

## ZNAČAJ OPERATIVNOG PLANIRANJA SA SVRHOM OSIGURANJA UNAPREĐENJA PRODAJE

Zvonimir Filipović, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32000  
Vukovar, zvonimir88@gmail.com

Siniša Bilić, Internacionalni univerzitet Travnik, Aleja Konzula-Meljanac bb, 72270  
Travnik, sbilic.mostar@gmail.com

Dario Homoki, Veleučilište „Lavoslav Ružička“ u Vukovaru, Županijska 50, 32000 Vukovar,  
dario.homoki@gmail.com

*Stručni članak*

**Sažetak:** Globalna konkurentnost tržišta, kao nikada prije, toliko je izražena da vrijeme reakcije na interne i eksterne varijacije tržišta mora biti trenutno, u cilju zadržavanja tržišne pozicije, ostvarenja planirane prodaje i kreiranja dodane vrijednosti poduzeća. Menadžment poduzeća jasnom vizijom, kvalitetno strukturiranim strateškim planovima i ključnim idejama detaljno razrađenim u operativnim planovima, kreira preduvjete za trenutne reakcije na specifičnom polju unapređenja prodaje. Unapređenje prodaje, kao ključni alat za kratkoročno povećanje prodaje, rast prihoda, kreiranje dodatne vrijednosti i očuvanje imidža same marke, odnosno poduzeća u cijelosti, zauzima sve značajniju ulogu pri strateškom promišljanju. Operativni planovi unapređenja prodaje što kvalitetnije se moraju implementirati putem prodajne snage na ciljano tržište. Putem prikaza paralelnog pristupa planiranja, dvosmjernog, pristupom top-down i bottom up, spoznat će se gotovo jednaka vrijednost svih dionika procesa planiranja i procesa realiziranja. Motiviranost, educiranost, proaktivnost i asertivnost prodajnog predstavnika kao operativnog izvođača smjernica zadanih operativnim planom unapređenja prodaje postaje komparativna prednost u odnosu na konkurenciju na ciljanom tržištu. U radu se daje teoretski pregled pojma planiranja s aspekta razine planiranja te s posebnim naglaskom na operativno planiranje i operativne planove. Također, radom se želi pokazati tijek procesa unapređenja prodaje, od kreiranja operativnog plana do njegove implementacije na ciljano tržište putem prodajne sile na primjeru jedne regionalne mesne industrije koja je lider u svojoj branši.

**Ključne riječi:** operativno planiranje, unapređenje prodaje, prodajni menadžment

## THE IMPORTANCE OF OPERATIONAL PLANNING WITH THE PURPOSE OF ENSURING SALES IMPROVEMENT

**Abstract:** The global competitiveness of the market, as never before, is so pronounced that the reaction time to internal and external market variations must be instantaneous, in order to maintain the market position, achieve planned sales and create added value for the company. Company management, with a clear vision, well-structured strategic plans and key ideas elaborated in detail in operational plans, creates preconditions for immediate reactions in the specific field of sales promotion. Sales promotion, as a key tool for short-term sales increase, revenue growth, creation of additional value and preservation of the image of the brand itself, that is, of the company as a whole, occupies an increasingly important role in strategic thinking. Operational plans for the improvement of sales must be implemented as efficiently as possible through the sales force on the target market. Through the presentation of a parallel planning approach, two-way, with a top-down and bottom-up approach, the almost equal value of all stakeholders in the planning process and the implementation process will be realized. The motivation, education, proactivity and assertiveness of the sales representative as an operational executor of the guidelines set by the operational plan for sales improvement becomes a comparative advantage in relation to the competition in the target market. The paper provides a theoretical overview of the concept of planning from the aspect of the planning level, with special emphasis on operational planning and operational plans. Also, the work aims to show the course of the sales improvement process, from the creation of an operational plan to its implementation on the target market through the sales force, using the example of a regional meat industry that is a leader in its industry.

**Keywords:** principle of legality, financial management and control, public administration

## 1 UVOD

Živimo u vremenu velike mobilnosti ljudi, dobara i usluga, gdje granice više ne predstavljaju nepremostivu barijeru između tržišta. Republika Hrvatska se prvim danom 2023. godine u potpunosti integrirala u Europsku uniju tako da je postala sastavnica jedinstvenog europskog tržišta koje obuhvaća oko 500 milijuna potrošača i podrazumijeva konkurenciju dobara i usluga iz 27 zemalja članica te je prihvatila jedinstvenu europsku valutu. Sa sigurnošću se može reći da konkurentnost tržišta nikada nije bila izraženija nego u današnjem trenutku. Klasična prodaja dobara i usluga koja se odvija u prodajnim objektima dobila je svoju alternativu u obliku elektronske trgovine putem interneta, društvenih mreža i ostalih oblika elektroničke komunikacije. Gotovo da je nestala podjela na klasičnu i elektronsku prodaju, tako da na tržištu imamo simbiozu oba oblika trgovine, u većem ili manjem omjeru, ovisno o vrsti robe i usluge koja se želi prodati. Sve navedeno inicira na promišljane i istraživanje o važnosti planiranja pojedinih funkcija poduzeća koje direktno utječu na prodaju proizvoda, a time i na ostvarene prihode poduzeća. Stoga je planiranje s aspekta svih svojih razina posebno značajno. Operativno planiranje i operativni planovi, s naglaskom na paralelni način planiranja, pristupima odozgo prema dolje i obrnuto, odnosno top-down i bottom up pristupom, osiguravaju planiranje unapređenja prodaje, koje s instrumentima unapređenja prodaje i promišljenim planiranjem unapređenja prodaje postaje sve važnija sastavnica marketing plana poduzeća. Provedeno istraživanje tijekom procesa planiranja unapređenja prodaje u mesnoj industriji može poslužiti kao putokaz u kojem smjeru treba razvijati suvremenu primijenjenu ekonomsku teoriju marketing menadžmenta, menadžmenta prodaje i menadžmenta upravljanja ljudskim resursima, kako bi što bolje

razumjeli poslovanje poduzeća u uvjetima velike tržišne konkurencije.

## 2 RAZINE PLANIRANJA

Pred menadžment se kao ključni zadaci postavljaju određivanje ciljeva i načina ostvarivanja istih, koji moraju biti definirani planovima, te su kao takvi jedna od njihovih značajnijih aktivnosti. Kroz promišljena planiranja moguće je osigurati rast realizacije planovima zacrtanih ciljeva (Rupčić, 2018). Planiranje podrazumijeva određenu strukturu koja obuhvaća tri razine koje su u korelaciji s razinama menadžmenta. Visoki menadžment nalazi se u korelaciji sa stratezijskim planiranjem, srednji menadžment s taktičkim planiranjem i niži menadžment u korelaciji s operativnim planiranjem (Buble, 2006). Proces planiranja najčešće započinje od visokog menadžmenta i kreće se prema nižim razinama, pristupom odozgo prema dolje. Visoki menadžment poduzeća time određuje ključne pretpostavke za daljnje planiranje, kao što su vizija i misija poduzeća, ciljevi i strategije koje se kroz daljnje razrade planova na najefikasniji način implementiraju.



Slika 1. Hijerarhija planiranja prema razinama menadžmenta i vremenskom horizontu  
Izvor: Rupčić, N. (2018.): *Suvremeni menadžment: teorija i praksa*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 161.

Misija nam otkriva svrhu postojanja organizacije s aspekta vanjskih dionika, dok vizijom prezentiramo sliku organizacije

koju svojim budućim aktivnostima želimo ostvariti. Misija i vizija predstavljaju vrste dugoročnih planova, a cilj predstavlja buduće stanje koje organizacija određenim djelovanjem želi postići ili doseći (Rupčić, 2018).



Slika 2. Smjernice planiranja  
Izvor: Očko, J.(2007.): Operativno planiranje,

[www.poslovnisavjetnik.com/financije/operativno-planiranje](http://www.poslovnisavjetnik.com/financije/operativno-planiranje) (29.12.2022.).

Paralelni način planiranja pokazao se kao najefikasniji jer se odvija dvosmjerno, uvažavajući hijerarhiju menadžmenta, odozgo prema dolje (top-down pristup) i odozdo prema gore (bottom up pristup), gdje top menadžment određuje najbitnije smjernice pomoću kojih se moraju ostvariti ciljevi određeni strateškim planom poduzeća. Ovisno o unutarnjoj organizaciji poduzeća planovi koji dolaze iz dva smjera sastaju se na jednom mjestu, najčešće u službi kontrolinga, ili u službi planiranja i razvoja, gdje se vrši usklađivanje planova, koje mora biti u korelaciji sa zadanim smjericama i krajnji usklađen plan mora jasno pozicionirati točku gdje se poduzeće nalazi u sadašnjem trenutku, kamo treba ići u budućnosti i na koji način će tamo stići. Planiranje uvijek treba početi s analizom prošlog perioda tako da ga očistimo od svih izvanrednih događaja, neuobičajenih klimatskih uvjeta, kupaca za koje znamo da neće više kupovati, nepredviđenih smanjenja cijena i nepredviđenih troškova.

Nasuprot tome s planiranjem troškova trebali bi krenuti od nule, u skladu s planiranim aktivnostima koje želimo ostvariti i sa stvarnim troškovima koje planiramo uložiti, na način kao da to nismo nikada prije radili. Primjenom takvog načina izbjeći će se ponavljanje nekih nagomilanih troškova iz prošlosti, bez kojih se stvarno može. Potom se ova dva plana moraju staviti u korelaciju i detaljno uskladiti (Očko, 2007).

## 2.1 Strateško planiranje

Strateško planiranje temelji se na eksternim varijacijama i u korelaciji s tim provodi istraživanje okoline te postavlja misiju, viziju, strategije i ciljeve poduzeća. Strateška razina planiranja za cilj ima dugoročan opstanak i kontinuirani razvoj poduzeća gledajući dugoročno, a ujedno vodi računa o efektivnosti i efikasnosti samog poduzeća. Kako bi se ostvarili definirani ciljevi strateško planiranje mora donijeti određene strategije kojima se određuje opseg pojedinih aktivnosti i potrebnih resursa kako bi se mogli ostvariti zacrtani ciljevi. Pomoću donesenih strategija maksimalno se nastoje iskoristiti komparativne prednosti poduzeća u odnosu na konkurenciju, također pozitivne varijacije koje se javljaju u eksternoj okolini za cilj imaju zadovoljenje želja i potreba kupaca i drugih dionika eksterne okoline.

Strateško planiranje podrazumijeva planiranje na rok duži od pet godina i nastaje promišljanjem visokog menadžmenta poduzeća. Stvaraju se planovi za cijelo poduzeće te se oni dalje prosljeđuju po hijerarhiji nižim razinama menadžmenta uz jasne smjernice što i kako učiniti u cilju realizacije donijete strategije.

## 2.2 Taktičko planiranje

Taktičko planiranje podrazumijeva formuliranje točno određenih ciljeva za svaku pojedinu organizacijsku jedinicu

poduzeća temeljem strateških ciljeva, najčešće su to sektorske funkcije istraživanje i razvoj, proizvodnja, marketing, prodaja, financije, logistika i druge. Za svaki pojedini sektor određuju se točno određene aktivnosti koje se imaju provesti kako bi se mogli ostvariti strateški ciljevi poduzeća. Taktičko planiranje podrazumijeva menadžere srednje hijerarhijske razine koji djeluju u prostoru koji se nalazi između prostora djelovanja top menadžera i menadžmenta operativne razine. Ono ima zadaću kontrole operativnog izvršenja zadataka operativne razine, te ih detaljno predstavlja top menadžmentu. Planiranje se odvija srednjoročno, uglavnom na period od dvije do pet godina (Matić, Pavić, Mateljak, 2009).

### 2.3 Operativno planiranje

Operativno planiranje obuhvaća jasno određene procedure i procese, primjerene hijerarhijski najnižoj razini menadžmenta u poduzeću. Operativno planiranje fokusirano je na uobičajene svakodnevne zadatke, kao što su tijekom proizvodnje, potrebe za ljudskim resursima, planiranje isporuke roba, i druge (Buble, 2003). Ono uglavnom podrazumijeva vremensko razdoblje do godinu dana, kroz operativne planove, koji zahtijevaju realizaciju točno određenih zadataka u kratkom vremenskom razdoblju, uz dodijeljene im raspoložive resurse.

Operativno planiranje se odnosi na najnižu razinu menadžmenta, koja je odgovorna za provedbu dodijeljenih operativnih zadataka, kroz suočavanje sa svakodnevnim izazovima i aktivnostima koji se pred njima pojavljuju. Iako se radi o najnižoj razini menadžmenta, ono je jedan od najvažnijih dijelova sustava menadžmenta poduzeća jer se njime najizravnije može utjecati na povećanje efikasnosti i ekonomičnosti, obuhvaćeni su manje složeni zadatci koji se planiraju i izvršavaju u roku manjem od godinu dana. Operativno planiranje

predstavlja sredstvo komuniciranja kroz cijelo poduzeće. Najčešći operativni planovi po pojedinim funkcijama u poduzeću su operativni plan nabave, operativni plan proizvodnje, operativni plan ljudskih resursa, operativni plan financija, operativni plan prodaje, operativni plan marketinga te operativni plan logistike.

### 3 UNAPREĐENJE PRODAJE

Unapređenje prodaje obuhvaća sve aktivnosti s ciljem pospješivanja prodaje, a aktivnosti nisu izravno uključene u samu prodaju odnosno u kupoprodajni proces. Za unapređenje prodaje po svojim funkcijama ne možemo reći da je oglašavanje, osobna prodaja, publicitet ili odnosi s javnošću (Kesić, 1997). Američko marketinško udruženje (AMA) definira unapređenje prodaje kao one marketinške aktivnosti koje ne spadaju u osobnu prodaju, propagandu i publicitet, a stimuliraju kupovinu kupaca i efikasnost posrednika u aktivnostima izlaganja, demonstracije i ostalih ne tipičnih prodajnih aktivnosti. Unapređenje prodaje predstavlja oblik komplementaran ostalim oblicima i stimulira pozitivno sve oblike uštede novca u kupovini“ (Kesić, 2003).

Način na koji promotivne aktivnosti utječu na formiranje stavova potrošača odvija se najvećim djelom u dva osnovna pravca, na proces kreiranja (formiranja) pozitivnih stavova potrošača, te proces korekcije intenziteta (snage) pozitivnih ili negativnih stavova potrošača i proces transformacije smjera stavova (od negativnih prema pozitivnim stavovima) (Kotler, 1989).

Kratkoročni poticaji kojima se potiče kupovina ili prodaja proizvoda ili usluge, utemeljena pogodnostima koje proizvod ili usluga pružaju, čine unapređenje prodaje. Unapređenjem prodaje stvaraju se razlozi koji dovode do neodložne prodaje ciljanih proizvoda. Potrošači se motiviraju da odmah kupe određeni proizvod. Unapređenje prodaje uključuje široku

lepezu promotivnih sredstava kojima se stimulira brža ili jača reakcija na tržištu (Kotler 2006).

Unapređivanje prodaje ima zadatak izgraditi dugoročno održiv odnos s kupcem, čiji je cilj proizvodu ili usluzi osigurati tržišnu poziciju i izgraditi dugotrajnu vezu s potrošačem, kako to ne bi bila samo kratkotrajna prodaja ili povremeni izbor neke marke (Kotler, 2006). Unapređenje prodaje podrazumijeva i određena ograničenja, poput činjenice da su novi kupci, prema kojima je usmjerena ciljna promocija, vjernih nekoj drugoj marki i potrošača koji nisu odani određenoj marki (Mrvica Mađarac, Nakić, Galić, 2017).

Unapređenje prodaje redovito privlači kupce sklone mijenjanju robne marke, koji u potrazi za povoljnijim proizvodom u odnosi na onaj koji koriste traže neke povoljnije proizvode, druge marke. Unapređenjem prodaje se utječe na kupce da isprobaju novi proizvod, umjesto da stalno koriste jedan te isti proizvod. Također, unapređenje prodaje informira potrošača u pogledu cijena, dok sami kupci vole iskoristiti ponude po posebnim cijenama (Kotler, 2006).

Zadaci unapređenja prodaje su ubrzanje transfera proizvoda na liniji proizvođač potrošač, podizanje razine kulturnog i stručnog opsluživanja krajnjih potrošača, povećanje imagea gospodarskog subjekta, stvaranje povoljne pretkupovne ambijentalne situacije na prodajnim mjestima, povećanje informiranosti potrošača, smanjivanje sezonske oscilacije proizvoda, privlačenje novih kupaca, privlačenje potencijalnih kupaca u prodajne objekte te povećanje broja lojalnih kupaca (Meler, 2005).

Brojni se instrumenti mogu upotrijebiti u svrhu ostvarenja ciljeva unapređenja prodaje, poput uzoraka, kupona, ponuda za povrat novca temeljem dokaza o kupovini proizvoda, pakiranja po povoljnijoj cijeni,

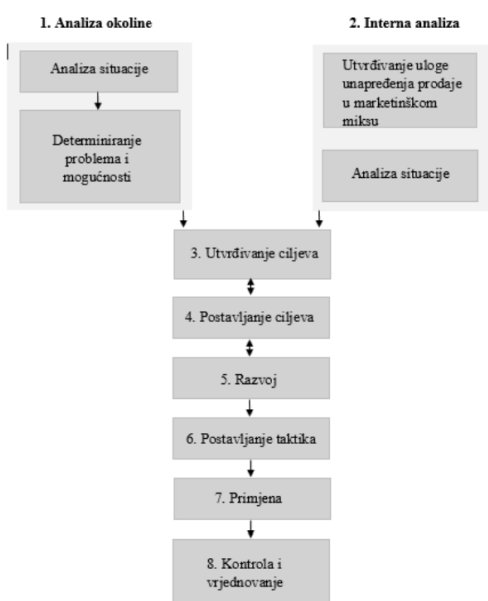
različitih premija u obliku poklona uz kupljeni proizvod, posebnih promotivnih materijala, nagrada za vjernost, promidžbi na mjestu kupnje, natjecanja, tombola, lutrija i igara, i sl. (Meler, 2005).

Unapređenje prodaje gotovo uvijek ima direktan utjecaj na stavove potrošača. Posebno se odražavaju na stavove potrošača koji već imaju već formirane pozitivne stavove o proizvodu, gdje se sredstvima unapređenja prodaje pojačava intenzitet njihovih već postojećih pozitivnih stavova odnosno izazvati interes za kupnjom ciljanog proizvoda i razvija privrženost prema proizvodu, dok se potencijalne potrošače, s negativnim stavovima prema proizvodu, teži pridobiti da probaju proizvod stvarajući uvjete slabljenja intenziteta njihovih negativnih stavova prema ciljanom proizvodu, kako bi se stvorio proces formiranja pozitivnih stavova potencijalnih potrošača. U slučaju potrošača ili ne potrošača bez jasno izgrađenih stavova u donosu na proizvod, sredstvima unapređenja prodaje potrošači se usmjeravaju na probu i stvaranje pozitivnog iskustva s proizvodom, koji vodi smjeru formiranja pozitivnih stavova (Nakić, 2014).

### **3.1. Planiranje unapređenja prodaje**

Unapređenje prodaje obuhvaća usklađeno djelovanje aktivnosti oglašavanja i aktivnosti osobne prodaje, pa je potrebno promišljeno planirati operativne aktivnosti kako bi se one odvijale istovremeno u cilju postizanja maksimalnog sinergijskog učinka. Planom unapređenja prodaje treba sagledati vrstu tržišta, ciljeve unapređenja prodaje, konkurentnost i troškovnu učinkovitost svakog pojedinog instrumenta ponaosob. Sve promocijske aktivnosti trebaju biti sastavni dio integralnog plana komunikacije s tržištem koji je sastavni dio marketing plana poduzeća (Mrvica Mađarac, Brajević, 2016).

Kako bi se donosile kvalitetne poslovne odluke potrebno je provoditi sustavno planiranje koje čini temelj za donošenje odluka. Unapređenje prodaje u smislu detaljno razrađenog plana sastavni je dio plana promocijskih aktivnosti koji je sadržan u krovnom marketing planu poduzeća.



Slika 3. Proces planiranja unapređenja prodaje

Izvor: Kesić, T.: *Integrirana marketinška komunikacija, Opinio, Zagreb, 2003., str. 374.*

Kao što je vidljivo na slici 3., proces planiranja unapređenja prodaje započinje analizom vanjske okoline pomoću koje jasno određujemo problem i mogućnosti za njegovo rješavanje unutar okvira promocijskih aktivnosti. Druga faza planiranja daje odgovor na pitanje koja je uloga unapređenja prodaje u marketing miks odnosno u ukupnim promocijskim aktivnostima. U ovoj fazi se donosi odluka s kojim oblicima unapređenja prodaje će se ići na konkretno ciljano tržište. Pomoću provedenih analiza vanjske i unutrašnje okoline postavljamo temelj pomoću kojeg ćemo utvrditi ciljeve operativnog unapređenja prodaje.

Kada smo postavili ciljeve na temelju njih donosimo budžet pomoću kojeg ćemo ostvariti planirano unapređenje prodaje. Peta faza obuhvaća razvoj strategije koja u korelaciji s postavljenim ciljevima i zadanim budžetom. U ovoj fazi se koordiniraju aktivnosti unapređenja prodaje u cilju ostvarivanja maksimalnog sinergijskog učinka. Primjena planiranog modela podrazumijeva se u sedmoj fazi, dok nam osma faza donosi kontrolu provedenih aktivnosti i njihovo vrednovanje s aspekta učinkovitosti implementacije, pomoću koje provodimo korektivne mjere s ciljem daljnjeg poboljšanja modela (Kesić, 2006).

#### 4 ISTRAŽIVANJE PROCESA OPERATIVNOG PLANIRANJA UNAPREĐENJA PRODAJE

Za potrebe rada provedeno je istraživanje kojim su prikupljeni relevantni podaci metodom intervjua, u prosincu 2022. godine, s predstavnicima menadžmenta tvrtke, voditeljima prodaje, prodajnim predstavnicima i unapređivačima prodaje PIK Vrbovec d.d. Vrbovec. Predstavnici anketiranih prije samog istraživanja su upoznati s predmetom i svrhom istraživanja. Intervju je sadržavao deset ključnih pitanja, koja su se odnosila na strateško planiranje, marketing menadžment, menadžment prodaje, funkciju upravljanja ljudskim resursima, tijek procesa izrade operativnog plana unapređenja prodaje, utjecaj kvalitete operativnog plana unapređenja prodaje na njegovu implementaciju putem predstavnika prodajne sile poduzeća, važnost povratnih informacija prikupljenih od prodajnih predstavnika i unapređivača prodaje te njihovu prezentaciju višim razinama menadžmenta s ciljem optimiziranja prodajnih rezultata, u mesnoj industriji koja je lider na regionalnom tržištu. Prikupljenim podacima dobivena je jasna slika na koji način se odvija proces

operativnog planiranja unapređenja prodaje. Top menadžment poduzeća na temelju interesa vlasnika poduzeća formira misiju i viziju poduzeća te donosi strateške planove u cilju realizacije misije i vizije poduzeća. Na temelju strategije odnosno strateških planova srednji menadžment na razini funkcionalnih jedinica donosi taktičke planove, u konkretnom istraživanom slučaju kreira se marketing plan poduzeća kojim su obuhvaćene sve promocijske aktivnosti odnosno marketing aktivnosti.

Marketing plan se kreira na temelju ekonomske teorije, po točno određenim koracima koji su razrađeni u ekonomskoj teoriji. Provodi se detaljno istraživanje tržišta kako bi se vidjelo koje su potencijalne prilike i prijetnje u okruženju te u kojem smjeru treba ići kako bi se postigla što bolja učinkovitost i prodaja u cilju ostvarenja dodane vrijednosti poduzeća. Detaljno se razrađuju obim i vrste aktivnosti te vremenski rok u kojem će biti realizirane. Sastavni dio marketing plana čini plan promocijskih aktivnosti, u sklopu kojeg se nalazi operativni plan unapređenja prodaje. On se kreira s točno jasnim zadacima koji za cilj imaju skretanje fokusa na ciljanu grupu, ili grupe, a ponekad i na točno određeni proizvod kojem se želi u kratkom roku povećati prodaja i tržišna vidljivost. Taj rok može podrazumijevati period od mjesec dana do nekoliko mjeseci, a u iznimnim slučajevima i svega nekoliko dana.

Menadžeri srednje razine prezentiraju plan nižem menadžmentu, prodajnim predstavnicima i unapređivačima prodaje, koji čine prodajnu silu poduzeća. Plan mora biti konkretno i jasno prezentiran kako bi prodajna sila mogla što efikasnije odraditi implementaciju zadataka koji su pred njih postavljeni na ciljanom tržištu. Predstavnici prodajne sile kontinuirano moraju biti educirani i upoznati s globalnim trendovima tržišta na kojem djeluju kako bi mogli što efikasnije odraditi svoje zadatke te prikupiti

vrlo važne informacije o stanju tržišta, novim proizvodima konkurencije i aktivnostima koje se provode. Voditelji prodajnih timova imaju zadaću kontrole provedbe planiranih aktivnosti te o tome izvještavaju razine menadžmenta koje su po hijerarhiji neposredno njima nadređene. Brigu o edukaciji zaposlenika vodi funkcionalna jedinica upravljanja ljudskim resursima u koordinaciji s funkcionalnom jedinicom kojoj predmetni radnici pripadaju u istraživanom slučaju s funkcionalnom jedinicom prodaje i marketinga.

## ZAKLJUČAK

Na temelju provedenog istraživanja može se vidjeti koliko je izražena konkurentnost tržišta današnjice pa čak i u djelatnosti mesno prerađivačke industrije, koju možemo klasificirati kao industriju koja zadovoljava primarne ljudske potrebe za hranom. Provedeno istraživanje jasno nam je pokazalo važnost kvalitetnog istraživanja ciljnog tržišta na kojem poduzeće posluje, gdje se treba točno odrediti pozicija poduzeća u odnosu na okolinu kojoj je izložena i sve pozitivne i negativne varijacije s kojima se susreće.

Kada top menadžment poduzeća raspolaže sa svim adekvatnim podacima prikupljenim provedenim istraživanjem, te raspolaže s visokom razinom teoretskog znanja i značajnim iskustvom u upravljačkim procesima može se donijeti jasna strategija poduzeća. Strateški planovi na temelju usvojene strategije daju okvir i smjernice za razradu i izradu svih ostalih hijerarhijskih nižih planova, kao što su taktički i operativni planovi.

Svaki plan bez obzira kojoj razini pripada mora nedvojbeno biti izvedenica hijerarhijski višeg plana s jasnim tijekom kontinuiranog promišljanja od misije i vizije kao temelja do razrade samih procesa operacionalizacije pojedinih aktivnosti sadržanih u operativnom planu. Ovim

načinom se krećemo odozgo prema dolje (top-down pristup) do određene razine kada se susrećemo s pristupom odozdo prema gore (bottom up pristup) te dolazimo do paralelnog pristupa planiranja, koje se u praksi pokazao kao najefikasniji.

Operativni plan unapređenja prodaje, kao jedan od najnižih razina planova, pokazao je kako nije ništa manje vrijedan za poduzeće jer o njegovoj kvaliteti i jasnoći točno određenih zadataka ovisi na koliko efikasan način će predstavnici prodajne sile poduzeća ostvariti zadaće koje se pred njih postave. Uviđa se i važnost kontinuirane edukacije, kako interne tako i eksterne, predstavnika prodajne sile, kako bi mogla ne samo implementirati zadatke na ciljano tržište zadane operativnim planom unapređenja prodaje, nego i prikupiti veliki broj informacija pomoću kojih se paralelnim pristupom modelira operativni plan unapređenja prodaje s ciljem ostvarenja što veće prodaje i zauzimanja tržišnog udjela kategorije proizvoda na koji se odnosi. Može se parafrazirati da je ključ liderske pozicije poduzeća, sinergija svih dionika procesa planiranja, od najviše razine do najniže, utemeljena na relevantnim istraživanjima i educiranim predstavnicima svih razina menadžmenta i prodajne sile kako bi se razumjeli zadaci koji su pred njih postavljeni te se tako otvara prostor za kreativnost svih dionika samoga procesa u granicama planova svake hijerarhijske razine poduzeća.

## LITERATURA

- 1) Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- 2) Kesić, T. (1997.): Marketinška komunikacija, Zagreb: Mate.
- 3) Kesić, T. (2003.): Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb: Opinio.
- 4) Kesić, T. (2006.): Ponašanje potrošača, Zagreb: Opinio.
- 5) Kotler, P. (1989.): Upravljanje marketingom, Zagreb: Informator.
- 6) Kotler, P. et al. (2006.): Osnove marketinga, Zagreb: Mate.
- 7) Meler, M. (2005.): Osnove marketinga, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
- 8) Mrvica Mađarac, S., Brajević, S., (2016.): „Primjena načela space managementa u prodajnoj praksi”, Conference Proceedings CIET 2016, Split: Sveučilište Split, 293-301.
- 9) Mrvica Mađarac, S., Nakić, S., Galić, M., (2017.): „Use of the instruments of sales improvement in the neighbourhood stores”, Zbornik radova Međunarodne konferencije "Challenges of the Knowledge Society 2017", Bukurešt, 768-774.
- 10) Nakić, S., (2014.): „Stavovi potrošača u promotivnim aktivnostima“, Praktični menadžment, Virovitica: Veleučilište u Virovitici Vol.5 No.2., 109-114.
- 11) Očko, J. (2007.): „Operativno planiranje“, [www.poslovnisavjetnik.com/financije/operativno-planiranje](http://www.poslovnisavjetnik.com/financije/operativno-planiranje) (29.12.2022.).
- 12) Rupčić, N. (2018.): Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.



## 1 INTRODUCTION

We live in a time of great mobility of people, goods and services, with borders no longer being insurmountable barriers between markets. On the first day of 2023, the Republic of Croatia became fully integrated into the European Union by becoming a part of the single European market, which comprises approximately 500 million consumers and assumes competitiveness of goods and services from 27 member countries, and by accepting the single European currency. It is safe to say that the competitiveness of the market has never been more pronounced than it is today. The classic sale of goods and services, which takes place in sales facilities, has received its alternative in the form of electronic commerce via the Internet, social networks and other forms of electronic communication. The division into classic and electronic sales has almost disappeared, so now we have a symbiosis of both forms of trade on the market, in a greater or lesser proportion depending on the type of goods and services being sold. All of the above begets thought and research into the importance of planning company functions that directly affect the sale of products, and thus the realized income of the company. Therefore, all levels of planning are particularly important. Operational planning and operational plans, with an emphasis on parallel planning methods, top-down approaches and vice versa, i.e. top-down and bottom-up approaches, ensure sales promotion planning which, with sales promotion instruments and well-thought-out sales promotion planning, is becoming an increasingly important component of the company's marketing plan. The conducted research on the process of planning sales promotion in the meat industry can serve as a guide and set the direction in which the modern applied economic theory of marketing management, sales management and human resource management should be

developed, which would allow us to better understand the company's operations in conditions of great market competition.

## 2 LEVELS OF PLANNING

Management is faced with the key tasks of determining goals and how to achieve them, which must be defined by plans, and as such are one of their most important activities. Through thoughtful planning, it is possible to ensure the growth of the realization of the goals outlined in the plans (Rupčić, 2018). Planning implies a certain structure comprising three levels that correlate with management levels. Senior management correlates with strategic planning, middle management with tactical planning and lower management with operational planning (Buble, 2006). The planning process usually starts with senior management and moves towards lower levels, using a top-down approach. Senior management of the company determines the key assumptions for further planning, such as the company's vision and mission, as well as goals and strategies, which are then implemented most efficiently through further elaboration of the plans.



*Figure 1. Hierarchy of planning according to management levels and time horizon*  
Source: Rupčić, N. (2018): *Contemporary management: theory and practice*, University of Rijeka, Faculty of Economics, p. 161.

The mission reveals the purpose of the organization's existence from the perspective of external stakeholders, while

the vision presents the image of the organization that we want to realize with our future activities. The mission and the vision represent types of long-term plans, while the goal represents the future state that the organization wants to achieve or reach through certain actions (Rupčić, 2018).



Figure 2. Planning guidelines

Source: Očko, J. (2007): *Operational planning*,

[www.poslovnisavjetnik.com/financije/operativno-planiranje](http://www.poslovnisavjetnik.com/financije/operativno-planiranje) (29.12.2022).

The parallel way of planning has proven to be the most effective because it works in two directions, respecting the hierarchy of management, from top to bottom (top-down approach) and from bottom to top (bottom-up approach), where top management determines the most important guidelines by means of which the goals determined by the company's strategic plan must be achieved. Depending on the internal organization of the company, plans coming from two directions meet in one place, most often in the controlling department, or in the planning and development department, where the plans are coordinated, while adhering to the given guidelines. The final coordinated plan must clearly determine the point where the company is at the present moment, where it needs to go in the future and how it will get there. Planning should always begin with an analysis of the previous period to clear it of all extraordinary events, unusual weather

conditions, customers we know will not buy again, unforeseen price reductions and unforeseen expenses. In contrast, cost planning should start from scratch, in accordance with the planned activities that we want to achieve and the actual costs that we plan to invest, as if we have never done it before. Applying such a method will avoid the repetition of some accumulated costs from the past, which we really can do without. The two plans must then be correlated and coordinated in detail (Očko, 2007).

## 2.1 Strategic planning

Strategic planning is based on external variations. In correlation with this, it conducts environmental research and sets the company's mission, vision, strategies and goals. The strategic level of planning has the long-term survival and continuous development of the company as its goal, while at the same time taking into account the effectiveness and efficiency of the company itself. To achieve the defined goals, strategic planning must develop strategies that determine the scope of individual activities and the necessary resources for achieving set goals. Adopted strategies are used to try and make the most of the comparative advantages of the company in relation to the competition, while the positive variations that occur in the external environment are aimed at satisfying the wishes and needs of customers and other stakeholders of the external environment. Strategic planning implies planning for a period longer than five years and is created by the top management of the company. Plans are created for the entire company and they are passed down the hierarchy to lower levels of management with clear guidelines on what to do and how to do it for the purpose of implementing the adopted strategy.

## **2.2 Tactical planning**

Tactical planning encompasses the formulation of precisely defined goals for each individual organizational unit of the company based on strategic goals, with them most often being sectorial functions of research and development, production, marketing, sales, finance, logistics and others. Specific activities are determined for each individual sector that must be carried out in order to be able to achieve the company's strategic goals. Tactical planning implies mid-level managers who operate in the space between top managers and operational-level management. Its task is controlling the operational execution of tasks at the operational level and presenting them in detail to top management. Planning is medium-term, mostly covering a period of two to five years (Matić, Pavić, Mateljak, 2009).

## **2.3 Operational planning**

Operational planning includes clearly defined procedures and processes suitable for the lowest hierarchical level of management in the company. Operational planning is focused on common day-to-day tasks, such as production flows, human resource requirements, planning for the delivery of goods, and others (Buble, 2003). It mostly covers a period of up to a year via operational plans, which require the realization of precisely defined tasks in a short period with the available resources allocated to them. Operational planning refers to the lowest level of management, which is responsible for the implementation of assigned operational tasks by dealing with the daily challenges and activities that appear before them. Although it is the lowest level of management, it is one of the most important parts of the company's management system because it can most directly influence the increase in efficiency and economy. It covers less complex tasks that are planned and executed within less than a year. Operational planning is a means

of communication throughout the entire company. The most common operational plans for individual functions in the company are the procurement plan, the production plan, the human resources plan, the financial plan, the sales plan, the marketing plan and the logistics plan.

## **3 SALES PROMOTION**

Sales promotion includes all activities with the aim of increasing sales that are not directly included in the sale itself, specifically, in the process of buying and selling. Advertising, personal selling, publicity or public relations are not the functions of sales promotion (Kesić, 1997). The American Marketing Association (AMA) defines sales promotion as those marketing activities that do not fall under personal selling, propaganda and publicity, and which stimulate customers' purchases and the efficiency of intermediaries in the activities of exposition, demonstration and other non-typical sales activities. Sales promotion represents a complementary form to other forms and positively stimulates all forms of saving money in shopping" (Kesić, 2003). Promotional activities mainly affect the formation of consumer attitudes in two basic ways, the process of creating (forming) positive consumer attitudes, and the process of correcting the intensity (strength) of positive or negative consumer attitudes and the process of transforming the direction of attitudes (from negative to positive attitudes) (Kotler, 1989). Short-term incentives that encourage the purchase or sale of a product or service, based on the benefits that the product or service provides, constitute sales promotion. Sales promotion creates reasons that lead to the immediate sale of targeted products. Consumers are motivated to buy a certain product immediately. Sales promotion includes a wide variety of promotional means that stimulate a faster or stronger reaction in the market (Kotler 2006). Sales promotion has the task of building a long-

term sustainable relationship with the customer, the goal of which is to secure a market position for the product or service and build a long-term relationship with the consumer so that it is not just a short-term sale or an occasional choice of a brand (Kotler, 2006). Sales promotion also implies certain limitations, such as the fact that new customers, towards whom target promotion is directed, are loyal to another brand and that there are consumers who are not loyal to a certain brand (Mrvica Mađarac, Nakić, Galić, 2017).

Promotion of sales regularly attracts customers inclined to change brands, who, in search of a more affordable product than the one they use, look for some more affordable products and other brands. Sales promotion influences customers to try a new product instead of using the same product over and over again. Also, sales promotion informs consumers about prices, since customers themselves like to take advantage of offers at special prices (Kotler, 2006). Sales promotion tasks include accelerating the transfer of products on the producer-consumer line, raising the level of cultural and professional service to end consumers, increasing the image of the business entity, creating a favourable pre-purchase ambient situation at points of sale, increasing consumer information, reducing the seasonal oscillation of products, attracting new customers, attracting potential customers to outlets and an increase in the number of loyal customers (Meler, 2005).

Numerous instruments can be used to achieve sales promotion goals, such as samples, coupons, money-back offers based on proof of product purchase, packaging at a more affordable price, various premiums in the form of gifts with the purchased product, special promotional materials, loyalty rewards, promotions at the point of purchase, competitions, raffles, lotteries and games, etc. (Meler, 2005). Sales promotion almost always has a direct

impact on consumer attitudes. It is particularly reflected in the attitudes of consumers who have already formed positive attitudes about the product, where the intensity of their already existing positive attitudes is increased by the means of sales promotion, i.e. they arouse interest in buying the target product and developing an attachment to the product. Potential consumers with negative attitudes towards the product are tempted to try the product by conditions created to weaken the intensity of their negative attitudes towards the target product and to create a process of forming positive attitudes in potential consumers. In the case of consumers or non-consumers without clearly formed attitudes towards the product, sales promotion means directing consumers to try and create a positive experience with the product, which leads to the formation of positive attitudes (Nakić, 2014).

### **3.1 Sales promotion planning**

Sales promotion includes the coordinated action of advertising activities and personal selling activities, so it is necessary to carefully plan operational activities so that they take place simultaneously in order to achieve the maximum synergistic effect. The sales promotion plan should look at the type of market, sales promotion goals, competitiveness and cost-effectiveness of each individual instrument. All promotional activities should be part of an integral plan of communication with the market, which is an integral part of the company's marketing plan (Mrvica Mađarac, Brajević, 2016). Quality business decisions require systematic planning, which forms the basis for decision-making. Sales promotion in the sense of a detailed plan is an integral part of the plan of promotional activities contained in the larger marketing plan of the company.

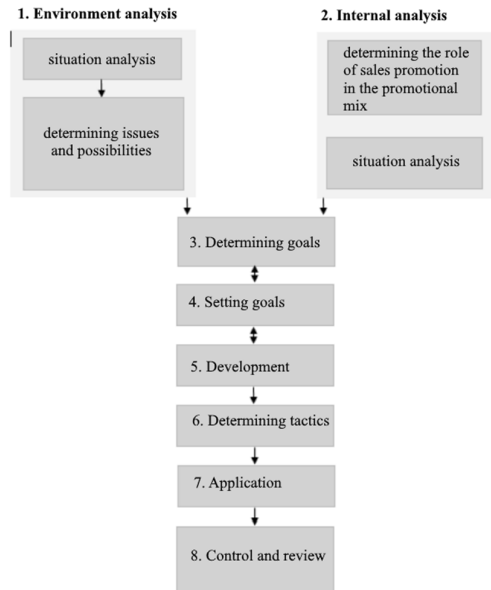


Figure 3. Sales promotion planning process  
Source: Kesić, T.: *Integrated marketing communication, Opinio, Zagreb, 2003, p. 374.*

As can be seen from Figure 3, the process of planning sales promotion begins with an analysis of the external environment, with the help of which we clearly determine the problem and the possibilities for solving it within the framework of promotional activities. The second stage of planning provides an answer to the question of the role of sales promotion in the marketing mix, i.e. in overall promotional activities. In this phase, we decide which forms of sales promotion will be used for the specific target market. Using the analyses of the external and internal environment we lay the foundation with which we will determine the goals of operational sales promotion. Once the goals are set, they function as a base for the budget with which we will achieve the planned sales promotion. The fifth phase includes the development of a strategy that correlates with the set goals and the given budget. In this phase, sales promotion activities are coordinated in order to achieve the maximum synergistic effect. The application of the planned model is understood in the seventh phase, while the eighth phase brings us the control of the

implemented activities and their evaluation from the aspect of implementation efficiency, which implements corrective measures with the aim of further improving the model (Kesić, 2006).

#### 4 RESEARCH OF THE PROCESS OF OPERATIONAL PLANNING OF SALES PROMOTION

For the purposes of this paper, research was conducted in which relevant data were collected through interviews, in December of 2022, with representatives of the company's management, sales managers, sales representatives and sales promoters of PIK Vrbovec d.d. Vrbovec. The representatives of the respondents were informed about the subject and purpose of the research before the research itself. The interview contained ten key questions related to strategic planning, marketing management, sales management, human resource management function, the process of creating an operational plan for sales promotion, the influence of the quality of the operational plan for sales promotion on its implementation by representatives of the company's sales force, the importance of feedback collected from sales representatives and sales promoters and their presentation to higher levels of management with the aim of optimizing sales results in the meat industry, which is the leader on the regional market.

The collected data provided a clear picture of how the process of operational planning to improve sales is taking place. Based on the interests of the company's owners, the company's top management forms the company's mission and vision and makes strategic plans to realize them. Based on the strategy, or strategic plans, the middle management at the level of functional units develops tactical plans, and in the specific researched case a company's marketing plan

is created and it includes all promotional, or marketing, activities. A marketing plan is created based on economic theory, according to precisely determined steps that are elaborated in economic theory. Detailed market research is carried out to see what potential opportunities and threats lie in the environment and to determine the direction that will achieve the highest possible efficiency and sales with the purpose of bringing added value to the company. The scope and types of activities and the time frame in which they will be realized are elaborated in detail. An integral part of the marketing plan is the plan of promotional activities, which includes the operational plan for improving sales. It is created with precise tasks aimed at shifting the focus to the target group or groups, and sometimes to a specific product, for the purpose of increasing sales and market visibility in the short term. This term can mean a period of one month or several and in exceptional cases only a few days. Middle managers present the plan to lower management, sales representatives and sales promoters, who make up the company's sales force. The plan must be presented clearly and in detail so that the sales force can implement the tasks set before them in the target market as efficiently as possible.

Representatives of the sales force must continuously be educated and familiarized with the global trends of the market in which they operate in order to be able to perform their tasks as efficiently as possible and to collect very important information about the state of the market, new products of the competition and the activities being carried out. Sales team leaders have the task of controlling the implementation of planned activities and reporting on this to the levels of management that are directly superior to them in the hierarchy. Employee training is managed by the functional unit of human resources management in coordination with the functional unit the workers in question belong to in the

research case which includes the functional unit of sales and marketing.

## CONCLUSION

Based on the conducted research, it can be seen how competitive today's market is, even in the meat processing industry, which can be classified as an industry that meets the primary human need for food. The conducted research clearly showed us the importance of quality research of the target market in which the company operates, the company's position in the environment it is exposed to and all the positive and negative variations it encounters should be accurately determined. When the company's top management has all the adequate data collected through the conducted research and has a high level of theoretical knowledge, as well as significant experience in management processes, a clear company strategy can be adopted.

Strategic plans based on the adopted strategy provide the framework and guidelines for the development and creation of all other hierarchically lower plans, such as tactical and operational plans. Every plan, regardless of its level, must undoubtedly be a derivative of a hierarchically higher plan with a clear course of continuous reflection from the mission and vision as a foundation to the elaboration of the very processes of operationalization of individual activities contained in the operational plan. This way, we move from the top-down approach to a certain level where we encounter the bottom-up approach (bottom-up approach) and arrive at a parallel planning approach, which in practice has proven to be the most effective. The sales promotion operational plan, as one of the lowest levels of plans, has shown that it is no less valuable for the company because its quality and the clarity of precisely defined tasks depend on how efficiently the representatives of the company's sales force will accomplish the tasks that are set before them.

The importance of continuous education, both internal and external, of representatives of the sales force is also recognized so that they would be able to not only implement the tasks on the target market given by the operational plan of sales promotion but also collect a large amount of information with the help of which the operational plan of sales promotion is modelled through a parallel approach. The plan's goal is to achieve the highest possible sales and market share of the product category to which it refers. It can be said that the key part of the company's leading position, the synergy of all stakeholders in the planning process from the highest level to the lowest, is based on relevant research and educated representatives of all levels of management and the sales force that understand the tasks set before them, thus opening up space for the creativity of all stakeholders of the process itself within the limits of the plans of each hierarchical level of the company.

## LITERATURA

1. Buble, M. (2006.): Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo.
2. Kesić, T. (1997.): Marketinška komunikacija, Zagreb: Mate.
3. Kesić, T. (2003.): Integrirana marketinška komunikacija, Zagreb: Opinio.
4. Kesić, T. (2006.): Ponašanje potrošača, Zagreb: Opinio.
5. Kotler, P. (1989.): Upravljanje marketingom, Zagreb: Informator.
6. Kotler, P. et al. (2006.): Osnove marketinga, Zagreb: Mate.
7. Meler, M. (2005.): Osnove marketinga, Osijek: Ekonomski fakultet Osijek.
8. Mrvica Mađarac, S., Brajević, S., (2016.): „Primjena načela space managementa u prodajnoj praksi”, Conference Proceedings CIET 2016, Split: Sveučilište Split, 293-301.
9. Mrvica Mađarac, S., Nakić, S., Galić, M., (2017.): „Use of the instruments of sales improvement in the neighbourhood stores”, Zbornik radova Međunarodne konferencije "Challenges of the Knowledge Society 2017", Bukurešt, 768-774.
10. Nakić, S., (2014.): „Stavovi potrošača u promotivnim aktivnostima“, Praktični menadžment, Virovitica: Veleučilište u Virovitici Vol.5 No.2., 109-114.
11. Očko, J. (2007.): „Operativno planiranje“, [www.poslovni-savjetnik.com/financije/operativno-planiranje](http://www.poslovni-savjetnik.com/financije/operativno-planiranje) (29.12.2022.).
12. Rupčić, N. (2018.): Suvremeni menadžment: teorija i praksa, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.