itd. Rezultat tog procesa trebala bi biti provjerena i sužena lista klijenata s najvećim potencijalom za suradnju, kako se ne bi gubilo vrijeme na klijente bez budućnosti. Proces kvalifikacije može biti diktiran interno od strane tvrtke ili ga mogu provesti prodavači na temelju vlastite intuicije. Cijeli proces svodi se na nekoliko pitanja:

- Ima li osoba/organizacija potrebu za proizvodima?

Ovo je prvi i najvažniji kriterij po kojemu razlikujemo nedovoljne potencijale. Odgovor na ovo pitanje dobiti će se na različite načine: istraživanjem objavljenih materijala, promatranjem, usporedbom novih potencijalnih kupaca i njihovih aktivnosti s onima s kojima se već posluje, upitima koji se dobiju, istraživanjem drugih odjela informatičkih tvrtki i sl. Može se pretpostaviti da se konačna potvrda zahtjeva može dobiti samo na prodajnom sastanku s kupcem.

- Ima li potencijalni kupac interes za proizvod?

U većini slučajeva odgovor na ovo pitanje pronaći ćemo u osobnom susretu ili drugom vidu kontakta s klijentom. Međutim, odgovor se može pogoditi i na temelju informacija koje je prodavač prikupio o kupcu na tržišnici. Na primjer, kupac javno izrazi nezadovoljstvo postojećim dobavljačem ili kupac nabavi novu proizvodnu tehnologiju, čime utječe na potražnju za novim dobavljačima sirovina. Ukoliko primijetimo da korisnici ne pokazuju dovoljno interesa za usluge koje pružamo, važno je ne gubiti dragocjeno vrijeme, već ga iskoristiti za kontaktiranje drugih korisnika.

- Raspolaze li potencijalni kupac resursima za kupnju proizvoda?

U kontekstu hrvatskog gospodarstva to je jedan od najvažnijih kriterija. Odnosno, prodaja koja isporučuje neodređen proizvod ili uslugu predstavlja veliki poslovni rizik koji tvrtka mora izbjeći. Prije izrade detaljne prodajne strategije, trebali bismo imati informacije o financijskom stanju potencijalnih kupaca, koristeći izvješća dostupnih od raznih organizacija: banaka, burzi, agencija za kreditni rejting itd. Imamo razne mogućnosti, poput informacija o financijskom stanju, vjerodostojnost hrvatskih tvrtki utvrđuje FINA, te Bisnode, međunarodna agencija koja pruža informacije o vjerodostojnosti tvrtki u Hrvatskoj i svijetu. S druge strane, postoje i financijski izvještaji koje su tvrtke dužne objavljivati, a na temelju kojih se također može steći

uvid u financijsko stanje. Naravno, treba uzeti u obzir i opće makroekonomske trendove i uvjete u industriji koji mogu utjecati na solventnost poduzeća.

- Da li je dotični kupac dostupan, odnosno može li mu poduzeće isporučiti proizvod?

U nekim slučajevima kupci mogu kupiti proizvode ili Usluge isključivo od ovlaštenog dobavljača, tj. mogu postojati ugovori koji ograničavaju mogućnosti kupnje. Osim toga, potencijalni klijenti mogu pripadati grupama koje kupnju obavljaju na strateškoj razini, tj. koncentrirane u geografski dislociranim sjedištima. Slično kao i u ovoj situaciji, smatramo da je osoba dobar potencijalni kupac, ali unatoč želji i resursima jednostavno nema snage obaviti određene kupnje jer je za to zadužen netko drugi. Na primjer, profesori na fakultetu, unatoč tome što su korisnici, mogu imati financijskih mogućnosti, ali si ne mogu priuštiti računalo za prezentacije u dvoranama, marke i performansi koje žele jer o tome odlučuje uprava fakulteta uz utjecaj informatičkog odjela.

Navedena pitanja mogu se koristiti u bilo kojoj djelatnosti. U praksi situacija može biti drugačija te može doći do pojave različitih kriterija koje određuju specifičnost tržišta, industrije ili proizvoda. Ponekad na prodajno osoblje utjecaja imaju i subjektivni kriteriji, npr. fizički izgled.¹⁴

Određivanje prioritetnih kupaca- Kada se baza potencijalnih kupaca pročisti, među preostalim potencijalnim kupcima određuju se oni koji će se prioritetno kontaktirati. Može se dogoditi da dio potencijalnih kupaca neće prihvatiti komunikaciju, što će dodatno smanjiti broj onih koji ostaju na popisu. U slučaju da ciljna tvrtka kupca ne odgovori na komunikaciju, a prodavatelj je i dalje zainteresiran zbog mogućnosti buduće suradnje, treba razmisliti o promjeni komunikacijskog kanala ili pronalasku tvrtke koja može poslužiti kao posrednik ili davatelj preporuke za uspostavljanje komunikacije.

Tvrtka također rangira kupce na temelju vjerojatne veličine narudžbe, prvo obrađujući najveće kupce, a zatim one manje. Ako tvrtka prodaje proizvode koji su rezultat najnovijeg tehnološkog razvoja, kriterij može biti i spremnost kupca na inovacije i promjene, na primjer, tvrtka sa starim računalima i zastarjelim softverom može biti spremnija kupiti novu opremu koja joj je potrebna

¹⁴ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str.97-100

. Posao bi trebao biti prodavaču prioritet. Nakon utvrđivanja kriterija, kupci će biti rangirani ili grupirani od najpoželjnijih do najmanje poželjnih. Nakon određivanja prioriteta, sljedeća faza je razvijanje odnosa s klijentom, odnosno iniciranje kontakta.¹⁵

2.3.2. Razvijanje odnosa

Otkrivanje kupčeve potrebe- Nakon što je kupac pokazao interes za međusobnu komunikaciju, prodavač se treba usredotočiti na otkrivanje potreba kupca. Dok će kupci brzo otkriti specifikacije proizvoda, prodavači također moraju proniknuti u neodređene elemente proizvoda, kao što su očekivanje kupaca za učinkovite komunikacijske kanale s prodavačima. Ako kupac već ima etabliranog dobavljača, korisno je saznati razloge nezadovoljstva proizvodom i mogućnosti poboljšanja. U ovoj fazi potrebno je da prodavači pažljivo slušaju i saznaju što više o potencijalnim kupcima i njihovim potrebama i željama.¹⁶

Prezentiranje rješenja- U ovoj fazi prodavač nudi rješenja za prethodno identificirane probleme. Ima mnogo opcija, poput klasične demonstracije ideje, demonstracije učinkovitosti proizvoda ili usluge, probe itd. U ovim prezentacijama fokus je na postavljanju pitanja i poticanju klijenta da govori što bliže svojim jedinstvenim potrebama i očekivanjima. i prilagoditi sve korake prema njihovom zadovoljstvu. Krajnji rezultat procesa trebao bi biti rješavanje kupčeva problema na zadovoljstvo objiju strana.

Svatko tko radi u prodaji ne nudi jedan proizvod, već širi asortiman proizvoda. Primarni cilj prodavača trebao bi biti otkriti kupčeve nezadovoljene potrebe, njegovu aplikacijsku okolinu i osobne preferencije. Prodavač ne bi trebao žuriti s ponudom proizvoda sve dok uz pomoć problema ne dobije točnu informaciju, na temelju koje će kupcu ponuditi najbolje rješenje. Kako bi potaknuo kupca da više govori o svojim potrebama, prodavač bi trebao koristiti otvorena pitanja, a zatvorena ostaviti za sljedeću fazu.

Tehnika prodaje koja slijedi logiku postavljanja otvorenih i zatvorenih pitanja je tehnika lijevka. Pomaže u prikupljanju informacija i smanjuje vrijeme potrebno za analizu kupca. Uključuje otvaranje razgovora otvorenim pitanjima. U prvoj fazi ove tehnike potrebno je steći povjerenje

¹⁵ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 100

¹⁶ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 24

kupca kako bi on mogao proaktivno postavljati pitanja i odgovarati na njih. U sljedećem koraku pojačava se razmišljanje sugovornika postavljajući pitanja koja specificiraju temu. U idućem koraku nastavlja se sa zatvorenim pitanja kojima se kupca navodi na razmišljanje u određenom pravcu. Na kraju se sažimaju ključni elementi razgovora da bi se potvrdilo razumijevanje kupčevih izjava čime mu se daje do znanja da su njegove potrebe i situacija shvaćeni.¹⁷



Slika 4: Upotreba principa lijevka kod postavljanja pitanja kupcu

Izvor: Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 118

Ophođenje s prigovorima i zaključenje prodaje- U ovoj fazi kupac je već upoznat sa ponuđenim rješenjima te slijedi proces daljnje rasprave. Traže se dodatne informacije ili može doći do određenih prigovora i neslaganja. Prigovori se najčešće odnose na samu cijenu odnosno ukupan trošak kupnje čime se ulazi u pregovaranje. Ponekad dođe do situacije u kojoj neki aspekt potrebe kupca nije dobro shvaćen te je potrebna brza reakcija kako bi se spriječio negativan

¹⁷ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 117-118

ishod situacije. Cilj je da se na kraju uspješno dogovori posao pri čemu je važno da zaključivanje prodaje u niti jednom trenutku ne smije biti isključivi cilj, pogotovo ako se radi o novom kupcu. U tom slučaju se na zaključenje prodaje treba gledati kao početak potencijalno dugotrajnijeg odnosa. Treba imati na umu da će neke pritužbe kupaca biti riješene prije, dok će za druge biti potrebno više vremena. Ako prodavatelj smatra da je pravi trenutak, može malo ubrzati proces, ali ne previše, da se kupac pod pritiskom ne povuče i potpuno odustane od poslovne suradnje.¹⁸

2.3.3. Učvršćivanje odnosa

Isporuka- Zaključenjem prodaje slijedi isporuka. Angažman prodajnog osoblja ovisit će o dogovorenim uvjetima isporuke. Ako je ugovoreno da će se dostava odvijati u organizaciji prodavatelja, kupac očekuje isporuku u dogovorenom roku bez dodatnog osobnog angažmana. Kada je riječ o međunarodnom poslovanju, prodavatelj je obično odgovoran za potrebnu dokumentaciju i carinjenje. Postoje situacije i kada kupac želi sam preuzeti robu, u tom slučaju se od prodavatelja očekuje samo njezina raspoloživost u dogovoreno vrijeme.¹⁹

Poslije-prodajno usluživanje- I nakon isporuke robe, prodavatelj treba uspostaviti odnos s kupcem za daljnje poslovanje. Prilikom isporuke jednostavnog proizvoda, prodavač treba provjeriti je li isporuka ispravna, kvaliteta zadovoljavajuća i kupac zadovoljan. Pri isporuci složenijih proizvoda prodavatelj je dužan osigurati održavanje i osiguranje rezervnih dijelova, nadogradnju proizvoda i obuku korisnika isporučene opreme. Sve te aktivnosti pridonose povećanju povjerenja između kupaca i prodavača te postizanju dugoročnih zadovoljavajućih odnosa.

Nekoliko aktivnosti poslije-prodajnog usluživanja:

- Pomaganje kupcu vezano uz financiranje
- Provjera isporuke
- Izdavanje uvjerenja o kvaliteti

¹⁸ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 136

¹⁹ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str.25

- Provjera instalacije i puštanje u rad
- Provjera ispravnosti rada i obuka korisnika
- Modifikacija postojeće narudžbe
- Zajednički tehnološki napredak proizvoda
- Provjera zadovoljstva

Razina zadovoljstva ili nezadovoljstva korisnika isporučenim proizvodima i uslugama ključni su za nastavak poslovne suradnje, odnosno izgradnju dugoročnih odnosa i partnerstava. Za testiranje zadovoljstva, organizacija prodavatelja aktivnosti istraživanja zadovoljstva kupaca treba provoditi sustavno. Prodavači mogu koristiti kratki online upitnik za ispitivanje zadovoljstva kupaca nakon isporuke povremenim anketama za ispitivanje zadovoljstva kupaca dostupnim online ili putem elektroničke pošte. U maloprodajnim objektima poput restorana ili trgovina moguće je postaviti određeni uređaje ili kioske putem kojih kupci mogu izraziti svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo dobivenim uslugama. Osim gore navedenih metoda, preporučuju se redovite provjere zadovoljstva istraživanjem koje obično provode treće strane odnosno agencije za istraživanje tržišta.

Da bi se osigurala lojalnost i pravovremeno reagiralo na moguće nezadovoljstvo, poduzeće bi trebalo sustavno provoditi istraživanje o zadovoljstvu kupaca. Ono mora biti uključeno u poslovne procese poduzeća sa definiranom učestalošću istraživanja i metodama koje se koriste. Etape koje se koriste u pripremi i provedbi istraživanja:

- Definiranje problema i postavljanje ciljeva istraživanja
- Određivanje izvora podataka i vrsta istraživanja
- Određivanje metoda i obrazaca za prikupljanje podataka
- Određivanje vrste uzorka i prikupljanje podataka
- Analiza podataka i interpretacija rezultata ²⁰

²⁰ Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 164-168

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU ADPLASTIK D.D., SOLIN

AD Plastik vodeća je tvrtka u razvoju i proizvodnji komponenti interijera i eksterijera automobila u Hrvatskoj te jedna od vodećih kompanija u istočnoj Europi. Ima preko 35 godina iskustva u automobilskoj industriji. Korporativna kultura temelji se na održivosti, poticanju suradnje i prepoznavanju izvrsnosti. Riječ je o multinacionalnoj tvrtki s osam proizvodnih baza u pet zemalja, a svoje poslovanje obuhvaća pet kontinenata i više od 20 zemalja. Rade s kupcima od ranih faza razvoja do konačnog proizvoda. Koriste suvremene alate i tehnike te primjenjuju specifična znanja, vještine i iskustvo. Vođeni potrebama kupaca, visokokvalitetni, konkurentni proizvodi i usluge temeljne su vrijednosti tvrtke.²¹

Temeljni kapital AD Plastika d.d. iznosi 419.958.400 kuna.

3.1. VIZIJA I MISIJA ADP GRUPE

Vizija - "Biti tržišni lider u razvoju i proizvodnji automobilskih komponenti na području Istočne Europe i širenje poslovanja na nova tržišta."

Misija - "Inovativnim rješenjima i stalnim unaprjeđenjem razvoja i kvalitete proizvoda doprinosimo uspjehu svojih kupaca. Ostvarujemo svoje ciljeve kao etičan, odgovoran i poželjan poslodavac. Poslujemo u harmoniji s okruženjem na zadovoljstvo svih svojih dionika, a dioničari nas prepoznaju kao pouzdanu kompaniju u koju je poželjno dugoročno ulagati."²²

²¹ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 3

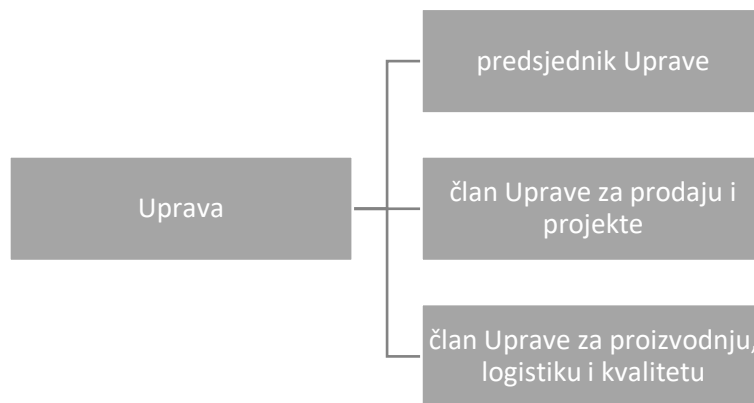
²² AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 22

3.2. UPRAVA I NADZORNI ODBOR

Uprava- Upravu ADPL imenuje i razrješava Nadzorni odbor i ima pravo voditi poslove dioničkog društva na vlastitu odgovornost. Uprava mora voditi računa o zaštiti interesa društva, uključujući interese dioničara, zaposlenika i opće interese. Uprava je izravno uključena u razvoj te tako daje i odobrava izjave o misiji, viziji i vrijednostima tvrtke.

Učinak Uprave vrednuje se od strane Nadzornog odbora na redovitim sjednicama, a temelji se na pokazateljima uspješnosti poslovanja.

Upravu sačinjava od tri do osam članova, a trenutni broj članova je tri. Mandat članova traje do 5 godina uz mogućnost ponovnog imenovanja.²³



Slika 5: Struktura Uprave

Izvor: Izrada autora prema AD Plastik d.d. (2019), Integrirani izvještaj, str. 45

Nadzorni odbor- Nadzorni odbor nadzire vođenje poslova kao što su pregled i ispitivanje poslovnih knjiga i dokumentacije društva, o čemu izvještava Glavnu skupštinu.²⁴

²³ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 45

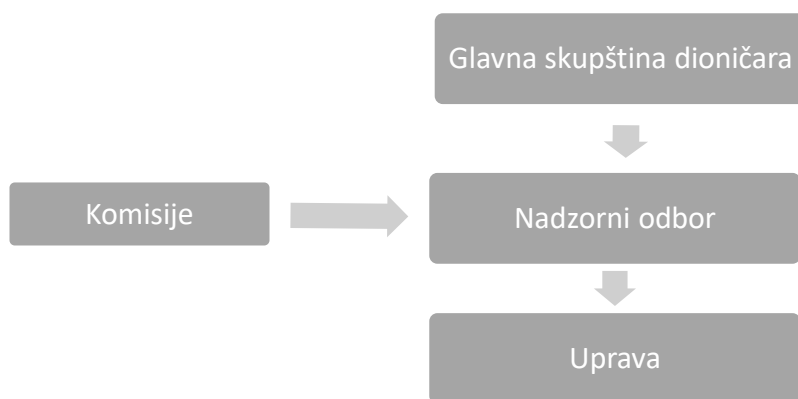
²⁴ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 46



Slika 6: Struktura Nadzornog odbora

Izvor: Izrada autora prema AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, str 46

Korporativno upravljanje- Struktura korporativnog upravljanja AD Plastik Grupe temelji se na dualnom sustavu koji se sastoji od Uprave i Nadzornog odbora. Uprava i Nadzorni odbor zajedno s Glavnom skupštinom i Revizijskim odborom čine četiri ključne funkcije kompanije.



Slika 7: Upravljačka struktura

Izvor: Izrada autora prema AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, str. 46

AD Plastik Grupa opredijeljena je za postizanje strateških ciljeva kroz razvoj i organski rast kompanije te postizanje uspješnog financijskog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje sastavni je dio poslovanja i odnosa prema dionicama. Grupa želi biti prepoznata kao idealan partner i poslodavac.

Uprava AD Plastik Grupe je 2016. godine osnovala Odbor za provođenje aktivnosti vezanih uz društveno odgovorno poslovanje. Povjerenstvo se sastoji od osam članova, a njegovi statutarni članovi su rukovoditelji ili osobe neposredno pod vodstvom kadrova, zaštite okoliša, zaštite na radu i drugih područja. Osnovna misija odbora je unaprijediti društveno odgovorno djelovanje poslovanja na svim lokacijama grupacije i razvoj strategije i plana aktivnosti koji se predlaže Upravi.

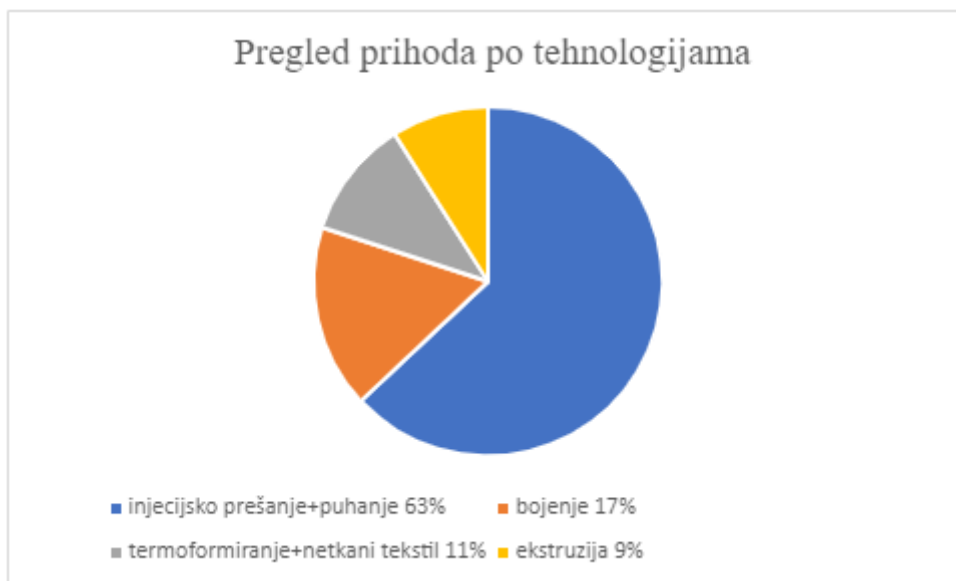
AD Plastik primjenjuje smjernice korporativnog upravljanja Zagrebačke burze. Krajem 2017. ADPL je uvršten na vodeće tržište Zagrebačke burze, što je stvorilo veće zahtjeve za transparentnošću i dodatnom odgovornošću transakcija. Politika isplate dividende objavljena je 2018. godine kako bi sadašnji i budući dioničari grupe, ali i svi ostali, mogli dobiti uvid u poslovnu strategiju isplate dividende.²⁵

3.3. PROIZVODNJA I PRODAJA

Svjetski trend u automobilskoj industriji je sigurna vožnja i održiva mobilnost. Europa prednjači u čišćoj proizvodnji, a smanjenjem količine vode i energije koja se koristi za proizvodnju vozila značajno se smanjuje otpad koji nastaje pritom. Kao rezultat toga, europski su automobili najsigurniji, najtiši i najčišći automobili na svijetu. Sve veći broj hibridnih i električnih vozila ulazi na globalno tržište i postaje važna alternativa motornim gorivima. AD Plastik Grupa je razvojem i proizvodnjom svojih komponenti spremna za nove poslovne izazove i sposobna zadovoljiti potrebe najzahtjevnijih kupaca i tržišta.²⁶

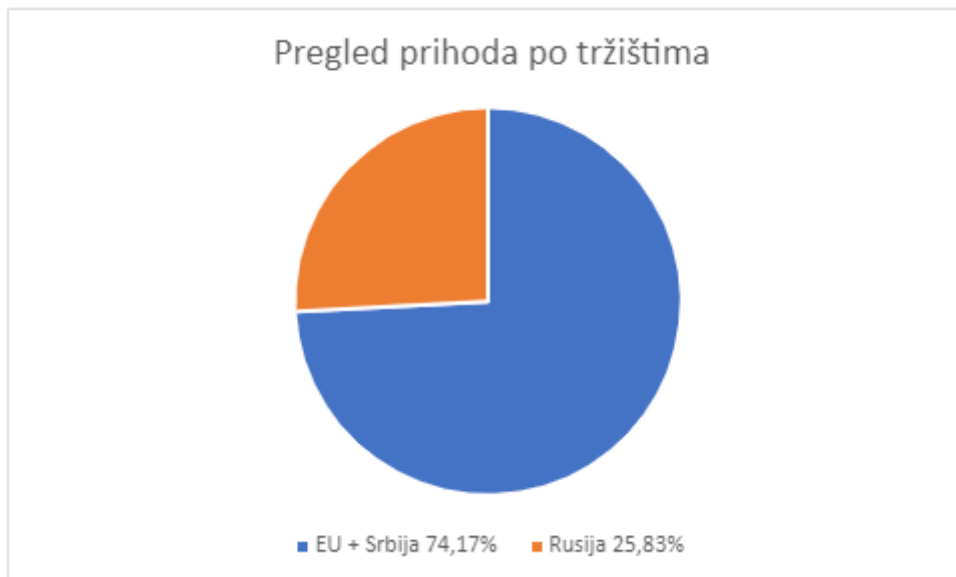
²⁵ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 46

²⁶ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 36



Grafikon 1: Pregled prihoda po tehnologijama

Izvor: Izrada autora prema AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, str.36



Grafikon 2: Pregled prihoda po tržištima

Izvor: Izrada autora prema AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, str.36

3.4. RIZICI POSLOVANJA

AD Plastik Grupa u svom poslovanju susreće se sa unutarnjim i vanjskim čimbenicima koji mogu dovesti do pojave raznih rizika. Ti rizici mogu biti financijski, poslovni te rizici poslovanja.

3.4.1. Financijski rizici

Valutni rizik- Zbog poslovanja Grupe na međunarodnom tržištu, na nju uglavnom utječu promjene tečaja eura i ruske rublje, a u manjoj mjeri promjene tečaja srpskog dinara, mađarske forinte i rumunjskog leija. Valutni rizici uključuju rizik transakcija i bilančne tablice. Matica je izložena riziku stanja EUR i transakcije u HRK. Jaka kuna negativno utječe na prihode, a Grupa djelomično upravlja ovom izloženošću trgovanjem euro forward-om u kunu.²⁷

Kamatni rizik- Povezan je s promjenama vrijednosti financijskih instrumenata uslijed promjena tržišnih kamatnih stopa. Kamatni rizik Grupe proizlazi dijelom iz kreditnih obveza, a dijelom iz imovine koja generira prihod od kamata. Grupa je provela aktivnosti na smanjenju troškova financiranja i fiksne kamatne stope na kredite, čime su troškovi financiranja smanjeni za 5,8 milijuna kruna, a kamatna stopa većine kredita je fiksna, što znači da je rizik kreditne obveze Grupe minimalan.²⁸

Cjenovni rizik- Cjenovni rizik povezan je s promjenama cijena sirovina i materijala, transporta, ostalih proizvodnih troškova, pritisaka konkurencije i kupaca. U automobilskoj industriji kalkulacija cijena je otvorena i usklađena prema ugovorima s kupcima.²⁹

Kreditni rizik- Predstavlja neispunjavanje obveza jedne strane u financijskom instrumentu, čime uzrokuje ekonomski gubitak drugoj strani. Imovina s kreditnim rizikom uglavnom su zajmovi i potraživanja od kupaca. Potraživanja od kupaca predstavljaju mali rizik za matičnu

²⁷ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 77

²⁸ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 78

²⁹ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 79

grupu jer rade s financijski stabilnim korporativnim kupcima s minimalnim rizikom naplate. Zajmove kontrolira tvrtka.

Najveći kupci AD Plastik grupe: Revoz (SLO), AvtoVaz (RUS), SMRC (FRA), Renault (RUS), Hella (SLO) ³⁰

Rizik likvidnost- Riječ je o riziku da društvo ne može u kratkom roku pretvoriti imovinu u likvidnost, odnosno da neće ispuniti svoje obveze prema vjerovnicima. Stoga AD Plastik Grupa održava optimalan iznos sredstava na računu kroz osiguranu raspoloživu kreditnu liniju. Svakodnevno se prati realizacija planiranih novčanih tokova, zaduženosti i realizacije raspoloživih sredstava za sva društva u grupi. Kratkoročna likvidnost zajamčena je ugovornom kreditnom linijom s 10 milijuna eura na raspolaganju na kraju godine. ³¹

Rizici vezani za dionicu- Na tržišnu cijenu dionice utječu različiti čimbenici kao što su poslovni rezultati, ulaganja, politika dividendi itd. Grupa za unutarnje poslove provodi potrebne aktivnosti za upravljanje rizicima vezanim uz dionice. Pravodobno objavljuju informacije koje bi mogle utjecati na cijene i potiču otvorenu komunikaciju sa dionicima. ³²

3.4.2. Poslovni rizici

Rizik poslovnog okruženja- Uključuje političke, makroekonomske i socijalne rizike na tržištima na kojima tvrtka posluje. ADPL Grupa podložna je raznim rizicima makroekonomskog okruženja, gospodarskih prilika i trendova gospodarskih aktivnosti u zemljama u kojima posluje. Djeluju u relativno raznolikom poslovnom okruženju. ³³

Rizik neispunjenja ugovornih obveza- Strogo poštivanje propisanih rokova isporuke proizvoda vrlo je važno u automobilske industriji. Grupa za građanske poslove suočena je s rizikom da pojedini dobavljači neće izvršiti svoje obveze u roku, što bi moglo ugroziti izvršenje obveza

³⁰ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 79

³¹ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 80

³² AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 81

³³ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 82

prema kupcima, a time i poslovne odnose s kupcima, što bi se moglo negativno odraziti na rezultate poslovanja. Minimiziraju taj rizik stalnim praćenjem i procjenom svojih dobavljača.³⁴

Rizik konkurencije- AD Plastik Grupa pozicionirala se kao vrlo pouzdan, troškovno i tehnološki konkurentan dobavljač na zahtjevnom automobilskom tržištu. Na konkurentnost automobilske industrije najviše utječu cijena, kvaliteta proizvoda i pouzdanost. Udaljenost između proizvodne lokacije kupaca i dobavljača ima značajan utjecaj na cjenovnu konkurentnost, gotovo sve tvornice Grupe nalaze se u blizini glavnih kupaca.³⁵

Rizik ovisnosti o jednom kupcu- Iako je Grupa Renault najveći kupac ADPL Grupe i ostvaruje značajan dio prihoda, akvizicija Tisza Automotive ispunjava strategiju proširenja portfelja kupaca i njegovog udjela u poslovanju. Udio Grupe Renault u ukupnim prihodima pao je sa 69% na 57% posljednjih godina, dok su udjeli FCA, PSA, Forda i Daimlera zajedno porasli. Time se smanjuju gore navedeni rizici.³⁶

Tehnološki rizik- Da bi se zadovoljile potrebe tržišta, automobilska industrija treba kontinuirano ulagati u razvoj proizvoda i tehnologija. Zaostatak tehnološkog razvoja smanjuje konkurentnost i slabi tržišnu poziciju.³⁷

3.4.3. Rizici poslovanja

Operativni rizici- ADPL Grupa upravlja operativnim rizikom kroz sustav kvalitete procesa koji razvija učinkovite preventivne sustave za ranu identifikaciju operativnih rizika i sprječavanje grešaka u procesu. Zbog svjesnosti rizika kontinuirano rade na unaprjeđenju i razvoju novih tehnologija u poslovanju.³⁸

³⁴ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 82

³⁵ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str.82

³⁶ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 83

³⁷ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 83

³⁸ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 84

Regulativni rizici- Ti rizici proizlaze iz fiskalnih i drugih regulatornih promjena koje izravno, pozitivno ili negativno utječu na uspješnost i konkurentnost poduzeća. Za poslovanje u različitim zemljama, tvrtke se pridržavaju različitih regulatornih okvira koji se temelje na temeljnim politikama i vrijednostima tvrtke.. Tijekom izvještajnog razdoblja, osim u skladu s klasifikacijskim propisima tzv. Uredbom o taksonomiji koja postavlja šest ekoloških ciljeva, koje treba iskazati kroz udio prometa, kapitalnih i operativnih izdataka koji se odnose na održivu gospodarsku aktivnost. Prijavljena su prva dva cilja za 2021.: ublažavanje klimatskih promjena i prilagodba klimatskim promjenama. Aktivnosti tvrtke ne smatraju se aktivnostima koje značajno pridonose ekološkim ciljevima Uredbe i treba ih promatrati u tom kontekstu.³⁹

³⁹ AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin, str. 84

4. ANALIZA PROCESA PRODAJE U PODUZEĆU ADPLASTIK D.D., SOLIN

4.1.PROMJENA PRODAJNE CIJENE PROIZVODA

Ovim postupkom propisuje se i definira način na koji se priopćavaju i evidentiraju sve osnovne promjene prodajnih cijena. Definirani su razlozi za promjenu prodajne cijene, interval promjene, obveza ulaska u sustav, obavezni dokument kao prilog prilikom promjene prodajne cijene. Ispravno korištenje ovog postupka osigurava da se sve promjene uvjeta poslovanja s kupcem primjenjuju prema dogovoru.

4.1.1. Provedba postupka

➤ Korak 1

Prvi korak je analiza utjecaja (promjene) prodajne cijene i izrada izračuna. Provođi ga koordinator prodaje.

Ukoliko kupac ne potvrdi promjenu prodajne cijene tu je kraj postupka, ukoliko potvrdi slijedi korak dva.

➤ Korak 2

Drugi korak predstavlja zaprimanje zahtjeva i/ili potvrde kupca za promjenu prodajne cijene. Provođe ga voditelj programa i koordinator prodaje.

➤ Korak 3

Treći korak je izrada novog ili ažuriranje postojećeg Dokumenta zahtjeva za promjenom prodajne cijene. Vršiti ga koordinator prodaje

➤ Korak 4

Četvrti korak je potvrda/ažuriranje Dokumenta zahtjeva za promjenom prodajne cijene (DZPPC). Status: potvrđen (u čekanju).

➤ Korak 5

Automatsko slanje na mail obavijesti Voditelju programa o potvrdi/promjeni DZPPC-a

Ukoliko je potrebna izmjena novog ili ažuriranog DZPPC-a prije obrade treba se vratiti na korak 4, ukoliko nije potrebna izmjena nastavlja se na sljedeći korak.

➤ Korak 6

Automatsko zaključenje obrade Dokumenta zahtjeva za promjenom prodajne cijene. Status: obrađen

➤ Korak 7

Izrada izvještaja o promjeni prodajne cijene proizvoda

➤ Korak 8

Informiranje Prodaje i PIO-a Ovisnih društava o promjeni prodajne cijene

4.1.2. Analiza utjecaja (promjene) prodajne cijene

Glavni razlozi za promjenu prodajne cijene proizvoda:

- Ažuriranje cijena materijala
- Ažuriranje cijena iz vida tečaja
- Produktivnost i business link

Ažuriranje cijena materijala:

- Razlog promjene: dogovor s kupcem i transparentno upravljanje cijenama materijala (Ugovor s kupcem po kojem se cijena materijala periodično ažurira u skladu sa stanjem cijena i na tržištu)
- Dokumentacija kao temelj promjene cijene: pismena potvrda kupca za promjenu predmetne cijene, excel izračun utjecaja rasta ili pada cijene materijala na cijenu proizvoda

Ažuriranje cijena i vida tečaja (kvartalno- samo za Rusiju):

- Razlog promjene: dogovor s kupcem i transparentno upravljanje promjenom cijene do koje dolazi uslijed promjene tečaja.
- Dokumentacija kao temelj promjene cijene: izračun promjene tečaja i utjecaja na cijenu proizvoda

Produktivnost i Business link:

- Iznos produktivnosti predmet je planiranja i definiran je u GP-u. Business link dodatno je odobrenje promjene cijene kao rezultat novih nominacija i definira se kao jednokratno odobrenje kupca za dogovoreni iznos.
- Razlog promjene: ugovorene obveze prema kupcu i dodatna odobrenja smanjenja cijena na temelju nominacije za nove poslove.
- Dokumentacija kao temelj promjene cijene: ugovor ili pismena potvrda kupca, izračun promjene utjecaja na cijenu proizvoda

4.2. ANALIZA RIZIKA I PRILIKA

4.2.1. Analiza rizika

U sljedećoj tablici prikazana je analiza rizika za odabrano poduzeće. Analiza će obuhvatiti okolnosti koje dovode do potencijalnih rizika, negativne utjecaje na poslovanje, mjere i kontrole za povećanje prilika koja je vjerojatnost događaja, te ocjenu prihvatljivosti rizika, aktivnosti koje se provode za smanjenje rizika te odjel odgovoran za te aktivnosti.

Tablica 1: Analiza rizika

r. b.	Okolnost koja može dovesti do potencijalnog rizika	Negativan utjecaj na poslovanje	Postojeće mjere i kontrole za smanjenje rizika	Vjerojatnost događaja	Ocjena prihvatljivosti rizika	Aktivnost za smanjenje rizika	Odgovoran
1.	Neostvarenje ciljeva prodaje	Rizik- eskalacija neplaniranih troškova u vidu većeg broja zaposlenih, bonusa kod dobavljača i dr.	Praćenje ciljeva mjesečno, izvještavanje Uprave	2	6	Selektivno praćenje parametara koje unaprijed mogu ukazati na manju realizaciju od planirane	Direktor prodaje, voditelji programa
2.	Značajna odstupanja narudžbi od onih u op. Planu	Rizik- prevelika zaliha materijala, višak zaposlenih	Kontinuirana analiza operativnih planova	2	6	Pravovremena komunikacija i usklađivanje op plana s narudžbama kupca	Komercijala/logistika
3.	Izmjena cijena materijala	Rizik- ukoliko nema ugovoreno s kupcem ažuriranje cijena materijala moguće je negativan utjecaj na profitabilnost	Nadzor cijena	1	3	/	/
4.	Ukidanje ugradnje proizvoda za koji smo nominirani	Rizik- smanjenje realizacije prodaje s kupcem od planirane, upitna naplata svega što je amortizirano kroz cijenu proizvoda	Kontinuirano izvješćivanje od kupaca	1	3	/	/
5.	Dodatna produktivnost kupcu	Rizik- utjecaj na profitabilnost proizvoda	Kontinuirana analiza profitabilnosti po artiklu i kupcu	2	6	Komunikacija s kupcem/partnerski odnos	Prodaja

6.	Informacijski rizik gubitka, "curenja", neovlaštene izmjene, nedostupnosti tajnih dokumenata	-financijski gubitak -potencijalni kazneni/prekršajni postupak -treća strana ima saznanja o našim cijenama -gubitak ugleda organizacije -poremećaj rada kod kupaca -globalno nepovjerenje	-klasifikacija dokumentacije -dodjela i upravljanje prava pristupa -educirani djelatnici	2	6	-izrada plana/registra periodične provjera dodijeljenih prava pristupa	TISAX tim
----	--	--	--	---	---	---	-----------

Izvor: Izrada autora prema Analiza rizika AD Plastik

4.2.2. Analiza prilika

U sljedećoj tablici prikazana je analiza prilika za odabrano poduzeće. Analiza će obuhvatiti okolnosti koje dovode do potencijalnih prilika, pozitivne utjecaje na poslovanje, mjere i kontrole za povećanje prilika koja je vjerojatnost događaja, te ocjenu prihvatljivosti, aktivnosti koje se provode za ostvarenje prilika, odjel odgovoran za te aktivnosti, rok, datum realizacije te efikasnost.

Tablica 2: Analiza prilika

r. b.	Okolnost koja može dovesti do potencijalne prilike	Pozitivan utjecaj na poslovanje	Postojeće mjere i kontrole za povećanje prilika	Vjerojatnost događaja	Ocjena prihvatljivosti prilika	Aktivnost za ostvarenje prilika	Odgovoran	Rok	Datum realizacije	Efikasnost DA/NE
1.	Dodatna produktivnost kupcu	Prilika-ugovaranje dodatnih količina i novih poslova	Komunikacija s kupcem	2	4	Pregovori s kupcem PSA u smislu povećanja asortimana	Prodaja PSA	Q1	1.2.2021	DA
2.	Konkurencija uslijed globalne krize ima problema sa	Transfer poslova s dodatnom realizacijom u kratkom razdoblju	Analiza tržišta i informacija o konkurenciji	2	6	Dobiti informaciju od kupca za mogući transfer	Prodaja	Q4/2021	/	/

	proizvodnjom									
3.	Poboljšanja prodajne cijene	Povećanje profitabilnosti	Kontinuirano praćenje cijena	2	8	Uvođenje poboljšanja unutar internih poslovnih procesa	Prodaja, razvoj, nabava, logistika	Q4/2021	/	/
4.	Promjena pariteta dostave	Prilika-troškove transporta moguće prikazati većim i povećati profitabilnost, kvaliteta isporuke je na strani kupca	Rekalkulacija cijena s detaljnim nadzorom utjecaja cijene transporta	2	4	Analiza logističkih troškova (pakiranje+transport)	Komercijala/logistika	Q4/2021	/	/

Izvor: Izrada autora prema Analiza prilika ADPlastik

4.3. UGOVARANJE PRODAJE I DEFINIRANJE PROJEKTA

Referentni dokumenti:

- B.II.4- izrada ponude i ugovaranje prodaje
- C.II.6- ugovaranje nabave
- QAP 3.1- utvrđivanje i ocjena zahtjeva kupaca
- OP-15-001- pristup dokumentima "Zahtjevi kupaca"
- ADP-KOM-KU-1000- priručnik za korištenje modula Upravljanje izradom ponude
- ADP-KOM-RU-1001- uputa za izradu i praćenje terminskog plana projekta (TPP)

4.3.1. Izrada ponude i ugovaranje prodaje

➤ Korak 1

Aktivnost: prikupljanje i obrada informacija s tržišta te mjesečna dostava informacija Upravi ADP

Odgovorna osoba: izvršni direktor za komercijalu

Dokumenti: srednjoročni plan razvoja. Mjesečni izvještaj o komercijalnim aktivnostima

➤ Korak 2

Aktivnost: kontaktiranje mogućih kupaca i/ili obrada upita kupaca

Odgovorna osoba: voditelj programa, koordinator prodaje

Dokumenti: srednjoročni plan razvoja, mjesečni izvještaj o komercijalnim aktivnostima, opći zahtjevi kupaca za rad s dobavljačima, specifični zahtjevi iz upita za ponudu

➤ Korak 3

Aktivnost: ocjena opravdanosti izrade ponude (GO/ NO GO)

Odgovorna osoba: direktor projekata, voditelj programa, direktor konstrukcije i razvoja proizvoda, direktor razvoja procesa

Dokumenti: upit za ponudu, specifični zahtjevi iz upita za ponudu, SPR, plan kapaciteta, iskustvo u proizvodnji sličnih proizvoda, iskustvo u razvoju sličnih proizvoda, obrazac: ADP-KOM-OB-1008_ocjena opravdanosti izrade ponude

Ukoliko se ponuda izrađuje preskače se na korak 6, a ukoliko se ne izrađuje nastavlja se na korak 4.

➤ Korak 4

Aktivnost: informiranje Uprave o razlozima neprihvatanja ponude

Odgovorna osoba: direktor projekata, voditelj programa

Dokumenti: zahtjevi kupaca pojašnjeni i predstavljena sva zaprimljena dokumentacija, obrazac: ADP-KOM-OB-1008_ocjena opravdanosti izrade ponude

➤ Korak 5

Aktivnost: ocjena o potrebi revizije postupka ocjene davanja ponude

Odgovorna osoba: predsjednik Uprave, resorni član Uprave

Dokumenti: zahtjevi kupca pojašnjeni i predstavljena sva zaprimljena dokumentacija, obrazac: ADP-KOM-OB-1008_ocjena opravdanosti izrade ponude, odluka u potrebi revizije postupka o davanju ponude

➤ Korak 6

Aktivnosti:

Za nove kupce- ocjena prihvatljivosti općih zahtjeva kupca za rad s dobavljačima i prihvatljivosti zahtjeva iz upita za ponudu

Za postojeće kupce- ocjena prihvatljivosti iz upita za ponudu

Odgovorna osoba: voditelj programa, direktori organizacijskih jedinica

Dokumenti: opći zahtjevi kupca za rad s dobavljačima, specifični zahtjevi iz upita za ponudu, potvrda prihvatljivosti zahtjeva iz upita za ponudu

Ukoliko su zahtjevi kupca potpuni, jasni i prihvatljivi nastavlja se na korak 8, ukoliko nisu ide se dalje na korak 7.

➤ Korak 7

Aktivnost: kontaktiranje kupca zbog eventualne korekcije njegovih zahtjeva, pojašnjenja ili osiguranja dodatne dokumentacije

Odgovorna osoba: voditelj programa, koordinator prodaje

Dokumenti: opći zahtjev kupca za rad s dobavljačima, specifični zahtjev iz upita za ponudu

➤ Korak 8

Aktivnost: izrada ponude

Odgovorna osoba: voditelj programa, koordinator prodaje, članovi tima za izradu ponude

Dokumenti: procedura: ADP-KOM-PR-_izrada ponude, OTP, OLP, TLP, vendor tooling list, uvjeti nabave u RFQ fazi, proračun cijene koštanja, Ponuda (CBD)

➤ Korak 9

Aktivnost: ovjera i potpisivanje ugovora

Odgovorna osoba: voditelj programa, direktori funkcija ADP

Dokumenti: procedura: ADP-PRP-PR-1005_ovjera i potpisivanje ugovora, ADP-PRP-OB-1000_nalog za ovjeru ugovora, AADP-PRP-OB-1001_list ovjere, ADP-PRP-OB-1003_list nadovjere, ADP-RiF-KU-1000_list provjere, ADP-PRP-KU-1000_list provjere, zaključeni ugovor s kupcem

➤ Korak 10

Aktivnost: otvaranje projekta razvoja

Odgovorna osoba: voditelj programa

Dokumenti: procedura: ADP-KOM-PR-1600_otvaranje projekta AD Plastik dd

➤ Korak 11

Aktivnost: razvoj proizvoda

Odgovorna osoba: voditelj razvoja projekata, projektni tim

Dokumenti: proces: C II 1 razvoj proizvoda, proizvod homologiran od kupca i predan u serijsku proizvodnju

➤ Korak 12

Aktivnost: analiza uzorka neprihvaćene ponude

Odgovorna osoba: voditelj programa, članovi tima za izradu ponude

Dokumenti: potvrda/dokaz o prihvaćanju ili odbijanju ponude od strane kupca, ponuda, mjesečni izvještaj o komercijalnim aktivnostima, analiza uzorka neprihvaćene ponude

➤ Korak 13

Aktivnost: analiza podataka analize tržišta te periodično izvještavanje

Odgovorna osoba: voditelj programa, koordinator prodaje

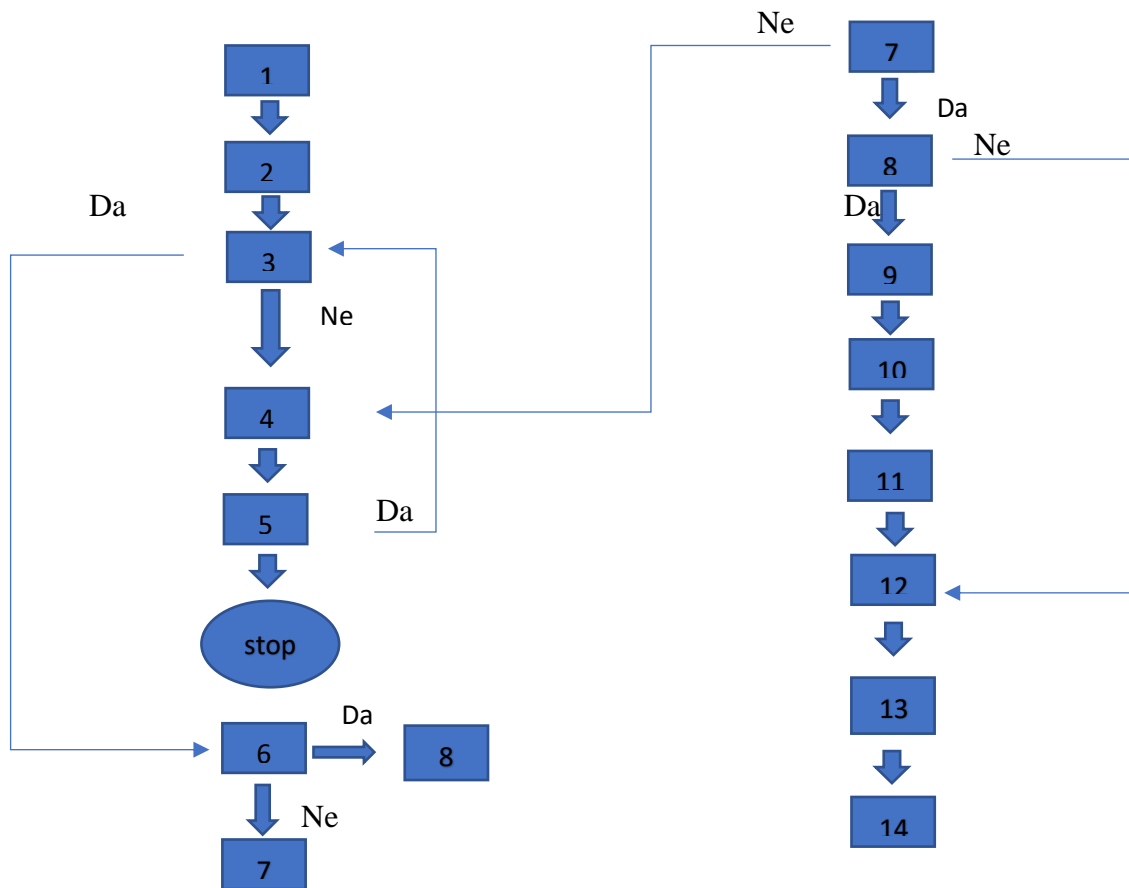
Dokumenti: mjesečni izvještaj o komercijalnim aktivnostima, ponuda (CBD), analiza uzorska neprihvaćene ponude

➤ Korak 14

Aktivnost: analiza uspješnosti istraživanja tržišta te pokretanje mjera za poboljšanje

Odgovorna osoba: izvršni direktor za komercijalu, voditelj programa

Dokumenti: mjesečni izvještaj o komercijalnim aktivnostima, plan poboljšanja



Slika 8: Izrada ponude i ugovaranje prodaje

Izvor: Izrada autora prema "Izrada ponude i ugovaranje prodaje ADPlastik"

4.4. FAZE PROCESA PRODAJE U PODUZEĆU AD PLASTIK

4.4.1. Iniciranje suradnje

- Inicijalno traženje potencijalnih kupaca

Tvrtka mora donijeti poslovnu strategiju u kojoj će biti definirane tehnologije i proizvodi s kojima želi konkurirati na tržištu. Osim tehnologije, jako je bitan je i geografski položaj potencijalnih proizvodnih lokacija, jer ukoliko se radi o proizvodima koji imaju značajan logistički impakt u prodajnoj kalkulaciji konkurentnost ovisi o udaljenosti od kupca. Također je značajno identificirati bazen potencijalnih konkurenata, isto tako i razvojne mogućnosti.

- Kvalificiranje kupaca

Kod kvalifikacije kupca potrebno je strateški se definirati da li ciljati na kupce prve ugradnje (Tier 1) ili ciljati na kupce kojima bi bili poddoblavljač (Tier 2.). Prioritet bi trebali biti kupci za prvu ugradnju i to oni na udaljenostima na režimu dnevne isporuke – 400 km max. udaljenost.

- Određivanje kupaca

Nakon što su održani sastanci na kojima su se prezentirale tehnološke i razvojne mogućnosti u vidu detaljnih prezentacija u kojima sudjeluju resursi: prodaja, razvoj, kvaliteta i logistika.

4.4.2. Razvijanje odnosa

- Otkrivanje kupčeve potrebe

Na ranije određenim poslovnim sastancima i tijekom tehničkih prezentacija definiraju se tehnologije i proizvodi koji imaju obostrano interesne zone moguće poslovne suradnje. Upoznavaju se kupčevi resursi razvoja I nabave te se pokušavaju izgraditi partnerski kontakti i visok nivo međusobne komunikacije kao bitan preduvjet za buduću poslovnu suradnju.

- Prezentiranje rješenja

Nakon izgrađene komunikacije potrebno je ponuditi razvojna rješenja u kojima je bitno pronaći stavke koje jasno mogu biti prednost u odnosu na konkurente, bilo tehnološka , logistička ili komercijalna.

- Ophođenje s prigovorima i zaključenje prodaje

Nakon što je poduzeće dobilo upit isti je potrebno obraditi u predloženim rokovima, te nakon slanja ponude dogovoriti sastanak na kojem će se detaljno analizirati ponuda i međusobno prezentirati eventualne nedoumice ili činjenice koje traže dodatno objašnjenje. Jako je bitno biti dobro pripremljen za ovaj sastanak kao često ključan događaj prije dobivanja posla, odnosno u terminu autoindustrije nominacijom.

4.4.3. Učvršćivanje odnosa

- Isporuka

Isporuka roba mora biti organizirana besprijekorno u skladu sa svim zahtjevima kupca kako po pitanju adekvatne ambalaže, tako i pravovremenosti transporta. Prije prve isporuke poželjno je napraviti probnu isporuku kako bi se utvrdili svi potencijalni rizici koji bi utjecati na kvalitetu ugovorenog posla.

- Poslije-prodajno usluživanje

Potreban je kontinuitet komunikacije prodavač (isporučitelj) – kupac, te u slučaju bilo kakvih reklamacija biti sposoban reagirati u optimalnom obliku jer su to najosjetljiviji momenti u poslovnom odnosu, a ukoliko su dobro odrađeni stvaraju snažni preduvjet za ugovaranje novih poslova.

5. ZAKLJUČAK

Prodaja je čin prijenosa vlasništva robe od proizvođača do potrošača odnosno kupca. Glavna funkcija prodaje je da se dođe do novih kupaca na novim ili postojećim tržištima. Za uspješnu prodaju je potrebno slijediti određene faze. Te faze su sastavni dio procesa prodaje.

U ovom radu promatran je proces prodaje AD Plastik Grupe. AD Plastik Grupa vodeća je kompanija u proizvodnji i razvoju automobilskih komponenti u Hrvatskoj, te jedna od vodećih u istočnoj Europi. Svi potrebni podaci o procesu prodaje odabranog poduzeća razgovorom sa predstavnikom poduzeća.

Prodajni procesi unutar ADP Grupe obavljaju se na visokom nivou čemu doprinosi činjenica da su tržišni lideri unutar Hrvatske te da posluju na pet kontinenata i u više od 20 zemalja već preko 35 godina. Iz navedenog može se primijetiti kako poduzeće obuhvaća sve faze prodajnog procesa. Naravno uvijek mjesta za napredak uvijek ima, te promjene na tržištu i u potražnji od poduzeća zahtijevaju poboljšanje tih faza u budućnosti ukoliko žele nastaviti sa uspješnim poslovanjem.

Na poslovanje i prodaju poduzeća utjecala je i još uvijek aktualna pandemija. Pandemija je dodatno ubrzala transformacije unutar poduzeća kako bi pratilo zahtjeve tržišta. Pandemija, poremećaji na tržištu materijala i sirovina, transportni tokovi, poremećaji na konvencionalnim rutama, neplanirano produljenje uvjeta ugovora i nedostatak elektroničkih komponenti ugrozili su isporuke tijekom prošle godine.

LITERATURA

Knjige:

1. AD Plastik d.d. (2019); Integrirani godišnji izvještaj, Solin
2. Gilbert R. D. (2009): Prodajni ring, Beograd
3. Gitomer J. (2007): Mala crvena knjiga prodaje, Zagreb
4. Lišanin T. M. (2009): Profesionalna prodaja i pregovaranje, Zagreb
5. Majer A. (2009): Kako prodavati, Zagreb
6. Susac K. (2005): Tajne uspješne prodaje, Zagreb
7. Tomašević Lišanin, M., Kadić-Maglajlić, S., Drašković, N.(2019): Principi prodaje i pregovaranja, Zagreb

Internet:

1. Economy-pedia: Proces prodaje; dostupno na: <https://hr.economy-pedia.com/11041016-sales-process> [15.06.2022.]
2. Erste bank: Pravila dobre prodaje; dostupno na: <https://www.erstebank.hr/hr/poslovni-klijenti/financiranje/poduzetnicki-starter-program-za-poduzetnike-pocetnike/poduzetnicke-teme-za-uspjesno-poslovanje/pravila-dobre-prodaje> [15.06.2022.]
3. Čendo Metzinger. T. i Toth, M. (2020): Metodologija istraživačkog rada za stručne studije, Veleučilište Velika Gorica; dostupno na: <https://www.vvg.hr/app/uploads/2020/03/METODOLOGIJA-ISTRA%C5%BDIVA%C4%8CKOG-RADA-ZA-STRU%C4%8CNE-STUDIJE.pdf> [10.09.2022]
4. Scribd: Metoda kompliacije; dostupno na: <https://www.scribd.com/document/394037043/METODA-KOMPILACIJE> [10.09.2022]

SUMMARY

Sales can be classified as one of the most important business functions within any company, regardless of whether it is a manufacturing or service company. The competition on the market is increasing every day, and this part of the business is very important for the company because the company depends on this sector. Improving sales has a great impact on increasing revenue. In some cases, the increase in sales may cause the cost per unit of product to increase so that the company does not have much opportunity to operate profitably. The goal of the sales process is the successful completion of the transaction from seller to consumer. It consists of several stages. These are initiating cooperation, developing relationships and strengthening relationships. Each of these phases consists of several subphases. Each of these stages is equally important in the sales process for the successful conclusion of the sale.

The theoretical part of the work covers the role of sales in the company, which means that we can define it as a primary business function, and for this reason it is important to monitor all the elements that affect sales. For the empirical part, the influence of improving the sales of a business enterprise is presented. The aim of this paper is to bring closer the importance of the sales process and the stages it consists of, and to show the success in sales of the mentioned company using the example of the company AD Plastik. Analyzing each stage of the process for the mentioned company, it can be concluded that the company is successful in its business, and regardless of all the difficulties caused by the corona crisis, it remained the market leader in the production of automotive components in Croatia, but it also conducts successful business outside the borders of Croatia.

Key words: sales process, stages of the sales process, AD Plastik

POPIS SLIKA

Slika 1: Faze procesa prodaje.....	10
Slika 2: Prodajni lijevak.....	12
Slika 3: izvori informacija o potencijalnim kupcima.....	13
Slika 4: Upotreba principa lijevka kod postavljanja pitanja kupcu.....	17
Slika 5: Struktura Uprave.....	21
Slika 6: Struktura Nadzornog odbora.....	22
Slika 7: Upravljačka struktura	22
Slika 8: Izrada ponude i ugovaranje prodaje.....	39

POPIS TABLICA

Tablica 1: Analiza rizika.....	32
Tablica 2: Analiza prilika.....	33

POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1: Pregled prihoda po tehnologijama.....	24
Grafikon 2: Pregled prihoda po tržištima.....	24