

# Organizacija prodajne funkcije

---

**Marušić, Ante**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zadar / Sveučilište u Zadru**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:162:165907>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-27**



**Sveučilište u Zadru**  
Universitas Studiorum  
Jadertina | 1396 | 2002 |

*Repository / Repozitorij:*

[University of Zadar Institutional Repository](#)



zir.nsk.hr



DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

Sveučilište u Zadru

Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij menadžmenta



**Ante Marušić**

**Organizacija prodajne funkcije**

**Diplomski rad**

Zadar, 2017.

Sveučilište u Zadru  
Odjel za ekonomiju  
Diplomski sveučilišni studij Menadžmenta

## Organizacija prodajne funkcije

Diplomski rad

Student/ica:  
Ante Marušić

Mentor/ica:  
Prof. dr. sc. Stipe Belak

Zadar, 2017.



## **Izjava o akademskoj čestitosti**

Ja, Ante Marušić, ovime izjavljujem da je moj diplomski rad pod naslovom Organizacija prodajne funkcije rezultat mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na izvore i radove navedene u bilješkama i popisu literature. Ni jedan dio mojega rada nije napisan na nedopušten način, odnosno nije prepisan iz necitiranih radova i ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem da ni jedan dio ovoga rada nije iskorišten u kojem drugom radu pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj, obrazovnoj ili inoj ustanovi.

Sadržaj mojega rada u potpunosti odgovara sadržaju obranjenoga i nakon obrane uređenoga rada.

Zadar, 16. veljača 2017.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. DEFINIRANJE PRODAJNE FUNKCIJE .....	2
2.1. Povijesni razvoj prodajne funkcije .....	4
2.2. Značaj i uloga prodajne funkcije .....	6
2.3. Ciljevi i zatatci prodajne funkcije .....	7
2.4. Dizajn prodajne funkcije .....	9
2.5. Principi prodajne funkcije .....	10
3. PRODAJNA DOKUMENTACIJA .....	11
3.1. Upit .....	12
3.2. Ponuda .....	13
3.3. Prodajni nalog .....	16
3.4. Otpremnica .....	17
3.5. Izlazni račun .....	20
4. POJAM I VRSTE FAKTORA KOJI UTJEČU NA ORGANIZACIJU PRODAJNE FUNKCIJE .....	22
4.1. Pojam faktora organizacije prodaje .....	23
4.2. Vrste faktora .....	25
5. UTJECAJ POJEDINIH FAKTORA NA ORGANIZACIJU PRODAJNE FUNKCIJE .....	27
5.1. Objektivni vanjski faktori organizacije prodaje .....	29
5.1.1. Položaj prodajnih organizacija na tržištu .....	30
5.1.2. Razvoj znanosti i tehnologije .....	32
5.1.3. Institucionalni uvjeti .....	34
5.1.4. Mišljenje javnosti .....	35
5.2. Objektivni unutarnji faktori organizacije prodaje .....	36
5.2.1. Veličina prodajne organizacije .....	37
5.2.2. Karakteristike proizvodnje i asortimana .....	39
5.2.3. Financijska snaga prodajne organizacije .....	41
5.2.4. Politika prodaje .....	42
5.2.5. Lokacija .....	43
5.3. Subjektivni faktori organizacije prodaje .....	44
5.3.1. Kadrovi .....	45
5.3.2. Organi upravljanja .....	45
5.3.3. Sistemi rukovođenja .....	46
5.3.4. Sustavi nagrađivanja .....	47
6. SMJERNICE ZA BUDUĆI RAZVOJ PRODAJNE FUNKCIJE .....	48

6.1. Utjecaj globalizacije .....	49
6.2. Utjecaj interneta .....	50
6.3. Učinkovito upravljanje važnim prodajnim resursima .....	51
6.4. Razvoj menadžmenta znanja .....	52
7. RASPRAVA.....	54
8. ZAKLJUČAK .....	56
9. LITERATURA.....	57
Knjige:.....	57
Znanstveni članci: .....	58
Internet izvori:.....	63
10. DODATCI.....	64
Popis slika: .....	64

**Sažetak:**

Prodajna funkcija je najzahtjevnija funkcija u poslovanju nekog poduzeća. Osnovni zadatci ove funkcije usmjereni su na prodaju svih outputa koje određeno poduzeće proizvodi te ostvarenje profita uz najnižu moguću razinu troškova. Politika prodaje uvelike se razlikuje od poduzeća do poduzeća, a ponajprije ovisi o načinu razmišljanja prodajnih menadžera. Prodajni menadžeri su osobe koje su zadužene za kreiranje cjelokupne politike te pritom moraju analizirati sve čimbenike i faktore koji mogu uvelike pouspješiti prodaju. Ti čimbenici i faktori mogu biti interni i eksterni. Interni su oni koji su prisutni u nekom poduzeću i na koje menadžer prodaje zajedno sa ostalim zaposlenicima može djelovati. Eksterni čimbenici su oni čimbenici koji se nalaze u neposrednoj okolini poduzeća i na koje poduzeće može djelovati u nešto manjoj mjeri. Dakle i jedni i drugi čimbenici imaju važnu ulogu u postizanju prodajne efikasnosti. Da bi se realizirala prodaja potrebno je i dobro poznavati prodajne dokumente od kojih su najvažniji: Upit, ponuda, prodajni nalog, otpremnica te izlazni račun. Svi ovi dokumenti neophodni su u prodajnom poslovanju. Prodaja se danas u 21. stoljeću razvija enormno brzo i to ponajprije zahvaljujući globalizaciji, internetu te menadžmentu znanja.

**Ključne riječi:** Prodajna funkcija, politika prodaje, menadžer prodaje, interni i eksterni faktori prodaje, prodajna dokumentacija.

## 1.UVOD

U okviru ovog diplomskog rada upoznat ćemo se s pojmom prodajne funkcije, kao i s faktorima koji utječu na prodajnu funkciju. Na samom početku potrebno je objasniti pojam prodaje. Prodaja je nazahtjevnija funkcija u poduzeću i kao takva plijeni pozornost cjelokupne javnosti. Pojam prodaje je vrlo kompleksan, te postoje brojne definicije u njezinom definiranju. Isto tako svakako je vrlo važno prikazati i povijest prodaje jer svima je poznato da je cjelokupno čovječanstvo od samih početaka trgovalo. Svakako je važno uočiti odnosočno spoznati značaj i ulogu prodajne funkcije te njezine ciljeve i zadatke. U ovom radu prikazat će i strukturu te principe prodajne funkcije kao i povezanost prodajne funkcije sa ostalim funkcijama u poduzeću.

Drugo poglavlje rada odnosit će se na prodajnu dokumentaciju koja je neophodna u prodajnom poslovanju. Definirat će pojam upita, ponude, prodajnog naloga, otpremnice te izlaznog računa. Isto tako svakako je važno i prikazati na koji se način sastavljaju gore navedeni dokumenti te navesti osobe koje imaju odgovornost pri sastavljanju prodajnih dokumenta.

Treće poglavlje rada odnosit će se na pojam i vrstu faktora koje utječu na organizaciju prodajne funkcije, Prikazat će ulogu tih faktora te objasniti zašto oni uvelike utječu na unutarnju organizaciju prodaje. Ovdje je svakako važno spomenuti i suradnju vrhovnog menadžmenta sa ostalim zaposlenicima u poduzeću te spoznati zašto svaki organizacijski oblik s vremenom zahtijeva analizu faktora.

U četvrtom poglavlju definirat će, a ujedno i objasniti sve interne i eksterne faktore prodaje.

Peto poglavlje rada odnosit će se na smjernice koje su važne za budući razvoj prodajne funkcije. Definirat će, a ujedno i objasniti pojam globalizacije, interneta te menadžmenta znanja. Upravo zahvaljujući ovim gore navedenim čimbenicima prodaja postaje sve važnija grana privrede.

Cilj rada je istražiti prednosti i nedostatke današnje prodaje, kako ona utječe na poslovnu efikasnost i uspješnost, te predstaviti brojne čimbenike i faktore i njihov odnos s prodajom i boljim rezultatima.



Svrha rada je kroz brojne definicije prodaje prikazati koliki je značaj i uloga prodaje u daljnjem razvoju današnjih poduzeća odnosno postizanju povoljnih poslovnih rezultata.

Istraživačka pitanja na koja će se odgovoriti kroz ovaj rad:

1. Zašto je prodajna funkcija važna za postizanje tržišnog uspjeha?
2. Kako se razvijala prodajna funkcija organizacije?
3. Koji su glavni zadatci prodajne funkcije?
4. Zašto je povezanost prodajne funkcije s drugim funkcijama u poduzeću od presudnog značaja za rast i razvoj poduzeća?
5. Kako je funkcija prodaje pozicionirana u funkcijskoj organizaciji poduzeća?

Pri pisanju rada korištene su teorijske metode istraživanja, odnosno analiza, sinteza i kompilacija objavljenih članaka koji se odnose na temu organizacije prodajne funkcije.

Pri pretraživanju znanstvenih i stručnih članaka korišteni su najvećim dijelom Google Scholar, Hrčak – Portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske te EBSCO.

## 2. DEFINIRANJE PRODAJNE FUNKCIJE

Prema Vukeliću (2005), *"poduzeće ima za cilj prodati što veću količinu svojih proizvoda na tržištu. Za taj uspjeh poduzeću je potrebna učinkovita prodajna sila. Za uspješno upravljanje*

*prodajnom silom poduzeće treba utvrditi motivacijsku osnovu zbog koje je prodajna sila spremna obavljati poslove utvrđene tehnologijom organizacije prodaje".* Važnu ulogu u cjelokupnoj prodajnoj funkciji ima i menadžment poduzeća koji treba utvrditi cjelokupnu situaciju na tržištu te pomno proanalizirati unutarnje i vanjske resurse poduzeća. Nakon gore provedene analize potrebno je definirati prodajnu politiku koja ujedno predstavlja skup svih resursa poduzeća koji omogućavaju opstanak nekom poduzeću na tržištu.

Ruža u svom radu (1991), *"Informacije za potrebe prodajne politike"* definira prodajnu politiku kao dio tržišne politike koja se temelji prvenstveno na odlučivanju o tome kako osigurati uspješan izlaz roba i usluga na tržište. On zapravo traži odgovor na pitanje kako na tržištu uspješno plasirati učinke koji su rezultat poslovanja poduzeća te polazi od spoznanje da poduzeće u odnosima s tržištem ima svoj ulazni i izlazni dio (input i output)". "Prodaja je izlazni dio i s njom završava poslovni proces svakog poduzeća". "Prodajom ujedno završava i cjelokupni ciklus reprodukcije, a time i sve faze tog ciklusa". To je od velike važnosti za svako poduzeće jer ono mora naplatiti sve svoje učinke prodane na tržištu i steći mogućnosti za financiranje sljedećeg ciklusa (nabava za potrebe proizvodnje, prometa, usluga i dr.)

Halkos i Tzeremes navode (2009), da *"prodaja kao funkcija u procesu reprodukcije započinje i završava u jednom ciklusu na tržištu. Taj ciklus je stalan odnosno kontinuiran i uključuje istraživanje, obradu i ispitivanje kupaca na tržištu. Isto tako u procesu reprodukcije treba uskladiti kapacitete prodaje s optimalnim udjelom podmirenja potražnje na tržištu. Važnu ulogu treba pridodati i kadrovskim, ekonomskim te tehničkim uvjetima. Dakle proizvodi i usluge u procesu reprodukcije prodaju se u oblasti potrošnje koja ima svoje kapacitete koje prodaja treba jako dobro poznavati"*. "Procesom prodaje dakle upravlja stručni tim koji ju je izgradio i dokumentirao. Stručni tim vodi voditelj ili menadžer procesa prodaje. Ovako izgrađen proces prodaje treba implementirati u funkcijsku organizacijsku strukturu poduzeća. Na taj se način može:

- sagledati tijek procesa prodaje kroz organizacijsku strukturu poduzeća,
- sagledati sve sudionike procesa prodaje, neovisno da li su unutar organizacijske strukture poduzeća ili izvan nje, što znači da su sudionici poslovnog procesa i oni subjekti nad kojima poduzeće nema ingerencije,

- sagledati u kojim se organizacijskim jedinicama utvrđuje odgovornost za izvršenje zadaća u okviru pojedinog procesnog koraka u procesu prodaje,

- sagledati sva složenost procesa prodaje".

Barbir (2004), *"definira prodaju kao jednu od osnovnih funkcija u društvu za osiguranje. On ističe da bez uspješne prodaje i naplate usluge osiguravatelj ne može obaviti svoju zadaću- ekonomsku zaštitu osoba i njihove imovine u slučaju ostvarenja osiguranog slučaja. Da bi društvo uspješno prodavalo usluge osiguranja, ono mora prodajnu funkciju tretirati kao dio integralnog marketinga"*. "Dakle, potrebno je planirati i stvarati takve usluge osiguranja koje će svojom kvalitetom, cijenom te dostupnošću zadovoljiti potrebe potencijalnih osiguranika-kupaca. Osiguranik, odnosno kupac usluga osiguranja, mora biti u središtu svih aktivnosti osiguravatelja. Zadovoljan osiguranik kojeg osiguravatelj poštuje kao partnera najveće je jamstvo uspješnosti prodaje usluga osiguranja. Prije svega, osiguravatelj mora dobro poznavati tržište osiguranja (segmentacija potencijalnog i ciljnog tržišta), poznavati sve prilike i prijetnje u svom okruženju (politika, pravni sustav te konkurencija), dobro poznavati vlastite prednosti i slabosti (organizacija, kadrovi, kapital, javni imidž) i na osnovi toga, usmjeriti prodaju usluga na ona područja i prodajne kanale koji će za društvo biti optimalni. Da bi osiguranik bio zadovoljan uslugom osiguranja, a društvo ih uspješno prodavalo, potrebno je uvažiti sljedeće čimbenike: kvalitetnu uslugu osiguranja, konkurentnu cijenu, odgovarajuće prodajne kanale, promotivni miks i motivirane kadrove. Brza i pravična isplata odštete ili osigurane svote, glavni je čimbenik koji stvara povjerenje, sigurnost i zadovoljstvo osiguranika."

Prema tome uspješna komunikacija između prodavatelja i kupaca preduvjet je CRM-a. CRM danas predstavlja ključ prodajnog uspjeha i njegov krajnji cilj se odnosi na zadovoljavanje svih želja i potreba kako sadašnjih tako i budućih kupaca. Današnja poduzeća prepoznala su važnost CRM-a te mu pridodaju veliku važnost ulažući velike svote novca u ispitivanje i zadovoljavanje potreba cjelokupnog tržišta.

### 2.1. Povijesni razvoj prodajne funkcije

Majer (2009), u svojoj knjizi "Kako prodavati" detaljno opisuje povijesni razvoj prodaje. *"Ovaj autor navodi da je najveće oduševljenje snagom prodaje pokazano na prijelazu stoljeća, jer se od prodaje pokušalo napraviti znanost. Isto tako u ovoj knjizi navodi se da je prodaja od*

*najranijih dana trgovine bila viđena u obliku umjetnosti". "Krajem 19. Stoljeća prodaja je postala sistematskija, izdavačke kuće su organizirale timove ljudi koji su prodavali knjige, a veletrgovci su slali putujuće prodavače koji su se pobrinuli da su dućani puni njihove robe".*

Charles Bennett u svojoj knjizi "Znanstvena prodaja" (1933), "govori o prodaji kao proširenju značaja. Bennett je smatrao kako prodaja, više nego samo stjecanje većeg udjela u ekonomskom kolaču za jedno poduzeće, povećava veličinu tog kolača u cijelosti. Dakle taj kolač ujedno određuje i daljni razvoj nekog poduzeća".

"Razvoj modernih metoda prodaje povezuje se brojnim organizacijskim, strateškim i ideološkim promjenama. Sve ove promjene bile su centar rasta američke ekonomije krajem 19. i početkom 20. stoljeća. Prodaja i marketing nisu bile zakašnjele misli koje su se pojavile nakon industrijalizacije, već su bile dio tog fenomena. Velika poduzeća su bila u stanju ne samo proizvoditi u velikom opsegu, već su bila u stanju uvjeravati, pritiskati tržište, a u konačnici i održavati pripadajuće bogatstvo". "Vidljiva ruka" uprave nije mogla uspjeti kod velikog broja industrija bez "vidljivog rukovanja" timom prodavača na terenu. "Velika poduzeća poput Coca-Cole ili General Motorsa su funkcionirala na drugačijim razinama od trgovačkih putnika malih poduzeća koji su putovali uzduž i poprijeko po Americi u potrazi za novim kupcima". "Počeli su koristiti nove tehnologije kako bi olakšali posao prodavačima na terenu i prikupili informacije o stanju na tržištu koje su im pomagale predvidjeti potražnju u budućnosti. Korporacije su otkrile čari masovnog oglašavanja poput novina, časopisa, a nakon 1920. g. i radija, kako bi potpomogli rad svojih prodajnih timova."

"Svi ti izvori omogućili su im strateške prodajne kampanje i kreiranje potražnje na razini neviđenoj u povijesti. Suvremenom razvoju prodaje uvelike je doprinijela i masovna proizvodnja. Ovdje naglasak treba staviti na masovne proizvođače koji su najviše pažnje posvetili usavršavanju metoda prodaje i tehnikama menadžmenta prodaje. Svi masovni proizvođači koji su proizvodili određene proizvode su zapošljavali prodavače koji su osvajali nova tržišta i uzimali poslove od konkurencije". "Proizvođači koji su prodavali proizvode s imenom i to činili u velikim količinama, ili su proizvodili potrošnu robu ili složene strojeve kojima je preprodavačima bilo teško baratati, bili su skloni kreiranju svog vlastitog prodajnog

tima. Generalno su proizvodili velik broj proizvoda i prodavali svoju robu na prilično velikom području." "Prodavači ovih poduzeća su kucali na vrata, čekali ispred ureda, ostavljali uzorke, pričali dobre priče, nudili posebne cijene, te na razne druge načine informirali, uvjeravali i nagovarali "potencijalne kupce", dok su neumorno promovirali svoju robu." Navodili su kupce na usporedbu, kupnju i na "nadogradnju". "Prodavači su bili trenirani kako bi bili sposobni odgovoriti na specifična pitanja o proizvodima i često su mogli dodijeliti posebne pogodnosti kupcima i dogovoriti se o isporuci robe. Bili su naročito dobri u promoviranju novih proizvoda –odigrali su ključnu ulogu, na primjer, u predstavljanju blagajni. Kroz njihove demonstracije proizvoda, neumorno pričanje, te mogućnosti prodavanja robe na kredit, prodavač je bio taj koji je ohrabrivao na promjene u vrsti artikala koje su kupci kupovali, bodreći ih na kupnju raznih uređaja, automobila i ostalih skupih proizvoda". "Najveće oduševljenje snagom prodaje pokazano je na prijelazu stoljeća, jer se pokušalo od prodaje napraviti znanost. Od najranijih dana trgovine, prodaja je bila viđena više poput umjetnosti. Riječ znanost se koristila kako bi označila potrebu sistematizacije i standardizacije prodaje, te je nagovještavala smjer za budućnost –potrebu prikupljanja informacija o troškovima prodaje i stjecanja boljeg razumijevanja ponašanja kupaca." "Velika poduzeća su razvila iscrpne i sustavne metode upravljanja prodajom. Izmislili su procedure pri zapošljavanju i obuci zaposlenih u prodaji, izdavali su upute za prodavače i interne novine kako bi držali prodavača informiranim i motiviranim. Ustanovili su i sustav za prikupljanjem informacija od prodavača o određenim kupcima i oslanjali su se na javne i privatne izvore za statističke podatke o individualnim kreditnim faktorima, te ukupnim ekonomskim odnosima. Svakako je važno spomenuti da je prodaja dala veliki doprinos u razvoju civilizacije. Prodavači su napravili više od svih škola i fakulteta za razvoj seljaštva pristiglog iz Europe u poduzetnike Amerike".

## 2.2. Značaj i uloga prodajne funkcije

Žugaj, Šehanović i Cingula (2004), u svojoj knjizi "Organizacija" ističu *"kako je globalni zadatak prodajne službe u proizvodnoj organizaciji pravovremena i najpovoljnija prodaja proizvedenih roba i usluga. Taj zadatak čini čitav niz drugih, posebnih zadataka: priprema prodaje, istraživanje tržišta, komercijalna ponuda, davanje ponude te briga o proizvodu nakon prodaje i dr"*.

"Poduzeća proizvode da bi realizirala prodaju i tako zaradila. Prodaja je, poslije proizvodnje, najznačajnija funkcija u poduzeću. Važnija je i od nabave, jer se nešto nabavlja da bi se kasnije prodalo (trgovina). Uspješnost poduzeća ogleda se u nastupu i uspjehu na tržištu. Prodaja se smatra teškim, složenim i odgovornim poslom. Teškim, zato što se situacija na tržištu stalno mijenja i jednom postignut "pogodak" nije trajno rješenje; složenim, zato što se sastoji iz niza radnji koje treba obaviti prije samog čina prodaje; odgovornim, zato što je važno prodati gotove proizvode". Ukoliko ih se ne uspije prodati jer nema potražnje, onda je došlo do nepotrebnog angažiranja sredstava za proizvodnju i radnu snagu, a ukoliko se i pored velike potražnje na tržištu proizvodi ne uspiju prodati, onda poduzeće nije ostvarilo jedan od svojih glavnih zadataka (zadovoljavanje ljudskih potreba). "Proizvodnja bi sama sebi bila svrha da nema prodajne funkcije koja omogućava da se proizvedeni proizvodi realiziraju, odnosno unovče, a što je i svrha svake organizacije. Zastoj u prodaji proizvoda za posljedicu može imati prekid proizvodnog procesa što predstavlja veliku opasnost za svaku organizaciju, odnosno poduzeće. Važnost kontinuiranosti prodaje možemo izjednačiti sa važnosti kontinuiranosti proizvodnje. Mnogi poistovjećuju prodaju sa marketingom premda to nije ispravno, budući da je marketing značajno širi pojam od same prodaje". On predstavlja poslovno ponašanje koje različitim aktivnostima želi upoznati tržište, te ovisno o tipu poduzeća, osim prodajne aktivnosti uključuje i strateška istraživanja razvoja, istraživanja novih potreba pa i stvaranje novih potreba. Jednostavno rečeno marketing je poslovna filozofija kojom se nastoje stvoriti i zadovoljiti potrebe potrošača i to na profitabilan način.

### 2.3. Ciljevi i zadatci prodajne funkcije

Karpati i Ružić (1999), u svojoj knjizi "Razmjenski odnosi u marketingu" navode *"kako je konkretna zadaća prodaje kao funkcije realizacija proizvoda i usluga na tržištu čime se vraćaju uložena sredstva u proizvodnju i stvaraju uvjeti za kontinuirano poslovanje gospodarskog subjekta. Ovi autori ističu da je svrha prodaje podmirivanje tržišnih potreba proizvodima i uslugama uz ostvarenje dobiti prenošenjem robe i usluga iz faze proizvodnje u fazu potrošnje"*.

"Prema ekonomskom leksikonu temeljni zadatci prodajne funkcije su:

- *postići optimalan promet usklađivanjem čimbenika prodaje (količina robe i usluga, proizvodnog programa, kvalitete, prodajnih cijena, rokova isporuke te popusta) s kupcima i potrošačima,*
- *Ubrzavanje reaalizacije: osiguranje stalnosti i neprekidnog razvoja poslovanja gospodarskog subjekta zadržavanjem postojećih i osvajanjem novih tržišta,*
- *otkloniti, smanjiti te ublažiti poslovne rizike kao što su :*
  - *količinski rizik,*
  - *rizik kvalitete,*
  - *rizik prometa,*
  - *rizik cijene,*
  - *rizik prijevoza".*

Drljača (2005), ističe temeljne zadatke prodaje kao sljedeće:

- *analiza promjena motiva i sadržaj potražnje za proizvodom/uslugom,*
- *analiza globalnih kretanja u ponudi i potražnji za proizvodom/uslugom, - obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi domaće potražnje,*
- *obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi inozemne potražnje, - izrada marketinške strategije nastupa na tržištu,*
- *analiza i priprema kapaciteta za prodaju proizvoda/usluga,*
- *kalkulacija cijena i izrada prijedloga cijena po segmentima tržišta i ugovorima,*
- *priprema ugovora o prodaji,*
- *prikupljanje, obrada i izrada liste narudžbi,*
- *obrada prispjelih informacija od maloprodaje i veletrgovaca te prenošenje informacijske osnovice proizvodnji (razvoju),*
- *priprema prijedloga promotivnih aktivnosti,*
- *izrada plana nastupa na sajamskim priredbama,*

- organizacija konferencija za novinare,
- izrada plana budžeta nastupa na tržištima,
- izrada sredstava i oblika propagandnih aktivnosti,
- komunikacija s tržištem".

"Temeljni zadatci prodajne funkcije odnose se na one poslove koji sadrže odgovarajuće aktivnosti koje je potrebno izvršiti na operativnoj razini u poduzeću. Ovi poslovi objedinjeni su u funkciji prodaje (funkcija marketinga), a može ih izvršiti vlastita marketinška služba ili dio neke druge službe, ukoliko se radi o manjem poduzeću". "Nositelj funkcije marketinga (prodaje) u poduzeću može biti sektor, služba ili odjel marketinga odnosno prodaje, ovisno odjelatnosti poduzeća i njegovim posebnostima. Marketing zapravo nije prodaja. Prodaja je samo vrh marketinške ledene sante. "

#### 2.4. Dizajn prodajne funkcije

Razum (2012), ističe da "u dinamičnoj tržišnoj okolini koja je postala dijelom stvarnosti većine suvremenih poduzeća djelovanje funkcije prodaje postaje sve veći imperativ. Ova autorica ističe da je prodaja presudna za tržišni opstanak gotovo svakog poduzeća te veliku pažnju obraća na promišljanja o čimbenicima koji izravno utječu na njeno unapređenje. Isto tako ova autorica naglašava da odabir veličine i organizacije prodajnog tima nije univerzalnog karaktera pa ne postoji formula za upravljanje tom funkcijom prodajnog menadžmenta koja bi bila primjenjiva na sve organizacije". "Prema tome većina poduzeća istodobno koriste sve vrste pristupa prodaji. Za velike klijente koriste specijaliste za ključne kupce, za balans malih i srednjih kupaca područne prodavače uz moguću podršku proizvodnih specijalista." "Izazov je za prodajne menadžere na pravi način procijeniti mogućnosti i upravljati dizajnom organizacije



područja s obzirom na financijski potencijal, pokrivenost kupaca i fleksibilnost tima". "Učinkovito dizajniranje prodajnih područja obuhvaća problematiku određivanja granica područja odnosno odgovornosti, određivanja veličine prodajnih timova na područjima i alociranja napora prodavača s obzirom na kupce. Moguće je intuitivno zaključiti da loše dizajnirana prodajna područja imaju negativan utjecaj na učinkovitost prodavača iz razloga koji su izvan kontrole prodavača. S druge strane, prodavači koji su alocirani na atraktivna područja s manje konkurencije i više poslovnih prilika imaju veću mogućnost za postizanje dobrih prodajnih rezultata tako da je čak moguće da će uz manji napor postići veću učinkovitost." "Nedostatci organizacije prodajne funkcije dovode do konflikata i niskih razina motivacije. Stoga bi prodajni menadžment kontinuirano trebao pratiti prikladnost organizacije prodajne funkcije". "Dobro osmišljena prodajna područja daju priliku prodavačima da na najbolji način iskoriste vlastite vještine i sposobnosti uz stalnu podršku područnih menadžera." "Problematika dobro osmišljenih prodajnih područja izuzetno je bitna zbog toga što je dokazano kako prodajni menadžeri uz efikasan raspored i alokaciju prodajnih resursa izravno mogu utjecati na njihovu prodajnu učinkovitost".

## 2.5. Principi prodajne funkcije

Roca (2010), *"naglašava da temelj osnovnih principa prodajne funkcije u velikom broju poduzeća polazi od zakona da sve ono što se nabavlja mora u određenom trenutku završiti kao input proizvodnog procesa, kako bi se ti inputi kasnije prodali što je osnovna pretpostavka za obavljanje trgovinske djelatnosti. Dakle cilj je uspostaviti proces stvaranja novih vrijednosti koje bi u najkraćem vremenskom periodu trebale biti prodane"*. "Zbog ovakvih stajališta, osnovni principi organiziranja prodajne funkcije trebali bi biti ugrađeni u osnovne temelje organizacijske strukture čitavog poduzeća kao sustava optimalnog funkcioniranja na kojeg će imati utjecaja kako interni tako i eksterni čimbenici. Kada su u pitanju prvi onda je neophodno da menadžment koordinira utjecaj svih faktora koji dolaze iz samog poduzeća. Ovo se ogleda kroz jasno i precizno definiranje stupnja zavisnosti, s jedne strane, i nivoa samostalnosti u izvršavanju pojedinačnih menadžerskih zadataka, s druge strane". "Utjecaj internih principa na

organizaciju prodajne funkcije ogleda se kroz sistem uspostavljenih odnosa s mogućnostima, odnosno kapacitetom za koncipiranje efikasne koordinacije unutar svih organizacijskih dijelova- podsklopova ove veoma značajne poslovne funkcije. To dalje implicira i vodi ka zaključku da na optimalno organiziranje ove funkcije u poduzeću utječe veliki broj faktora, koji na različite načine, dinamikom i intezitetom djeluju ne samo na ovu značajnu komponentu poslovnog procesa, već i na čitavo poduzeće kao sustav." "*Ovaj autor posebno ističe da je vrlo dominantno gledište u teoriji trgovine i marketinga ono koje sagledava da li su prodajni menadžeri odgovorni za uspjeh ili neuspjeh jedne organizacije, te da li je kvaliteta ove značajne komponente u direktnoj korelaciji sa kvalitetom poslova, odnosno sa efikasnošću ukupnog poslovanja poduzeća*". "Takav zaključak se izvodi na osnovu pretpostavke da se uspješno poslovanje zasniva na donijetim odlukama i postupcima prodajnih menadžera. Kvalitetni menadžeri su u mogućnosti predvidjeti promjene. Oni u velikom broju slučajeva imaju sposobnost da prijatnije i opasnosti iz samog okruženja poduzeća preoblikuju u prilike i razne pogodnosti čime ostvaruju dodatne bonuse i poene."

### 3. PRODAJNA DOKUMENTACIJA

Hutinski (1991), "*navodi da prilikom donešenja odluka u nekom prodajnom poduzeću ključnu ulogu imaju prodajni dokumenti. To su dokumenti pomoću kojih prodavatelj pokušava zainteresirati kupca na sam čin kupnje. Kreiranje prodajnih dokumenata nije nimalo jednostavan posao te zahtijeva suradnju svih službi unutar nekog poduzeća. Upravo je ta suradnja ključ kako bi se što jednostavnije odredila prodajna cijena i količina artikala koji će se prodati*". Isto tako prodajni dokumenti današnji su standard suvremenog prodajnog procesa i moraju su adekvatno čuvati i odlagati. Svakako je važno stvoriti i čitav niz modela prodajne dokumentacije kako bi se mogao stvoriti za poduzeće najpoželjniji i najadekvatniji model.

Razvojem informatike i računalstva primjena prodajnih dokumenata postaje sve dostupnija te je sam proces kreiranja prodajnih dokumenata uvelike olakšan. Šarman (1987), "*smatra da je*

ponuda glavni nositelj prodajnog procesa i to u smislu otpremne dispozicije. Ona je "proizvod" računara čiji sadržaj je specifičan za svakog kupca/ primaoca robe, i to prema obrađenoj narudžbi, uključujući i stanje zaliha i transportne putove, kao i ostale dogovorene uvjete dispozicije (djelomične količine, zaostale pošiljke, uvjeti dostave i sl.). Svakako je važno spomenuti da je upit važan prodajni dokument jer na osnovu njega slijedi čitav niz radnji. Na temelju upita prodavatelj šalje ponudu potencijalnom kupcu te navodi cijenu koju će tražiti za određenu količinu robe. Ponuda je ujedno i najvažniji prodajni dokument. Ako je potencijalni kupac zadovoljan slijedi proces prodaje i otpremanja robe. Prodajni proces završava ispostavom izlaznog računa kupcu koji ga može podmiriti odmah ili u nekoliko obroka. Dakle činjenica je da prodajni dokumenti uvelike pouspješuju prodaju te sa ovim dokumentima treba pažljivo upravljati kako ne bi došlo do eventualnih pogrešaka i nezadovoljstva potencijalnih kupaca jer samo zadovoljni kupci ponavljaju proces prodaje i stvaraju prijateljski odnos s nekim prodajnim poduzećem.

### 3.1. Upit

Kozina i Darabuš (2013), definiraju upit "kao pismenu izjavu kupca kojom upoznaje mogućeg dobavljača sa svojim zahtjevima i potrebama. Većina upita obuhvaća čitav niz akcija koje kupci usmjeravaju prema većem broju dobavljača zbog istraživanja tržišta i odabiranja najpovoljnijeg dobavljača. Dakle upiti o ponudi predstavljaju početak moguće suradnje između kupca i prodavatelja". Svakako je važno prvo kvalitetno opisati proizvode koje se prodaje, a nakon toga uvjeriti kupca da će imati koristi ako nabavi ponuđeni proizvod ili ako se koristi ponuđenom uslugom. Isto tako potrebno je spomenuti garanciju i servisne usluge proizvođača, robni znak, kvalitetu proizvoda, popuste koje redovito i izvanredno prodavač nudi kupcu, te mogućnost ostvarenja dugoročne suradnje. "Ovdje je svakako važno napomenuti da postoji nekoliko vrsta upita:

- **Opći upit** je upit kupca koji nije upoznat s načinom poslovanja i asortimanom eventualnog dobavljača te od njega traži informacije u obliku opće ponude (uz kataloge, cjenike ili prospekte).

- **Točno definiran upit** je upit kojim kupac traži informacije o točno određenom proizvodu ili usluzi. Ovaj upit sadrži točno definirana pitanja, a najčešće su to pitanja o bitnim elementima

za narudžbu. Preporučljivo je da se pitanja taksativno navedu u sadržaju upita, jer su jasna i točno određena pitanja uvjet za valjan odgovor.

- **Ponovljen upit** - u praksi se javljaju dva slučaja zbog kojih je potrebno da kupac ponovno pošalje upit:

- ako kupac nije dobio odgovor na upit od prodavatelja

- ako kupac nije dobio potpun odgovor od prodavatelja".

### 3.2. Ponuda

Šerić (2001), ističe "da se traženje ponuda temelji na provedenom istraživanju tržišta ponude, uz napomenu da pri traženju ponuda od inozemnih dobavljača treba dobro poznavati njihove poslovne običaje i često različit poslovni ton. Prodaja dakle obuhvaća čitav niz predradnji, polazeći od traženja ponude, njihove analize, nabavnih kalkulacija i konačnog izbora dobavljača". Nakon što se potencijalnom kupcu svidio upit o ponudi prodajno poduzeće šalje ponudu svojih proizvoda uz odgovarajuće cijene i ostale uvjete. Potencijalni kupac treba analizirati i odbrati onu ponudu koja je najpovoljnija za njega što podrazumijeva najnižu fakturnu cijenu, rabat te najniže troškove dopreme, manipulacije i osiguranja. Upravo stoga je ponuda podloga za zaključivanje poslova jer i kupac i prodavatelj moraju imati odnosno ostvariti obostrani interes.

Pavlović (2014), ističe "da se na opoziv prihvata analogno primjenjuju pravila koja vrijede za ponudu. Ako prihvata ne stigne ponudiocu u zakonskom ili od ponudioca predviđenom roku, ponudilac prestaje biti vezan svojom ponudom". "No, ako je izjava o prihvatu učinjena pravodobno te stigla ponudiocu nakon isteka roka za prihvata (npr. zbog zagubljenosti u pošti), a ponuditelj je znao ili morao znati da je izjava otposlana pravodobno (npr. o odaslanju ga je pravodobno izvijestio ponudeni), ugovor je sklopljen. Ne želi li ponuditelj više sklapanje ugovora, može najkasnije prvog idućeg radnog dana od primitka zakasnjelog prihvata izvijestiti ponudnog da se zbog zakašnjenja ne smatra vezanim svojom ponudom". Kao što je već

navedeno ponuda treba izazvati interes kupca, a ne nikakvu štetu. Upravo stoga neophodno je pokušati izbjeći opoziv ponude.

U kreiranju svake ponude velika važnost leži u promidžbi. Labaš i Košćević (2014), ističu *"da su promidžbene poruke dio naše svakodnevnice."* *"Ovi autori promidžbeni tekst definiraju kao dio promidžbene ponude koji poziva potencijalne potrošače da kupe i troše dotične proizvode te koriste usluge koje se promoviraju. Promidžbom definira pozivna funkcija koja je iskazana formulom Aida."* *"Dakle prema toj formuli ponuda treba izazvati interes odnosno pozornost svih potencijalnih kupaca (A = engl. attention), održavati stečeni interes odnosno zanimanje, (I = interest), ostvariti sve kupčeve očekivane snove (D = dreams), te poticati na djelovanje i akciju. (A = action)"*

*"Ovi autori isto tako ističu da prema sadržaju razlikujemo ove vrste ponuda:*

- **Opću** u kojoj se upoznaje potencijalnog kupca s predmetom rada te mu se nudi sav asortiman proizvoda ili usluga te uvjeti prodaje,*
- **Pojedinačnu** u kojoj prodavatelj nudi određeni proizvod ili skupinu proizvoda stalnim i novim poslovnim partnerima,*
- **Specijalnu** u kojoj prodavatelj nudi složen investicijski proizvod kao trajno sredstvo.*
- **Protuponudu** koja predstavlja poslovnu komunikaciju koju sastavlja kupac na temelju ponude prodavatelja. Kupac protuponudom pokušava promijeniti bitne elemente ponude: cijenu, rok plaćanja, vrstu ambalaže i dr".*

Slika broj 1 prikazuje primjer ponude. Dakle iz slike se može uočiti da svaka ponuda treba imati naziv proizvoda koji se prodaje, njegovu količinu, cijenu, mjeru te rabat. Isto tako svaka ponuda treba imati ime osobe koja ju je sastavila, datum te ukupni iznos umanjen za rabat.



**TVRTKA KUPAC d.o.o.**

**Dubra bb**  
**10040 Zagreb**  
 Porezni broj kupca :  
 +385 1 2920 668

**TVORNICA PROGRAMA d.o.o.**

Primorska 29, HR - 10360 Sesvete, Zagreb  
 Žiro-račun : 2360000-1102117406  
 OIB : 31134785829  
 Telefon : +385 1 2920-666 // +385 1 2920-667  
 Faks : +385 1 2920-668  
 e-mail : info@tvornica-programa.hr  
 http://www.tvornica-programa.hr

**PONUDA BROJ : 1 - 1 / 11**

U Zagrebu : 21.09.2011

Vrijeme : 21:26:05, broj telefaksa kupca : +385 1 2920 668

Kontakt osoba : Mladen  
 e-mail : mladen@kupac.hr

Stranica :1

Rb.	Šifra	Naziv artikla (ili planirane usluge)	Tg*	Cijena	Količina	Mjera	Rabat%	Iznos sa rab.
1	2	MIŠ LASERSKI -miš ima priključak usb -crna boja -zapakiran u kartonsku kutijicu -novo, zapakirano -ne treba ga instalirati pod windowsima	1	30,00	1,000	Kom	10,000 A5,000	25,85
2	1	TIPKOVNICA 101 TIPKA	1	120,00	1,000	Kom	10,000	108,00
3	0	DOSTAVA DO KUPCA -uključene sve cestarine -nema dodatnih troškova	1	2,00	28,000	Km	10,000	50,40
Primjedba:		Operator : ADMINISTRATOR PROGRAMA		Težina : 0,45000 Kg		Ukupno		206,00
						Rabat : 10,00% A0,73%		21,95
						Ukupno bez rabata		184,05
						Osnovica za porez		184,05
						Porez iznos (PDV)		42,33
						Povratna naknada (PN)		0,00
Slovima: dvjestodvadesetšestkuna i tridesetosamlipa						<b>UKUPNO za naplatu</b>		<b>226,38</b>

Način isporuke : Osobno kupac


Ponuda vrijedi do 26.09.2011 godine.

Rok isporuke : 1 dan-a, sa skladišta : VELEPRODAJA

Način plaćanja : Virman

*TG	Osnovica	Porez
TG 1 (23,00%)	184,05	42,33
TG 2 (00,00%)	0,00	0,00
TG 3 (10,00%)	0,00	0,00

Molimo prilikom plaćanja, u polje 'POZIV NA BROJ', upišite sljedeće :

Gastavio :  
 ADMINISTRATOR PROGRAMA  


M.P.  
  
 Komputerski Centar "Kanadu"  
 ul. Blinke Zornik, Dretava 254, Zagreb

Slika 1. Primjer ponude

Izvor: <http://www.tvornica-programa.hr/wip/index.php/veleprodaja/ponude-otpremnice-i-racuni>

### 3.3. Prodajni nalog

Bolanča (2013), definira prodajni nalog kao temeljni dokument procesa prodaje. "On smatra da se na temelju njega kreira potvrda naloga i to prvenstveno na temelju narudžbenice kupca,

*koju šalјemo kupcu te mu isporučujemo i fakturiramo robu. Prodajni nalog prvenstveno ovisi o prethodno zaključenom ugovoru o prodaji između kupca i prodavatelja". "Prema tom ugovoru kupac se obvezuje da pokretnu stvar koju mu je predao prodavatelj proda za određenu cijenu u određenom roku ili da je u tom roku vrati prodavatelju. Ukoliko prodajni nalog ne paše kupcu, on može tražiti njegov opoziv." "Stvar predana kupcu ostaje u vlasništvu prodavatelja i on snosi rizik njezine slučajne propasti ili oštećenja, ali ne može njome raspolagati dok mu ne bude vraćena." "Dakle konačno određena stvar prelazi u vlasništvo kupca ako on ne proda tu stvar do određenog roka, niti je vrati u tom roku te kad njegovi vjerovnici ne mogu zaplijeniti tu stvar dok kupac ne isplati određenu cijenu prodavatelju."*

Stipić i Jurlj (2015), *"smatraju da su upravljački ili menadžmentski procesi ključni za odvijanje glavnih poslovnih procesa i procesa potpore. Upravljački procesi uvelike pridonose razvoju poduzeća i to se prvenstveno sagledava kroz poboljšano planiranje i osiguravanje resursa"*. Prodajni odjel svakog poduzeća ima vrlo važnu ulogu jer u suradnji sa cjelokupnim menadžmentom treba učinkovito upravljati prodajom zbog činjenice da kupci trebaju imati ključnu ulogu. Dakle ukoliko se takva suradnja uistinu i ostvari poduzeće lakše plasira svoju prodaju i lakše postiže svoje strateške ciljeve, a i unutarnji korisnici u nekom poduzeću postaju odgovorniji i motiviraniji u svome djelovanju. *"Stoga prodajne naloge treba pažljivo sastavljati kako kasnije ne bi došlo do nekih nepredviđenih pojedinosti i kako se ne bi izgubili pojedini kupci. Učinkovito sastavljanje prodajnih naloga dakle utječe i na stvaranje CRM-a, te se jednom stečeni kupac teško može izgubiti."*

### 3.4. Otpremnica

Kliment i Lutilsky Dražić (2005), *"definiraju otpremnicu kao dokument koji sadrži iste podatke kao i nadružba osim posebnih podataka i podataka o isporuci. U praksi se ovaj dokument uglavnom koristi kao popratni dokument". "To je prvenstveno iz razloga što ovu ispravu prate brojni dokumenti kao primjerice: tovarni list, teretnica i dispozicija". "Dakle pri sastavljanju otpremnice vrlo je bitno znati količinu koja se isporučuje, ime prijevoznika koji će obaviti prijevoz te rok u kojem će roba biti isporučena"*.



"Na slici broj 2. prikazan je račun – otpremnica koja važi na domaćem tržištu odnosno u poslovnom prometu robe. U gornjem desnom uglu nalazi se ime (naziv), adresa i broj odnosno brojevi telefona prodavatelja. U gornjem lijevom uglu je ime (naziv) i adresa kupca. Zatim se navodi broj računa – otpremnice, matični broj kupca te datum računa i valuta plaćanja računa. Ispod je navedena količina i trgovački naziv isporučenih dobara te vrsta robe, pojedinačna cijena, rabat odnosno popust te ukupna cijena prema artiklima. Na ukupnoj cijeni iskazan je popust te porez na dodanu vrijednost."

Badurina i Kolanović (2002), govore da je skladištar ključna osoba u otpremi robe. *"Njegov posao obuhvaća preuzimanje, smještanje i čuvanje robe, pakiranje i pripremu za prodaju, te komisioniranje i otpremu"*. "Pri skladištenju robu mora sortirati i kompletirati, te osigurati način njene dopreme i otpreme. Zadužen je za ispravno čuvanje robe i sprečavanje robnih gubitaka. Najčešće uz pomoć računala vodi kompletnu evidenciju o poslovanju skladišta, te sudjeluje u poslovima inventure".



Petris d.o.o.  
Ulica grada Vukovara 237-D  
10000 Zagreb

ured: 01/615 51 72  
prodaja: 01/615 51 73  
01/611 38 05  
fax: 01 615 51 74

BERTOL d.o.o.

Pavlinska 32  
10408 VELIKA MLAKA

**R1 RAČUN-OTPREMNICA**  
**01-5001181**  
**MB kupca:3511812**

Datum računa: 30.05.2005  
Valuta: 29.06.2005

artikl	količina jmj	VPC cjt%	Iznos
1 DISK KOČ.Š.101/UNO DDP083 0986478063	2,00 KOM	44.85 25.00	67.27 kn
2 KOČ.CIL.EAD. UNO 790833-71738328 9411	2,00 KOM	19.80 25.00	29.70 kn
3 VILICA PR.L.MAR./A.145/6/155/BRAVO NGT 1337	2,00 KOM	267.90 25.00	401.85 kn

BEZOVNE I ZATEZNE KOMPANE SNAČINJAT CE DE  
IZOMA VAJEČIM PRAVILIMA.

UKUPNO ROBA: 665.10 kn  
RABAT: 166.28 kn  
POREZ: 109.74 kn

**UKUPNO ZA PLATITI: 608.56 kn**

OSNOVICA: 498.82 kn  
PDV: 109.74 kn  
UKUPNO: 608.56 kn

PLAĆANJE: VIRMANOM MODEL 02 POZIV NA BROJ: 01-5001181

Obradio: \_\_\_\_\_

Odobrio: \_\_\_\_\_



PETRIS d.o.o.

e-mail: petris@zg.hinet.hr, web: www.petris.hr, žiro račun: 2402006-1100053522, porezni broj (MB): 0934291



Hvala na povjerenju!

Slika 2. Primjer otpremnice

Izvor: [hrcak.srce.hr/file/41483](http://hrcak.srce.hr/file/41483)

### 3.5. Izlazni račun

Sačec Mamić, Tušek i Žager (2014), "definiiraju izlazni račun kao dokument kojeg sastavlja prodavač i ispostavlja kupcu. On sadrži nazive, količine i cijene dogovorene za proizvode ili usluge koje prodavatelj treba isporučiti ili ih je već isporučio kupcu".

Eržišnik (2014), "smatra da je sa faktura sa stanovišta prodavača izlazna faktura." "Sa gledišta kupca, faktura je ulazna faktura. Isto tako ovaj autor smatra da se u govoru termin faktura obično koristi da razjasni svoje značenje, kao npr. ("Poslali smo im fakturu" (oni nam duguju novac) ili "Dobili smo fakturu od njih" (mi im dugujemo novac))." Dakle pojam račun ili faktura prvenstveno prodavatelju predstavlja potraživanje koje treba naplatiti, a kupcu obvezu koju treba podmiriti. Ako kupac ne podmiri svoju obvezu njegova likvidnost i solventnost postaju jako upitne, a prodavatelj ga u krajnjem slučaju može i tužiti

Kliment i Knežević (2004), "ističu da izlazne račune sastavljaju i izdaju ona poduzeća koja u svoje ime i svoj račun obavljaju određene poslove i pritom preuzimaju svu odgovornost za te poslove". U slučajevima kad je određena roba neispravna, a već je isporučena od strane prodavatelja izlazni račun postaje nevažeći. Stoga je jako bitno provjeriti stanje robe koja se isporučuje.

Slika br. 3 prikazuje primjer izlaznog računa. Svaki izlazni račun treba sadržavati ime poduzeća koje ga izdaje, njegovu adresu, naziv proizvoda ili usluge koji se prodaje te njihove cijene i količine. Isto tako on mora sadržavati ukupni iznos osnovice uvećan za porez te ukupan zbroj osnovice i poreza čini ukupan iznos računa.

Poduzeće d.o.o.

Račun br. 2013-1-216-2

Josipa Štolcera Slavenskog 33b

40305 Nedelišće

Hrvatska

12345678912

Datum dokumenta: 01.01.2013  
 Dospijanje: 7 dana 08.01.2013  
 Organizacijska jedinica: 1 - ENUMERO d.o.o.  
 Valuta: 0 - kn  
 Oslobođenje od poreza: 0 - Nema oslobođenja

#	J.mj.	Količina	Cijena	Popust	Porez	Vrijednost
1	kom	1,00	7,00	50%	0%	3,50

1 - Ostale usluge

Osnovica: 3,50  
 Porez: 0,00  
 Ukupno: 3,50

Navedene usluge odnose se na mjesec 2013. godine.  
 Račun je izdan u elektroničkoj formi te je valjan bez žiga i potpisa.  
 Molimo Vas uplatiti navedeni iznos na naš račun br. 2484008-1105925911 otvoren kod Raiffeisenbank Austria d.d. Zagreb.  
 IBAN: HR7324840081105925911  
 Kao poziv na broj obavezno navedite: 20121-216-2

Slika 3. Primjer izlaznog računa

Izvor: <http://enumero.hr/usluge/izlazni-racuni-ira>

#### 4. POJAM I VRSTE FAKTORA KOJI UTJEČU NA ORGANIZACIJU PRODAJNE FUNKCIJE

Novak (1981), *"ističe da se u projektiranju svake organizacije, pa tako i organizacije prodaje, polazi od ciljeva i zadataka koji se tom organizacijom žele ostvariti. On ističe da je ostvarivanje zadataka prodaje moguće ostvariti samo racionalnim organizacijskim oblikom prodajne funkcije. Da bi se pronašao racionalni organizacijski oblik prodaje, potrebno je istražiti brojne faktore koji uvjetuju to organizacijsko rješenje"*. "Upravo ta brojnost faktora omogućuje da do izražaja dođe uloga neposrednih proizvođača kao subjekata organizacije i posebno njihova umješnost u pronalaženju najboljih organizacijskih rješenja, što zapravo predstavlja funkciju tih mnogobrojnih faktora. Svakako treba istaknuti da faktori organizacije prodaje nisu neke konstantne veličine, već se njihov utjecaj stalno mijenja". Dakle svaki organizacijski oblik zahtijeva s vremena na vrijeme analizu faktora i njihova utjecaja, odnosno preispitivanje i usklađivanje funkcionalnosti organizacije u ostvarivanju zadataka.

Kapustić (1984), *"ističe da polazište za definiranje racionalne organizacije prodaje predstavljaju ciljevi poslovanja organizacije udruženog rada, a organizacijski oblik uvjetuju određene okolnosti, situacije, sredstva, kadrovi, subjekti i dr. koje možemo zajedničkim imenom nazvati faktori organizacije prodaje. Svi ovi faktori razlikuju se međusobno po intenzitetu svojeg utjecaja"*. Neki imaju intenzivniji utjecaj, drugi imaju dulje djelovanje ili će njihov utjecaj s vremenom postajati sve intenzivniji. "Osnovni problem prilikom projektiranja organizacije prodaje sastoji se u identifikaciji svih relevantnih faktora i procjeni intenziteta njihova sadašnjeg i budućeg djelovanja". Ti faktori razlikuju se po svojim obilježjima od jedne do druge organizacije.

Kotnik (1971), *"ističe da u cilju izgradnje racionalne organizacije prodaje sva prodajna organizacija mora upoznati svoje faktore organizacije, njihove karakteristike i specifičnosti, kako bi se u interaktivnom djelovanju mnogih faktora pronašla optimalna ili barem najsvrsihodnija organizacijska rješenja"*. Upravo pronalaženje optimalnih odnosno najsvrsihodnijih organizacijskih rješenja ključ je uspjeha svake organizacije.

Gorupić (1975), *"ističe da je cilj svake moderne organizacije usmjeren na postizanje efikasne organizacije prodaje, no u današnje vrijeme to nije nimalo jednostavno postići. Dakle dobro organizirana organizacija prodaje omogućava poduzeću postizanje brojnih konkurentskih prednosti i dugoročni opstanak na tržištu, dok loše organizirana organizacija prodaje u današnjem globalnom poslovanju vodi ka neuspjehu"*. Stoga je od velike važnosti za svako poduzeće da sve snage uperi ka ostvarivanju uspješnog prodajnog menadžmenta jer se jedino na taj način ostvaruju krajnji ciljevi kako stateholdersa tako i shareholdersa.

Dakle može se zaključiti da istraživanje i indentificiranje faktora organizacije prodaje te procjena inteziteta njihova utjecaja u nekom vremenskom razdoblju znači ujedno za prodajnu organizaciju istraživanje i studij problema vezanih za tržište, odnosno uz razvoj prodajne organizacije. S druge strane brojnost, složenost i povezanost faktora organizacije prodaje nameću potrebu da se na cjelokupnom poslu projektiranja organizacije prodaje pored organizatora angažiraju i stručnjaci drugih profila. To proizlazi iz potrebe da se u organizacijskom projektiranju moraju sve više uvažavati i utjecaji brojnih drugih faktora i radi toga ujediniti tehničare i tehnologe, ekonomiste i pravnike, psihologe i sociologe, matematičare i informatičare kao i mnoge druge stručnjake u jedinstvene timove. Izbor određenog organizacijskog rješenja u tom slučaju znači objektivno respektiranje svih relevantnih faktora.

#### 4.1. Pojam faktora organizacije prodaje

Zver (1979), *"ističe da faktori organizacije prodaje nisu neke konstantne veličine, već se njihov utjecaj mijenja u odnosu na prodajnu organizaciju. Dakle, svaki organizacijski oblik*

*zahtijeva s vremena na vrijeme analizu faktora i njihova utjecaja, odnosno preispitivanje i usklađivanje funkcionalnosti organizacije u ostvarivanju zadataka. Odatle proizlazi potreba za reorganizaciju". Dakle iz ovoga se može zaključiti da se cilj svake organizacije prodaje odnosi prvenstveno na ostvarenje postavljenih ciljeva i zadataka te stoga upravo oni imaju ključnu ulogu u projektiranju prodajne organizacije. Ciljevi i zadatci temelj su uspjeha te stoga prodajne organizacije trebaju pažljivo pratiti njihovo ostvarenje. "Svakako je važno napomenuti da postoje i brojni drugi faktori koji uvjetuju konačnu realizaciju temeljnih ciljeva prodajne organizacije, a ti faktori se zajedničkim imenom nazivaju faktori organizacije prodaje". Osim ciljeva i zadatka oni uključuju i organizacijski oblik prodaje, situaciju na tržištu, sva raspoloživa sredstva te sve organizacijske kadrove i subjekte.*

*"Na faktore organizacije prodaje uvelike utječe i organizacijsko projektiranje. Kapustić (1989), "ističe kako organizacijsko projektiranje obuhvaća logično prostorno i vremensko izvršavanje poslovnih i radnih zadataka te potrebna sredstva za rad i predmete rada. Pri tom se kao moguća slaba mjesta promatraju:*

- diskontinuitet u radnom procesu (smetnje u radnom toku, radne "špice", zaostaci),*
- prevelik utrošak vremena,*
- previsoki troškovi,*
- nedovoljna priprema informacija za odlučivanje,*
- suviše duga čekanja (stranaka, radnika),*
- neodgovarajuće korištenje radnih sredstava,*
- nedostatna podjela zadataka i količina,*
- nesvrshodan prostorni raspored i drugi.*

*Oblikuju se:*

- zadaci i funkcije koje treba provesti (rasčlanjivanje ukupnog procesa ili poslovanja, potrebne odluke unutar radnih slijedova),*
- radna mjesta (broj, vrste, raspored rada),*

- radna sredstva (izbor, ugrađivanje),
- informacije i njihovi nosioci,
- radno vrijeme (redoslijed tokova, vrijeme obrade, transporta),
- radni prostor (redanje prostorija, funkcionalno radno mjesto, red, sigurnost").

"Organizacijsko projektiranje prodajne funkcije temelji se prvenstveno na otklanjanju gore navedenih slabih točaka te oblikovanju svih potrebnih sredstava za rad. Isto tako pri projektiranju prodajne funkcije svako poduzeće treba postići maksimalnu suradnju svih stručnih službi jer se jedino na ovakav način može postići maksimalno implementiranje svih znanja koje pojedini zaposlenici unutar tih službi posjeduju".

#### 4.2. Vrste faktora

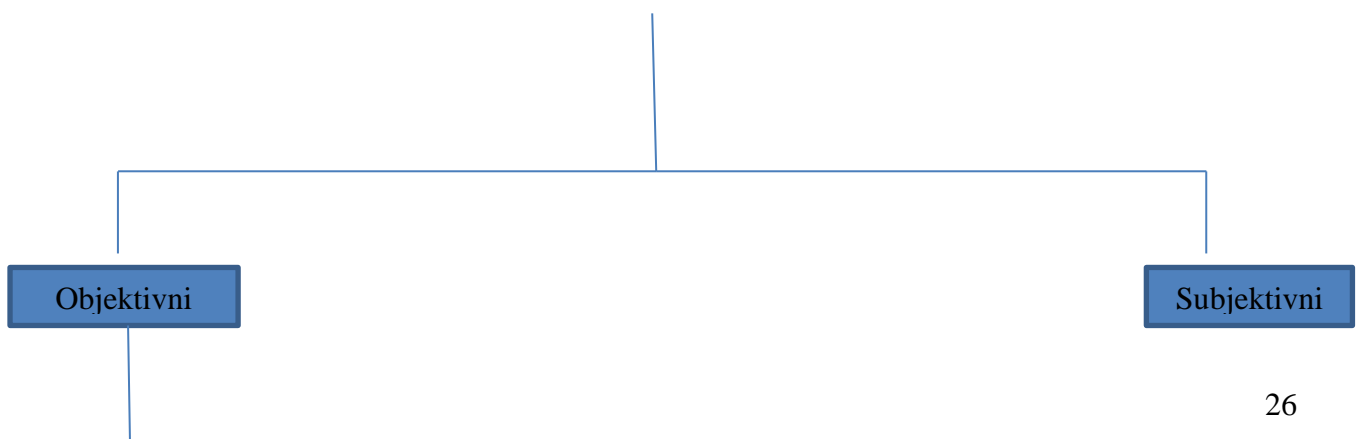
Medveščak (1968), "kazuje da ako prodajnu organizaciju promatramo kao jedan sistem, tada prodaja predstavlja granični element tog sistema preko kojeg prodajna organizacija komunicira sa svojim okolinom". Prema tome, na organizaciju tog graničnog elementa utječu faktori izvan prodajne organizacije, tzv. vanjski faktori unutar prodajne organizacije, odnosno unutrašnji faktori. "Jedni faktori po svom karakteru predstavljaju date okolnosti na koje prodajna organizacija ne može značajnije djelovati, pa ih nazivamo objektivnim faktorima. Na druge prodajna organizacija može djelovati pa ih nazivamo subjektivnim faktorima organizacije". Dakle od iznimne je važnosti za svako prodajno poduzeće da upozna sve svoje



faktore, njihove specifičnosti i karakteristike jer se jedino na takav način može ostvariti odnosno organizirati efikasna i učinkovita prodajna funkcija.

Slika broj 4. predstavlja prikaz faktora organizacije prodaje. Svi faktori navedeni u ovom prikazu bit će detaljnije razrađeni i objašnjeni u sljedećem poglavlju ovog rada.

## Faktori organizacije prodaje



- Organi upravljanja
- Sistemi rukovođenja
- Sustavi nagrađivanja
- Kadrovi

#### Unutarni

- Veličina prodajne organizacije
- Karakteristike proizvodnje i asortimana
- Financijska snaga prodajne organizacije
- Politika prodaje
- Lokacija

#### Vanjski

- Položaj prod. organizacija
- Tehnologija i znanost
- Institucionalni uvjeti
- Mišljenje javnosti

*Slika 4. Prikaz faktora organizacije prodaje*

Izvor: [Vlastiti rad](#)

## 5. UTJECAJ POJEDINIH FAKTORA NA ORGANIZACIJU PRODAJNE FUNKCIJE

Srećec (2011), navodi da na organizaciju djeluju unutarnji i vanjski čimbenici. "Vanjski čimbenici organizacije podrazumijevaju djelovanje okoline na organizaciju kompanije i oni predstavljaju okvir za gospodarsko djelovanje poduzeća kako u određenoj državi, tako i u svjetskim relacijama. To su: integracijski procesi, društveno-kulturni čimbenici, politički i pravni čimbenici, kupci i konkurencija, i na kraju dostupna tehnologija. Unutarnje čimbenike organizacije čini čitav niz čimbenika koji postoje unutar kompanije i na koje kompanija može djelovati mijenjajući ih prema svojim potrebama". Osim ove podjele prodajni faktori se dijele

na objektivne i subjektivne. I jedni i drugi imaju jednaku važnost za poduzeće, pri čemu su objektivno unutarnji faktori značajniji u odnosu na objektivno vanjske. *"Objektivno unutarnji faktori su više bazirani prema tržištu te su stoga više usmjereniji prema kupcima. Oni se prvenstveno odnose na veličinu prodaje koju neka organizacija može postići, na karakteristike proizvodnje i asortimana, na financijsku snagu prodajne organizacije, na politiku prodaje te lokaciju. Objektivno vanjski faktori odnose se najviše na tehniku i tehnologiju koja danas napreduje rapidno brzo te stoga je vrlo neophodno da svako poduzeće uđe u dodir sa najsuvremenijim alatima i strojevima"*. Isto tako uz kvalitetnu opremu današnja poduzeća mogu uvelike poboljšati svoj položaj na tržištu i steći povoljno mišljenje od cjelokupne javnosti. Svakako je važno napomenuti da je i poštivanje zakonske regulative od iznimne važnosti jer samo ono poduzeće koje posluje transparentno može konstantno pronalaziti poželjne poslovne partnere.

"Utjecaj svih prodajnih faktora postaje stalan i kontinuiran pri kreiranju organizacijske strukture svakog poduzeća. Dakle cjelokupni prodajni menadžment postaje sve više uključen u kreiranje prodajne strategije bez obzira o kojem poduzeću se radilo. Ovo je od velike važnosti jer se jedino na takav način može osvariti zadovoljstvo najviših i najnižih razina nekog poduzeća". Dakle kvalitetno isplanirana prodaja zahtijeva stručnost svih zaposlenika pa samim time poduzeća trebaju svojim zaposlenicima osigurati razne tečajeve i usavršavanja jer jedino tako oni mogu ostati motivirani i predani u svom radu. Zadovoljstvo svih zaposlenika rezultira u konačnici i boljim poslovnim rezultatima čemu teže uprava i nadzorni odbor.

"Na prodajnu funkciju uvelike utječe i determinizam okoline, a samim time i razina okoline koja može biti opća i specifična". Opća okolina predstavlja udaljeniju okolinu organizacije koja indirektno utječe na organizaciju. Specifična okolina organizacije predstavlja najbližu okolinu organizacije te s njenim elementima organizacija intezivno surađuje.

"Dakle ako govorimo o organizacijskoj strukturi prodaje, koja je dinamičan faktor organizacije, možemo uvidjeti koliko unutarnji i vanjski prodajni faktori utječu na promjene u organizacijskoj strukturi, te njezinoj prilagodbi cjelokupnim uvjetima poslovanja". "Može se

reći da prodaja realizira napore svih ostalih funkcija poduzeća. Stoga su njezina organizacija i povezanost s drugim funkcijama u poduzeću od presudnog značaja za rast i razvoj poduzeća."

### 5.1. Objektivni vanjski faktori organizacije prodaje

Hernaus (2009), *"ističe kako objektivni vanjski prodajni faktori uvelike uvjetuju kvalitetan organizacijski dizajn. Organizacijski dizajn podrazumijeva vanjske faktore koje treba sagledati i procese koji su neophodni za razvoj i implementaciju efikasnih organizacijskih rješenja. Dakle ovdje je riječ o holističkom pristupu koji se odnosi na stvaranje konkurentskih prednosti, smanjenju rizika u poslovanju te povećanju efikasnosti i učinkovitosti".*Isto tako organizacijski dizajn treba konstantno analizirati izabranu strategiju jer jedino tako neka organizacija može uistinu i provesti tu strategiju."Organizacijski dizajn u novije vrijeme podrazumijeva i upravljanje kompleksnostima, konfliktima i kompromisima u svakoj organizaciji te on mora dati odgovore na sva ključna pitanja: koliko, koga, čega i gdje, tko s kim i što sa čim, što bi moglo poći po dobru, što će poći po zlu, te kako se igra odvija u sljedećim

koracima. Organizacijski dizajn bavi se sekundarnim posljedicama svake provedene aktivnosti, predvidljivim i onim drugim i onda narednim posljedicama aktivnosti do kojih će dovesti sekundarne posljedice kojima ste se bavili". Tako morate balansirati između koncepata kratkoročnih rezultata i dugoročnog planiranja, međusobne konkurencije i kooperacije, centralnog donošenja odluka i decentralizacije, birokracije i poduzetničke energije, poštovanja rutine i eksperimentiranja, efikasnosti i inovacije.

Dakle svaka organizacija treba učinkovito upravljati svojim vanjskim prodajnim faktorima i to u skladu s pravilima organizacijskog dizajna jer se jedino na takav način može opstati na tržištu.

#### 5.1.1. Položaj prodajnih organizacija na tržištu

Položaj poduzeća na tržištu predstavlja skup njegovih individualnih karakteristika odnosno njegov identitet. Čorić Sinčić i Kovačić (2009), *"definiraju identitet poduzeća kao skup individualnih karakteristika poduzeća. Oni smatraju da je za uspješan opstanak i položaj poduzeća na tržištu nužno njegovati, usavršavati, nadograđivati, a po potrebi i mijenjati identitet poduzeća"*. "Da bi vanjski dionici pozitivno percipirali identitet poduzeća, mora se postići konsenzus o identitetu unutar njega samoga." Isto tako položaj poduzeća na tržištu definira se u odnosu na potrebe, potražnju, potrošnju, ali i u odnosu na konkurenciju. Položaj na tržištu označava utjecaj koji ta organizacija ostvaruje na tržištu, od monopola do većeg ili manje ograničenog utjecaja.

Božić (2006), *"smatra da dominantan položaj na tržištu stavlja naglasak na otkrivanje novih potreba i dogradnju sustava obrade tržišta. To je uvelike važno jer današnja poduzeća ulažu velike napore kako bi prestigla konkurenciju i ostvarila bolje rezultate od cjelokupne*

*konkurencije*". Od velike je važnosti za svako poduzeće konstantno pratiti potrebe potrošača kako bi se te potrebe zadovoljile lansiranjem modificiranih ili novih proizvoda. Dakle dominantan položaj na tržištu, ili tzv. položaj lidera zahtijeva od prodajne organizacije da takav položaj ostvaruje i u budućnosti. Zato treba stvoriti organizacijske oblike koji će naglasak stavljati na otkrivanje novih potreba (istraživanje tržišta) i dogradnju sustava obrade tržišta npr. (servisi, predstavništva, poslovnice i dr.). "U današnjim uvjetima razvoja znanosti, posebno tehnike i tehnologije, bit će vrlo teško zadržavati takav položaj, ali uspješnom organizacijom prodajne funkcije konkurencija se može držati u podređenom položaju". Važno je naglasiti da prodajne organizacije imaju većinom ograničen položaj na tržištu pa u pravilu moraju uložiti značajnije napore za realizaciju svojih proizvoda. "Dakle u pronalaženju optimalnih organizacijskih rješenja prodajne organizacije prisiljene su postaviti organizacijske oblike prodaje putem kojih će agresivnije nastupati npr. (različiti oblici decentralizirane prodaje) i stvarati neprekidan kontakt s tržištem. Pri tome treba uzeti u obzir da tržište nije određeno za sva vremena". Ono se s vremenom mijenja i to prvenstveno inoviranjem i uvođenjem novih ili modificiranih proizvoda. Postavljanje krute prodajne organizacije, koja ne bi poštovala odnosno priznavala upravo razvojne tendencije na tržištu i potrebu stalnog prilagođavanja, ograničavalo bi razvoj prodajne funkcije. Dakle uspješnom organizacijom prodajne funkcije ostvaruju se ciljevi i zadatci koje prodajna organizacija želi ostvariti na tržištu, bilo domaćem ili inozemnom.

"Današnja tržišno orijentirana poduzeća se smatraju imitatorima konkurencije upravo zbog orijentacije na konkurenciju koja ističe praćenje aktivnosti postojećih i potencijalnih konkurenata i uspoređivanje vlastitog položaja s položajem konkurenata. Zato se orijentacija na konkurenciju okrivljuje za imitiranje konkurencije i u skladu s tim, gušenje kreativnosti i inovativnosti u poduzeću. To je tako ako je poduzeće sljedbenik i tu poziciju ne želi promijeniti. Međutim, praćenje aktivnosti konkurencije se ne mora provoditi isključivo u svrhu njenog imitiranja". "Ono može poslužiti i za identificiranje mogućnosti konkurencije koje pomažu poduzeću da dobro pripremi lansiranje proizvoda na tržište, ali i kao poticaj za preuzimanje liderske pozicije." "Nije nužno koristiti informacije o konkurenciji isključivo za poduzimanje istih akcija kao i konkurencija, već upravo drukčijih strategija i aktivnosti". Mnogobrojne organizacije imaju i ograničen položaj na tržištu. To se prvenstveno odnosi na nova poduzeća na tržištu. Ova poduzeća moraju uložiti značajan napor kako bi mogla realizirati svoje proizvode jer su njihovi proizvodi cjelokupnoj javnosti relativno nepoznati. Dakle ova

poduzeća moraju definirati ciljne skupine potrošača kao i udio kojeg misle ostvariti na pojedinim tržištima. Iz ovog je vidljivo da položaj na tržištu predstavlja jedan od bitnih preuvjeta tržišnog uspjeha.

#### 5.1.2. Razvoj znanosti i tehnologije

Matovac Andrijević (2005), *"ističe da je prepoznavanje i vrednovanje inovacija jedna od glavnih smjernica gospodarske politike u industrijski razvijenim zemljama. U uspješnim poduzećima se stoga posvećuje velika pozornost poboljšanju proizvodnih postupaka, proizvoda i usluga"*. Znanost, tehnika i tehnologija u izravnoj su vezi s ostvarivanjem izobrazbenih, socijalnih, kulturnih i drugih ciljeva. Sve važniji ekonomski resurs postaje informacija, koja uključuje i znanje, pa cijena koštanja sve više prerasta u cijenu informacije. "Cjelokupni koncept nove ekonomije počiva na informaciji i znanju. Karakteristike suvremenog poslovanja su brzina, povezanost i dodana vrijednost. Vrijednost tvrtke sve više određuje neopipljiva imovina koja se sastoji od znanja zaposlenih, njihove kreativnosti, ali i robne marke, imidža, organizacijske kulture i povezanosti s kupcima. Moderno poslovanje odvija se u globalnim okvirima u kojima je jedino izvjesna upravo neizvjesnost, što zahtijeva brze reakcije, organski način funkcioniranja i sposobnost prilagodbe, tzv. organizacijski darvinizam". "Ono što prodaje proizvode, dodaje vrijednost i stvara konkurentsku prednost jest znanje. Iako nova znanja i tehnologije ne uzrokuju odmah ekonomski rast i otvaranje novih radnih mjesta, nova tehnologija će nakon vremena prilagođivanja pokrenuti ekonomski ciklus na višoj razini".

Upravo je to razlog potrebe ubrzanja procesa informatizacije i uvođenja novih tehnologija u Republici Hrvatskoj. Tako bi se pojačao proces učenja i smanjilo zaostajanje Republike Hrvatske u odnosu na druge zemlje.

Bezić, Gašparini i Bagarić (2007), "*smatraju da su brzi napredak informacijsko-komunikacijske tehnologije, rasprostranjenost računalnih mreža i sve šira upotreba interneta temelj nove industrijske revolucije*". Pritom elektronička trgovina predstavlja novu mogućnost stjecanja konkurentskih prednosti na svjetskom tržištu posebno malim i srednjim poduzećima. "Dakle prihvaćanje internetskih tehnologija i uvođenje elektroničke trgovine osigurava poduzećima da se natječu na svjetskom tržištu s velikim poduzećima te efikasno utječu na svoj poslovni rast i razvoj". "No današnja praksa pokazuje da mikro, mala i srednja poduzeća unatoč relativno visokoj razini elektroničke spremnosti i implementacije suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, nisu sklona njihovoj primjeni u svakodnevnom poslovanju. Kako bi se utjecalo na širu primjenu elektroničke trgovine općenito, potrebno je osmisliti sveobuhvatan model za uklanjanje prepreka uvođenju i širenju primjene elektroničke trgovine. Unatoč relativno visokoj razini elektroničke spremnosti razina primjene elektroničke trgovine je mala zbog evidentne nesklonosti poduzeća njezinom prihvaćanju i primjeni u svakodnevnom poslovanju, osobito njezinih kompleksnijih i naprednijih oblika. Pritom je najviši stupanj elektroničke spremnosti te primjene elektroničke trgovine zabilježen u kategoriji srednjih poduzeća, a najniži u kategoriji mikro poduzeća."

*"Razvoj znanosti i tehnologije dakle utječe na prodaju u smislu dinamiziranja organizacije prodaje i jačanje onih dijelova prodaje koji će omogućavati stalna istraživanja potreba tržišta. Sve bržim razvojem znanosti i tehnologije ostvaruju se mogućnosti podmirivanja sve složenijih potreba ili onih višeg stupnja".* S druge strane razvoj znanosti i tehnologije omogućuje prodaji kvalitetnije istraživanje i obradu podataka. "Primjenom suvremene elektroničke opreme moguće je brz obuhvat velikog broja podataka s područja prodaje. Podatci se memoriraju isključivo radi jednog cilja- da se kasnije prema potrebi mogu koristiti u nekoj obradi".



Korištenjem suvremene elektroničke opreme moguće je kvalitetnije istraživati, obrađivati te analizirati relevantne činjenice vezane uz prodaju i donositi odluke kojima će se ostvarivati veća uspješnost poslovanja.

### 5.1.3. Institucionalni uvjeti

Derado (2011), *"smatra da je razvitak malih i srednjih poduzeća uvjetovan mnogim faktorima- poput strukturnih i institucionalnih promjena. Danas rastuće vertikalno razdvajanje proizvodnje omogućuje i malim poduzećima profitabilno poslovanje ako primjene specijalizaciju u proizvodnji segmenata, umjesto kao prije, kompletnih proizvoda. Čak je štoviše, uloga malih i srednjih poduzeća u uvjetima dinamičnoga tehnološkoga razvitka veoma važna i za konkurentnost velikih proizvodnih sustava, a to zato što su mala poduzeća organizacijski fleksibilnija i jer bolje odgovaraju dinamičnim tržišnim promjenama"*.

Gorupić (1983), *"smatra da institucionalni uvjeti obuhvaćaju cjelokupnost pravnih propisa koji reguliraju društvene odnose u jednoj zemlji. Pozitivni zakonski propisi omogućuju širok izbor mogućih organizacijskih rješenja za funkciju prodaje, od rješenja radne organizacije prometa, posebnih odnosa unutar radne organizacije, posebne radne zajednice, sektora unutar radne zajednice te posebnog odjela prodaje unutar nekog sektora. Ovaj autor također navodi da zakonski propisi postavljaju određene uvjete koje prodajne organizacije moraju poštovati, pa tako primjerice zakon o poslovanju određuje uvjete za organiziranje osnovne prodajne*

*organizacije, pa ukoliko se prodaja želi organizirati kao zasebna jedinica ona mora udovoljiti određenim uvjetima".* Ako se pored toga traže još posebni uvjeti, kao npr. za organiziranje vanjskotrgovinskog poslovanja, to je regulirano odgovarajućim propisima i tome se organizacija mora prilagoditi. "Prema tome, institucionalni uvjeti određuju okvire i uvjete za osnivanje i djelovanje organizacijskih oblika prodaje". Isto tako ako se i ispoštuju uvjeti za osnivanje organizacije prodaje veoma je važno naglasiti da sve ove organizacije moraju u svom poslovanju poštivati čitav niz zakonskih propisa kako bi njihovo poslovanje bilo zakonito i transparentno jer u protivnom svi njihovi poslovni partneri gube povjerenje u te organizacije odnosno prekidaju već ugovorenu suradnju.

#### 5.1.4. Mišljenje javnosti

Tanta (2007), *"ističe da je mišljenje javnosti usko povezano s pojmom javno mijenje. Mijenje nije dovoljno dobro utemeljeno mišljenje, odnosno prihvaćanje mišljenja bez dovoljnog razloga i čvrstog uvjerenja. Mišljenje pak predstavlja slijed nekih međusobno povezanih misli koje su usmjerene prema nekom krajnom cilju. Javno mišljenje odražava stavove drugih prema nekom prodajnom poduzeću. Taj pojam drugih može označavati kupce, dobavljače, banke, društveno-političke zajednice i dr. Istraživanje mišljenja kupaca s ciljem da se unaprijedi organizacija prodaje bit će svakako relevantno".* Ukažu li kupci na nedostatke npr. u dostavi, fakutriranju, servisiranju rezervnim dijelovima i dr. to će biti od značenja za ispitivanje funkcionalnosti postojeće organizacije jer bi moglo postati osnovni uzrok odbijanja kupaca. "U uvjetima zajedničkog nastupa na nekom tržištu (zajednički prihod) dobro javno mišljenje bit će faktor okupljanja i organizacije zajedničke prodaje, kao izraz povjerenja partneru koji organizira prodajnu funkciju". "Izlazak na međunarodno tržište najčešće zahtijeva podršku šire društveno-političke zajednice, pri čemu javno mišljenje ima utjecaj na organizaciju prodaje (npr. zajednički nastup većeg broja partnera)".

## 5.2. Objektivni unutarnji faktori organizacije prodaje

Čačić (2015), "navodi da su unutarnji faktori uvjeti koji direktno utječu na poslovanje poduzeća pa time i na sam rast. Oni se nalaze unutar poduzeća te im ujedno i pripadaju".

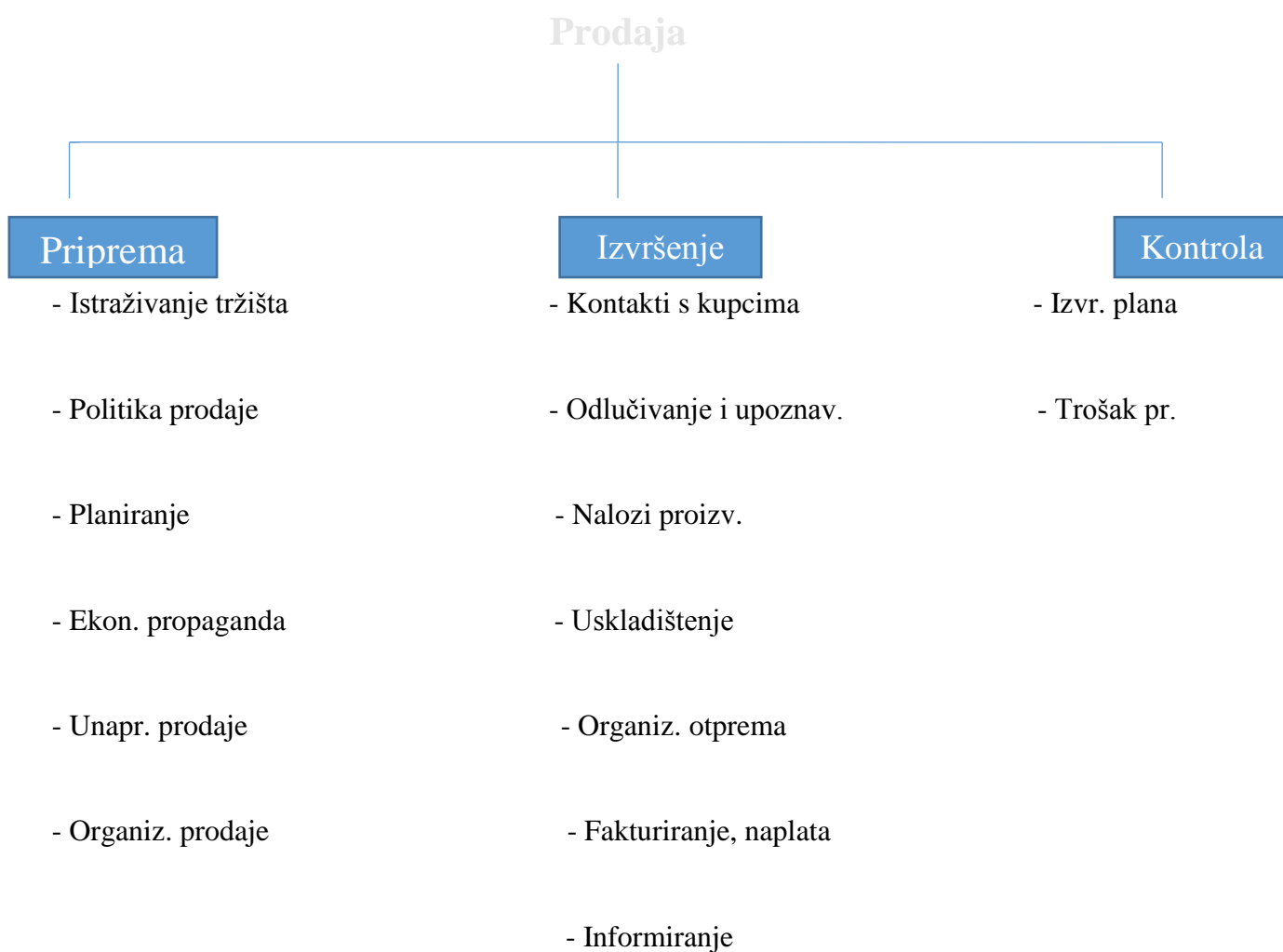
"Unutar prodajnih organizacija djeluje niz relevantnih faktora koji u većoj ili manjoj mjeri utječu na izbor organizacijskog rješenja i funkcioniranje prodaje. Upoznavanjem tih faktora i njihovim uključivanjem u izbor organizacijskih rješenja moguće je stvoriti uspješan organizacijski oblik prodaje. Procjena relevantnosti pojedinih faktora stvar je postupka projektiranja organizacije. Greške koje se pri tome mogu javiti su različite: od izostavljanja nekog važnog faktora do loše procjene sadašnjeg i budućeg inteziteta djelovanja i dr". Istraživanje podobnosti organizacije prodaje je trajan proces, i u tom smislu nameće se potreba stalnog preispitivanja i analiziranja utjecaja pojedinih faktora kako bi se u primjenjenim uvjetima pronalazila nova i uspješnija organizacijska rješenja.

"Unutarnji objektivni faktori dakle djeluju unutar same organizacije. Njihova objektivnost proizlazi iz činjenice da ih nije moguće brzo promijeniti organizacijskim odlukama bez većih negativnih posljedica". Oni djeluju na prodaju u duljem vremenskom razdoblju i u tom razdoblju moguće je promijeniti intezitet njihova utjecaja na rezultate prodaje.

### 5.2.1. Veličina prodajne organizacije

Kapustić (1984), *"ističe da veličina prodaje u značajnoj mjeri utječe na strukturiranje poslova i zadataka prodaje odnosno na podjelu zadataka na izvršioce unutar prodaje, dolazi do razdvajanja strukture u horizontalnom i vertikalnom smislu, kao npr. priprema, izvršenje i kontrola. Ovaj autor isto tako ističe da veličina prodajne organizacije za koju se obavljaju poslovi prodaje, ima bitan utjecaj na organizacijske oblike prodaje. Pojam veličine prodaje podrazumijeva opseg poslovanja, pa odatle i složenost, odnosno kompleksnost tržišne problematike"*. Izbor takvog organizacijskog rješenja prodaje, koje uvažava elemente veličine, omogućuje svim dijelovima organizacije prodaje da utječu na tržište, a radnim ljudima u prodaji da adekvatnim strukturiranjem i podjelom poslova pokriju sva područja rada i djelovanja prodaje. "Veličina prodajne organizacije određuje položaj i status prodaje unutar prodajne organizacije. Prodaja može biti organizirana kao radni odsjek unutar neke organizacije, kao posebna radna jedinica, poseban sektor unutar radne zajednice, kao odjel u okviru komercijalnog ili tehničkog sektora uz različite oblike centralizirane, decentralizirane ili kombinirane organizacije prodaje".

"Veličina prodajne organizacije u značajnoj mjeri utječa na strukturiranje poslova i zadataka prodaje, odnosno na podjelu zadataka na izvršioce unutar prodaje, dolazi do razdvajanja strukture u vertikalnom i horizontalnom smislu, kao npr. priprema, izvršenje i kontrola".



*Slika 5. Organizacija poslova prodaje*

Izvor: [Vlastiti rad](#)

Ovdje je važno napomenuti da se unutar većih prodajnih organizacija može organizirati istraživanje i praćenje tržišta uz pomoć elektroničkih računala te primjenu suvremenih znanstveno-istraživačkih metoda. To stvara temelj za uspješnije funkcioniranje organizacije prodaje.

### 5.2.2. Karakteristike proizvodnje i asortimana

Perinić, Maričić i Gržinić (2011), *"navode da osnovne karakteristike proizvodnje, koje utječu na organizaciju prodaje, obuhvaćaju namjenu proizvoda (proizvodna potrošnja, široka potrošnja), tipove proizvodnje, metode proizvodnje te stupanj tehničke opremljenosti. Proizvodi namijenjeni tzv. proizvodnoj potrošnji zahtijevaju odgovarajuću organizaciju prodaje kojom će se ostvariti direktni kontakt s kupcima (tehničke informacije, savjeti, servisi, rezervni dijelovi i sl.)"*. Direktni kontakti osiguravaju tokove informacija u oba pravca čime utječu na uspješnost prodaje. *"Kod proizvoda široke potrošnje proizvođači najčešće angažiraju posrednike (trgovine) koju zastupaju proizvođače kod potrošača"*. Obostrani interes proizvođača i trgovine treba se osnivati na zajedničkom prihodu. Organizacijski problemi, koji proizlaze s tog naslova, odnose se na pripremu zajedničkih poslova, realizaciju i raspodjelu zajedničkog prihoda. *"Pojedinačna, serijska i masovna proizvodnja kao tipovi proizvodnje zahtijevaju različitu organizaciju prodaje. Pojedinačni tip proizvodnje zahtijeva značajne aktivnosti u pripremi prodaje, te uključivanje tehničkih profila kadrova u prodaju. Takvi organizacijski oblici organiziraju tzv. tehničke komercijale (primjeri u građevinarstvu i strojogradnji)"*. I nakon realizacije ostaju aktivnosti prodaje vezane uz montažu, servisiranje i dr. U serijskoj i masovnoj proizvodnji proizvodi se za širi krug kupaca. Od osoblja prodaje ovisi veličina serije, što znači i troškovi proizvodnje po jedinici, pa se to reflektira i na plasman proizvoda. Da bi se ostvarila veća serija, potrebno je poznavanje i obrada tržišta, te se tomu mora prilagoditi organizacija prodaje. *"Masovna proizvodnja zahtijeva agresivniji i organiziraniji nastup na tržištu uz uključivanje različitih oblika direktnog i indirektnog nastupa. Stupanj tehničke opremljenosti utječe na razinu proizvodnosti rada, ekonomičnost procesa proizvodnje, pa time i na uspješnost prodaje"*. *"U uvjetima poteškoća oko podizanja tehničke opremljenosti prodaja će tražiti izlaz za povećanje uspješnosti u predlaganju specijalizacije, selekcije asortimana, zajedničkom proizvodu i dr., a to naravno zahtijeva organizacijske zahtjeve unutar same prodaje"*. *"Širina i*

dubina asortimana utječe na izbor organizacije prodaje". Zajednički nastup kod investicijskih radova ili prodaje komplementarnih proizvoda uvjetovan je asortimanom. "Ako se više proizvođača uključuje u zajednički nastup (inozemna tržišta), tada je moguća njihova pojedinačna specijalizacija, a rezultati se koriste zajednički. Asortiman upućuje na traženje organizacijskih oblika prodaje koji će odgovarati zajedničkom nastupu".

*"Ovi autori isto ističu da kako bi se osigurala provedba unapređivanja proizvodnje, neophodno je ostvariti optimalno odvijanje svih postupaka u proizvodnom procesu. Tu važnu ulogu imaju svi proizvodni alati jer brzom izmjenom alata omogućava se širenje asortimana u kratkom vremenskom razdoblju. Svakako jedan od najvažnijih alata koji se sve više koristi u 21. stoljeću je i SMED (engl. Single digit Minute Exchange of Die) i označava izmjenu alata u jednoznamenkastom broju minuta. Osnovna ideja koja stoji iza SMED metode jest smanjivanje potrebnog vremena zamjene alata i kasnijeg naknadnog podešavanja".*

Magdalenić i Ivko (1994), *"ističu da primjena znanosti u proizvodnji i suvremena ekonomska organizacija doprinose neprekidnom povećavanju proizvodnih kapaciteta i stalnom proširenju asortimana, uz praćenje sustava kvalitete i stalnu težnju dostignuća potpunog upravljanja kvalitetom"*. Dakle današnja proizvodnja i sav proizvodni asortiman koju neka organizacija posjeduje podrazumijeva primjenu najsuvremenijih tehnika i tehnologija. Razvoj znanosti uvelike se odrazio i u proizvodnji te sva današnja poduzeća teže postizanju TQM-a. "TQM predstavlja potpuno upravljanje kvalitetom i omogućava povećavanje proizvodnih kapaciteta i stalno proširenje kapaciteta, naravno uz konstantno praćenje sustava kvalitete. No u prošlosti proizvodni kapaciteti su bili usko povezani sa namjenom pojedinih proizvoda kao i oblikom njihove proizvodnje pa se tehnici i tehnologiji nije posvećivala velika pažnja".

### 5.2.3. Financijska snaga prodajne organizacije

Barbir (2004), *"ističe da financijska snaga prodajne organizacije predstavlja jedan od najvažnijih temelja sadašnjeg i budućeg poslovnog uspjeha. Ona uključuje: tekuću efikasnost (ekonomičnost, rentabilnost), akumulirana sredstva u fondovima, strukturu angažiranih sredstava te likvidnost. Prodajne organizacije s nižom stopom tekuće efikasnosti morat će na tržištu uložiti znatno više napora od drugih"*. Organizacijski oblici prodaje mogu trenutačno utjecati na izbor dobavljača, ali ne i za dulje vremensko razdoblje. *"Niska razina tekuće efikasnosti djeluje kao faktor korekcije nerealnih ambicija prodajne organizacije, u širenju tržišta i prilagođavanju tome organizacijskih oblika prodaje. Ekonomičnost predstavlja odnos između ostvarenih učinaka i količine rada, predmeta rada, sredstava za rad i tuđih usluga potrebnih za njihovo ostvarenje. Rentabilnost predstavlja odnos poslovnog rezultata odnosno profita i uloženog kapitala"*. Ako su prihodi veći od rashoda, ostvarena je dobit, odnosno poslovanje je bilo rentabilno. Ako su prihodi manji od rashoda, ostvaren je gubitak, odnosno poslovanje je bilo nerentabilno. *"Akumulirana sredstva u fondovima pokazuju ponašanje neke prodajne organizacije u duljem vremenskom periodu"*. Ona omogućuju proširenje poslovanja i osiguranje protiv rizika koji su moguću u robnom prometu prodajne organizacije. Razvojne ambicije prodajne organizacije realiziraju se na tržištu i neadekvatna organizacija prodaje ne može ih ostvariti. *"Ulaganje u organizaciju prodaje otvara mogućnosti definiranja i realizacije razvojnih ambicija prodajne organizacije"*. *"Akumulirana sredstva u fondovima omogućuju vođenje elastičnije prodajne politike. Struktura angažiranih sredstava (osnovna, obrtna) i stupanj samofinanciranja (odnos trajnih - vlastitih i privremenih-tuđih izvora) ponekad predstavlja limit za angažiranje dodatnih izvora sredstava kojima se žele unaprijediti organizacijski oblici prodaje, npr. otvaranje novih predstavništava, prodavaonica i dr"*. *"Likvidnost je svojstvo imovine ili njezinih pojedinih dijelova da se mogu pretvoriti u gotovinu dostatnu za pokriće preuzetih obveza. Stoga je likvidnost, uz rentabilnost, jedno od osnovnih načela privređivanja poduzeća u robno-novčanoj privredi"*. Likvidnost poduzeća nerijetko se definira kao njegova sposobnost da pravovremeno podmiruje svoje obveze. *"Ova sposobnost poduzeća uvjetovana je nizom elemenata: prije svega protokom obrtnih sredstava kroz njegov poslovni ciklus, rokom dospijea obveza, usklađenošću dugova i vlastitih izvora financiranja"*.



#### 5.2.4. Politika prodaje

Dvorski, Vranešić i Dobrinić (2004), *"smatraju da vrlo oštro konkurentsko okruženje te sofisticiran i educiran korisnik traži prilagodbu ukupnog poslovnog procesa željama i potrebama svakog korisnika posebno. Uspostava dugoročnog odnosa povjerenja, koju direktni marketing omogućava, pridonosi zadržavanju postojećih i lakšem pridobivanje novih korisnika"*.

Zver (1979), *"smatra da definiranje politike prodaje kao i njezinih dijelova (politika proizvoda, politika cijena, politika izbora puteva i metoda prodaje, politika ekonomske propagande i dr.) iziskuje najrazličitije računovodstvene informacije u cjelokupnom procesu odlučivanja o prodajnoj politici"*. Politika prodaje dakle usko je povezana i sa računovodstvenom funkcijom. "Računovodstvena funkcija dužna je pratiti odnosno bilježiti sve prihode i rashode te na osnovu ovih, ali i ostalih podataka formirati prodajnu cijenu. Prodajna cijena predstavlja nabavnu cijenu uvećanu za sve troškove nabave pa stoga poduzeća moraju pokriti sve troškove nabave da bi ostvarila određen prihod odnosno profit".

"Dakle politikom prodaje određuju se ciljevi prodaje, sredstva, načini prodaje i metode kojima se ti ciljevi trebaju ostvariti. Smatra se da je ključni čimbenik organizacije prodajne službe usmjerenje poduzeća u njegovom djelovanju. Ako se odlučilo da se usmjeri na tržište, poduzeće mora i svoju prodajnu organizaciju tome prilagoditi". Drugim riječima, ako je poduzeće odlučilo izvršiti značajan prodor na neko tržište ili plasirati nove proizvode (definirani cilj), organizacija prodaje ima svoj oslonac u politici prodaje, a ujedno predstavlja uvjet za realizaciju ciljeva prodajne politike.

### 5.2.5. Lokacija

Lokacija predstavlja jedno ili više mjesta na kojem neko prodajno poduzeće obavlja svoju prodaju. Ona predstavlja jedan od mnogobrojnih čimbenika prodajnog uspjeha. Dakle možemo zaključiti da odabir pravog mjesta za otvaranje ili izgradnju prodajnog objekta vrlo često jamči i poslovni uspjeh. Stipčević Brčić i Renko (2005), *"ističu da su za uspjeh prodajnog poduzeća najvažnije tri stvari: "lokacija, lokacija i lokacija" te da odabir pravog mjesta za otvaranje i/ili izgradnju prodajnog objekta automatski jamči i poslovni uspjeh"*.

Lončar (2008), *"ističe da lokacije mogu biti smještene na različitim područjima, no u pravilu su najuspješnije one koje se nalaze na frekventnim (međunarodnim) prometnicama, u riječnim i morskim lukama, uz zračne luke, u pograničnim područjima te sličnim mjestima koja omogućuju njihovo profitabilno poslovanje"*. "Veliku ulogu u odabiru lokacije ima lokalna i regionalna i državna vlast, a glavni su razlozi tomu poticanje ulaganja, zapošljavanje, uvođenje novih tehnologija i opreme, modernizacija i unapređenje poslovanja kao i industrijsko povezivanje". Iz ovog proizlazi da je poželjno da jedno poduzeće svoje poslovanje vrši na nekoliko lokacija.

Lokacija prodaje na jednom mjestu omogućuje centraliziranje prodajne organizacije, dok dislokacija prodaje zahtijeva drugačije organizacijske oblike prodaje. Korištenje elektroničkog računala i izgradnja informacijskog sistema u značajnoj mjeri eliminira negativnosti dislokacije.

### 5.3. Subjektivni faktori organizacije prodaje

"Pod subjektivnim faktorima organizacije prodaje podrazumijevamo one faktore koji svojim znanjem, kreacijom, stavovima i odlukama utječu na projektiranje organizacije prodaje i uspješnu realizaciju ciljeva i zadataka prodaje. Među značajnije subjektivne faktore organizacije prodaje spadaju kadrovi, organi upravljanja, sistemi rukovođenja te sustavi nagrađivanja. Glavna karakteristika ovih faktora je ta da se oni mogu mijenjati, a svojom promjenom utječu na izbor organizacijskih rješenja. Ovdje je svakako važno naglasiti da pri oblikovanju subjektivnih faktora organizacije prodaje ključnu ulogu imaju zaposlenici odnosno njihova zainteresiranost za rad i motivacija". "Cjelokupni organi upravljanja i sistemi rukovođenja koji su vrlo kompleksni i složeni u svakom poduzeću trebaju to prepoznati i omogućiti svojim zaposlenicima određenu dozu kreativnosti i tako povećati njihovu motiviranost i predanost radu". Isto tako vrhovni organi upravljanja moraju se decentralizirati jer se jedino tako u današnjim uvjetima poslovanja postiže uspjeh. "Radnici moraju biti strpljivi i zagovarati decentralizaciju upravljanja jer je to ide njima u prilog te se isto tako kroz svoje sindikate trebaju izboriti za razne pogodnosti koje im pripadaju". ( Jubilarne nagrade, plaćen godišnji odmor, bolovanje itd.)

### 5.3.1. Kadrovi

Jambrek i Penić (2008), *"ističu da je okolina u kojoj živimo turbulentna i u njoj se svakodnevno susrećemo s većim ili manjim problemima. Brzina i kakvoća njihovog rješavanja utječu na učinkovitost poduzeća"*. Dobro rješenje, odnosno dobra ideja može poboljšati prodaju, marketing, upravljanje, vrijeme, sredstva, energiju i druge oblike angažmana. "Upravljanje ljudskim potencijalima i isticanje vrijednosti ljudskog faktora u poslovanju organizacije je smjer koji će zasigurno s vremenom dovesti do pozitivnih pomaka u poslovanju poduzeća te napretku gospodarstva".

Tadić (2014), *"ističe da naponi koji se u posljednje vrijeme ulažu u razvoj funkcije upravljanja ljudskim resursima rezultiraju uspješnim performansama poduzeća, održivom konkurentskom prednošću poduzeća i cjelokupnim organizacijskim uspjehom. Sve više i više poduzeća, iako još uvijek nedovoljno, shvaća ljudske resurse temeljnim resursom u usmjeravanju i unapređenju budućeg rasta i razvoja poduzeća, ali i sustavno upravljanje ljudskim resursima jednom od ključnih poslovnih funkcija nužnih za opstanak, rast i razvoj poduzeća"*. Kadrovi dakle čine najvažniji subjektivni faktor svake organizacije pa tako i organizacije prodaje. "Zahtjevi koji se danas postavljaju pred suvremeno organiziranu prodaju nameću potrebu za stručnim kadrom koji je ovladao teorijskim znanjima potrebnim u istraživanju tržišta, prognoziranju, planiranju prodaje, ali i organizacijskim znanjima potrebnim za definiranje ciljeva prodaje, projektiranje organizacije prodaje, te vođenjem radnog procesa unutar prodaje. Pored teorijskih znanja kadrovi u prodaji moraju posjedovati i određena praktična znanja i iskustva iz područja rada i poslovanja prodaje". "S tog naslova postavljaju se zahtjevi za različitim potrebnom strukturom kadrova u prodaji, kao npr. različiti stupnjevi obrazovanja, različiti stručni profili, različita dobna struktura, struktura po spolu i dr". "Neadekvatna struktura kadrova u prodaji ima negativne posljedice koje se očituju u zaostajanju neke organizacije u odnosu na druge organizacije. Teorijska znanja pored redovnog školovanja mogu se steći i doškolovanjem."

### 5.3.2. Organi upravljanja

Zver (1989), *"ističe da poslovnim sistemom upravljaju vlasnici sredstava kao i svi radni ljudi zaposleni u poduzeću. Oni donose odluke o ciljevima koji se trebaju u sistemu ostvariti, o*

*organizaciji sistema, o statusu poduzeća, o planovima poslovanja i razvoja i raspodjeli ostvarenog rezultata.*

*Poslovni organ predlaže:*

- poslovnu politiku poduzeća,*
- strategiju razvoja,*
- plan i program rada,*
- organizaciju poduzeća,*
- imenovanje i razrješavanje radnika s posebnim ovlaštenjima i odgovornostima.*

*Poslovni organ donosi odluke:*

- mjere za realizaciju programa rada i plana,*
- odluke o raspoređivanju radnika na određene poslove i zadatke*
- izvršava odluke skupštine, upravnog odbora, radničkog savjeta i odluke radnika donijete osobnim izjašnjavanjem".*

"Organi upravljanja dakle kontroliraju kako funkcionira neka organizacija i kako se donose mjere za još uspješnije funkcioniranje. Sva složenost proizlazi iz domene odlučivanja u okviru neke prodajne organizacije". Veliku važnost za sve organe upravljanja predstavlja i sustav informiranja. On predstavlja podlogu za iniciranje različitih akcija na području prodaje.

### **5.3.3. Sistemi rukovođenja**

Landekić, Šporčić, Martinić, Bakarić i Lepoglavec (2016), *"ističu da koncept vođenja u djelokrugu menadžmenta predstavlja kompleksan proces za koji ne postoji jednoobrazni profil idealnog i uspješnog vođenja, a shodno navedenome niti idealan stil rukovođenja zaposlenicima i poduzećem u cjelini. Vodstvo poduzeća, zajedno s dominantnom kulturom, utječe na načine organiziranja, vrstu moći koja se koristi, stupanj formalizacije, stupanj decentralizacije, pristup upravljanju ljudskim resursima, normizaciju postupaka i način*

*kontrole*". Isto tako u prodajnim organizacijama postoje organi poslovođenja i organi rukovođenja. Dok kod poslovnih organa dominiraju koordinativne aktivnosti, kod organa rukovođenja pretežu poslovi oko podjele zadataka, instruktaze te kontrole izvršenja zadataka. "Ciljeve prodaje u prodajnoj organizaciji postavljaju samoupravni organi, a rukovodioci prodaje ih pretvaraju u zadatke koristeći se organizacijom prodaje. Od razine znanja, iskustva i autoriteta rukovoditelja prodaje zavisit će uspješnost podjele zadataka i njihovo izvršenje. Sposobnost rukovoditelja prodaje da uočava slabe točke u funkcioniranju organizacije prodaje doprinjet će boljim organizacijskim rješenjima". "O izboru metode rukovođenja (autokratska, demokratska i metoda individualnih sloboda) zavisit će inovacije na području organizacije prodaje". Strujanje novih, racionalnijih organizacijskih rješenja bit će moguće samo u uvjetima rada prodaje gdje se potiče kreativnost i ideje pojedinca bez obzira na njegov položaj u organizaciji prodaje. "Autokratska metoda temelji se na odlukama koje donosi najviši menadžment nekog poduzeća bez bilo kakve suradnje sa ostalim zaposlenicima. Demokratska metoda podrazumijeva suradnju vrhovnog menadžmenta i svih ostalih zaposlenika te se konačne odluke temelje na njihovom međusobnom kompromisu. Metoda individualnih sloboda podrazumijeva provođenje odluka koje predlažu sami radnici i ona je danas najpopularnija jer se na takav način podiže njihova motiviranost i predanost radu". Dakle na kraju možemo reći da je na neadekvatnim i zastarjelim sistemima i metodama rukovođenja gotovo nemoguće razvijati suvremene organizacijske oblike prodaje. Struktura rukovođenja, prema tome, limitira izbor organizacijskih rješenja u prodaji.

#### 5.3.4. Sustavi nagrađivanja

Marušić (2001), *"ističe da je prijelazom s hijerarškog tipa organizacije na profitne centre, a i radi nepovoljnih kretanja u hrvatskom gospodarstvu, mogućnost napredovanja u poduzeću znatno smanjena. Zaposlenici veći broj godina provode na istim poslovima, ali kretanja postoje, i to horizontalna, vertikalna i dijagonalna. Svi ti oblici i sve mogućnosti, morale bi biti poznate mladom radniku već kod zapošljavanja u poduzeće"*. Dakle sustav nagrađivanja mora biti u funkciji uspješnosti rada i poslovanja. Najbolja selekcija kadrova i optimalna organizacijska rješenja u prodaji neće dati zadovoljavajuće rezultate ako ne postoji

zainteresiranost kadrova u prodaji za veće i bolje rezultate. Motivi mogu biti različiti od ekonomskih (osobni dohoci, stanovi i dr.) do neekonomskih (napredovanje u poslu, doškovanje i dr.). "Sustavom raspodjele osobnih dohodaka može se utjecati na povećani interes radnika u prodaji za ostvarivanje što većih rezultata i stvaranje uvjeta za uspješniji nastup u budućnosti". "Uvođenjem sustava raspodjele, u kojem se može diferencirati rad i doprinos svakog pojedinca uspješnosti poslovanja, stvaraju se realne pretpostavke za funkcioniranje organizacije". Stimulativno nagrađivanje potiče pojedince na traženje i predlaganje novih organizacijskih rješenja na području prodaje.

Dakle kod sustava nagrađivanja može se slobodno potvrditi da je ovakav sustav jako često potrebno analizirati i to prvenstveno s aspekta funkcioniranja određene organizacije, jer ako tu postoje neusklađenosti, tada ni primjena organizacije neće bitno doprinijeti povećanju uspješnosti.

## 6. SMJERNICE ZA BUDUĆI RAZVOJ PRODAJNE FUNKCIJE

Razum (2010), *"ističe da suvremeni marketinški trendovi zahtijevaju dobro poznavanje i razumijevanje područja prodaje kao iznimno vrijednog elementa ukupne marketinške strategije, a aktualni razvoj tržišta rada ima za posljedicu povećanu potražnju za rodajnim zanimanjima i vrsnim prodajnim stručnjacima"*. Dakle današnja prodajna funkcija zahtijeva samo vrstan kadar koji posjeduje specijalna znanja i vještine te upravo taj kadar predstavlja najvažniju snagu poduzeća u definiranju i provođenju prodajne strategije. Ti zaposlenici moraju prvenstveno imati iskustava u poslovima prodaje te na osnovu tog iskustva moraju znati procijeniti sve prodajne odluke. Osim iskustva oni moraju znati raditi na računalima, moraju poznavati jezike te biti dobri motivatori kako bi radni uvjeti u nekom poduzeću bili zadovoljavajući. Isto tako oni moraju poznavati i pravila međunarodnog poslovanja jer je opće

poznato da je današnje tržište uvelike globalizirano. "No usprkos vrhunskom kadru i vrhunskoj tehnologiji vrlo česta pojava koja se prvenstveno javlja u malim poduzećima je tržišni neuspjeh. On se događa iz razloga što poduzeća vrlo često kupuju tehnologiju za koju nemaju kadra odnosno poduzeća ne žele postojeći kadar školovati i izučavati". To predstavlja veliki problem pa stoga brojna poduzeća vrlo lako upadaju u zamku novog doba i novih tržišnih uvjeta koji ih uvelike odvlače od ispunjenja prodajnih ciljeva. "Iz svega što je navedeno u gornjem tekstu može se zaključiti da vrhunski prodajni stručnjaci predstavljaju najvažniji resurs u prodajnim poduzećima". Oni posjeduju znanje koje im omogućava da u pravo vrijeme te na pravom mjestu prepoznaju povoljne tržišne prilike koje će određenim prodajnim poduzećima donijeti tržišni uspjeh. "Poduzeća moraju cijeniti ove stručnjake te im udovoljavati koliko god to mogu jer bi bila prava šteta da ih izgube, odnosno da oni pređu u konkurentska poduzeća".

### 6.1. Utjecaj globalizacije

Stančić (2000), *"ističe da aktualne rasprave o globalizaciji često poistovjećuju proces globalizacije sa globalnim gospodarstvom, kakvo je u raznim oblicima već postojalo u političkoj i gospodarskoj povijesti. Globalno gospodarstvo postojalo je zaista već i prije, dakle, barem od vremena imperijalizma, a znanstveno-tehnološka i informacijsko-komunikacijska revolucija uvela je globalno gospodarstvo u proces globalizacije"*.

Lončar (2005), *"ističe da je process globalizacije počeo nakon drugog svjetskog rata i to osobito u Europi. Europske zemlje od kojih su neke bilo potpuno gospodarski uništene počinju provoditi proces međusobnog povezivanja, uz novčanu pomoć SAD-a. Glavni cilj tog povezivanja bio je prekinuti sva neprijateljstva i netrepeljivosti i stvoriti jaku Europu u kojoj će sve zemlje međusobno surađivati i pomagati se. Takva politika u Europi bila je primjer i brojnim drugim zemljama diljem svijeta te je to u konačnici rezultiralo stvaranjem svijeta"*



*kakav jest danas". "Dakle možemo reći da je Europa bila preteča globalizacije odnosno Europske zemlje počele su prve provoditi proces izjednačavanja cijena i kultura pojedinih zemalja. U Europi su i usvojena i dva najvažnija aspekta globalizacije, a to su: omogućavanje optimalne kombinacije ulaganja proizvodnih faktora u svjetskim razmjerima te ostvarivanje teoretski idealne ekonomije". Globalizacija dakle uvelike pouspješuje prodaju te poduzećima otvara nova tržišta i mnogobrojne nove mogućnosti. "Upravo zahvaljujući globalizaciji otvoreno je jedno zajedničko tržište koje se naziva svjetskim. Na to tržište mogu pristupi sva poduzeća i međusobno se natjecati tako da je globalizacija u konačnici i stvorila najpravedniji oblik tržišta. "*

## 6.2. Utjecaj interneta

Boban i Babić (2014), *"ističu da su internetske tehnologije veoma važna varijabla gospodarskog rasta. Ulaganja u internetske tehnologije, ali i u razvitak na internetu zasnovanih poslovnih modela omogućuju uključivanje poduzeća u internetsku ekonomiju i stvaraju pretpostavke za razvitak i rast poslovanja izvan fizičkih tržišta".* Za budući rast, međutim, poduzeća će morati osigurati pretpostavke konkurentnosti na međunarodnim tržištima. "Ulaganja u internetske tehnologije, jednako u javnom, kao i u privatnome sektoru, moraju se u budućnosti povećavati da bi hrvatska ekonomija ostvarila dovoljan rast i snižavanje visoke razine nezaposlenosti". Dakle internetsko poslovanje u RH pojavilo se tek nedavno tako da naša poduzeća još uvijek izučavaju sve mogućnosti koje im omogućuje suvremeno internetsko poslovanje. "Internetsko poslovanje uvelike je promijenilo i koncept organizacije marketinga tako da sad sva poduzeća uz minimalne troškove mogu tržištu ponuditi ponudu, a ujedno i kupnju proizvoda na svojim internetskim stranicama".

Škare (2005), *"ističe da je najznačajnija tehnološka prednost interenta redefiniranje komunikacije između subjekata na tržištu. Zato se on danas često promatra kao medij, a tako su reagirali i marketinški stručnjaci, koristeći ga prije svega za provedbu promocijskih aktivnosti. S vremenom i razvojem internetskih tehnologija ovaj medij postaje i mjesto razmjene, što će dugoročno odrediti njegovo repositioniranje od medija prema tržištu u punom smislu riječi"*. Dakle činjenica je da je današnja najvažnija prednost interneta postizanje virtualne komunikacije između kupca i prodavatelja. Dakle internet postaje medij koji uvelike mijenja organizacijsku strukturu poduzeća jer olakšava poslove koje je do prije samo petnaest godina moralo obavljati nekoliko stručnih i savjetodavnih službi zajedno, a to dodatno snižava troškove poduzeća te uvelike pouspješuje poslovanje.

### 6.3. Učinkovito upravljanje važnim prodajnim resursima

Fabac (2002), *"ističe da je efektivna koordinacija unutarnjih resursa izvor konkurentske prednosti poduzeća. Nedostatak nekog resursa ili sposobnosti pospješuje ulazak poduzeća u kooperaciju ili savezništvo s konkurencijom"*. Poželjni su partneri oni koji svojim ulaskom u koaliciju omogućuju transfer značajnih resursa. Dakle poduzeća koja nemaju na raspolaganju određene unutarnje resurse moraju te nedostatke otkloniti kooperacijom s drugim poduzećima. Danas samo velika poduzeća posjeduju kvalitetne unutarnje resurse, a mala kroz različite strateške saveze i partnerstva nastoje konkurirati velikima. *"Ovaj autor također ističe da su ljudi tehnologija i proračun najvažniji resursi prodaje. Ako govorimo o ljudima svakako je važno spomenuti njihovo znanje koje u konačnici rezultira kreiranjem lakših i jednostavnijih prodajnih postupaka. Tehnologija skraćuje potrebno vrijeme proizvodnje odnosno ubrzava cjelokupni postupak kreiranja proizvoda"*. Upravo tu tehnologiju razvijaju ljudi i njihovo znanje tako da tehnologija zahtijeva vrhunske stručnjake i inženjere. Najveće odgovornost uprave leži u kreiranju i izglasavanju proračuna. *"Proračun je ključni dokument prihoda i troškova jednog poduzeća. On mora poticati razvoj i rast odnosno investicije, a nikako povećavanje troškove. Prodajni proračun u svakom poduzeću donosi prvenstveno marketinški odjel i to kroz promociju jer upravo kvalitetna promocija omogućava vrhunske prodajne rezultate"*.

"Na kraju možemo zaključiti da upravljanje važnim prodajnim resursima podrazumijeva konstantno uvođenje novih prodajnih jedinica i modifikaciju postojećih, uvođenje novih načina izvršavanja zadataka kako bi svi radnici dali svoj doprinos u postizanju krajnjeg cilja te promjenu uloge menadžera koji sad treba biti motivator svih zaposlenika". Prodajni resursi dakle predstavljaju vrlo važnu imovinu koja u konačnici rezultira ili tržišnim uspjehom ili tržišnim neuspjehom.

#### 6.4. Razvoj menadžmenta znanja

Đula (2010), *"ističe da je upravljanje znanjem skup procesa koji upravljaju stvaralaštvom separirajući i koristeći znanje. Jednostavnije rečeno, upravljanje znanjem predstavlja sustav za upravljanje znanjem u tvrtki"*. Prema tome upravljanje svim izvorima znanja obično koristi moderne informacijske tehnologije da bi se omogućio brži pristup znanju i njegovoj raznovrsnoj primjeni.

Argote, McEvily i Reagans (2003), *"ističu da je menadžment znanja proces u koji organizacije generiraju vrijednost iz svojih aktiva koje su bazirane intelektualno i na nivou znanja. U početku su menadžment znanja tradicionalno tretirali kao moć koju treba skladištiti. Danas se priča o znanju koje treba razmijeniti kako bi se multipliciralo. To znači sasvim drugi pristup. Menadžment znanja je nešto kao kreacija, čuvanje i transfer znanja u organizacijama"*. Vrlo je očigledna transformacija odnosa i poimanja znanja koja se dogodila u protekla tri desetljeća. "Treba napomenuti da je menadžment znanja poiman kao sredstvo ili oruđe čak i kao put ka boljem shvaćanju kompanijske misije, okruženja, performansi, kreiranja vrednosti – sve to pod okriljem novog znanja. Ono, kao proces najčešće uključuje zahvaćanje, čuvanje i razmjenu između radnika, odjela i drugih kompanija uključujući i višegodišnje akumulacije". "Menadžment znanja usmjeren je u dva pravca: menadžment znanja sa orijentacijom ka informaciji (kasne 1980-te) i menadžment znanja okrenut ka ljudima. Jasno, razumljivo a u isto vrijeme i logično u ova dva spomenuta slučaja. Menadžment znanja je praksa selektivne primjene znanja stečenog iz prethodnog iskustva sadašnjih i budućih odluka s namjerom unapređenja organizacijske efektivnosti". "Čovjek i njegovo znanje su iz osnova promijenili

smjernice interesiranja u društvu. Ljudi s orijentacijom na menadžment znanja više su usmjereni ka usvajanju promjena i unapređivanju ljudskih potencijala, vještina i postupaka. Ovaj tip menadžmenta znanja je mnogo bliži trenutku i aktivnostima u stvaranju organizacije koja uči, unapređivanju korporativne kulture i investiranju u ljude".

Prema Caplan-u (2002), korist od menadžmenta znanja sastoji se od:

- 1.Brze inovacije i protok ideja;*
- 2.Unapređivanja usluga i optimizacije vremena;*
- 3.Uvećanih prihoda od poreza zbog brže trgovine;*
- 4.Bogatijih formi o nagrađivanju zaposlenih;*
- 5.Smanjivanje troškova zbog izvornih informacija i eliminacije viška radnika;*
- 6.Smanjivanja vremena za trening".*

"Dakle možemo zaključiti da era znanja ne počinje već se dogodila. Možemo čekati da ono stigne do nas, tako što bi bili izvršiooci nečijeg programa ili projekta ili sami započeti proaktivan odnos ka znanju." "Disciplina (menadžment znanja) se još uvijek nalazi u prelasku iz faze osnivanja u fazu razvoja, ali to ne predstavlja prepreku za njenu uspešnu primjenu u svakodnevnom poslovanju poduzeća. Može se primjetiti da neke kompanije uspješno upravljaju znanjem, iako nemaju precizno izražen stav o tome da žele upravljati znanjem".

## 7. RASPRAVA

Prodajna funkcija je dio ukupnog marketinškog sustava jer zajedno sa svim elementima marketinškog miksa osigurava siguran rast i opstanak na tržištu. Isto tako svakako je važno naglasiti da je prodajna funkcija vitalan dio poduzeća jer ukoliko se s njom rukovodi i upravlja na efikasan način ona omogućava rast, razvoj i promicanje tržišnog uspjeha. Usko je povezana i sa svim ostalim funkcijama te ukoliko se postigne zadovoljavajuća suradnja među njima određeno prodajno poduzeće može širiti svoje inovacije te uvelike prilagoditi svoje proizvode i usluge ciljanim tržišnim segmentima. Moderna prodaja zahtijeva korištenje samo najsuvremenijih tehnika i tehnologija pa samim time ova funkcija predstavlja most između proizvodnje i tržišta. Ova funkcija ima i analizirajući karakter pa shodno tomu uspoređuje rezultate poslovanja sa situacijom na tržištu.

"Prodajna funkcija obuhvaća proces u kojem se moraju slijediti određeni koraci, jedan po jedan kako bi se došlo do krajnjeg cilja. Prodajna funkcija veliku važnost pridodaje trudu uloženom u istraživanje i razumijevanje kupčeve situacije; ovisi i o energiji koja se ulaže i koliko dobro se poznaje i vjeruje u proizvod koji neko prodajno poduzeće prodaje". Dakle prodajna funkcija

treba 4 ključna zadatka prodaje što više pojednostavniti i uspješno provesti. Ta 4 ključna zadatka su:

- 1.otvaranje
- 2.prikupljanje informacija
- 3.prezentacija / ponuda
- 4.zatvaranje ili sklapanje posla.

"Faza otvaranja često započinje prvim hladnim pozivom nekom poduzeću koje je relativno nepoznato i koje nije mislilo o nikakvoj suradnji. Faza prikupljanja informacija je drugi korak kad menadžeri prodaje u nekom poduzeću postavljaju pitanja kupcu o njihovom poslu, što rade, kako rade i zašto rade? Nakon toga pitaju kako njihovo poduzeće može pomoći da naprave taj proizvod još bolje. Obično drugi korak znači ugovoriti sastanak ili prezentaciju. Ponuda je sljedeći korak kada prodajni menadžer vrši prezentaciju baziranu na prikupljenim informacijama, te daje prijedloge ili smisljena rješenja za rješavanje kupčevog problema ili potreba. Kada se kupac odluči za kupnju to je četvrti korak u prodajnom procesu i jedini korak koji se broji –sklapanje posla. To znači kako je kupac prepoznao vrijednost u ponuđenom rješenju te se kupcu pomoglo donijeti odluku baziranu na informacijama koje su mu prezentirane odnosno predočene".

"Značaj prodajne funkcije očituje se u tome da se cjelokupno poslovanje usmjeri prema tržištu. Ova funkcija je u većini poduzeća strukturirana na dva osnovna načina:

- 1.Na način da objedinjuje procese prodaje i nabave,
- 2.Na način da je organizirana u dvije potpuno odvojene poslovne funkcije.

Bez obzira kako bila organizirana, uvijek se mora sagledavati kao dva skupa međusobno povezanih poslovnih procesa prodaje i nabave".

"Jedan od temeljnih zadataka prodajne funkcije očituje se u transformaciji proizvoda i usluga iz robnog u novčani oblik. Time se treba ostvariti ponovni reprodukcijski ciklus. Prodaja kao funkcija u procesu reprodukcije započinje i završava u jednom ciklusu na tržištu. Taj ciklus je

stalan. Ispitivanjem , obradom te istraživanjem kupaca na tržištu stvaraju se uvjeti za planiranje i pripremu procesa reprodukcije". Isto tako u procesu reprodukcije treba uskladiti kapacitete proizvodnje s optimalnim udjelom podmirenja potražnje na tržištu. Tu treba uskladiti kadrovske, ekonomske i tehničke uvjete.

Prodajna funkcija kao jedna od najvažnijih stručnih službi treba upravljati prodajom i provoditi zadatke prodaje u okviru svrhe i ciljeva prodajne politike. Shodno tome ova funkcija se organizira u skladu sa zacrtanim ciljevima poduzeća, a rad unutar nje se usklađuje sa ostalim službama odnosno funkcijama.

## 8. ZAKLJUČAK

Prodajne organizacije prodajom su povezane s tržištem. U cilju uspješnijeg poslovanja one postavljaju sve teže i složenije zadatke pred prodajom.

Da bi prodaja mogla uspješno odgovoriti tim zadacima, ona se mora organizirati na odgovarajući način. Prilaz projektiranju odgovarajuće organizacije prodaje je složen, on zahtijeva analizu relevantnih faktora koji uvjetuju izbor organizacijskih rješenja.

Faktori organizacije prodaje međusobno se razlikuju po važnosti, mjestu, smjeru, intezitetu te dinamici djelovanja. Neki su eksternog karaktera, djeluju iz okoline na organizaciju, i njima se treba na neki način prilagoditi. To prilagođavanje se odvija kroz odgovarajuću organizaciju prodaje. Drugi faktori su interni jer djeluju unutar prodajne organizacije. Na njih se može djelovati, u većoj ili manjoj mjeri, u duljem ili kraćem vremenskom razdoblju, zavisno da li se radi o objektivnim ili subjektivnim faktorima organizacije.

Kada se pristupa organizacijskoj izgradnji prodaje, potrebno je da se u svakoj prodajnoj organizaciji indentificiraju relevantni faktori organizacije prodaje, da se utvrdi smjer i intezitet njihova djelovanja na uspješnost prodaje, ne samo sada nego i u nekom budućem razdoblju, da se izvede njihovo rangiranje i definiraju varijante organizacijskih rješenja, na temelju kojih će se odabrati jedna od varijanti kao optimalno ili najsvrsihodnije rješenje. Zanemarivanje nekog od važnih faktora organizacije prodaje vrlo skoro će inicirati potrebu za reorganizacijom, izazvati nove troškove i probleme uvođenja. Samo studioznim pristupom izučavanju problema projektiranja organizacije može se postaviti racionalna organizacija prodaje.

Pošto je današnji poslovni svijet vrlo globaliziran svakako da i neke nove tehnike i tehnologije uvelike poupješuju rad prodajnih menadžera. Isto tako te tehnike razvijaju i različite programe koji poduzećima omogućuju da na puno jednostavniji način upravljaju prodajnom dokumentacijom te tako uštede na troškovima.

## 9. LITERATURA

### Knjige:

1. ARGOTE, L., MCEVILY, B., REAGANS, R., (2003.), "*Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes*" , New York, Amacom,[pristupljeno 15.4.2016]
2. BENNETT, C., (1933.), "*Znanstvena prodaja*", *Institut prodaje*, Vol. 1, No. 1, pp. 19-25,[pristupljeno 7.2.2016]
3. Ekonomski leksikon, idem, str. 726. [pristupljeno 8.2.2016]
4. GORUPIĆ, D., (1975.), "*Faktori formiranja poslovne politike*", Fakultet za vanjsku trgovinu Zagreb, Vol. 2, No. 1, pp. 18. [pristupljeno 5.3.2016]
5. KAPLAN, S., (2002.), "*KM the right way*", CIO Magazine, [pristupljeno 15.4.2016]
6. KAPUSTIĆ, S., (1984.), "*Metodika organizacijskog projektiranja*", Radna organizacija za grafičku djelatnost Samobor, Vol. 1, No. 1, pp. 3. [pristupljeno 5.3.2016]
7. KOTNIK, D., (1971.), "*Prodajna politika*", Informator Zagreb, Vol. 1, No. 1, pp. 183. [pristupljeno 5.3.2016]



8. MAJER, A., (2009.), "*Kako prodavati*", Institut prodaje, Vol. 1, No. 1, pp. 19-25, [pristupljeno 7.2.2016]
9. MEDVEŠČAK, I., (1968.), "*Organizacija prodaje u proizvođačkom poduzeću*", Školska knjiga, Vol. 1, No. 1, pp. 79. [pristupljeno 5.3.2016]
10. NOVAK, M., (1981.), "*Organizacija rada u socijalizmu*", Informator, Zagreb, Vol. 7, No. 2, pp. 115. [pristupljeno 5.3.2016]
11. SKUPINA AUTORA., (1984.), "*Osnove informatike*", Informator Zagreb, str. 328
12. ŽUGAJ, M., ŠEHANOVIĆ, M., CINGULA, M., (2004.), "*Organizacija*", Tiva – Tiskara Varaždin i Fakultet organizacije i informatike Varaždin, Vol. 1, No. 2, pp. 369, [pristupljeno 7.2.2016]

#### Znanstveni članci:

1. BADURINA, E., KOLANOVIĆ, I., (2002.), "*Lučki sustav u logističkom lancu*", Pomorski zbornik, Vol. 4, No. 1, pp. 223-249, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/83101](http://hrcak.srce.hr/file/83101)> [pristupljeno 22.2.2016]
2. BARBIR, V., (2004.), "*Čimbenici uspješnosti prodaje usluge osiguranja*", Ekonomski pregled, Vol. 4, No. 2, pp. 1-26, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/24747](http://hrcak.srce.hr/file/24747)> [pristupljeno 6.2.2016]
3. BARBIR, V., (2004.), "*Čimbenici uspješnosti prodaje usluge osiguranja*", Ekonomski pregled, Vol. 1, No. 2, pp. 815-839, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/24747](http://hrcak.srce.hr/file/24747)> [pristupljeno 15.3.2016]
4. BEZIĆ, H., GAŠPARINI, A., BAGARIĆ, L., (2007.), "*Elektronička trgovina u malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske*" Ekonomski vjesnik, Vol. 3, No. 1, pp. 266- 281, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/73918](http://hrcak.srce.hr/file/73918)> [pristupljeno 10.3.2016]
5. BOBAN, M., BABIĆ, A., (2014.), "*Utjecaj internetskih tehnologija na gospodarski rast, poslovni rezultat i stopu rasta profita poduzeća u Republici Hrvatskoj*", Sveučilište u Zagrebu, Vol. 1, No.1, pp. 59-82, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/184421](http://hrcak.srce.hr/file/184421)> [pristupljeno 15.4.2016]

6. BOLANČA, Đ., (2013.), *Obvezno pravo, posebni dio 1.- pojedini ugovori*, Novi informator Zagreb, Vol. 4, No. 1, pp. 249-252, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/147839](http://hrcak.srce.hr/file/147839)>[pristupljeno 18.2.2016]
7. BOŽIĆ, LJ., (2006.), "Učinci sastavnica trišne orijentacije na razvoj inovacija proizvoda", Privredna kretanja i ekonomska politika, , Vol. 8, No. 1, pp. 47-63, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/28687](http://hrcak.srce.hr/file/28687)>[pristupljeno 10.3.2016]
8. ČAČIĆ, I., (2015.), "Strategije rasta", Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Vol. 1, No. 1, pp. 13, <dostupno na: [dr.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A334/datastream/PDF/view](http://dr.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A334/datastream/PDF/view)>[pristupljeno 15.3.2016]
9. ĆORIĆ SINČIĆ, D., KOVAČIĆ, E., (2009.), "Unutarnja percepcija indentiteta poduzeća", Ekonomski pregled, Vol. 11, No. 1, pp. 616-633, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/66682](http://hrcak.srce.hr/file/66682)>[pristupljeno 10.3.2016]
10. DERADO, D., (2011.), "Institucionalni uvjeti internacionalizacije malih i srednjih poduzeća: slučaj Splitsko-dalmatinske županije", Ekonomski pregled, Vol. 3, No. 1, pp. 134-176, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/100404](http://hrcak.srce.hr/file/100404)>[pristupljeno 10.3.2016]
11. DRLJAČA, M., (2005.), "Prodaja kao funkcija", Zagreb airport, Vol. 1, No. 1, pp. 1-6, <dostupno na: [http://kvaliteta.inet.hr/t\\_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf](http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20funkcija.pdf)>[pristupljeno 9.2.2016]
12. DVORSKI, S., VRANEŠIĆ, T., DOBRINIĆ, D., (2004.), "Suvremene tendencije u razvitku marketinga - osvrt na direktni marketing", Ekonomski pregled, Vol. 7, No. 2, pp. 619-640, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/24730](http://hrcak.srce.hr/file/24730)>[pristupljeno 15.3.2016]
13. ĐULA, LJ., (2010.), "Upravljanje znanjem: trendovi i izazovi", Ekonomski vjesnik, Vol. 3, No. 4, pp. 224-239, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/87610](http://hrcak.srce.hr/file/87610)>[pristupljeno 15.4.2016]
14. ERŽIŠNIK, D., (2014.), "Funkcionalne cjeline kao osnova za sistematizaciju i vrednovanje knjigovodstvene dokumentacije", Arhivski vjesnik, Vol. 1, No. 1, pp. 397-402, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/183033](http://hrcak.srce.hr/file/183033)>[pristupljeno 26.2.2016]
15. FABAC, R., (2002.), "Kooperacija konkurentskih poduzeća komplementarnih resursa", Ekonomski pregled, Vol. 2, No. 3, pp. 750- 769, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/44530](http://hrcak.srce.hr/file/44530)>[pristupljeno 15.4.2016]

16. HALKOS, G. E., TZEREMES, N. G., (2009.), "*High performance management : an illustrative example of sales departments' productivity measurement*", Management (Split), Vol. 7, No. 1, pp. 21-38, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=61152](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=61152)>[pristupljeno 6.2.2016]
17. HERNAUS, T., (2009.), "*Temelji organizacijskog dizajna*", Ekonomski fakultet Zagreb, Vol. 8, No. 1, pp. 16, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/201924](http://hrcak.srce.hr/file/201924)>[pristupljeno 10.3.2016]
18. HUTINSKI, Ž., (1991.), "*Metodologija generiranja karakteristika dokumentacije*", Zbornik radova (Fakultet organizacije i informatike Varaždin), Vol. 9, No. 2, pp. 79-86, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/118833](http://hrcak.srce.hr/file/118833)>[pristupljeno 12.2.2016]
19. JAMBREK, I., PENIĆ, I., (2008.), "*Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća*", Zbornik Pravnog fakulteta Rijeka, Vol. 4, No. 2, pp. 1181-1206, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/63808](http://hrcak.srce.hr/file/63808)>[pristupljeno 1.4.2016]
20. KAPUSTIĆ, S., (1989.), "*Objekt organizacijskog projektiranja u nekim uvodnim referatima 3. Memorijala Aleksandar Đurašević*", Zbornik radova, Vol. 2, No. 3, pp.67-71, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/119204](http://hrcak.srce.hr/file/119204)>[pristupljeno 5.3.2016]
21. KARPATI, T., RUŽIĆ, D., (1999.), "*Razmjenski odnosi u marketingu*", Ekonomski fakultet Osijek, Vol. 1, No. 1, pp. 1-15, <dostupno na: [https://books.google.hr/books?id=tFK2FaN08IC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=ciljevi++prodajne++funkcije&source=bl&ots=TxI4t1rw2s&sig=BpxIFNUt6ZigU-12FnXJQDB00-s&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwizz\\_PC1KvMAhUIbxQKHaeADs0Q6AEITTAH#v=onepage&q&f=false](https://books.google.hr/books?id=tFK2FaN08IC&pg=PA14&lpg=PA14&dq=ciljevi++prodajne++funkcije&source=bl&ots=TxI4t1rw2s&sig=BpxIFNUt6ZigU-12FnXJQDB00-s&hl=hr&sa=X&ved=0ahUKEwizz_PC1KvMAhUIbxQKHaeADs0Q6AEITTAH#v=onepage&q&f=false)>[pristupljeno 8.2.2016]
22. KLIMENT, A., KNEŽEVIĆ, B., (2004.), "*Primjena poslovnih uredskih normi EU u poslovanju RH*", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 2, No. 1, pp. 122-142, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/41452](http://hrcak.srce.hr/file/41452)>[pristupljeno 26.2.2016]
23. KLIMENT, A., LUTILSKY DRAŽIĆ, I., (2005.), "*Porez na dodanu vrijednost na temelju računa- usporedba Hrvatske sa zemljama Europske unije*", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 3, No. 1, pp. 286-302, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/41483](http://hrcak.srce.hr/file/41483)>[pristupljeno 22.2.2016]

24. KOZINA, G., DARABUŠ, M., (2013.), "*Uloga logističke distribucije u poduzeću Vitis d.o.o- Varaždin*", Veleučilište u Varaždinu, Vol. 4, No. 1, pp. 72-79, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/149151](http://hrcak.srce.hr/file/149151)>[pristupljeno 14.2.2016]
25. LABAŠ, D., KOŠČEVIĆ, K., (2014.), "*Etička pitanja i manipulacija u oglašavanju*", Sveučilište u Zagrebu, Vol. 3, No. 1, pp. 201-230, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/197818](http://hrcak.srce.hr/file/197818)>[pristupljeno 16.2.2016]
26. LANDEKIĆ, M., ŠPORČIĆ, M., MARTINIĆ, I., BAKARIĆ, M., LEPOGLAVEC, K., (2016.), "*Utjecaj stilova vodstva na upravljanje i organizacijsku kulturu šumarskog poduzeća*", Šumarski list, Vol. 1, No. 2, pp. 17-28, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/231404](http://hrcak.srce.hr/file/231404)>[pristupljeno 1.4.2016]
27. LONČAR, J., (2005.), "*Globalizacija – pojam, nastanak i trendovi razvoja*", Geoadria, Vol. 2, No. 3, pp. 91-104, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/14812](http://hrcak.srce.hr/file/14812)>[pristupljeno 15.4.2016]
28. LONČAR, J., (2008.), "*Industrijske, slobodne i poslovne zone-pojam, značenje i faktori lokacije*", Geoadria, Vol. 11, No. 1, pp. 187-206, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/35844](http://hrcak.srce.hr/35844)>[pristupljeno 15.3.2016]
29. MAGDALENIĆ, B., IVKO, B., (1994.), "*Razvoj Vindije*", Mljekarstvo, Vol. 4, No. 1, pp. 246-249, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/140179](http://hrcak.srce.hr/file/140179)>[pristupljeno 15.3.2016]
30. MARUŠIĆ, S., (2001.), "*Sustav napredovanja u poduzeću*", Ekonomski pregled, Vol. 9, No. 2, pp. 1078-1099 <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/45148](http://hrcak.srce.hr/file/45148)>[pristupljeno 1.4.2016]
31. MATOVAC ANDRIJEVIĆ, V., (2005.), "*Inovativna praksa uspješnih poduzeća Hrvatske industrije: Case study farmaceutskog, prehramnenog i telekomunikacijskog poduzeća*", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 3, No. 1, pp. 304-320, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/41484](http://hrcak.srce.hr/file/41484)>[pristupljeno 10.3.2016]
32. MULAHASANOVIĆ, R., (2011.), "*Temelji planiranja informacijskih sustava i obrada podataka*", Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Vol. 3, No. 1, pp. 1-25, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/201687](http://hrcak.srce.hr/file/201687)>[pristupljeno 22.2.2016]
33. PAVLOVIĆ, M., (2014.), "*Dužno ponašanje sudionika u ispunjavanju obveza*", Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu, Vol. 2, No. 1, pp. 575-600, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/183333](http://hrcak.srce.hr/file/183333)>[pristupljeno 16.2.2016]

34. PERINIĆ, M., MARIČIĆ, S., GRŽINIĆ, E., (2011.), "*Primjena SMED metode kao jednog od bitnih alata za unaprjeđivanje proizvodnje*", *Strojarstvo*, Vol. 5, No. 1, pp. 399-404, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/123487](http://hrcak.srce.hr/file/123487)>[pristupljeno 15.3.2016]
35. RAZUM, A., (2010.), "*Profesionalna prodaja i pregovaranje*", Sveučilište u Zagrebu, Vol. 2, No. 3, pp. 129-131, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/93084](http://hrcak.srce.hr/file/93084)>[pristupljeno 15.4.2016]
36. RAZUM, A., (2012.), "*Odrednice i izvori učinkovitosti prodajne organizacije*", *Tržište*, Vol. 2, No. 3, pp.209- 226, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/117270](http://hrcak.srce.hr/file/117270)>[pristupljeno 9.2.2016]
37. ROCA, B., (2010.), "*Značaj postojećih paradigmi o osnovnim principima organiziranja prodajne funkcije u poduzeću*", Sveučilište Novi Sad, Vol. 1, No. 2, pp. 93-97, <dostupno na: [http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n12/mje\\_2010\\_v06-n12-a14.pdf](http://www.repec.mnje.com/mje/2010/v06-n12/mje_2010_v06-n12-a14.pdf)>[pristupljeno 9.2.2016]
38. RUŽA, F., (1991.), "*Informacije za potrebe prodajne politike*", Zbornik radova (Fakultet organizacije i informatike Varaždin), Vol. 2, No. 1, pp. 203-211, <dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=118842](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=118842)>[pristupljeno 5.2.2016]
39. SAČER MAMIĆ, I, TUŠEK, B., ŽAGER, S., (2014.), "*Primjena elektroničkog poslovanja u računovodstvenim servisima-studija slučaja Republike Hrvatske*", *Ekonomski pregled*, Vol. 2, No. 1, pp. 139-154, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/179598](http://hrcak.srce.hr/file/179598)>[pristupljeno 26.2.2016]
40. SREČEC, V., (2011.), "*Karakteristike unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacije i njihovog utjecaja na dizajniranje organizacijske strukture*", *Podravka*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-9, <dostupno na: [bib.irb.hr/datoteka/515296.Srecec.pdf](http://bib.irb.hr/datoteka/515296.Srecec.pdf)>[pristupljeno 10.3.2016]
41. STANIČIĆ, M., (2000.), "*Globalno gospodarstvo i globalizacija*", *Ekonomski pregled*, Vol. 4, No. 2, pp. 918-927, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/28957](http://hrcak.srce.hr/28957)>[pristupljeno 15.4.2016]
42. STIPČEVIĆ BRČIĆ, V., RENKO, S., (2005.), "*Empirijska potvrda opravdanosti primjene maloprodajnog aksioma*", Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 3, No. 1, pp. 212-225, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/41479](http://hrcak.srce.hr/file/41479)>[pristupljeno 15.3.2016]
43. STIPIĆ, M., JURLIJ, M., (2015.), "*Pravci razvoja alternativnih prodajnih kanala na Hrvatskom tržištu osiguranja*", pp. 95-106, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/220750](http://hrcak.srce.hr/file/220750)>[pristupljeno 18.2.2016]

44. ŠARMAN, Z., (1987.), "Neke dimenzije informacija za usmjeravanje djelatnosti veleprodaje u trgovinskoj organizaciji", Zbornik radova (Fakultet organizacije i informatike Varaždin), Vol. 10, No. 2, pp. 177-195, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/119540](http://hrcak.srce.hr/file/119540)>[pristupljeno 12.2.2016]
45. ŠERIĆ, N., (2001.), "Tržišno poslovanje malog poduzeća", Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu, Vol.1, No. 2, pp. 1-71, <dostupno na: [https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA\\_TPMP.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/752827.SKRIPTA_TPMP.pdf)>[pristupljeno 16.2.2016]
46. ŠKARE, V., (2005.), "Internet kao novi kanal komunikacije, prodaje i distribucije za segment mladih potrošača", Ekonomski fakultet-Zagreb, Vol. 1, No. 1, pp. 29-40, <dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/21979>>[pristupljeno 15.4.2016]
47. TADIĆ, I., (2014.), "Definiranje snoopova funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća", Ekonomska misao i praksa, Vol. 1, No. 2, pp. 145-170, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/182461](http://hrcak.srce.hr/file/182461)>[pristupljeno 1.4.2016]
48. TANTA, I., (2007.), "Oblikovanje mnijenja ili nužnost manipulacije", Vern, Vol. 1, No. 1, pp. 13-32, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/65046](http://hrcak.srce.hr/file/65046)>[pristupljeno 10.3.2016]
49. VUKELIĆ, I., (2005.), "Plaća, organizacijska kultura i menadžerski stil u funkciji uspješnog upravljanja prodajnom silom", Društvena istraživanja (Zagreb), Vol. 11, No. 3, pp. 459-482, <dostupno na: [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=27717](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=27717)>[pristupljeno 5.2.2016]
50. ZVER, B., (1979.), "Korištenje računovodstvenih informacija u formiranju i provođenju politike prodaje", Zbornik radova, Vol. 2, No. 3, pp. 311-331, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/120869](http://hrcak.srce.hr/file/120869)>[pristupljeno 5.3.2016]
51. ZVER, B., (1979.), "Korištenje računovodstvenih informacija u formiranju i provođenju politike prodaje", Zbornik radova, Vol. 2, No. 3, pp. 311-331, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/120869](http://hrcak.srce.hr/file/120869)>[pristupljeno 15.3.2016]
52. ZVER, B., (1989.), "Poduzeće kao poslovni sistem", Zbornik radova, Vol. 1, No. 1, pp. 245-256, <dostupno na: [hrcak.srce.hr/file/119250](http://hrcak.srce.hr/file/119250)>[pristupljeno 1.4.2016]

#### Internet izvori:

1. [hrcak.srce.hr/file/41483](http://hrcak.srce.hr/file/41483)

2. <http://enumero.hr/usluge/izlazni-racuni-ira>
3. <http://www.tvornica-programa.hr/wip/index.php/veleprodaja/ponude-otpremnice-i-racuni>

## 10. DODATCI

### Popis slika:

Slika 1. Primjer ponude .....	16
Slika 2. Primjer otpremnice.....	19
Slika 3. Primjer izlaznog računa.....	21
Slika 4. Prikaz faktora organizacije prodaje.....	27
Slika 5. Organizacija poslova prodaje .....	38

## **Summary**

### **The Organization of Sales Function**

The sales function is the most challenging function in the business of an enterprise. The main tasks of this function are focused on the sale of all outputs that certain company products and making profits with the lowest possible level of costs. Sales policy varies greatly from company to company, but above all depends on the mindset of sales managers. Sales managers are the people who are responsible for creating the overall policy and they must analyze all factors and factors that may greatly improve sale. These factors and factors can be internal and external. Internal they are present in an enterprise and that sales manager along with other employees can act. External factors are those factors that are in the immediate vicinity of the company and that the company can operate to a lesser extent. So both factors play an important role in achieving the sales efficiency. In order to realize the sale is necessary to be familiar with the sales documents of which the most important are: Request, offer, sales order, delivery and invoice output. All these documents are essential in the sales business. Sales are now in the 21st century develops enormously fast and primarily thanks to globalization, the Internet and knowledge management.

**Key words:** The sales function, policy sales, sales manager, internal and external factors, sales documentation.