

**mr. sc. Miroslav Drljača**

E-mail: mdrljaca@zagreb-airport.hr

## **PRODAJA KAO FUNKCIJA**

### **Sažetak:**

*U robnoj proizvodnji proizvodi se za tržište. Roba ili usluga traži kupca kao drugu stranu koja je neophodna za proces razmjene, a prodaja se pojavljuje kao infrastruktura razmjene. Razmjena se mora promatrati više kao proces nego kao događaj. U procesu razmjene prodaja je važna za obavljanje transakcije kao razmjene vrijednosti između dviju ili više strana. O prodaji se može govoriti iz više aspekata. U ovom tekstu autor se bavi vidovima prodaje kao poslovnom te pozicioniranjem prodaje u organizacijskoj strukturi tvrtke.*

**Ključne riječi:** prodaja, poslovna funkcija, poslovni proces, sustav upravljanja kvalitetom

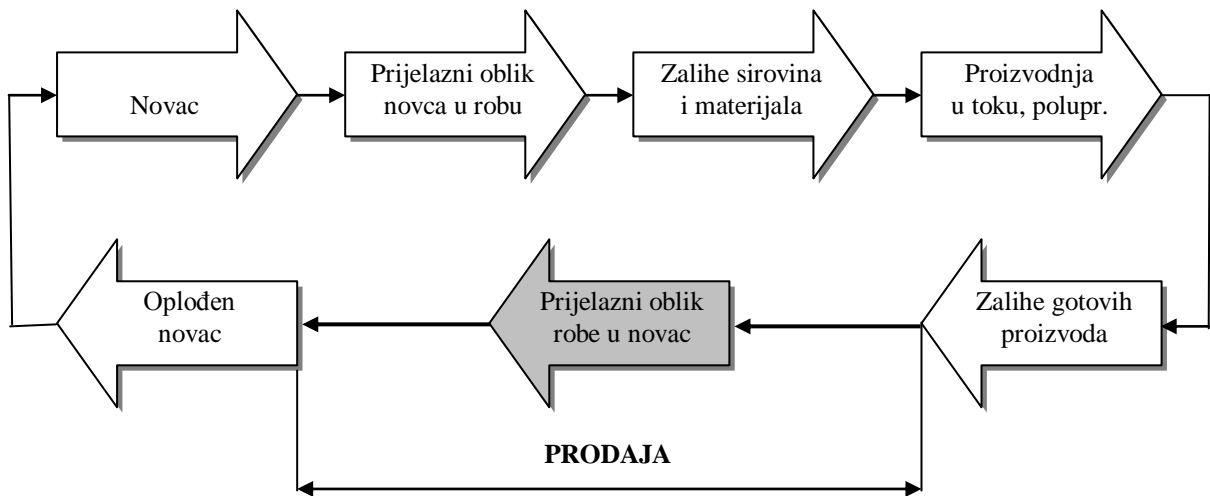
### **1. UVOD**

Pojam *prodaje* obično izaziva brojne asocijacije. Prodaja kao čin, prodaja kao organizacijska jedinica unutar organizacijskog ustroja poduzeća, prodaja kao poslovna funkcija, prodaja kao rezultat poslovanja, prodaja kao kriterij poslovne uspješnosti, prodaja kao poslovni proces i sl. Povezivanje pojma prodaje s bilo kojim od ovih aspekata ispravno je, ukoliko se vodi računa o kontekstu u okviru kojeg se pojam prodaje koristi. Unatoč tome svaki od ovih aspekata ima sasvim određeno značenje. Ukoliko se proizvodnju tumači kao svrsishodnu djelatnost ljudi koja nije sama sebi svrhom, već proizvodnja dobara za prodaju, onda prodaja postaje mjerilom svrsishodnosti proizvodnje.

### **2. POJAM PRODAJE**

Prodaja predstavlja čin kojim je nešto prodano. Prodaja je također odio ili djelatnost u poduzeću koje se bavi prodajom. Posljedično, prodati znači dati što drugome u trajno vlasništvo za određenu cijenu. Prodaja je važna karika u lancu reprodukcije, pa čak i uvjet za ponavljanje ciklusa reprodukcije. To je osobito izraženo u jednom od glavnih kružnih tokova tekuće imovine (novac u banci i blagajni, potraživanja, zalihe, investicije i sl.) u sveukupnom kružnom toku kapitala.

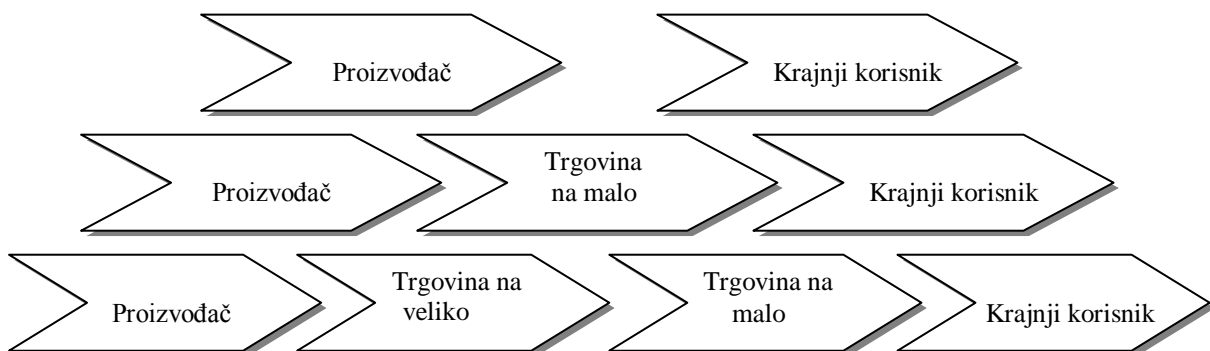
Slika 1. Kružni tok tekuće imovine



Prodaja se pojavljuje kao faktor transformacije zaliha gotovog proizvoda u oplođen novac, dakle novac uvećan za dodanu vrijednost. Bez te transformacije ne bi bilo moguće započeti novi ciklus reprodukcije. Poteškoće u funkcioniranju prodaje koje se najčešće minifestiraju kroz velike zalihe gotovih proizvoda trebaju potaknuti na razmišljanje i analiziranje svrhovitosti proizvodnje, odnosno proizvoda koji ostaju na zalaihama i ne pronalaze kupca. Slično je i sa prodajom (pružanjem) usluga. Situacija koju karakterizira slaba potražnja za uslugama, slična je situaciji porasta zaliha gotovih proizvoda u proizvodnim poduzećima.

Na koji će način i kojim intenzitetom prodaja djelovati na proces reprodukcije ovisi o složenosti lanca prodaje, tj. o broju karika (posrednika) između proizvođača i potrošača. Mogući oblici lanca prodaje prikazani su Slikom 2.

Slika 2. Oblici lanca prodaje



Broj posrednika može biti i veći ukoliko se uključi više trgovina na veliko. Osobito je to karakteristično u međunarodnom robnom prometu gdje broj posrednika može biti veći. Svako povećanje broja posrednika u lancu prodaje najčešće predstavlja razlog povećanju cijena za krajnjeg korisnika (potrošača). To može biti razlogom da proizvođači organiziraju vlastitu distributivnu, odnosno trgovinsku mrežu.

### 3. PRODAJA KAO POSLOVNA FUNKCIJA

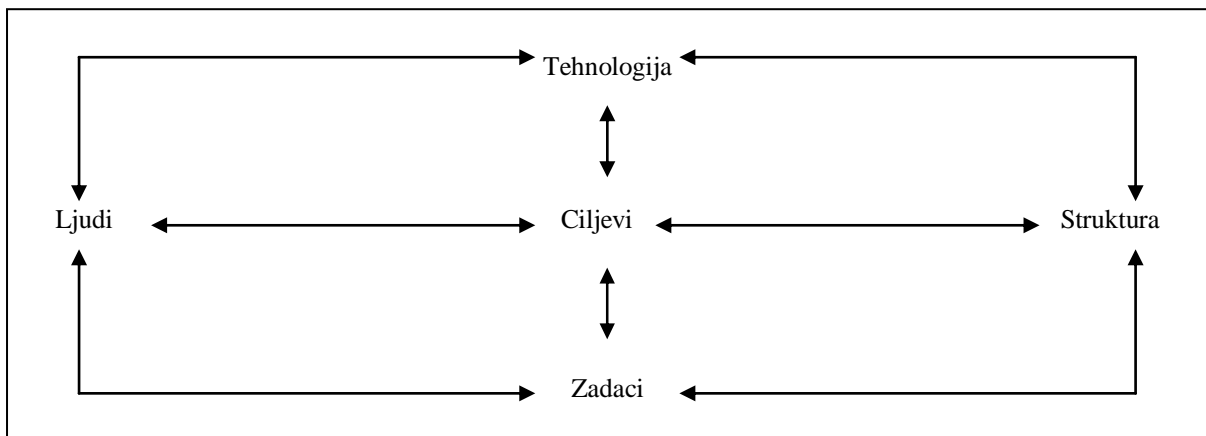
Poslovna funkcija pojmovno se određuje kao skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća s ciljem stvaranja proizvoda odnosno pružanja usluge. Funkcijski oblik organizacijskih struktura u svojoj osnovici ima grupiranje istorodnih, sličnih, neposredno zavisnih ili međusobno uvjetovanih poslova u poduzeću. Funkcijska organizacijska struktura je najčešći oblik organizacijske strukture poduzeća, a još se naziva tradicionalnom, odnosno klasičnom jer predstavlja prvi i najstariji sustav strukturiranja organizacije nakon razvoja početnih organizacijskih struktura.

Na modeliranje organizacijske strukture poduzeća utječu brojni čimbenici. Postoji visok stupanj suglasnosti oko njihove podjele na dvije osnovne skupine:

- unutarnji čimbenici, na koje poduzeće može utjecati, i
- vanjski čimbenici, na koje poduzeće ne može utjecati već im se prilagođava.

Kod određivanja unutarnjih čimbenika organizacije i njihove međusobne povezanosti i važnosti u modeliranju organizacije poduzeća, polazi se od tvrdnji da su svi čimbenici koji utječu na formiranje organizacijske strukture međusobno povezani i u kauzalnom odnosu. Pri tome, svaki se čimbenik može i treba promatrati zasebno, ali i svi čimbenici zajedno kako bi se sagledao njihov sinergijski učinak.

Slika 3. Međusobni odnos unutarnjih čimbenika organizacije



Izvor: Pere Sikavica i Mijo Novak, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1999, str. 73.

Vanjski čimbenici koji utječu na modeliranje optimalne organizacijske strukture jesu oni na koje menadžment nema utjecaja, već ih treba upoznati i svojim aktivnostima im se što bolje prilagođavati. Ukoliko menadžment poduzeća u tom nastojanju ne bi bio uspješan, doveo bi u pitanje ostvarivanje općih i posebnih menadžerskih ciljeva poduzeća. Vanjske čimbenike može se jednostavno nazvati okruženjem. Analiza okruženja svakako treba prethoditi procesu poslovnog planiranja. Najznačajniji vanjski čimbenici prepoznati su kao:

- društveno-politički okvir,
- institucionalni okvir (pravno okruženje),
- integracijski procesi u gosodarskoj grani kojoj poduzeće pripada,
- gospodarska infrastruktura,
- tržište,
- razvoj znanosti i tehnologije, osobito u gospodarskoj grani kojoj poduzeće pripada.

Tablica 1. Neophodne funkcije u poduzeću

Rb.	Funkcija
1.	Upravljanje ljudskim potencijalima i ljudskim kapitalom
2.	Istraživanje
3.	Razvoj
4.	Proizvodnja ili pružanje usluga
5.	Nabava
6.	<b>Prodaja</b>
7.	Računovodstvo
8.	Upravljanje financijama

U svakom poduzeću, neovisno o njegovoj veličini i djelatnosti, odvija se osam nužnih poslovnih funkcija. Riječ „funkcija“ latinskog je porijekla (*lat. functio*) i znači vršenje neke službe, djelovanje, djelatnost, obavezu, dužnost ili posao. Može se reći da je funkcija skupina povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka i uspješnosti organizacije (npr. prodajna funkcija, financijska funkcija i sl.). Poslovne funkcije mogu se odvijati u organizacijskim jedinicama različitih naziva, može ih obavljati jedan ili više izvršitelja, ali ih se ne može izbjeći. Neophodne funkcije u svakom poduzeću prikazane su u Tablici 1.

#### 4. SADRŽAJ FUNKCIJE PRODAJE

Sadržaj funkcije prodaje određen je osnovnim poslovima koji sadrže odgovarajuće aktivnosti koje je potrebno izvršiti na operativnoj razini u poduzeću. To su sljedeći osnovni zadaci i operativne aktivnosti:

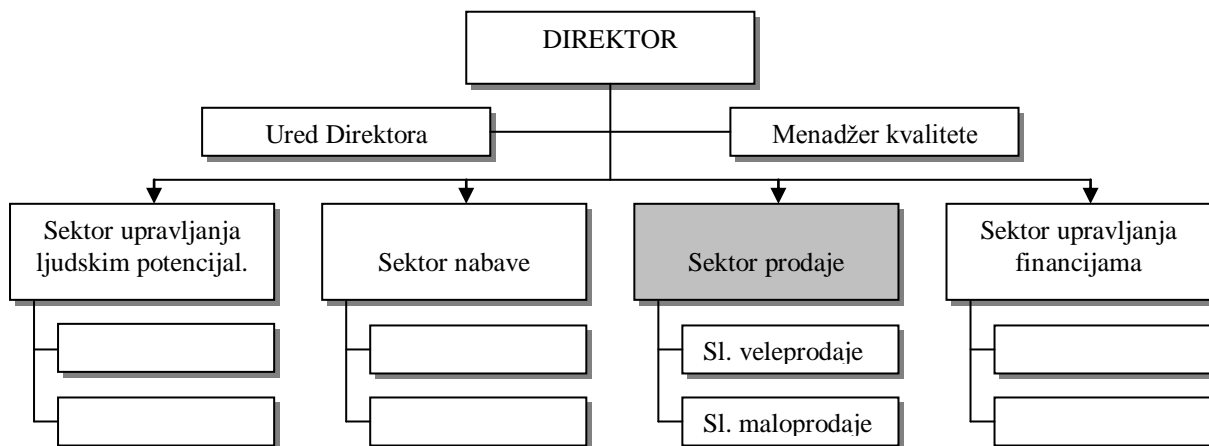
- analiza promjena motiva i sadržaj potražnje za proizvodom/uslugom,
- analiza globalnih kretanja u ponudi i potražnji za proizvodom/uslugom,
- obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi domaće potražnje,
- obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi inozemne potražnje,
- izrada 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,
- priprema ulaznih parametara za istraživanje zadovoljstva kupca/korisnika,
- analiza učinaka prodajne politike i odabira poslovnih partnera,
- prijedlog mjera i aktivnosti za unapređenje prodaje,
- poslovi obrade narudžbi i distribucija podataka za ispunjenje narudžbi,
- analiza naplate potraživanja za prodane proizvode/usluge,
- analiza i prijedlog načina stimulacije prodaje.

Ovi poslovi objedinjeni su u funkciji prodaje (funkcija marketinga), a može ih izvršiti valstita 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 o djelatnosti poduzeća i njegovim posebnostima. Međutim, postoji značajna razlika između marketinga i prodaje. Marketing zapravo nije prodaja. Prodaja je samo vrh marketinške ledene sante. Peter Drucker, jedan od vodećih teoretičara menadžmenta, definira to na sljedeći način: „Čovjek može pretpostaviti da će uvijek biti potrebe za nekom prodajom. Ali cilj marketinga je prodaju učiniti suvišnom. Cilj marketinga je znati i razumijeti potrošača tako dobro da mu proizvod ili usluga u potpunosti odgovaraju i da sam proizvod sebe prodaje. Idealno, marketing treba rezultirati potrošačem koji je spreman na kupnju. Sve što je tada potrebno je proizvod ili uslugu učiniti dostupnim...“

## 5. POZICIONIRANJE FUNKCIJE PRODAJE

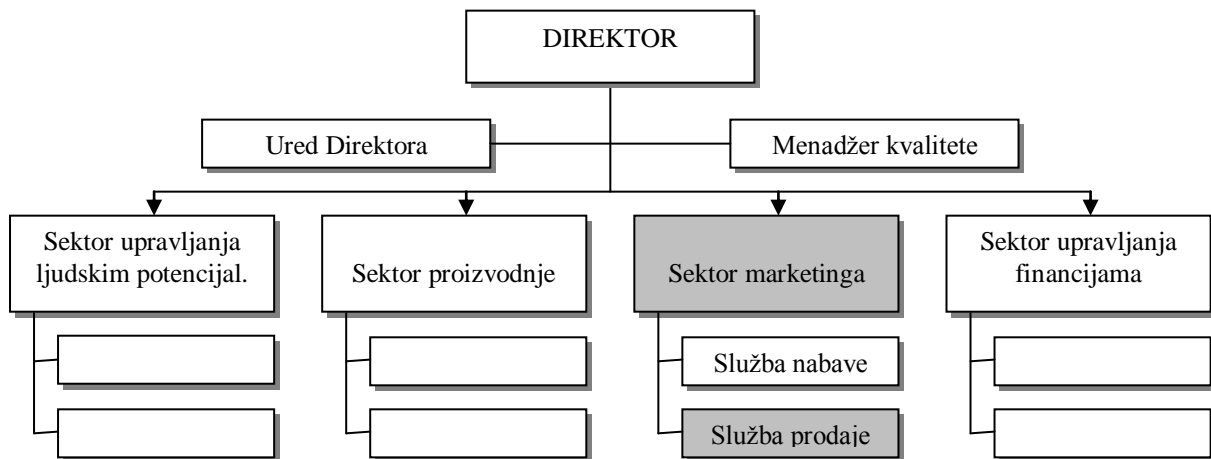
Funkcija prodaje na taj se način pozicionira u funkcijskoj organizaciji poduzeća. Mjesto prodaje kao funkcije u organizacijskom ustroju poduzeća ovisi o posebnostima poduzeća. Npr. ukoliko se radi o poduzeću kojem je prodaja temeljna djelatnost, prodaja može organizacijski biti na prvoj menadžerskoj razini, odnosno na razini sektora.

Slika 4. Prikaz funkcije prodaje na prvoj menadžerskoj razini



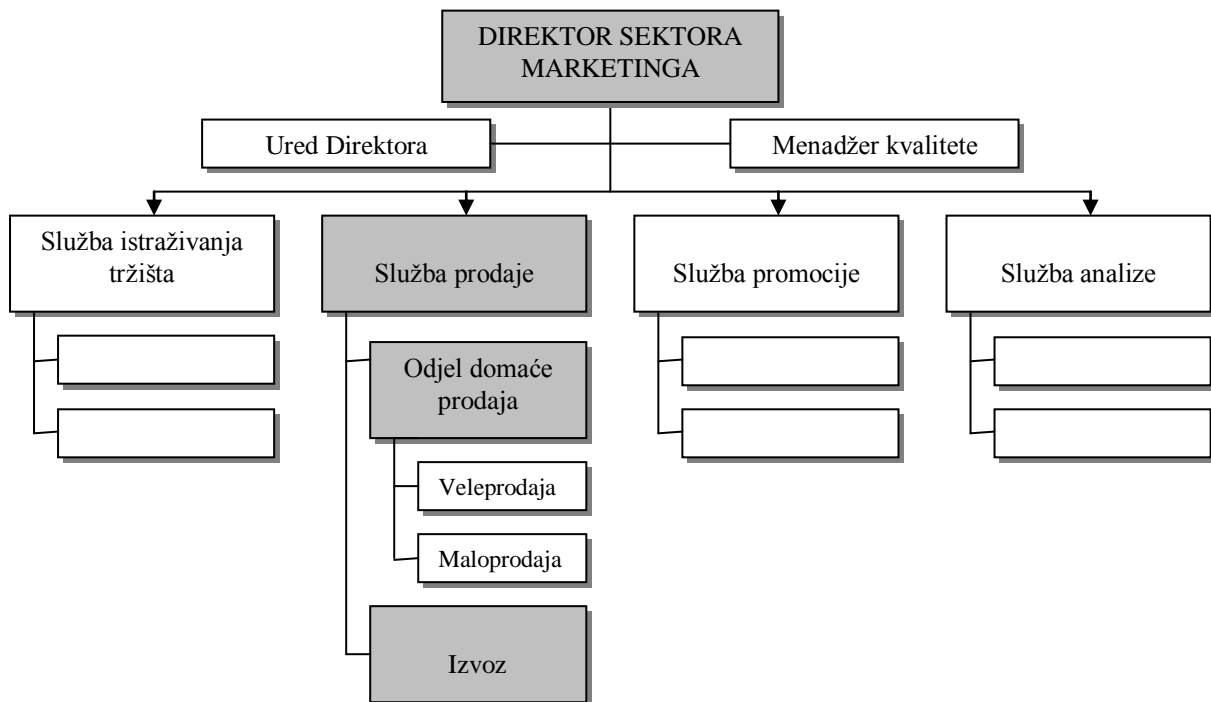
U slučajevima kada prodaja nije temeljna djelatnost poduzeća, nije nužno funkciju prodaje u organizacijskoj strukturi pozicionirati na prvoj menadžerskoj razini. Međutim, potrebno je sagledavati poslovnu funkciju marketinga kao skup međusobno povezanih poslovnih funkcija ili procesa: funkcije marketinga (prodaje) i poslove nabave. U tom slučaju funkcija prodaje može biti na drugoj menadžerskoj razini, odnosno na razini službe, kako je prikazano Slikom 5.

Slika 5. Prikaz funkcije marketinga na prvoj menadžerskoj razini



Poslovna funkcija prodaje može biti pozicionirana i na trećoj menadžerskoj razini, dakle na razini odjela.

Slika 6. Prikaz funkcije prodaje u okviru sektora marketinga



Funkcija prodaje u okviru sektora marketinga može biti organizirana kroz odjel domaće prodaje i odjel izvoza. Domaća prodaja može biti organizirana na način da su odvojeni poslovi veleprodaje i maloprodaje. Izvoz (prodaja u inozemstvu) može biti organiziran po segmentima tržišta na regionalnom principu. Koji će model pozicioniranja funkcije marketinga (prodaje) menadžment izabrati ovisit će o kombinaciji i međusobnom utjecaju unutarnjih i vanjskih čimbenika organizacijske strukture.