Organizacija poslovne funkcije prodaje u poduzeću IN-DI d.o.o.

Tomić, Danilo

Undergraduate thesis / Završni rad

2018

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:955755

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

Image not found or type unknown

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

zir.nsk.hr

Image not found or type unknown

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

DANILO TOMIĆ

ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE PRODAJE U PODUZEĆU "IN-DI" d.o.o.

Završni rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

DANILO TOMIĆ

ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE PRODAJE U PODUZEĆU "IN-DI" d.o.o.

Završni rad

JMBAG: 0303016112, izvanredni student
Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Predmet: Organizacija
Znanstveno područje: Društvene znanosti
Znanstveno polje: Ekonomija
Znanstvena grana: Organizacija i menadžment

Mentorica: prof.dr.sc. Danijela Križman Pavlović

Pula, srpanj 2018.

Sadržaj

1. UVOD 1

2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA I POSLOVNIH FUNKCIJA 2

2.1. Čimbenici oblikovanja organizacije 2

2.2. Organizacijska struktura 4

2.3. Poslovne funkcije u poduzeću 8

2.3.1. Funkcija istraživanja i studije proizvoda 10

2.3.2. Razvojna funkcija 11

2.3.3. Proizvodna funkcija 12

2.3.4. Funkcija upravljanja ljudskim resursima 14

2.3.5. Nabavna funkcija 15

2.3.6. Financijska funkcija 17

3. ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE PRODAJE 19

3.1. Pojam i značenje poslovne funkcije prodaje 19

3.2. Zadaci prodaje 21

3.3. Organizacija poslovne funkcije prodaje 23

4. ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE PRODAJE PODUZEĆA “IN-DI“ d.o.o. 25

4.1. Opći podaci o poduzeću "IN-DI" d .o.o. 25

4.2. Organizacija poduzeća "IN-DI"d.o.o 29

4.3. Analiza organizacije poslovne funkcije porodaje u poduzeću "IN-DI" d.o.o. 34

4.4. Kritički osvrt na organizaciju poslovne funkcije prodaje u poduzeću "IN-DI" d.o.o. 41

5. ZAKLJUČAK 44

6. LITERATURA 46

SAŽETAK 48

SUMMARY 49

1. UVOD

Organiziranje je vjerojatno jedna od najstarijih ljudskih aktivnosti. Čovjek je razvijajući se kao vrsta paralelno razvijao i organiziranje svojih aktivnosti odnosno formirao različite tipove organizacija. Od početka razvoja suvremenoga čovjeka do današnjih dana, dugačak je put koji je naša vrsta prošla konstantno unaprjeđujući postojeće tipove organizacije, od prvobitne zajednice i osnovne podjele rada do današnjih suvremenih društvenih uređenja i poslovnih subjekata. Nameće se zaključak da što su složeniji društveni odnosi i aktivnosti među ljudima to se zahtijevaju i složeniji tipovi organizacija u svim sferama ljudskoga djelovanja kako bi se moglo uspješno odgovoriti na zahtjeve modernoga društva. Povijest nas uči da proces organiziranja odnosno formiranja različitih tipova organizacija u ljudskom društvu nije statičan proces već je u konstantnoj mijeni.

Svako aktivno poduzeće, neovisno o svojoj djelatnosi ima cilj koji mora ostvariti kako bi moglo poslovati. Tako je cilj proizvodnog poduzeće proizvodnja, uslužnog poduzeća pružanje usluga, trgovačkog poduzeća trgovina itd. Taj cilj poduzeća naziva se ukupnim zadatkom poduzeća, kojega ono mora izvršiti. Da bi se ukupan zadatak poduzeća mogao izvršiti on se mora raščlaniti na više posebnih zadataka. Posebni zadaci koji postoje u svakom poduzeću nazivaju se poslovim funkcijama.

Cilj ovog rada je prikazati organizaciju poslovne funkcije prodaje u teorijskom i praktičnom smislu, na primjeru poduzeća „IN-DI“ d.o.o., kome je osnovna djelatnost trgovina na veliko i malo elektomaterijalom. Rad se sastoji od pet poglavlja, od kojih su prva tri poglavlja teorijske prirode. Nakon Uvoda, drugo poglavlje obrađuje čimbenike koji utječu na formiranje organizacijske strukture. Nadalje, navode se oblici organizacijske strukture, definira se pojam poslovne funkcije, navode se vrste poslovnih funkcija, te se svaka poslovna funkcija zasebno obrađuje. U trećem poglavlju detaljno se obrađuje poslovna funkcija prodaje, njeno značenje i zadaci u poslovanju poduzeća, zatim organizacija i organizacijska struktura. Četvrto poglavlje analizira poslovnu funkciju prodaje na primjeru poduzeća „IN-DI“ d.o.o. Iznose se opći podaci o poduzeću, organizacijskoj strukturi i menadžmentu. Organizacija poslovne funkcije prodaje detaljno se analizira na primjeru poduzeća, te se ukazuje na njene prednosti i mane.

2. ORGANIZACIJA PODUZEĆA I POSLOVNIH FUNKCIJA

2.1. Čimbenici oblikovanja organizacije

Na organizaciju svakog poduzeća utječu brojni čimbenicima i to od trenutka osnivanja poduzeća pa nadalje, tijekom cijelog njegovog životnoga vijeka. Brojnost čimbenika koji utječu na organizaciju zahtijeva odgovor poduzeća u vidu odabira odgovarajuće organizacijske strukture, kojom će poduzeće moći ostvariti organizacijsku efektivnost.

U svom radu Žugaj, Šehanović i Cingula (1999, str. 173) organizacijsku efektivnost definiraju na sljedeći način: „Cilj je organiziranja poduzeća postizanje organizacijske efektivnosti. Organizacijska efektivnost predstavlja mjeru usklađenosti svih ključnih aktivnosti u poduzeću usmjerenih na postizanje misije i zadanih ciljeva poduzeća. Ona u sebi uključuje uspješnost i djelotvornost.“

Upravo taj odgovor poduzeća na čimbenike oblikovanja organizacije u vidu odabira određene organizacijske strukture čini svaku organizaciju jedinstvenom. Čimbenici koji utječu na oblikovanje organizacije poduzeća dolaze iz okoline poduzeća i iz samoga poduzeća, što čini osnovnu podjelu čimbenika na one vanjske i unutarnje čimbenike.

Osnovna značajka unutarnjih čimbenika oblikovanja organizacije je što na njih poduzeće može utjecati. Unutarnji čimbenici su međusobno povezani, pa mijenjanje jednog čimbenika rezultira promjenom na drugim čimbenicima. Promjene na čimbenicima mogu ali i ne moraju biti istosmjerne, što znači da pozitivna promjena na jednom čimbeniku može rezultirati negativnom promjenom na drugom čimbeniku. Mnogo je čimbenika koji utječu na organizaciju, ali nemaju svi unutarnji čimbenici sposobnost mijenjanja organizacijske strukture poduzeća.

Unutarnji čimbenici koji imaju sposobnost modelirati organizacijsku strukturu poduzeća su:

- ciljevi i strategija

- tehnologija i zadaci
- veličina poduzeća
- ljudski potencijali
- životni ciklus poduzeća
- proizvod
- lokacija.

Vanjski čimbenici ili čimbenici okoline dolaze izvan poduzeća i ono u pravilu ne može utjecati na njih. Okolina poduzeća je vanjski svijet s kojim poduzeće dolazi u doticaj. Može biti stabilna, nestabilna, jednostavna ili složena. Pod pojmom stabilnosti odnosno nestabilnosti okoline misli se na brzinu promjena koje se dešavaju u okolini, dok se pod pojmom jednostavnosti odnosno složenosti misli na broj čimbenika odnosno varijabli koje utječu na poduzeće. Navedena svojstva okoline imaju snažan utjecaj na oblikovanje organizacijske strukture poduzeća.

Osnovni vanjski čimbenici oblikovanja organizacijske strukture su:

- institucionalni uvjeti
- integracijski procesi
- tržište
- razvoj znanosti i tehnike.

Osnovna je zadaća svakog poduzeća da se vanjskim čimbenicima prilagodi u što većoj mjeri. Ukoliko bi poduzeće negiralo utjecaj vanjskih čimbenika, odnosno ukoliko ne bi prilagođavalo svoju strukturu na način da odgovori izazovima koji dolaze iz okoline, krajnji rezultat bi tada bio poropast poduzeća. Poduzeća se osnivaju upravo da bi se zadovoljile potrebe okoline za proizvodom ili uslugom. Dok unutarnjim čimbenicima upravlja poduzeće, moglo bi se reći da vanjski čimbenici upravljaju poduzećem.

2.2. Organizacijska struktura

Struktura je “sastavni dio svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji dio svake organizacije. Na važnost strukture asociraju riječi kao što su slagati, sklopiti, zidati, građa, sastav, sklop itd. Otuda je razumljiva tako široka uporaba pojma struktura u svakodnevnom životu i na svim područijima.Tako se npr. govori o strukturi ličnosti, strukturi ljudskog ili nekog drugog organizma, ali i o strukturi molekule, atoma, strukturi umjetničkog djela te o strukturi organizacije odnosno organizacijskoj strukturi poduzeća“ (Babić, 1976, navedeno u Sikavica i Novak, 1999, str. 139).

Za organizacijsku strukturu se može reći da ima važnost poput anatomije živih organizama pa se ona često naziva i anatomijom organizacije odnosno anatomijom poduzeća. Dobra organizacijska struktura predstavlja dobar temelj svake organizacije. Ukoliko organizacija nema dobru organizacijsku strukturu, ni uz najbolje rukovođenje neće uspijevati efikasno funkcionirati. Organizacijska struktura je najvažniji dio svake organizacije, ujedno i njen sastavi dio. Nadalje, ona ne predstavlja statičan element organizacije već je ona u stalnoj mijeni. Dinamičnost promjena ovist će o okolini u kojoj poduzeće posluje. Ukoliko poduzeće posluje u turbulentnoj okolini bit će znatno češće primorano mijenjati svoju organizacijsku strukturu od poduzeća koje posluje u stabilnoj okolini.
Svaka organizacijska struktura se sastoji od određenih elemenata. Osnovni elementi organizacijske strukture jesu: organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskih čimbenika, organizacija raščlanjivanja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta te organizacija vremenskog redosljeda obavljanja poslova.

Prema Novaku organizacijska struktura se može definirati kao „sveukupnost veza i odnosa između svih činilaca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje odnosno poslovanja.“ (Novak, Sikavica,1999, str. 142). Iz ove definicije vidljivo je da dobru organizacijsku strukturu ne čine samo veze i odnosi između svih elemenata organizacijske strukture koji sudjeluju u poslovnom procesu, već i veze i odnosi unutar svakog elementa zasebno.

Prilkom izgradnje organizacije poduzeća oblikuje se formalna organizacijska struktura, koja utvrđuje raspored poslova i sustav međusobnih veza unutar organizacije. Formalnom organizacijskom strukturom obuhvaćeno je: osnivanje poduzeća, organizacijska struktura, funkcioniranje organizacije, međusobni odnosi zaposlenih i pojedinih organizacijskih djelova. Dakle, formalna organizacijska struktura uspostavljena je prilikom osnivanja poduzeća te je ona propisana i službeno utvrđena. Prilikom poslovanja poduzeća uz formalnu organizacijsku strukturu javlja se i stvarna organizacijska struktura. Prema Žugaju, Šehanoviću i Cinguli (1999, str. 110) stvarna organizacijska struktura nastaje spontano u procesu funkcioniranja formalne organizacijske strukture poduzeća. Što poduzeće vremenski duže posluje dolazi do sve većeg odmaka formalne organizacijske strukture od stvarne organizacijske strukture. Tada poduzeće treba posegnuti za mjerama koje će približiti formalnu organizacijsku strukturu stvarnoj organizacijskoj strukturi. Ukoliko je ta razlika između struktura manja, poduzeće to može obaviti „u hodu“, ali ukoliko je ta razlika veća poduzeće tada treba obaviti reorganizaciju.

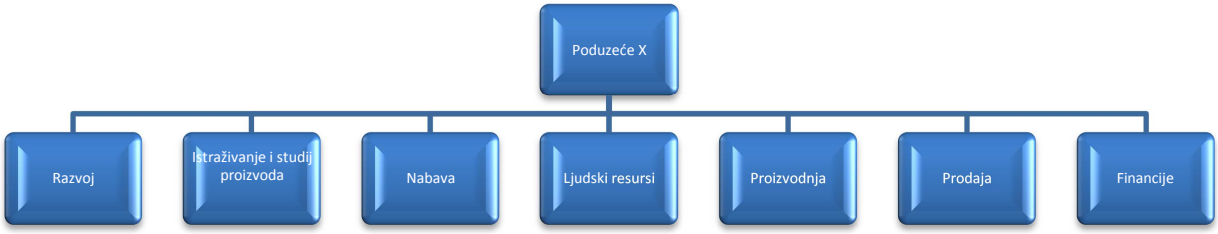
Poduzeće može na razne načine urediti unutarnju podjelu rada i formiranje nižih organizacijskih jedinica, što dovodi do formiranja različitih vrsta organizacijskih struktura. Ne postoji tajni recept za odabir savršene vrste organizacijske strukture koji bi jamčio određenom poduzeću uspjeh na tržištu, već odabir vrste organizacijske strukture ovisi prvenstveno o potrebama određenog poduzeća. Odabir vrste organizacijske strukture bit će definiran ciljevima poduzeća, njegovom veličinom i lokacijom, tehnologijom koja se primjenjuje u poduzeću, njegovom djelatnosti i nizom drugih čimbenika.

Formiranje određene vrste organizacijske strukture nastaje kao rezultat raščlanjivanja ukupnog zadatka poduzeća, koje počiva na dva kriterija, a to su kriterij izvršenja i kritrij objekta. Prema kriteiriju izvršenja osnovne organizacijske jedinice u poduzeću formiraju se za obavljanje određenih poslovnih funkcija u poduzeću, dok se prema kriteriju objekta temeljne organizacijske jedinice formiraju za proizvodnju određenog proizvoda ili pružanje određene usluge. Prema ova dva kriterija raščlanjivanja ukupnog zadatka može se govoriti o dvije osnovne vrste organizacijske strukture:

- funkcijskoj organizacijskoj strukturi
- divizijskoj organizacijskoj strukturi.

Funkcijska organizacijska struktura je način organiziranja gdje se niže organizacijske jednice formiraju na osnovi sedam glavih poslovnih funkcija, i to: istraživanje i studij proizvoda, razvojna funkcija, proizvodna funkcija, prodajna funkcija, funkcija upravljanja ljudskim resursima, nabavna funkcija i financijska funkcija. Na ovaj način formirane organizacijske jedinice obavljaju srodne ili slične poslove u poduzeću. Funkcijska organizacijska struktura javlja se u više oblika: početni oblik, standardni oblik i razvijeni oblik. U početnom obliku funkcijske strukture broj formiranih organizacijskih jedinica manji je od broja poslovnih funkcija, što znači da će se broj formiranih funkcijskih organizacijski jedinica kretati između jedne i šest ogranizacijskih jedinica. Standardni oblik funkcijske strukture znači da je jednak broj formiranih organizacijskih jedinica i poslovnih funkcija, odnosno u poduzeću će se formirati sedam organizacijskih jedinica. Razvijeni oblik funkcijske strukture je oblik u kome je broj formiranih organizacijskih jedinica veći od broja poslovnih funkcija. Koji će od oblika funkcijske organizacijske strukture odabrati određeno poduzeće ovisi o njegovoj veličini, odnosno njegovom rastu i razvoju. Prilikom osnivanja poduzeća obično se koristi početni oblik funkcijske strukture, da bi se prilikom rasta i razvoja poduzeća postupno prelazilo na standardni i razvijeni oblik funkcijske organizacijske strukture. Funkcijska organizacijska struktura je oblik organiziranja kojeg koristi većina poduzeća a posebno je pogodan za mala poduzeća i poduzeća srednje veličine. Ovaj oblik organiziranja koristit će i velika poduzeća koja u svojoj proizvodnji imaju jedan, za njih osnovni proizvod (npr. proizvodnja cementa, šećera itd.). Slijedi grafički prikaz funkcijske oranizacijske strukture.

Slika 1.: Funkcijska organizacijska struktura



Izvor: Izrada autora rada.

S obzirom da funkcijska organizacijska struktura nije mogla riješiti probleme koji su nastajali u organizacijskom smislu, prilikom rasta i razvoja poduzeća javila se divizijska organizacijska struktura. Glede prepoznavanja pravog trenutka da poduzeće implementira divizijsku organizacijsku strukturu, Žugaj, Šehanović i Cingula (1999, str. 156-157) navode sljedeće: "Znači, kada proizvodni odnosno uslužni program poduzeća postane širi i raznovrsniji, kada se u poduzeću formira više proizvodnih (uslužnih) programa i time proširi njegova djelatnost, tada divizionalni oblik postaje neophodan".

Divizijska organizacijska struktura je takav oblik organizacijske strukture gdje se formiranje nižih organizacijskih jedinica i podjela srodnih ili istovrsnih poslova obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama kupaca. Ovaj oblik organizacijske strukture uglavnom koriste velika poduzeća. Međutim, divizijska organizacijska struktura koristit će se i u malim poduzećima ukoliko takva poduzeća proizvode više različitih proizvoda na različitim geografskim područijima ili nude proizvode namijenjene različitim vrstama kupaca.

Osim divizijske i funkcijske organizacijske strukture kao dvije osnovne vrste organizacijske strukture autori Novak i Sikavica (1999, str. 172-222) navode i sljedeće vrste organizacijskih struktura: procesna, projektna, matrična, hibridna i mješovita organizacijska struktura. Autori Žugaj, Šehanović i Cingula (1999, str. 154-

164) navode sljedeće vrste organizacijskih struktura: funkcionalna, divizionalna, projektna, matrična, mrežasta i tenzorska organizacijska struktura. Navedene oblike organizacijske strukture može se nazvati klasičnim oblikom organiziranja. Suvremeni trendovi u oblikovanju organizacija donose nove organizacijske oblike, poput T-oblika organizacije, organizacije paukove mreže, virtualne organizacija itd.

Neovisno o vrsti organizacijske strukture koju će poduzeće odabrati prilikom projektiranja organizacije, ona se neće zadržati kroz cijeli životni vijek poduzeća ukoliko u poduzeću dođe do rasta i razvoja.Tada će poduzeće morati mijenjati vrstu organizacijske strukture kako bi moglo nastaviti učinkovito poslovati. U praksi se rijetko nailazi na osnovne vrste organizacijskih struktura. Većinom je riječ o kombinaciji različitih vrsta organizacijskih struktura poput hibridne organizacijske strukture ili mješovite organizacijske strukture (Sikavica i Novak,1999, str. 171).

2.3. Poslovne funkcije u poduzeću

Svako poduzeće koje posluje mora ispunjavati niz zadataka kako bi obavilo svoj ukupni zadatak. Da bi se ukupni zadatak poduzeća mogao ostvariti potrebno ga je raščlaniti na posebne zadatke, što znači da se unutarnja organizacija postavi na takav način da se posebni zadaci mogu optimalno ostvarivati.

Pod pojmom poslovna funkcija misli se na „skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća. To znači da za definiranje funkcija nije toliko bitno radi li se o srodnim ili različitim poslovima, koliko je bitno da se radi o međusobno povezanim poslovima odnosno radnim operacijama. Baš ta povezanost poslova na ispunjavanju posebnog zadatka ima presudan ujecaj da taj skup, od više srodnih ili različitih poslova svejedno predstavlja funkciju“ (Sikavica i Novak,1999, str. 347-348).

Poslovnu funkciju poduzeća ne treba poistovjećivati sa organizacijskom jedinicom. Organizacijska jedinica je nositelj određene funkcije ili samo jednog njezinog dijela. U organizacijskoj jedinici može se obavljati samo jedna poslovna funkcija (npr. funkcija prodaje), ali također se može unutar jedne organizacijske jedinice obavljati više

funkcija (npr. organizacijska jedinica komercijala obavlja funkciju nabave i prodaje). Jedna poslovna funkcija se može organizirati u više organizacijskih jedinica na istoj organizacijskoj razini (npr. funkcija prodaje može biti organizirana u organizacijsku jedinicu maloprodaje i organizacijsku jedinicu veleprodaje). Osnovna razlika između poslovnih funkcija i organizacijskih jedinica je u činjenici da svako poduzeće bez obzira na svoju veličinu obavlja sve osnovne poslovne funkcije, ali to ne znači da će za svaku poslovnu funkciju imati oformljenu zasebnu organizacijsku jedinicu koja će biti nositelj poslovne funkcije (npr. maloprodajno poduzeće s jednim zaposlenim, obavljat će sve poslovne funkcije u jednoj organizacijskoj jedinici „Prodaja“).

Kroz povijest izučavanja oganizacijske teorije bilo je raznih mišljenja što spada u osnovne poslovne funkcije, odnosno što se može smatrati poslovnom funkcijom. Poduzeća koja su poslovala u početnom stadiju kapitalizma svoj ukupni zadatak raščlanjivala su na samo dva posebna zadatka odnosno, samo dvije poslovne funkcije. Te funkcije su bile proizvodna i prometna funkcija (koja je sadržavala nabavu materijala potrebnih za proizvodnju, te prodaju vlastitih proizvoda). Kako se kapitalistički način gospodarenja razvijao uvidjela se potreba za osiguravanjem novčanih sredstava i praćenja kretanja kapitala, te je vrlo brzo navedenim funkcijama dodana i treća funkcija, a to je financijsko –računovodstvena.

Danas u razvijenom kapitalističkom sustavu poduzeća obavljaju znatno više poslovnih funkcija od proizvodne, prometne funkcije i financijske funkcije. Na osnovi navedenog i činjenice da funkcije moraju obuhvatiti sve uzajamno povezane poslove kako bi se izvršili svi zadaci u poduzeću, poslovne funkcije se mogu podijeliti na (prema Sikavica i Novak,1999, str. 349):

- Funkciju istraživanja i studije proizvoda
- Razvojnu funkciju
- Proizvodnu funkciju
- Funkciju upravljanja ljudskim resursima
- Nabavnu funkciju
- Prodajnu funkciju
- Financijsku funkciju.

Sve poslovne funkcije u poduzeću imaju jednaku važnost, te za optimalno funkcioniranje poduzeća niti jednu poslovnu funkciju ne bi trebalo favorizirati na štetu

druge. Jedino apsolutnom usklađenošću i nadopunjavanjem između svih poslovnih funkcija poduzeće će uspješno izvršavati svoje poslovne zadatke.

2.3.1. Funkcija istraživanja i studije proizvoda

U današnje vrijeme brzog tehnološkog razvoja, što ujedno prati brzi razvoj industrijskih proizvoda, te još brže zastarijevanje postojećih industrijskih proizvoda, poduzeća su primorana ulagati u istraživanje proizvoda kako bi ostala konkurentna na tržištu. Osnovna zadaća industrijskih istraživanja je razvoj novih proizvoda, poboljšanje starih proizvoda ili pronalažanje nove uporabne vrijednosti starih proizvoda i usavršavanje procesa proizvodnje. Prema autorima Žugaju, Šehanoviću i Cinguli (1999, str. 214-242) najčešći ciljevi istraživanja jesu:

- otkrivanje nove tehnologije ili poboljšavanje postojeće,
- otkrivanje novih proizvoda ili poboljšanje postojećih,
- otkrivanje novih materijala i supstituta,
- otvaranje novih tržišta ili pak proširenje postojećeg,
- unaprijeđenje organizacije rada,
- pronalaženje kooperanata.

Ciljevi istraživanja svakako će se razlikovati između poduzeća kojemu je osnovna djelatnost prodaja i nema vlastite proizvodnje i poduzeća kojemu je osnovna djelatnost proizvodnja. Bez obzira na djelatnost poduzeća, ciljevi istraživanja služe poduzeću kako bi mu osiguralo prednost nad konkurencijom na tržištu na kome posluje. Razvoj novog proizvoda je multidisciplinaran proces, te bi u tom procesu trebali sudjelovati stručnjaci poput inženjera, dizajnera, marketinških stručnjaka, tehnologa itd. Takav pristup vjerojatno će rezultirati da novostvoreni proizvod svojom funkcijom, izgledom, cijenom stvori poduzeću konkurentsku prednost na tržištu. Ukoliko u razvoju novog proizvoda sudjeluje npr. samo odjel proizvodnje mogli bi razviti proizvod koji je tehniči izvrstan, ali mu je cijena previsoka u odnosu na identičan proizvod konkurenata na tržištu.

Autori Sikavica i Novak (1999, str. 752) navode: “Osnovni zadatak studije proizvoda ne može se ostvariti odjednom i samim osnivanjem organizacijske jedinice, kako se to često očekuje, već postupnim radom i dugotrajnim istraživanjem“. Nadalje, postupak u istraživanju i studiji novog proizvoda može se podijeliti na:

- ideja o novom proizvodu
- preliminarno istraživanje, uključivši patentno istraživanje,
- pretprojektiranje odnosno laboratorijsko istraživanje,
- razvoj plana proizvodnje, uključivši i eventualnu kooperaciju,
- poluindustrijska proizvodnja,
- konačno ispravljanje i oblikovanje proizvoda.

Poštivanjem navedenih koraka u istraživanju i studiji novog prozvoda, povećat će se izgledi da finalni proizvod bude zadovoljavajuće kvalitete, što je osnovni preduvjet za eventualni budući tržišni uspjeh novog proizvoda.

2.3.2. Razvojna funkcija

U svakom poduzeću koje posluje dešava se proces razvoja nevisno o tome ima li dotično poduzeće organiziranu funkciju razvoja (kroz jednu ili više organizacijskih jedinica razvojne funkcije). Međutim, takav razvoj poduzeća teći će stihijski, manje ili više uspješno, što ovisi od poduzeća do poduzeća. Ukoliko poduzeće želi uspješno poslovati u budućnosti svakako bi trebalo organizirano planirati svoj razvoj, odnosno trebalo bi imati oformljenu razvojnu organizacijsku jedinicu.

O važnosti razvojne funkcije u poduzeću autori Sikavica i Novak (1999, str. 736) kažu sljedeće: “U modernoj je organizaciji razvojna funkcija isto toliko važna, ako ne i važnija, od proizvodne, nabavne, funkcije upravljanja ljudskim potencijalima ili neke druge funkcije. U eri današnjeg burnog napretka, razvoj poduzeća se ne može spontano provoditi nego se mora predvidjeti, a predviđanja se moraju temeljiti na najnovijim znanjima i tehnologiji s kojima se osigurava najpovoljniji smjer i intezitet razvoja. Razvojna funkcija, dakle, mora omogućiti da se pri utvrđivanju, a još više pri provođenju poslovne politike, pronađu najpovoljnija riješenja i to ne samo na

osnovi postojećih materijalih, ljudskih i drugih resursa s kojime poduzeće raspolaže ili može raspolagati nego i na osnovi tendencija što se očekuju ili nazrijevaju“.

Iz navedenog je vidljivo da se pod pojmom razvoja ne misli samo na razvoj koji se tiče samo proizvodnog procesa već se pod pojmom razvoja misli na cjelokupni razvoj poduzeća koji uključuje sve poslovne funkcije u cilju ostvarivanja ukupnog zadatka poduzeća. Također, postojanje razvojne funkcije trebalo bi omogućiti poduzeću da se spremi na izazove koje donosi budućnost, odnosno da predvidi trendove, tehnologije, procese itd., te ih implementira u svoje poslovanje.

Organizirana briga o razvoju poduzeća trebala bi prema autorima Žugaju, Šehanoviću i Cinguli (1999, str. 250), voditi računa o sljedećemu:

- razvoju proizvoda,
- razvoju proizvodnje,
- razvoju eksploatacije,
- razvoju organizacije i
- budućem razvoju poduzeća.

Kada se govori o razvoju proizvoda i proizvodnje valja naglasiti da se ne misli samo na proizvodna poduzeća, jer i neproizvodna poduzeća (uslužna, trgovačka, savjetodavna itd.), u konačnici imaju svoj proizvod koji ne mora biti materijalne prirode odnosno ne mora poticati iz vlastite proizvodnje, ali i ona moraju implementirati razvojnu funkciju kako bi osigurala uspješno dugoročno poslovanje.

2.3.3. Proizvodna funkcija

Od početka postojanja modernog čovjeka proizvodnja je sastavni dio našega života. Drevni ljudi proizvodili su osnovna oruđa koja su im davala prednost nad ostalim vrstama. Formiranje prvih civilizacija uz rijeke Eufrat i Tigris usko je vezano uz proces proizvodnje. Spoznaja tadašnjih ljudi da mogu kultivirati biljke i pripitomljavati životinje, omogućila im je da planskom poljoprivredom osiguravaju svoje potrebe za hranom u budućnosti. Posljedica toga je prelazak sa sakupljačkog i lovačkog načina života na sjedelački način života i formiranje prvih civilizacija, a ujedno je time

postavljen i temelj za sustavnu plansku proizvodnju. Proizvodnja je temelj moderne ljudske civilizacije, bez proizvodnje nema ni potrošnje.

Autori Samuelson i Nordhaus (1992, str. 107) navode: „Proizvodna funkcija je odnos između maksimuma outputa ili proizvodnje koja se može proizvesti i inputa koji se traže da se postigne ta proizvodnja. Ona je definirana za dano stanje tehničkog znanja“.

Osnovna pitanja koja postavlja ekonomska znanost je što treba proizvoditi, kako dobra treba proizvoditi i za koga ih treba proizvoditi. Kroz povijest ljudske civilizacije odgovori na ova pitanja su se mijenjali. Uzrok tome je tehnički i tehološki napredak kroz koji prolazi ljudsko društvo u cjelini. Proizvodnja je proces prilikom kojega se spajaju predmeti rada, sredstva za rad i ljudski rad kako bi se stvorila materijalna dobra i usluge potrebni društvu. Proizvodnom funkcijom organizirani su dijelovi zadataka kojima se ostvaruje ukupan zadatak proizvodnje.

Autori Sikavica i Novak (1999, str. 791) navode: „Proizvodna funkcija ima zadatak, da u skladu sa strukturom i karakterom osnovnih sredstava, kvalifikacijskom strukturom zaposlenih i njihovim radnim iskustvima, proizvodi određenu vrstu proizvoda u određenoj količini i kvaliteti, u određeno vrijeme i sa najmanjim troškovima. Kako bi se zadatak proizvodne funkcije mogao obaviti na zadovoljavajući način izrazito je bitno da se osigura kontinuitet proizvodnje te da se ista oslobodi svih zadataka koji nisu direktno vezani za funkciju proizvodnje. Kontinuiranost proizvodnje osigurava se na način da se u poduzeću organizira proizvodnja na takav način da se maksimalno koriste proizvodni pogoni, da se vrijeme nekorištenja punog kapaciteta svede na minimum ili potpuno eliminira. Također, treba uskladiti radna mjesta, “uska grla“ proizvodnje svesti na minimum, te ekonomično iskorištavati sve materijale koji ulaze u proces proizvodnje.“

Bez namjere da se procjenjuje važnost raznih funkcija u poduzeću, proizvodnja je vjerojatno najkompliciranija među njima. Čovjek u njoj ima najizazovnije i najteže poslove (Maynard,1979; knjiga I; 1-8 navedeno u Žugaj, Šehanović i Cingula,1999, str. 264). Da bi se ova najteža djelatnost u poduzeću nesmetano obavljala, nužno je da se proizvodna funkcija uskladi s ostalim funkcijama u poduzeću i zauzme centralno mjesto u organizaciji. Centralo mjesto proizvodne funkcije bitno je iz razloga što joj se sve ostale funkcije prilagođavaju, odnosno prilagođava joj se cijela

organizacijska struktura s ciljem nesmetanog odvijanja procesa proizvodnje. Ostale funkcije u poduzeću tada služe kao potpora proizvodnoj funkciji. Orgnizaciju proizvodnje treba ustrojiti na način da proces proizvodnje bude ekonomičan i rentabilan te da se ostvari maksimalna moguća proizvodnost. Organizacija proizvodnje je aktivnost organiziranja tehnološkog procesa od početka do posljednje operacije u procesu proizvodnje, što obuhvaća organizaciju radnih mjesta, organizaciju odnosa čovjek-stroj, organizaciju unutarnjih tokova, organizaciju režima rada radnika, odnosno strojeva, organizaciju kontrole, te organizaciju službi unutar kojih se odvijaju aktivnosti evidencije, dispečerske i transportne aktivnosti, službe alata, skladištenja i kontrole.

2.3.4. Funkcija upravljanja ljudskim resursima

Ljudski rad osnova je svakog poduzeća. Bez ljudi odnosno ljudskog rada ne postoji niti jedna organizacija. Kroz povijesni razvoj ekonomskog privređivanja mnoge ljudske djelatnosti zamijenjene su strojevima. U današnje vrijeme svjedoči se ubrzanom razvoju robotike i informatike, što također rezultira time da određeni oblici ljudskog rada više nisu potrebni. Međutim, navedeno nikako ne znači da je jedno od osnovnih prava čovjeka, a to je pravo na rad, ugroženo (Opća deklaracija o pravima čovjeka, 1948, str. 48). Dapače, ljudski rad danas je potrebniji nego ikada prije, jer, bez obzira na razne strojeve (koji su opet rezultat ljudskog rada) koji proizvode dobra, tim strojevima upravljaju ljudi. Nadalje, proizvodi industrijske proizvodnje samo su dio potreba modernog čovjeka. On ima potrebu i za nebrojenim drugim uslugama koje pružaju poduzeća koja se ne bave industrijskom proizvodnjom. Razvoj tehnike, tehnologije i informatike rezultirao je da su mnogi poslovi koje su ljudi u prošlosti obavljali nestali, ali s druge strane taj isti napredak otvorio je nebrojeno novih poslova i zanimanja koja prije samo pedesetak godina nismo mogli zamisliti da će danas postojati. Prema izvješću Eurofounda „Occupational change and wage inequality: European Jobs Monitor 2017“, broj zaposlenih 2017. godine u uslužnim djelatnostima u Europskoj uniji iznosio je 71%, što znači da sedam od deset poslova u EU otpada na uslužne djelatnosti. Zbog svega navedenog od vitalnog je značaja za poduzeće da angažira i zadrži ljudske resurse (shodno potrebama i djelatnosti), koji će najbolje odgovarati za ostvarenje ukupnog cilja poduzeća.

Autori Sikavica i Novak (1999, str. 775) navode: „Funkcija upravljanja ljudskim potencijalima ima važne i odgovorne zadatke, u prvom redu što se oni kreću oko čovjeka kao proizvodnog čimbenika, čovjeka koji radi i upravlja proizvodnim procesom i koji se nalazi u središtu gospodarskih zbivanja u poduzeću.“

Iz navedene definicije vidljivo je da je centralna uloga u poduzeću namijenjena čovjeku. Shodno tome, poduzeće bi trebalo svoju funkciju upravljanja ljudskim resursima urediti na način da ona izvršava sljedeće zadatke:

- Analizira postojeće stanje u poduzeću i predlaže plan zaposlenih; planiranje zaposlenih jednako je kao i planiranje potrebe za drugim proizvodnim čimbenicima.
- Osiguravanje strukture koja će omogućiti da se zaposle najbolji ljudi za poduzeće te da se rasporede na radno mjesto na kojem će najviše doprinijeti organizaciji. Također, potrebno je osigurati potporu koja će novim zaposlenicima olakšati uvođenje na novo radno mjesto.
- Osigurati da su ocijenjivanje zaposlenika i nagrade za rad donesene na osnovi objektivnih kriterija.
- Služba mora prepoznati težnje pojedinaca za osobnim napretkom i usavršavanjem i tada ih kanalizirati na način da se usklade sa zadacima poduzeća.
- Osigurati pravo i potpuno informiranje svih zaposlenika o pravima i obvezama zaposlenika koje proizlaze iz akta poduzeća.
- Obrazovanje zaposlenika unutar ili izvan organizacije.

Ukoliko se problematici upravljanja ljudskim resursima pristupi na ispravan način, poduzeće će sebi osigurati stručan i zadovoljan kadar, što je nužan preduvjet za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu.

2.3.5. Nabavna funkcija

Dugo se vremena nabavnoj funkciji u poduzeću nije pridavao značaj koji ona zaslužuje. Ona se smatrala pomoćnom funkcijom koja služi da se pribave razne sirovine, materijali i proizvodi koji su potrebni poduzeću za njegovo poslovanje.

Zaokret u pogledu prema nabavnoj funkciji u poduzeću desio se 1973. godine, prilikom izbijanja prve naftne krize, zbog koje dolazi do naglog rasta cijena svih sirovina. Tada se je uvidjelo da za uspjeh poslovanja poduzeća vitalno značenje ima koeficijent obrtaja materijala i proizvoda. U to vrijeme se javlja „Materials Managment“ (materijalno poslovanje) koji je organizacijski i rukovodni koncept utemeljen na sustavnom pristupu. Njegova funkcija je da vodi računa i ima pregled nad svim materijalnim tijekovima od proizvođača do kupca. Ovaj pristup dao je posve novu dimenziju nabavnoj funkciji, te je ona prestala biti pomoćna funkcija u svim poduzećima u kojima je nabavna funkcija izrazitno bitna za krajnju cijenu njihovih proizvoda.

Osnovni zadatak nabavne funkcije je “osigurati harmonični tijek proizvodnog procesa pravodobnom i ekonomičnom nabavom potrebnog reprodukcijskog materijala, sirovina i drugog, što u sebi uz poslove koji se odnose na samo kupovanje sirovina i materijala uključuje preuzimanje, skladištenje i izdavanje“ (Sikavica, Novak, 1999, str. 782-783).

Navedeni zadaci funkcije nabave su kompleksni i njihovo kvalitetno izvršavanje ne ovisi samo o mogućnostima poduzeća, već na njih imaju utjecaj mnogi vanjski faktori. Prvenstveno se misli na tržišne uvjete koji vladaju u okolini poduzeća. Od presudne važnosti tada će biti poznavanje tržišta dobavljača, a da bi se to postiglo poduzeće treba sustavno istraživati tržište dobavljača. Organizacijska jedinica koja se bavi nabavnom funkcijom mora izraditi plan nabave potrebnih materijala, koji mora sadržavati detaljne informacije o rokovima isporuke, količinama koje su naručene, informacije od kojih su sve dobavljača naručeni materijali, koje su vrste materijala naručene, načinu transporta naručenih materijala. Svi ovi podaci su nužni kako bi poduzeće moglo imati što bolju evidenciju pristiglih materijala i eventualno moglo reagirati na moguće nepravilnosti koje se mogu pojaviti u procesu nabave.

Rad nabavne službe prema autorima Žugaju, Šehanoviću i Cinguli (1999, str. 259-260) mogao bi se podijeliti na nekoliko bitnih zadataka, a to su:

- ispitivanje ponude
- kontrola rokova isporuke
- primanje materijala
- čuvanje materijala

- vođenje evidencije zaliha
- briga o ambalaži.

Ispitivanje ponude prvi je zadatak u procesu nabave potrebnih materijala. Pogrešno bi bilo da se poduzeće odluči za nabavku materijala isključivo po kriteriju najpovoljnije ponude, a bez uzimanja u obzir i drugih bitnih okolnosti koje utječu na povoljnost ponude. Prilikom odabira najpovoljnije ponude treba uzeti u obzir i kvalitetu materijala (da li su ponuđeni materijali identične kvalitete), rok dobave, uvjete plaćanja, vrstu pakiranja itd. Kontrola rokova izrazito je bitni zadatak u procesu nabave, jer ukoliko dobavljač ne poštuje rokove dobave naručenih materijala može nanijeti veliku financijsku štetu poduzeću naručitelju. Čest je slučaj da poduzeća imaju ugovorene poslove s fiksnim datumom isporuke svog proizvoda, te klauzulom za plaćanje „penala“ u postotnom iznosu ugovorenog posla, za isporuku koja bi uslijedila nakon ugovorenog datuma isporuke. Tada nabavna služba treba reagirati na način da pokuša izbjeći navedene situacije ili ako to nije moguće, treba probati minimizirati nastalu štetu. Dobrim čuvanjem materijala koji su pristigli u poduzeće smanjuju se eventualni troškovi koji bi mogli nastati zbog lošeg skladištenja ili nemara zaposlenika.

2.3.6. Financijska funkcija

Financijska funkcija u poduzećima u prošlosti nije imala ulogu i značaj kakvu ima danas. Početkom 20. stoljeća uloga financijske funkcije svodila se je uglavnom na računovodstvene odnosno evidencijske zadatke. Valja istaknuti razliku između računovodstvenih i financijskih zadataka u poduzeću, odnosno između računovodstva i financijske funkcije.

Računovodstvo je u poduzeću utemeljeno „na vještini opisivanja, mjerenja i tumačenja gospodarskih aktivnosti (Belak,1995, navedeno u Žugaj, Šehanović i Cingula,1999, str. 361).

Sustav računovodstva obavlja poslove vezane uz evidenciju poslovnih događaja u prošlosti i važna je podloga za odlučivanje o planiranju razvoja poduzeća. Kako bi podaci koje prikuplja i evidentira računovodstvo bili međusobno usporedivi sa

podacima drugih organizacija, računovostvo mora poštivati računovodstvene standarde poput MRS (Međunarodni računovodstveni standardi) i HORS (Hrvatski računovodstveni standardi).

S druge strane, poslovi financijske funkcije odnose se prvenstveno na ostvarivanje dobiti u poduzeću, generiranje novčanog tijeka te zadržavanje platne sposobnosti. Dok se računovodstvo uglavnom bavi evidentiranjem podataka iz prošlosti te njihovim tumačenjem i ažuriranjem po zadanim standardima, financijska funkcija ima zadatak osigurati poduzeću stalni priliv novca kako bi poduzeće moglo uspješno poslovati. U djelokrug rada financijske funkcije spadaju poslovi vezani uz rad s dionicama, kupnjom i prodajom vrijednosnih papira, zajednička ulaganja s drugim poduzećima, lizing, briga o strukturi kapitala, davanje i uzimanje kredita, investicijska sredstva, naplata potraživanja itd. Financijska funkcija nadopunjuje se sa računovodstvom, jer bez knjigovotstvenih podataka koje ono osigurava financijska funkcija ne bi mogla uspješno obaviti svoje zadatke. Zapravo, između računovodstva i financijske funkcije mora postojati čvrsta veza jer je jedino tada moguće na zadovoljavajući način obaviti ukupan zadatak financijske funkcije. Upravo zbog te nužne povezanosti između ove dvije funkcije često se u poduzećima osniva jedna organizacijska jedinica naziva financijsko računovodstvena funkcija. Naravno da ovakav sustav organiziranja nije pravilo, već i financijska funkcija i računovodstvo mogu biti organizirani kao samostalne organizacijske jedinice.

Dobro funkcioniranje financijske funkcije i računovodstva od vitalnog je značaja za poduzeće. Ako organizaciju gledamo kao živi organizam, onda je zapravo novac krvotok toga organizma. Ukoliko poduzeće nema dovoljnu količinu novca za svoje potrebe vrlo brzo će se suočiti sa problemima koji mogu uzrokovati propast organizacije. Ukoliko financijska funkcija u poduzeću dobro funkcionira npr. povoljno se zadužuje, ostvaruje dobit kupnjom i prodajom na tržištu vrijednosnih papira, ide u emisiju novih dionica poduzeća u „pravo vrijeme“, naplaćuje potraživanja na vrijeme, itd., tada ono na tržištu ostvaruje konkurentsku prednost.

3. ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE PRODAJE

3.1. Pojam i značenje poslovne funkcije prodaje

Kao i druge poslovne funkcije tako je i prodaja, odnosno prodajna funkcija imala svoj povijesni razvoj. Početak razvoja moderne prodaje u uvjetima tržišnog gospodarstva veže se uz Sjedinjene Američke Države na prijelazu iz 19. u 20. stoljeće. Tada je SAD imao snažnu industrijsku proizvodnju koja je proizvodila velike količine poslovnih strojeva, automobila, raznih uređaja i proizvoda masovne potrošnje. Kako bi se taj veliki obim proizvodnje plasirao na tržište, počinju se razvijati moderne tehnike prodaje, te se kreiraju procedure za rukovodstva poduzeća koje su se podudarale s postupcima masovne proizvodnje. Prodaja i marketing su se razvijali usporedno s masovnom proizvodnjom, što je omogućilo plasman proizvedenih roba do krajnjih korisnika. Poduzeća su tada prestala gledati na svoje građane kao na radnike u raznim djelatnostima već su ih počeli smatrati potencijalnim kupcima. Poduzeća organiziraju treninge za prodajno osoblje, ujedno proces prodaje standardiziraju i sistematiziraju, te se na taj način postavljaju temelji moderne funkcije prodaje u današnjem tržišnom gospodarstvu.

Prodajna funkcija omogućuje „da se, ovisno o djelatnosti poduzeća, njihovi proizvodi odnosno usluge, dostavljeni potrošaču pretvore u novac. Prodaja je mjerilo korisnosti ostvarene poroizvodnje. Prodajom se dolazi do novčanih sredstava potrebnih za stvaranje proizvoda i razvoja novih. Važnost prodaje u poslovanju leži i u tomu što o njoj ovisi mogućnost kontinuiranog procesa reprodukcije. Zastojem u prodaji nastaju za poduzeće veliki problemi. Otuda je kontinuirana prodaja jednako važna kao i kontinuirana proizvodnja“ (Žugaj, Šehanović i Cingula, 1999, str. 349).

Prodaja kao poslovna funkcija poduzeća „u uvjetima tržišnog gospodarstva nije samo onaj dio procesa reprodukcije što razmijenjuje proizvode na tržištu, već i dio procesa koji na temelju rezultata znanstvenog istraživanja tržišta djeluje na razvoj i prilagođavanje proizvodnje kao i usluga u smislu potpunijeg i suvremenijeg oblikovanja ponude na tržištu“ (Bratko, Henich i Obraz, 1996, str. 15).

Iz tvrdnje autora Žugaja, Šehanovića i Cingule (1999, str. 349) o značenju prodajne funkcije može se zaključiti da je njena osnovna funkcija da se osigura kontinuirana proizvodnja. Autori Bratko, Henich i Obraz (1996, str. 15) tvrde da se prodajna funkcija ne svodi samo na razmjenu dobara za novac na tržištu kako bi se obnovio proces proizvodnje, već je značaj prodaje da šalje povratne informacije o zahtjevima tržišta proizvodnji kako bi se tada proizvodnja prilagodila potrebama kupaca. To znači da prodaja direktno utječe na proizvodnju, odnosno modelira je prema potrebama prodaje. Prodaja tada nije pasivna funkcija koja je izvedena iz proizvodnje i služi isključivo proizvodnji kao potpora.

U svom radu Majer (2008, str. 17- 30) prodaji daje još veći značaj. Za njega je prodaja osnova proizvodnje, ona ne samo da modelira proizvodnju prema potrebama prodaje, već prodaja stvara proizvodnju, te navodi: „Nije istina da se proizvode novi proizvodi kako bi zadovoljili potražnju. Nema potražnje. Oboje, i potražnja i roba moraju se proizvesti. Javnost se uvjek drži svojih staromodnih navika, sve dok ih prodavač ne uvjeri u mijenjanje navika. Nije bilo niti potrebe za strojem za šivanje, a prvi takav stroj kada ga je Howe predstavio na izložbi, rulja u Bostonu doslovno je razbila na komadiće. Nije bilo niti potrebe za telegrafom, a Morse je molio pred deset komisija američkog Kongresa prije no što je privukao pažnju. Smijali su se Gatesu na ideji kako želi postaviti računalo u svaku kuću; iz IBM-a su tvrdili u ranoj povijesti razvoja računala da nema potražnje i da je tih nekoliko računala što je do tada proizvedeno potpuno dovoljno. Gates je trinaest godina za redom bio najbogatiji čovjek na svijetu, a u trenutku pisanja ove knjige pao je na „skromno“ treće mjesto. Nisu shvaćali ozbiljno niti trojicu kreatora YouTube-a, pa ih je Google kupio samo 20 mjeseci nakon službenog početka rada za nevjerojatnih 1,65 miljardi dolara. Ne, nije istina što su brojni teoretičari oduvjek govorili o velikim izumima kako su se pojavili na životu jer ih ljudi traže i kako već postoji potražnja. Izumi ožive, ali ih nitko ne želi. Izumi su ružno pače, nitko ih neće sve dok ih nekoliko prodavača ne uzme u ruke i počne ih objašnajvati ljudima“ (Alen Majer, 2008, str. 26-27).

Neovisno o raznim razmišljanjima autora koji su izučavali prodaju, jasno je da je utjecaj prodaje na moderno tržišno gospodarstvo izuzetan. Razvoj marketinga u čijem se sastavnom dijelu nalazi funkcija prodaje jasno to pokazuje. Marketng ne treba izjednačavati s prodajom. Razlog tomu je što je marketing širi pojam od

prodaje. Prodaja je jedna od osnovnih funkcija marketinga koju potpomažu ostale funkcije marketinga.

U svom radu Kotler (1997, str. 74) tvrdi : "Marketing je društveni i upravljački proces u kojemu, putem stvaranja ponude i razmjene proizvoda od vrijednosti s drugima, pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele". Marketing predstavlja potpuno novu filozofiju u poslovanju poduzeća, koja zahtijeva predanost cijele organizacije i svih njenih poslovnih funkcija kako bi se prepoznale potrebe kupaca i u konačnici ostvario profit. Marketing nalaže da glavni fokus u poduzeću mora biti na kupcima poduzeća, te se ostale strukture u poduzeću formiraju na način da se ispuni taj zadatak. Ne može se reći da svako poduzeće koje posluje primjenjuje marketinšku filozofiju poslovanja, ali se može reći da svako poduzeće koje posluje ima organiziranu funkciju prodaje u nekom obliku, što zapravo čini osnovnu razliku između marketinga i prodaje.

3.2. Zadaci prodaje

Kako bi prodaja u poduzeću mogla funkcionirati na zadovoljavajući način mora ispuniti niz zadataka koji su pred nju stavljeni. Osnovni zadatak prodaje u proizvodnom poduzeću prema autorima Sikavici i Novaku (1999, str. 804) je pravodobna i maksimalno povoljna prodaja proizvedene roba. Kako bi se to moglo ostvariti, potrebno je obaviti niz posebnih zadataka. Uspjeh prodaje ovisi isključivo o tome koliko je dobro obavljena priprema prodaje. Uz zadatak pripreme prodaje usko su vezani zadaci istraživanje tržišta i promocije, davanje ponude, briga o proizvodima nakon prodaje itd. Istraživanje tržišta je jedan od najvažnijih zadataka prodaje a njime se utvrđuje kapacitet tržišta, vrši se analiza i statistika prodaje, utvrđuju se moguće prodajne kvote itd. Sustavno istraživanje tržišta donijet će poduzeću relevantne podatke s tržišta u kome posluje ili želi poslovati. Prikupljene podatke će tada poduzeće moći tumačiti i ocijeniti te ih koristiti za donošenje racionalnih poslovnih odluka.

Zadatak promocije je da informira potrošače o značajkama i prednostima prozvoda koje poduzeće proizvodi ili želi proizvoditi. Promocija ima sposobnost da utječe na sklonosti i želje kupaca, te ih tako navodi na kupnju prozvoda koje poduzeće želi

prodati. Zadatak izdavanja ponude posebno je važan kada se njome po prvi put komunicira s novim kupcem, te ona mora biti sastavljena na način da kupcu daje sve relevantne podatke o kvaliteti ponuđenog proizvoda, cijeni, roku isporuke te nekog drugog čimbenika koji bi potencijalnom kupcu mogao koristiti (npr. besplatna dostava, uključeno u cijenu montiranje i puštanje u rad strojeva za industrijsku proizvodnju, itd.). Brigom za proizvode nakon prodaje izbjegavaju se eventualni nesporazumi, konflikti i štete koje mogu nastati za poduzeće, a šalje se i poruka kupcu da nam je stalo do njegovog zadovoljstva kupljenim proizvodom.

U svom radu Bratko, Henich i Obraz (1996, str. 18) navode da poduzeća koja posluju u tržišno orijentiranom gospodarstvu imaju brojne i složene zadatke. Kako bi se oni mogli ostvariti potrebno je imati stručno osoblje i efikasan menadžment, a zadaci koje prodaja treba ispuniti su sljedeći:

- Provedba aktivnog kontinuiranog istraživanja tržišta
- Aktivno sudjelovanje u programiranju poslovne i razvojne strategije poduzeća za područje prodajnog poslovanja
- Razrada elemenata taktike nastupa na domaćem i stranom tržištu u odnosu na profiliranje marketinškog miksa (miks proizvoda i usluga, prodajnih cijena i uvjeta plasmana, održavanje i razvoj kanala distribucije, planiranje promotivnih aktivnosti prodaje i slično)
- Organizacija procesa plasmana (unutrašnja i vanjska organizacija prodaje)
- Njegovanje i razvijanje poslovnih odnosa na tržištu
- Izučavanje i praćenje troškova prodajnog poslovanja
- Sustavno unaprijeđenje organizacije prodaje, podizanje stručnosti i efikasnosti prodajnog osoblja
- Održavanje, koordinacija i sinhronizacija poslovnih aktivnosti s ostalim funkcijama u poduzeću u cilju optimizacije učinaka na tržištu i osiguranja kontinuiranog rasta i razvoja prodaje na domaćem i stranom tržištu, povećanje udjela, jačanje konkurentske snage vlastite ponude, razvoj i unaprijeđenje imidža poduzeća.

Kao što je već prije navedeno, zadaci prodaje su brojni i složeni. Da bi poduzeće uspješno realiziralo prodajne zadatke treba imati stručno osoblje i efikasan menadžment.

3.3. Organizacija poslovne funkcije prodaje

Funkciju prodaje bi trebalo organizirati u jednu ili više organizacijskih jedinica na način da što kvalitetnije obavlja svoju primarnu zadaću. Organizacija funkcije prodaje razlikovat će se od poduzeća do poduzeća. Ovisno o veličini poduzeća, njegovom prodajnom asortimanu (prodaje li poduzeće jedan proizvod ili više proizvoda, da li prodaje proizvode široke potrošnje ili proizvode namijenjene raznim industrijama), tržištu ili tržištima (regionalno, nacionalno ili internacionalno tržište) na kojima je prisutno, tipu kupaca (prodaja profesionalnim kupcima ili prodaja kupcima na „malo“, prodaja kupcima na „veliko“ itd.) odredit će organizacijsku strukturu poslovne funkcije prodaje pojedinog poduzeća. Zbog toga se ne može unaprijed dati savjet za konkretnu vrstu organizacijske strukture prodajne funkcije, već se prvo mora analizirati konkretno poduzeće.

Organizaciju prodaje se može promatrati sa dva stajališta - unutarnjeg i vanjskog. Vanjska organizacija prodaje pokazuje kako je funkcija prodaje pozicionirana u odnosu na druge poslovne funkcije u poduzeću, dok unutrašnja organizacija prodaje prikazuje način organiziranja funkcije prodaje unutar sebe same, kako ona djeluje kao stručna služba.

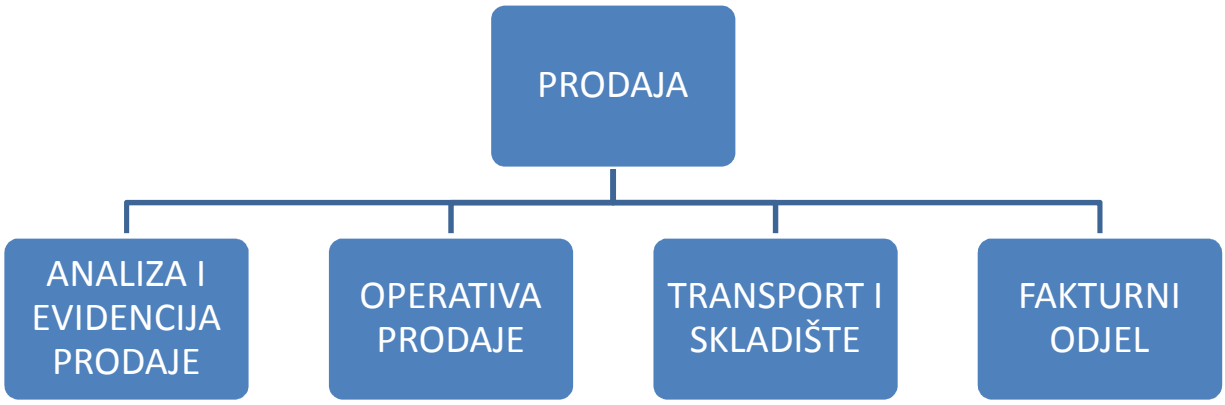
U svom radu Bratko, Henich i Obraz, (1996, str. 354) navode da funkcija prodaje sa stajališta unutarnjeg pogleda može poprimiti sljedeće organizacijske strukture:

- Funkcionalna organizacija prodaje je oblik organizacije prodaje koja polazi od pojedinih njezinih funkcija odnosno djelatnosti, povezujći ih u jednu jedinstvenu cjelinu.
- Proizvodna organizacija prodaje, organizacijske jedinice se formiraju prema proizvodima ili grupama proizvoda.
- Regionalna (geografska, teritorijalna) organizacija prodaje, organizacijske jedinice formiraju se na osnovu geografskog područja.
- Organizacija prodaje prema kategorijama kupaca je oblik unutrašnje organizacije prodaje gdje se formiranje organizacijskih jedinica vrši prema različitim vrstama kupaca.

- Kombinirana (mješovita) organizacija prodaje je oblik organiziranja gdje se kombiniraju dva ili više gore navedenih tipova organizacije koji se međusobno kombiniraju i nadopunjuju, npr. funkcionalni i teritorijalni oblik organizacije.

Slijedi shematski prikaz funkcionalne organizacijske strukture poslovne funkcije prodaje.

Slika 2.: Funkcionalna organizacijska struktura poslovne funkcije prodaje



Izvor: Izrada autora prema Bratko, Henich i Obraz: Prodaja, Narodne novine, Zagreb,1996., str. 355.

Funkcija prodaje se u poduzeću može organizirati na razne načine. Ona može biti samostalna funkcija, odnosno samostalna organizacijska jedinica unutar poduzeća. Također, može biti organizirana unutar neke druge organizacijske jedinice. Često je slučaj u poduzećima da je prodaja organizirana unutar tzv. komercijale, koju sačinjava prodaja i nabava. Prodajna funkcija se može organizirati i kao jedna od organizacijskih jedinica marketinga, ali isto tako može se organizirati kao samostalna jedinica kojoj marketing služi kao potpora. Kao što je prije navedeno, ne postoji najbolji način odabira organizacijske strukture prodajne funkcije. U praksi, poduzeće će odabrati onaj oblik koji će mu najbolje odgovarati kako bi se tečno obavljala funkcija prodaje.

4. ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE PRODAJE PODUZEĆA “IN-DI“ d.o.o.

4.1. Opći podaci o poduzeću "IN-DI" d .o.o.

Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. ima sjedište u Vodnjanu, i registrirano je za obavljanje sljedećih djelatnosti:

- Poslovi vanjskotrgovinskog prometa: poslovi zastupanja stranih osoba, prodaja strane robe s konsignacijskih skladišta, obavljanje turističkih poslova s inozemstvom, lizing poslovi i uvoz opreme u zakup
- Proizvodnja metalnih konstrukcija
- Proizvodnja cisterni, rezervoara i sl. posuda od metala
- Poizvodnja radijatora i kotlova za centralno grijanje
- Kovanje, prešanje, štancanje i valjanje metala
- Metalurgija praha
- Obrada i prevlačenje metala
- Opći mehanički radovi
- Proizvodnja sječiva, alata, brava i okova
- Proizvodnja ostalih proizvoda od metala
- Kupnja i prodaja robe te obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Projektiranje, građenje i nadzor nad gradnjom
- Djelatnost proizvodnje električne opreme.

Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. osnovano je 1990. godine sa sjedištem u Vodnjanu, s osnovnom funkcijom trgovina na veliko i malo elektromaterijalom. Dvije godine kasnije osniva se poduzeće „IN-DI Metal“ d.o.o, kao proizvodno poduzeće metalne galanterije. Vođena zajedničkom upravom, odnosno zajedničkom strategijom, poduzeća konstantno rastu te danas broje ukupno 57 zaposlenika: „IN-DI“ d.o.o. 19 djelatnika i „Indi –Metal“ 38 djelatnika. Osnovna strategija poduzeća je

usmjerenost na kupce odnosno isporuka vrhunske kvalitete proizvoda i usluga. Kako bi omogućilo krajnjim korisnicima takvu uslugu, poduzeće posjeduje ISO standarde 9001:2008 i 14001:2004. Zajedničkim djelovanjem na tržištu od trenutka osnivanja do današnjeg dana, poduzeća konstantno rastu i šire svoje djelatnosti. Danas su osnovne djelatnosti ovih poduzeća: proizvodnja metalne galanterije i obrada metala, projektiranje, proizvodnja i opremanje električnih kućišta i ormara za potrebe brodogradnje, industrije i zgradarstva te prodaja elektromaterijala na veliko i malo.

Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. spada u malo poduzeće, broji 19 zaposlenika, temeljni kapital iznosi 571.200,00 kuna koji je uplaćen u cijelosti, a osnovna mu je djelatnost prodaja elektromaterijala na veliko i malo. Promet poduzeća u 2017. godini iznosio je 33,34 miljuna kuna dok ostvarena dobit iznosi 473.065,00 kuna. Poduzeće posluje na tri lokacije, a one su odabrane na način kako bi se na najjednostavniji način moglo opsluživati svoje klijente. Uprava poduzeća, prodajno mjesto i centralno skladište smješteno je u Vodnjanu. Poslovnice poduzeća smještene su u Puli i Rovinju. Osnovna funkcija poslovnica je orijentacija na veleprodajnog (obrtnici, poduzeća koja se bave elektroinstalaterskim radovima) i maloprodajnog kupca. S obzirom na specifičnost roba koje prodaje (za graditeljstvo), odnosno velikog volumena prilikom kupnje, poslovnice poduzeća su locirane izvan gradskog središta s odgovarajućim parkirnim mjestima kako bi se olakšalo svakodnevno poslovanje. Slijedi slikovni prikaz prodajnih lokacija poduzeća „IN-DI“ d.o.o.

Slika 3.: Upravna zgrada poduzeća „IN-DI“ d.o.o. i prodajno mjesto Vodnjan



Izvor: INDI Metal d.o.o., Profil tvrtke, www.indimetal.com.,15.07.2018.

Slika 4.: Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. - poslovnica Pula



Izvor: „IN-DI“ d.o.o., Prodajna mjesta, Trgovina Pula, www.indi.hr., 15.07.2018.

Slika 5.: Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. - poslovnica Rovinj



Izvor: „IN-DI“ d.o.o., Prodajna mjesta,Trgovina Rovinj, www.indi.hr., 15.07.2018.

Primarni cilj odnosno misija poduzeća „IN-DI“ d.o.o glasi:

„„IN-DI“ d.o.o. je full-service distributer opreme za elektroinstalatere posvećen pružanju kompletnog asortimana elektromaterijala i komponenti na način koji našim kupcima štedi vrijeme, novac i stvara osjetnu dodanu vrijednost. Tendencija naše djelatnosti je konstantno unapređivanje usluge u smislu podrške, stručnog savjetovanja i realizacije osobito u sektorima industrije i kućanstva, profesionalnoj industrijskoj i projektnoj rasvjeti. Kontinuirano se trudimo približiti našim postojećim i

budućim kupcima te poslovnim partnerima, odnosno učiniti poslovanje što ugodnijim i efektivnijim“ („IN-DI“ d.o.o., O nama, www.indi.hr. , 15.07.2018).

Kako navedena misija ne bi bila samo „slovo na papiru“, poduzeće je odabirom dobre strategije većinu ciljeva iz misije sprovela u djelo. Najbolji pokazatelj uspješne strategije je konstantni rast poduzeća, od osnivanja do današnjih dana. Osnovna strategija za ostvarivanje misije je potpuna posvećenost kupcu iz koje proizlazi mnoštvo strategija koje su odredile današnju poziciju na tržištu poduzeća „IN-DI“ d.o.o. Primarno, što je poduzeće trebalo razlučiti, je koji su zapravo ciljni kupci poduzeća, odnosno koji su to kupci koji mogu poduzeću ostvariti relativno sigurno poslovanje. Slijedeće pitanje koje se nameće je, s kojim robama i uslugama se može konkretni kupac zadovoljiti kako bi se stekla njegova lojalnost, te osigurali temelji za dugoročan rast?

Od svoga osnutka podzeće „IN-DI“ d.o.o. je željelo oformiti trgovinu elektromaterijalom kojoj bi cilj bio plasirati proizvode prema maloprodajnom i veleprodajnom kupcu. Pod pojmom veleprodajni kupac konkretno se misli na poduzeća koja se bave elektroinstalaterskim radovima. Poduzeće je rano u svojem poslovanju zaključilo da klasična trgovina po principu nabave i prodaje roba najpovoljnije cijene, odnosno komunikacija prema kupcima samo putem cijene, obzirom na veličinu poduzeća ne pruža osnovu za dugoročan rast. Razlog tomu je što su robe najnižeg cjenovnog ranga loše kvalitete da bi zadovoljile profesionalne kupce. Takva roba primarno je namijenjena maloprodajnom kupcu. Ukoliko podzeće želi da mu fokus bude na takvom tipu roba i samim tim na maloprodajnom kupcu, onda to zahtijeva velika financijska ulaganja u svrhu nabave roba, kako bi se postigla ekonomija obujma odnosno postigla što bolja nabavna cijena proizvoda. Problemi koji proizlaze iz takve strategije su da kupac ne stvara lojalnost prema brendu već prema najpovoljnijoj cijeni. Zapravo, kod takvih roba upitno je govoriti o brendu pod pojmom na koji smo navikli. Brendovi takvih proizvođača zapravo nisu nešto što je kupcu prepoznatljivo. Ideja takvih proizvođača nije diferencijacija na tržištu putem robne marke već putem cijene. Želja takvih proizvođača je da se ime njihove robne marke prvenstveno veže uz nisku cijenu. S obzirom na veliku količinu takvih proizvođača na tržištu, oni su međusobno konstantno u „cjenovnom ratu“ pokušavajući proizvesti što jeftiniji proizvod, što uglavnom rezultira daljim padanjem

kvalitete samog proizvoda. U takvim okolnostima na tržištu, dešava se da kupac postaje indiferentan prema takvim robnim markama i prema kvaliteti takvih proizvoda. Ukoliko mu treba takav proizvod onda on na tržištu traži isključivo najnižu cijenu proizvoda, a kada to postigne onda se odlučuje na kupnju. S obzirom da poduzeće „IN-DI“ d.o.o. želi dugoročne odnose sa svojim kupcima, odlučilo se za plasman proizvoda renomiranih svjetskih proizvođača. Takvim pristupom privukli su se prvenstveno profesionalni korisnici koji žele da njihov obavljen posao bude besprijekoran, a za to nije dovoljna samo njihova komponenta rada već je izrazito važna i komponenta kavalitete materijala. Tek sinergijom obje kvalitetne komponente (rada i materijala) može se dobiti proizvod izvrsne kvalitete.

Uzimajući u obzir gore navedeno, strategija poduzeća „IN-DI“ d.o.o. počiva na sljedećim temeljima:

- diverzifikacija na tržištu na način da se inzistira na plasmanu roba srednje i više kvalitete, što rezultira zadovoljstvom maloprodajnog i veleprodajnog kupca, a uz poduzeće se veže pojam kvalitete, usporedno odbijanje plasmana proizvoda niže kvalitete,
- apsolutna posvećenost kupcima, konstantno osluškivanje potreba kupaca kako bi im se pružila izvrsna usluga,
- provodi se konstantno usavršavanje radnika kako bi bili u mogućnosti svojim kupcima ponuditi rješenje određenog problema, što znači da naglasak nije na prodaji proizvoda već je proizvod samo alat za rješavanje problema.

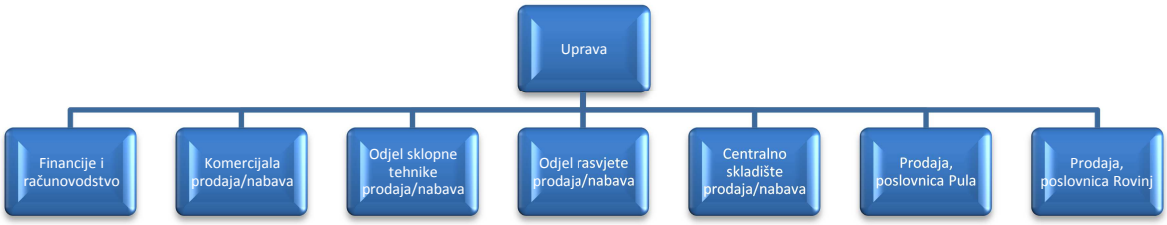
Implementiranjem strategijskih odluka u svoje poslovanje, poduzeće „IN-DI“ d.o.o. svojim kupcima stvara dodanu vrijednost .

4.2. Organizacija poduzeća "IN-DI"d.o.o

Organizacijska struktura je najvažniji dio svake organizacije, ujedno i njen sastavi dio. Za organizacijsku strukturu se može reći da ima važnost poput anatomije živih organizama, pa se ona često naziva i anatomijom organizacije odnosno anatomijom poduzeća. Dobra organizacijska struktura predstavlja dobar temelj svake

organizacije. Ukoliko organizacija nema dobru organizacijsku strukturu i uz najbolje rukovođenje neće uspijevati efikasno funkcionirati. Nadalje, ona ne predstavlja statičan element organizacije već je ona u stalnoj mijeni. Dinamičnost promjena ovisit će o okolini u kojoj poduzeće posluje. Ukoliko poduzeće posluje u turbulentnoj okolini bit će znatno češće primorano mijenjati svoju organizacijsku strukturu od poduzeća koje posluje u stabilnoj okolini. Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. ima hibridnu organizacijsku strukturu, jer na istoj organizacijskoj razini kombinira funkcijske organizacijske jedinice sa divizijskim organizacijskim jedinicama teritorijalnog tipa. Slijedi grafički prikaz organizacijske strukture poduzeća „IN-DI“ d.o.o

Slika 6.: Organizacijska struktura poduzeća „IN-DI“ d.o.o. (stanje na dan 31.12.2017.)



Izvor: izrada autora prema internim podacima Računovodstvene službe poduzeća „IN-DI“ d.o.o., Vodnjan, 2017.

Naime, teško bi bilo na primjeru poduzeća „IN-DI“ d.o.o. govoriti o teritorijalnoj organizacijskoj strukturi iz razloga što poslovnice Pula i Rovinj djeluju kao ravnopravne organizacijske jedinice s ostalim organizacijskim jedinicama u poduzeću, odnosno nisu organizacijski i hijerarhijski niže rangirane, što je uvjet za teritorijalnu organizacijsku strukturu. Valja naglasiti da poduzeće većinu svoga prihoda od prodaje ostvaruje u svom središtu lociranom u Vodnjanu. Tako je poduzeće u svojoj središnjici 2017. godine prihodovalo 25,2 milijuna kuna, dok se u istom razdoblju u poslovnici u Puli ostvario prihod od 5,1 milijuna kuna odnosno u poslovnici Rovinj 3,0 milijuna kuna. Iz tog razloga razumljivo je zašto

poduzeće „IN-DI“ d.o.o. nije imalo potrebu prilagođavati svoju organizacijsku strukturu prema teritorijalno izdvojenim poslovnicama. Međutim, činjenica da poduzeće posluje na izdvojenim lokacijama i da se funkcija prodaje ponavlja na izdvojenim lokacijama, svakako mu daje obilježja hibridne organizacijske strukture. Također, sličnost sa teritorijalnom organizacijskom strukturom može se naći sa organizacijskim jedinicama koje se nalaze u središtu poduzeća te obavljaju stožernu funkciju izdvojenim poslovnicama Pula i Rovinj. Bez obzira što poduzeće nema veći broj formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica od broja poslovnih funkcija (7 poslovnih funkcija), sličnost sa razvijenom funkcijskom strukturom treba tražiti u činjenici da je u poduzeću „IN-DI“ d.o.o. funkcija prodaje organizirana u šest organizacijskih jedinica i to komercijala, sklopna tehnika, odjel rasvjete, centralno skladište, prodaja te, poslovnice Pula i Rovinj. Sve navedene organizacijske jedinice nalaze se na istoj organizacijskoj razini. Promatrajući organizacijsku strukturu poduzeća mogle bi se uočiti određene nelogičnosti prilikom formiranja organizacijskih jedinica, međutim poduzeće je svoje organizacijske jedinice oformilo na način koji najviše odgovara poduzeću kako bi efikasno obavljalo svoju djelatnost. Na primjer, bez obzira što odjel komercijale načelno obavlja nabavu za cijelo poduzeće, izuzetak tom pravilu je odjel rasvjete i odjel sklopne tehnike koji sam obavlja nabavu roba za potrebe cijeloga poduzeća. Razlog tome leži u specifičnosti roba koje se nabavljaju, odnosno prodaja tih roba zahtijeva određeni stupanj specijalizacije zaposlenika. Stoga je poduzeće odlučilo formirati zasebni odjel. Također, treba naglasiti da ova formalna podjela nije apsolutno pravilo. Naime, u manjem obujmu određene vrste roba nabavlja samostalno i organizacijska jedinica Skladište, te poslovne jedinice Pula i Rovinj. Konkretno radi se o vrstama roba koje se prodaju u malom obujmu i imaju malu materijalnu vrijednost, te se isključivo naručuju za potrebe prodaje navedenih organizacijskih jedinica. U takve robe spadaju jednokratne i punjive baterije, skalpeli za rezanje, odvijači, ispitivači napona, itd.

Pravo na upravljanje određenim poduzećem proizlazi iz vlasništva nad materijalnim i svim ostalim čimbenicima proizvodnje odnosno poslovanja. Onaj tko je vlasnik poduzeća ujedno je i nositelj funkcije upravljanja. Ako je funkcija upravljanja funkcija kapitala, menadžement proizlazi iz položaja u procesu rada.

Menadžment je izvršna aktivnost upravljanja. Izvor menadžmenta je tehnička podjela rada, dok upravljanje ima svoju osnovu u vlasništvu.

Međutim, često se dešava da zbog rasta i razvoja poduzeća, povećavanjem broja dioničara dolazi, ne samo do razdvajanja funkcije upravljanja i menadžmenta već i do odvajanja funkcije upravljanja od vlasništva. Menadžment bi se mogao definirati kao proces u kojem se koordiniraju aktivnosti drugih ljudi pomoću kojih se ostvaruju ciljevi poduzeća uz efikasnu i efektivnu uporabu svih raspoloživih resursa poduzeća. Osnovne funkcije menadžmenta su: planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontrola. Ovisno o organizacijskoj strukturi odnosno razinama odlučivanja koje organizacija ima, menadžment se može podijeliti na: vrhovni menadžment, menadžment srednje razine i menadžment prve razine. Vrhovni menadžment zadužen je za donošenje glavnih ciljeva poduzeća, menadžment srednje razine zadužen je za utvrđivanje ciljeva pojedinih poslovnih funkcija, dok je menadžment prve razine zadužen za utvrđivanje ciljeva i zadataka pojedinih radnih skupina.

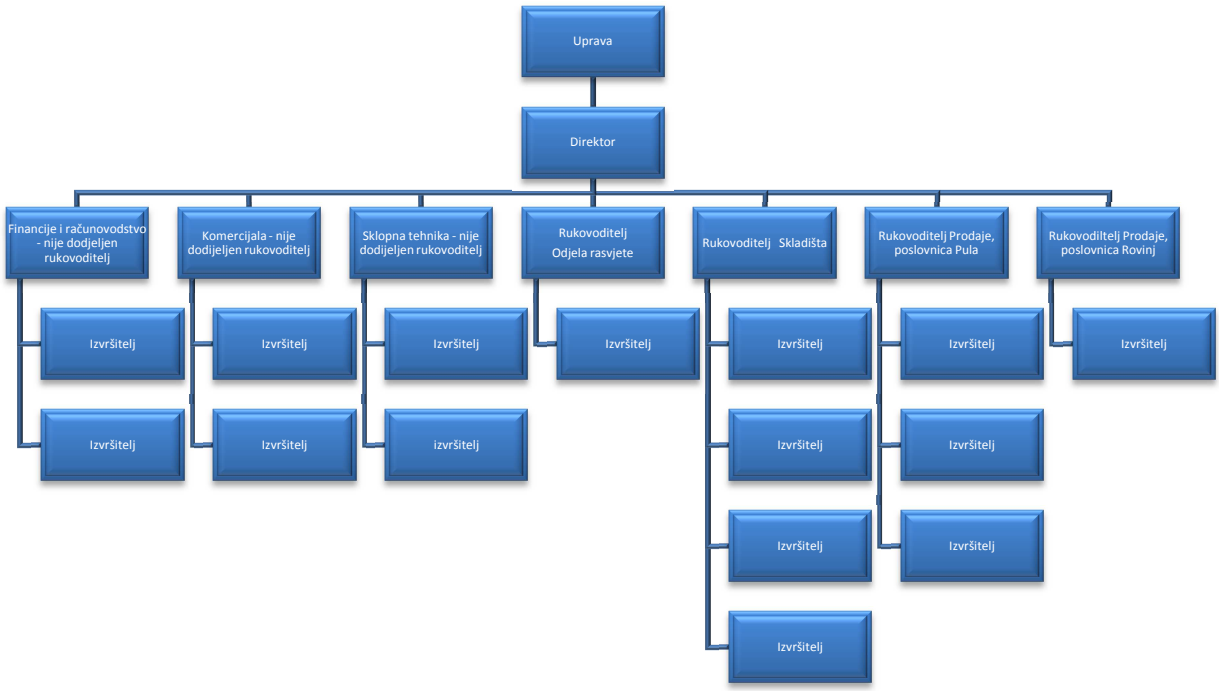
U poduzeću „IN-DI“ d.o.o. direktor obavlja funkciju upravljanja poduzećem, a menadžment obavlja svoju izvršnu funkciju. Sustav menadžmenta je linijski. Linijski sustav menadžmenta se još naziva hijerahijskim ili piramidalnim sustavom menadžmenta, a zbog strogog poštivanja hijerarhijskog reda naziva se još i vojničkim sustavom menadžmenta. Kod linijskog sustava menadžmenta svaki zaposlenik (uključujući i menadžere) prima naređenja od njemu jednog nadređenog menadžera. Kod njega vrijedi princip „jedinstva zapovijedanja“. S obzirom da u linijskom sustavu menadžmenta naređenja idu odozgo prema dolje, tako stvorena hijerarhija naziva se lanac zapovijedanja.

U poduzeću „IN-DI“ d.o.o. rukovoditelji su direktno podređeni direktoru poduzeća, koji je odgovoran upravi poduzeća, dok su njima direktno podređeni izvršitelji. Svaki rukovoditelj je u potpunosti odgovoran za uspješno funkcioniranje svoje organizacijske jedinice, te ima slobodu da posao u njoj organizira na način koji smatra da je najbolji za obavljanje određenog zadatka. Npr. odjeli koji obavljaju funkciju nabave mogu sami odlučiti o početku rada s novim dobavljačem ili prekinuti suradnju sa sadašnjim. Rukovoditelji poslovnica Pula i Rovinj sami

odlučuju koju robu će imati u svojim maloprodajama (Pula i Rovinj nemaju isti asortiman u svojoj ponudi) ovisno o preferencijama kupaca.

Slijedi shematski prikaz sustava menadžmenta u poduzeću „IN-DI“ d.o.o.

Slika 7.: Linijski sustav menadžmenta u poduzeću „IN-DI“ d.o.o. (stanje na dan 31.12.2017.).



Izvor: Izrada autora prema podacima Računovodstvene službe „IN-DI“ d.o.o., Vodnjan, 2017.

Iz priložene sheme vidljivo je da tri odjela u poduzeću nemaju dodijeljene rukovoditelje. S organizacijskog stajališta, takav sustav menadžmenta djeluje neobično, međutim u slučaju poduzeća „IN-DI“ d.o.o. on dobro funkcionira te ga trenutno poduzeće nema potrebu mijenjati. Razloga zašto ovakav sustav menadžmenta može funkcionirati je taj što su svi odjeli bez dodijeljenih rukovoditelja locirani na istom mjestu (Upravna zgrada u Vodnjanu), te se informacije do

nadređenog (Direktor) jednostavno i brzo prenose. Također, specifičnost zadataka koji se u tim odjelima obavljaju i veličina poduzeća, odnosno veličina organizacijskih jedinica (u svakoj jedinici je zaposleno po 2 djelatnika, ukupno 6 djelatnika) omogućila su ovakav sustav menadžmenta. Ukoliko poduzeće nastavi rasti te se poveća broj zaposlenih u odjelima bez dodijeljenih rukovoditelja, oni više neće moći funkcionirati na trenutni način. Tada će poduzeće morati dodijeliti navedenim odjelima rukovoditelje kako bi im se omogućilo nesmetano poslovanje.

4.3. Analiza organizacije poslovne funkcije porodaje u poduzeću "IN-DI" d.o.o.

Kao što je već navedeno, s obzirom na veličinu i djelatnost kojom se bavi, poduzeće „IN-DI“ d.o.o. većinu poslovnih funkcija nema organizirano u zasebne organizacijske jedinice. S druge strane, za jednu poslovnu funkciju, konkretno funkciju prodaje, poduzeće ima organizirano više organizacijskih jedinica i to na istoj organizacijskoj razini. Poslovna funkcija prodaje dominantna je funkcija u poduzeću „IN-DI“ d.o.o. te se prodaja odvija u šest organizacijskih jedinica. Relativno veliki broj organizacijskih jedinica za ovu poslovnu funkciju nastao je bez nekog posebnog planiranja. To je više rezultat rasta poduzeća odnosno potrebe da se zadovolje želje većeg broja različitih kupaca. Naravno, to ne umanjuje činjenicu da su odgovorni u poduzeću prepoznali potrebu za specijalizacijom u prodajnom procesu te oformili organizacijske jedinice. Naime, odgovorni u poduzeću uvidjeli su da organizacija prodaje po načelu „svi rade sve“ ne može više pratiti razvoj poduzeća. Razlog tome je zapravo širina pojma kojega obuhvaćaju elektroinstalacije, odnosno širina prodajnog asortimana kojeg poduzeće nudi svojim kupcima. Prodajni asortiman poduzeća obuhvaća: kablove i vodiče, instalacijske cijevi, kabelske kanale, razvodne ormare, instalacijske kutije, alate za izvođenje i kontrolu elektroinstalaterskih radova, portafone i videoportafone, gromobransku opremu, rasvjetne stupove, protupožarne sustave, rasvjetu i sigurnosnu rasvjetu, elektoinstalacijske garniture i sklopnu tehniku itd. Svaki od elemenata prodajnog asortimana dalje imaju svoje podjele (npr. rasvjeta se dijeli na: vanjsku rasvjetu, dekorativnu rasvjetu, industrijsku rasvjetu, cestovnu rasvjetu). Rezultat toga je da poduzeće u svojoj ponudi ima nekoliko desetaka tisuća artikala. Da bi se kvalitetno mogao odvijati proces prodaje, specijalizacija u

prodajnom procesu bila je nužna kako bi poduzeće privuklo nove kupce, te postojećima proširilo ponudu. Organizacijske jedinice Sklopna tehnika i Rasvjeta nastale su zbog potrebe specijalizacije prodajne funkcije.

Danas poslovnice koje obavljaju prodajnu funkciju u Puli i Rovinju te skladište u Vodnjanu, prvenstveno služe kako bi zadovoljile potrebe manjih profesionalnih (elektroinstalaterska poduzeća i obrti) i maloprodajnih kupaca. S druge strane, organizacijske jedinice Komercijala, Sklopna tehnika i Odjel rasvjete imaju zadatak da detaljno prate zahtjevnije i kompleksnije kupce poput građevinarskih poduzeća, hotelijera, većih elektroinstalaterskih poduzeće te općenito svih vrsta kupaca gdje se zahtijeva ulaganje dodatnog napora u procesu prodaje.
Zanimljivost u poduzeću je svakako formiranje organizacijske jedinice Skladište. Ova organizacijska jedinica nastala je zbog povećanja obujma posla, što je rezultiralo prvenstveno nedostatkom prostora na postojećoj lokaciji u Puli. Odluka je tada donesena da se oformi ova organizacijska jedinica u Vodnjanu. Zamisao je bila da se u Odjelu skladišta obavljaju nabava, skladištenje te dostava roba. Kad je organizacijska jedinica započela s radom 2004. godine uvidjelo se da se, što zbog lokacije, a što zbog izostanka konkurenata na većem području, pojavljuje potreba da se obavlja i funkcija prodaje. Danas su primarni poslovi koje obavlja ova organizacijska jedinica skladištenje, isporuka roba i prodaja. Nabava roba radi se u znatno manjem obujmu nego što je prilikom osnivanja organizacijske jedinice bilo predviđeno.

Zadaci koje ima prodaja,odnosno prodajno osoblje može se podijeliti na zadatke vezane uz maloprodaju te zadatke vezane uz veleprodaju. Zadaci su podijeljeni na način kako bi se pružila što je moguće kvalitetnija usluga svakoj od ovih skupina kupaca. Svakodnevni zadaci u maloprodaji uključuju: zaprimanje i izdavanje robe, izdavanje ponuda, preuzimanje povrata, rješavanje eventualnih reklamacija kupaca, savjeti kupcima prilikom kupovine u maloprodaji (odnose se na rješavanje kupčevog problema na način da se za konkretni problem isporuči roba koja ga najbolje rješava s tehničkog i financijskog aspekta), naručivanje roba sa centralnog skladišta te održavanje podajnog mjesta čistim i urednim.

Zadaci vezani za veleprodajnog kupca uz sličnosti koje ima s maloprodajnim kupcem još uključuju i određene posebnosti. Veleprodajni kupci poduzeća podijeljeni su u dvije skupine: veleprodajni kupci kojima je dodijeljen referent i veleprodajni kupci koji ga nemaju. Podjela se radi na temelju ostvarenoga prometa, ali i na osnovi mogućeg ostvarenog prometa u budućnosti, odnosno percepcije poduzeća o tržišnom potencijalu kupca u budućnosti. Obveza referenta je da bude spona između kupca i poduzeća, što uključuje:

- dogovaranje cijena i valute plaćanja,
- praćenje tekućih kupčevih poslova (gradilišta),
- izrada računa i njihova naplata,
- pribavljanje garancije plaćanja (zadužnica, bankovna garancija),
- njegovanje i razvijanje poslovnih odnosa sa kupcima,
- rješavanje problematika koje nastaju u procesu prodaje, neovisno o tome nastaju li one na strani robe ili usluge.

Jedan od najznačajnijih zadataka referenta je obveza rješavanja sve problematike koja se dešava na gradilištu odnosno kupcu, bilo da su nastale zbog greške poduzeća „IN-DI“ d.o.o. (npr. isporučena kriva roba) ili da su nastale zbog greške projektanta odnosno izvođača radova. Takav pristup poduzeća rezultira činjenicom da se svaki posao dovodi do kraja na zadovoljstvo kupca i investitora (u poslovanju poduzeća često investitor i kupac nisu ista pravna osoba). Nadalje, praćenje strateški bitnih kupaca uključuje maksimalnu fleksibilnost referenata koji su zaduženi za njih, što uključuje i rad izvan redovnog radnog vremena. Bitno je naglasiti da komunikacija kupaca prema poduzeću „IN-DI“ d.o.o. (telefonski pozivi, e-pošta, SMS ...) izvan radnog vremena nije plod obijesti kupaca, već njihove stvarne potrebe za pomoći uzrokovane problematikama na određenom gradilištu. Razlog tome je specifična djelatnost u kojoj posluje poduzeće, a to je izvođenje građevinskih radova. Naime, veliki kupci poduzeća „IN-DI“ d.o.o., poput hotelijerskih poduzeća „Valamar Riviera“ d.d., „Plava Laguna“ d.d., „Valalta“ d.o.o., ili veća građevinarska poduzeća, zahtijevaju da radovi budu završeni u točno definiranom roku. Eventualno probijanje ugovorenih rokova donosi velike financijske gubitke investitorima i/ili izvođačima radova, a onda direktno ili indirektno i poduzeću „IN-DI“ d.o.o. Postoje situacije kada je poduzeće „IN-DI“ d.o.o. direktno sa investitorom ili izvođačem radova dogovorilo

isporuku roba u određenom vremenskom roku, te ukoliko se taj ugovoreni rok ne ispoštuje moraju se platiti penali na način da se postotno umanjuje novčani iznos koji investitor mora platiti po osnovi ugovorne obveze. U ovom slučaju nepoštivanje ugovorenih rokova isporuke poduzeću „IN-DI“ d.o.o. donosi direktne troškove. Druga situacija je da poduzeće isporuči investitoru ili izvođaču radova svu robu u dogovorenom roku, te se javlja problem na gradilištu kome nije uzrok poduzeće „IN-DI“ d.o.o. Nerješavanje ovakvih situacija ne bi poduzeću „IN-DI“ d.o.o. donijelo nikakve sankcije, već eventualno indirektne štete. Rješavanje upravo ovakvih problematika, odnosno takav odnos prema svojim kupcima stvara partnerski odnos između kupaca i poduzeća „IN-DI“ d.o.o.

Partnerstva se „uspostavljaju i održavaju samo ako prodavač uspije stvoriti vrijednost za kupca. Kupci su korijenito promijenili svoja očekivanja. Oni sada žele uspostaviti partnerski odnos s prodavačima koji su u stanju stvarati vrijednost, a ne samo prenositi je. Stvaranje vrijednosti uključuje niz poboljšanja u prodajnom procesu čime se produbljuje iskustvo kupca“ (Manning i Reece, 2008., str. 23).

Kada poduzeće konkurira za određeni kompleksniji posao (npr. isporuka elektroinstalacija za hotel) zahtijeva se uska suradnja više organizacijskih jedinica poduzeća, i to Komercijale, Odjela sklopne tehnike, Odjela rasvjete, Nabave i Financija, kako bi se moglo kupcu ponuditi optimalan „paket“ proizvoda koji će zadovoljiti cijenom i kvalitetom. U tim slučajevima to znači da neće svaki odjel zasebno formirati cijene, već će cijene biti dogovor organizacijskih jedinica. Organizacijska jedinica Nabave u tim slučajevima ne može naručivati robu kod dobavljača na uobičajeni način kao što je slučaj kod redovne prodaje odnosno narudžbi roba koje dolaze na Skladište poduzeća. Tada nabava mora zatražiti dodatne povoljnije uvjete kako bi se moglo konkurirati za određeni posao i u konačnici ostvariti željena razlika u cijeni. Povoljniji uvjeti nabave obično znače kraći rok od uobičajeno dogovorenog roka za plaćanje kod dobavljača. Da bi se to moglo ostvariti potrebno je osigurati određena financijska sredstva, što je posao organizacijske jedinice Financije i računovodstvo.

Kako bi poduzeće povećalo svoj udio na tržištu, reagira brzo na potrebe kupaca bilo da su njihove preferencije na strani robe ili usluge. Kupcima se pristupa individualno kada je to potrebno, bez obzira na formalne propise unutar poduzeća. Dobar primjer

koji potkrjepljuje tu činjenicu je sklapanje poslova s novim kupcima. Poduzeće ima pravilo kako treba ugovarati posao s novim kupcima, a ono uključuje potpisivanje ugovora između poduzeća i kupca te pribavljanje bjanko zadužnice od strane kupca. Međutim, komercijalist može sklopiti posao s novim kupcem i izdati robu bez potpisanog ugovora i valjane garancije postupajući pritom prema svom sudu. Ukoliko kasnije i nastanu problemi prilikom naplate potraživanja od strane kupca, komercijalist koji je sklopio posao neće biti sankcioniran ukoliko je radio posao u dobroj vjeri. Koliko god ova praksa može izgledati neozbiljno, pokazalo se da povjerenje između kupca i prodavatelja ima veću težinu nego ugovorna obveza i bjanko zadužnica. Razlog ovoj praksi svakako treba tražiti i u sporosti našega sudstva u rješavanju sporova.

Poduzeću „IN-DI“ d.o.o. osnovna je djelatnost prodaja elektroinstalacijskog materijala na veliko i malo. Ciljni segment je sektor industrije i kućanstava. Kako bi poduzeće bilo u mogućnosti zadovoljiti oba sektora, prilagodilo je svoj prodajni asortiman ciljnom tržištu odnosno u ponudi ima dovoljno široku lepezu istovrsnih proizvoda širokog raspona cijene i kvalitete. Takvim pristupom moguće je kupcu točno ponuditi proizvod koji mu treba ovisno o budžetu, mjestu instalacije, odnosno načinu na koji će taj proizvod biti korišten. Takav pristup vodi ka zadovoljstvu kupca jer on dobiva proizvod upravo po njegovoj mjeri. Kako bi se poduzeće razlikovalo od konkurencije, osim klasične prodaje nudi usluge koje ne naplaćuje, već se njma dodaje nova vrijednost za kupce:

- usluga svjetlotehničkog izračuna kojom se postiže optimalna osvijetljenost objekta
- usluga prijevoza robe na gradilište do završetka posla na objektu
- usluga preuzimanja viškova roba koje su ostale nakon završetka posla
- usluga rješavanja reklamacija u realnom vremenu, kupcu se odmah isporučuje novi proizvod, a naknadno se utvrđuje uzrok neispravnosti proizvoda (tvornička greška, pogreška u instaliranju ili lom prilikom transporta)
- usluga izrade ponude po shemama projektne dokumentacije za grupu proizvoda „Sklopna tehnika“.

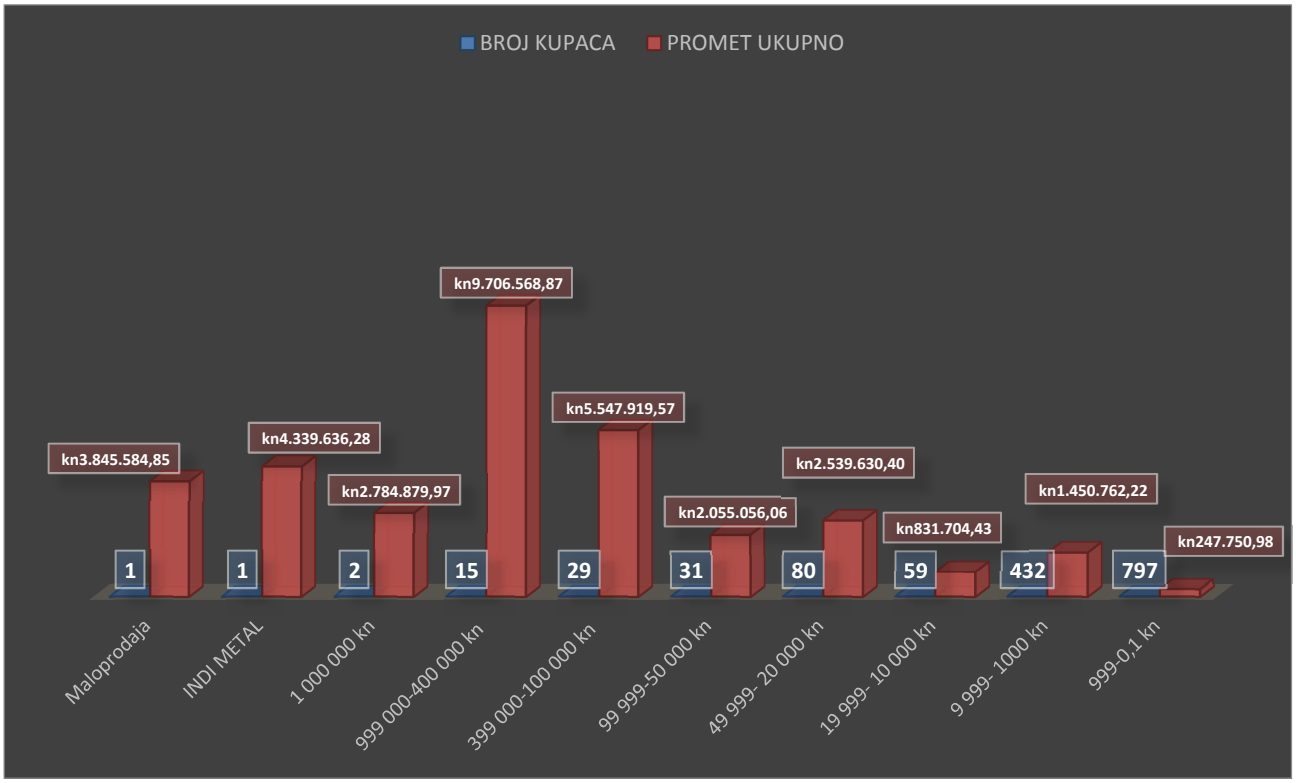
Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. je funkciju prodaje organiziralo na način da se primjenjuje kombinirana (mješovita) organizacija prodaje (Bratko, Henich i Obraz, 1996, str. 358). To je oblik organizacijske strukture poslovne funkcije prodaje gdje se kombiniraju (miješaju) dva ili više sljedećih organizacijskih oblika prodaje:

- Funkcionalna organizacija prodaje
- Proizvodna organizacija prodaje
- Regionalna (geografska, teritorijalna) organizacija prodaje
- Organizacija prodaje prema kategorijama kupaca.

Poslovna funkcija prodaje u poduzeću je organizirana na dva načina. Prvi način organiziranja je prema kategorijama kupaca, a drugi način organiziranja obavljen je prema teritorijalnom načelu. Poslovna funkcija prodaje organizirana je prema teritorijalnom načelu u poslovnicama Pula i Rovinj. Organizacijski oblik prodaje prema kategorijama kupaca imaju organizacijske jedinice Komercijala, Sklopna tehnika i Rasvjeta.

Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. najveće je poduzeće specjalizirano za prodaju elektromaterijala na području grada Pule, odnosno na području južne Istre. U 2017. godini poduzeće je ostvarilo ukupan promet od 33,3 milijuna kuna. Usporedbe radi, poduzeća na području grada Pule koja se bave istom djelatnošću ostvarila su u 2017. godini sljedeći promet: „Edar“ d.o.o. 4,3 milijuna kuna, „Elba Elektromaterijal“ d.o.o. 8,7 milijuna kuna, „El-Stil“ d.o.o. 7,5 milijuna kuna, „La –elektra“ d.o.o. 1,7 milijuna kuna (El koncept d.o.o., www.fininfo.hr, pristupljeno 02.08.2018). Iz navedenog se vidi da zbroj prometa svih konkurenata zajedno nije na razini poduzeća „IN-DI“ d.o.o. Jedan od osnovnih razloga leži u činjenici da poduzeće „IN-DI“ d.o.o. ima veliku bazu svojih vjernih kupaca sa kojima ima uspostavljene partnerske odnose. Konkretno, u 2017. godini 1447 kupaca na veliko je obavilo kupnju u poduzeću. Uz ovaj broj kupaca na veliko svakako treba dodati nepoznat broj kupaca na malo. U nastavku slijedi shematski prikaz strukture prometa i kupaca u 2017. godini.

Slika 8.: Promet i broj kupaca u poduzeću „IN-DI“ d.o.o. 2017. godine po veličini ostvarenog prometa u kunama



Izvor: Izrada autora prema podacima Računovodstvene službe „IN-DI“ d.o.o., Vodnjan, 2017.

Iz Slike 8. vidljivo je da poduzeće nije izloženo prema nekolicini kupaca,već svoju snagu i tržišnu poziciju crpi iz široke baze kupaca. Izuzme li se promet prema sestrinskom poduzeću „Indi –Metal“ d.o.o., kupaca na veliko koji su potrošili milijun ili više kuna ima samo dva, a ostavarili su promet u iznosu od 2,78 milijuna kuna. Postotni udio ova dva poduzeća u ukupnom prometu poduzeća „IN-DI“ d.o.o. iznosi samo 8,3%. Većinu prometa poduzeće je ostvarilo s kupcima koji su kupili robu u iznosu od 100 tisuća do milijun kuna na godišnjoj osnovi, a ukupno je takvih kupaca bilo 44 (15+29), te su ostvarili prihod poduzeću u iznosu od 15,2 (9,7+5,5) milijuna kuna. Njihov postotni udio u ukupnom prometu poduzeća iznosi 45,74%. Robu u iznosu većem od 0 kuna do 99 999 kuna kupilo je 1399 kupaca na veliko, te su priskrbili poduzeću prihod od 7,1 milijuna kuna, što u ukupnom prometu poduzeća čini udio od 21,36%. Također, treba naglasiti i veliki udio maloprodaje u ukupnom prometu poduzeća, koji iznosi 3,8 milijuna kuna na godišnjoj razini, ili 11,53%.

Najveću izloženost poduzeće ima prema sestrinskom poduzeću „Indi-Metal“, d.o.o., s obzirom da mu udio u ukupnom prometu poduzeća iznosi 13%.

4.4. Kritički osvrt na organizaciju poslovne funkcije prodaje u poduzeću "IN-DI" d.o.o.

Bez obzira na dobre prodajne rezultate poduzeća „IN-DI“ d.o.o. u odnosu na konkurenciju, organizacija poslovne funkcije prodaje se definitivno može unaprijediti u cilju poboljšanja rezultata prodaje. Osnovni problem u organizaciji funkcije prodaje je taj što ona nije kroz proces organiziranja odvojena od funkcije nabave, već se u svakoj organizacijskoj jedinici zadatci ovih dviju poslovnih funkcija isprepliću. Zbog toga djelatnici koji rade u prodaji gube dosta vremena na obavljanje zadataka vezanih uz nabavu roba. Proces nabave je kopleksan posao koji često ne ide onako kako je zamišljeno. Često se ne poštuju rokovi isporuke, roba zna stići oštećena prilikom isporuke, također se zna dogoditi da dođe do promjene cijene od trenutka narudžbe do trenutka isporuke, organiziranje transpota iz inozemstva do centralnog skladišta je zahtjevnije od transporta iz tuzemstva itd. Zbog svega navedenoga zaposlenicima koji sudjeluju u procesu nabave često izdvajaju dosta vremena da bi sanirali i/ili minimizirali probleme koji su nastali u procesu nabave te im onda nedostaje vremena i energije da se posvete poslovima prodaje. Taj problem najbolje je vidljiv u organizacijskoj jedinici Skladište. Zadaci zaposlenika u toj organizacijskoj jedinici su skladištenje robe, slaganje robe prema narudžbama pristiglim iz drugih organizacijskih jedinica, dostava robe (interno poslovnicama i kupcima na veliko i malo), te na koncu svega i prodaja robe. Zbog takve organizacije zaposlenici se ne mogu posvetiti poslovima prodaje na način koji ova poslovna funkcija to zaslužuje. Zapravo prodaja je zadnji posao koji obavljaju uz druge, prethodno navedene zadatke. Poduzeće bi trebalo organizacijsku jedinicu Skladište reorganizirati na način da razdvoji proces nabave robe od procesa prodaje robe, kako bi se mogao iskoristiti puni potencijal prodaje.

Problem s kojim se susreću zaposlenici koji rade u odjelima Komercijala, Sklopna tehnika i Rasvjeta je da moraju odgovoriti na svaki upit koji stiže na adresu poduzeća. Ponuda je sastavni dio zadataka pripreme prodaje, te se može zamisliti

kako velika količina ponuda može pozitivno utjecati na poduzeće. U slučaju poduzeća „IN-DI“ d.o.o. rezultat je upravo suprotan. Naime, u ovoj djelatnosti većina upita zapravo nema nikakvog utjecaja na odluku o konačnoj kupnji. Puno poduzeća koja se bave instaliranjem ili nabavkom elektromaterijala trebaju imati tri ponude kako bi zadovoljile ili zakonsku normu ili internu formu unutar poduzeća, te tada ponudu od poduzeća „IN-DI“ d.o.o. traže samo da bi zadovoljili formu ili normu. Dobar primjer je da poduzeće iz Osijeka traži ponudu od poduzeća „IN-DI“ d.o.o. za nabavku materijala, a posao se izvodi u Karlovcu. Razlog zašto je odgovaranje na ovakve upite čisto gubljenje vremena je u specifičnosti djelatnosti koja se obavlja. Projekti po kojima se izvodi gradnja su daleko od savršenih, te količina materijala (kablova, cijevi, razvodnih kutija, itd.) koja bi trebala biti ugrađen na gradilištu osjetno odstupa od realnog stanja na terenu. To znači da se ne može poslati kamion pun materijala sa količinama koje su navedene u projektnom troškovniku na neku destinaciju i da je time problem s isporukom riješen. Kako bi se posao na terenu mogao obaviti efikasno i efektivno od vitalnog je značaja da je poduzeće koje obavlja isporuku materijala relativno blizu mjesta izvođenja radova ili da može financijski podnijeti obavljanje isporuke na određeno gradilište na dnevnoj osnovi. Sve navedeno vrijedi za manje objekte, odnosno za objekte na kojima je vrijednost materijala manja od 100 tisuća kuna kao i za poduzeća koja nemaju poslovni odnos s poduzećem „IN-DI“ d.o.o. Odgovaranjem na ovakve vrste upita zaposlenici gube dragocjeno vrijeme i energiju koju bi mogli usmjeriti na rješavanje zadataka koji će rezultirati prodajom. Zbog svega navedenog, zaposlenici prodaje su većinu svog radnog vremena primorani provoditi u uredu, te nisu u dovoljnoj mjeri prisutni na terenu, u direktnoj komunikaciji s kupcima. Terenski rad je u djelatnosti kojom se bavi poduzeće „IN-DI“ d.o.o. nužan, kako bi se njegovali odnosi sa postojećim kupcima, ali također je neophodan kako bi se pronašli novi kupci. Također, terenski rad je izrazito bitan da bi se dobila točna informacije o događajima koji se dešavaju u okolini poduzeća. Prvenstveno se to odnosi na informacije o konkurenciji, informacije o kupcima, objektima koji se planiraju graditi itd. Ovaj problem poduzeće bi moglo riješiti na način da organizira odjel ili dodjeli zaposlenika koji bi se bavio isključivo izdavanjem ponuda, jer je u konačnici obaveza poduzeća odgovoriti na svaku ponudu.

Sljedeći problem organizacijske prirode odjela Komercijala i Sklopna tehnika koji će sve više dolaziti do izražaja (ukoliko se poduzeće nastavi razvijati) je vezan uz

činjenicu da poduzeće nema dodijeljene rukovoditelje u navedenim odjelima, kada poduzeće konkurira za kompleksniji posao koji zahtijeva angažman svih odjela u poduzeću da bi se napravila konkurentna ponuda. To zapravo i nije problem, te se taj dio posla uvijek dobro obavi s tehničke i cijenovne strane. Problem nastaje nakon što je poduzeće poslalo svoju ponudu. Nakon što je ponuda poslana zahtijeva se još niz popratnih radnji (sastanci s potencijalnim kupcem, izmjene i nadopune ponude itd.) da bi se sklopio posao. Poduzeće je organizirano na način da navedeni odjeli nemaju rukovoditelje, ali što je još bitnije ne postoji odjel ili osoba koja je nadređena navedenim odjelima (osim direktora) koja bi bila spona između njih i direktora.Trenutno se u poduzeću taj problem rješava na način da to obavi netko od zaposlenika određenog odjela ili direktor poduzeća. Organizacijski bi ovaj problem poduzeće moglo riješiti na nači da navedenim odjelima dodijeli hijerahijski nadređenu osobu u vidu direktora komercijale, a ukoliko poduzeće nastavi s rastom i zapošljavanjem sljedeći logičan potez će biti da odjelima Sklopna tehnika i Komercijala dodijeli voditelje.

Ukoliko poduzeće „IN-DI“ d.o.o. želi nastaviti rasti i razvijati se morat će se studioznije posvetiti organizaciji prodajne funkcije. Poduzeće organizaciji funkcije prodaje pristupa na zastarjeli način jer, bez obzira na formiranja različitih organizacijskih jedinica koje obavljaju prodajnu funkciju u njima se obavlja usporedno i nabavna funkcija. U svom radu o navedenom načinu organiziranja poslovne funkcije prodaje, Bratko, Henich i Obraz (1996, str. 362.) kažu sljedeće: „Klasični, ali i zastarjeli organizacijski pristup je kada se prodaja pozicionira unutar komercijalne funkcije. Obično se tu nalaze dva osnovna korpusa poslova: s jedne strane nabava i poslovi nabave, a s druge prodaja i poslovi prodaje. Kod ovog načina prvo je važno konstatirati kako nabava tu ne spada, ona prethodi proizvodnji i treba se tamo organizacijski smjestiti. Takva organizacija nije djelotvorna, iako neki autori još zastupaju zastarjelu tezu o vezanosti nabave i prodaje („vezana trgovina“), što su gospodarstva razvijenog svijeta već odavno odbacila“.

5. ZAKLJUČAK

Organizacija je sastavni dio svih ljudskih aktivnosti. Ne postoji sfera ljudskog djelovanja gdje se ne može pronaći određeni vid organiziranja . Razlog tomu leži u činjenici da je čovjek društveno biće, te je razumljivo da svoj život provodi u interakciji sa drugim ljudima, što dovodi do osnivanja raznih neformalnih i formalnih organizacija. Organizacija poduzeća je produkt složenog proces organiziranja. Na proces organiziranja utječe velik broj čimbenika oblikovanja organizacije. Pod utjecajima tih čimbenika u konačnici će se formirati poduzeće koje će poprimiti određeni oblik organizacijske strukture. Karakteristike organizacijske strukture su: struktura svakog poduzeća je unikatna, ne postoji univerzalni oblik organizacijske strukture koga bi trebala prihvatiti sva poduzeća, te će se ona vjerojatno mijenjati kroz životni vijek poduzeća. Svako poduzeće, neovisno o djelatnosti, u svom poslovanju obavlja niz različitih poslova u cilju izvršenja svog glavnog zadatka. Grupiranjem međusobno povezanih poslova kojima se najsvrsihodnije obavlja određen zadatak u poslovanju poduzeća naziva se poslovna funkcija. Poslovne funkcije moraju obuhvatiti sve uzajamno povezane poslove kako bi se izvršili svi zadaci u poduzeću. Osnovne poslovne funkcije koje se obavljaju u svakom poduzeću neovisno o njegovoj veličini su: funkcija istraživanja i studije proizvoda, razvojna funkcija, proizvodna funkcija, funkcija upravljanja ljudskim resursima, nabavna funkcija i prodajnu funkcija. U globalnom gospodarstvu postoji velik broj poduzeća koja si međusobno konkuriraju proizvodnjom proizvoda ili usluga. U takvom okruženju uloga prodajne funkcije postaje sve značajnija. Poslovna funkcija prodaje u uvjetima tržišnog gospodarstva ne služi samo za razmjenu dobara za novac kako bi se osigurao kontinuirani proces proizvodnje, već ona koristeći znanstvena istraživanja tržišta djeluje na prilagođavanje proizvodnje. Prodajna funkcija tada nije pasivna funkcija koja je izvedena iz proizvodnje i služi isključivo proizvodnji kao potpora, već dominantna funkcija koja modelira proizvodnju.

„IN-DI“ d.o.o je malo trgovačko poduzeće kojemu je osnovna djelatnost prodaja elektromaterijala na veliko i malo. Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. koristi hibridnu organizacijsku strukturu u kojoj se miješaju funkcijske i teritorijalne organizacijske jedinice na istoj organizacijskoj razini. U poduzeću se primjenjuje linijski sustav

menadžmenta, u kojemu rukovoditelji imaju izvršnu funkciju, a direktor poduzeća ima funkciju koordiniranja rada svih organizacijskih jedinica i upravljanja poduzećem.

Poslovna funkcija prodaje dominantna je poslovna funkcija u poduzeću kojoj ostale funkcije služe kao potpora. U organizacijskoj strukturi poduzeća prodaja se odvija u šest od sedam organizacijskih jedinica. Poslovna funkcija prodaje u poduzeću ima oblik mješovite organizacijske strukture.

Veličina poduzeća, odnosno niska podjela rada i jednostavna struktura rukovođenja omogućava mu brzu reakciju na promjene u okolini. Poduzeće se kroz svoju povijest etabliralo kao lokalni lider u svojoj djelatnosti, te je sinonim za kvalitetu i profesionalnost u obavljanju posla. Veliku zaslugu takvom rezultatu poslovanja treba pripisati organizaciji poduzeća i organizaciji poslovne funkcije prodaje. Poduzeće je prepoznalo potrebe svojih kupaca te specijaliziralo svoju prodaju kroz osnivanje niza organizacijskih jedinica. Kupcima poduzeće nudi niz besplatnih usluga, poput dostave robe na gradilište, rješavanje reklamacije u realnom vremenu, usluga svjetlotehničkog izračuna, itd., što im stvara dodatnu vrijednost. Poduzeće nastoji sa svojim kupcima stvoriti partnerski odnos koji je temelj buduće dugogodišnje suradnje. Rezultat te cjelokupne politike poduzeća je 1447 kupaca na veliko u 2017. godini i veliki broj zadovoljnih kupaca na malo.

Bez obzira na određene kritike s organizacijskog stajališta, koje se odnose na potrebu odvajanje nabavne od prodajne funkcije, eventualno reorganiziranje organizacijske jedinice Skladište, te promjene u organizaciji sustava menadžmenta, slobodno se može reći da je pred poduzećem „IN-DI“ d.o.o. još mnogo godina uspješnog poslovanja.

6. LITERATURA

Knjige:

1. Bratko, S., Henich, V. i R. Obraz, Prodaja, Zagreb: Narodne novine,1996.
2. Kotler, P., Upravljanje marketingom, 9. izdanje, Zagreb: Mate, 1997.
3. Majer, A., Kako prodavati, Zagreb: Stipis, 2008.
4. Manning, G. i B. Reece, Suvremena prodaja: stvaranje vrijednosti za kupca,10 izdanje, Zagreb: Mate, 2008.
5. Samuelson, P. i W.Nordhaus, Ekonomija, četraesto izdanje, Zagreb, Mate, 1992.
6. Sikavica, P. i M. Novak, Poslovna organizacija, 3. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Informator, 1999.
7. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i N. Pološki-Vokić, Temelji menađmenta, Zagreb: Školska knjiga, 2008.
8. Žugaj, M., Šehanović, J. i M. Cingula, Organizacija, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, 1999.

Internetski izvori:

1. Eurofound: Occupational change and wage inequality: European Jobs Monitor 2017http://www.eurofound.europa.eu, pristupljeno 31.07.2018
2. El koncept d.o.o., Fininfo: https://www.fininfo.hr/, pristupljeno 02.08.2018
3. IN-DI d.o.o.: INDI, http://web.indi.hr/, pristupljeno 15.07.2018.
4. United Nations: http://www.un.org, pristupljeno 10.08.2018.

Popis slika:

Slika 1. : Shematski prikaz funkcijska organizacijska struktura

Slika 2. : Shematski prikaz funkcionalna organizacijska struktura poslovne funkcije prodaje

Slika 3. : Fotografija upravna zgrada poduzeća „IN-DI“ d.o.o. i prodajno mjesto Vodnjan

Slika 4. : Fotografija poduzeće „IN-DI“ d.o.o. - poslovnica Pula

Slika 5. : Fotografija poduzeće IN-DI, prodajno mjesto Rovinj

Slika 6. : Shema organizacijske strukture poduzeća „IN-DI“ d.o.o., (stanje na dan 31.12.2017)

Slika 7. : Shematski prikaz linijskog sustava menadžmenta poduzeća „IN-DI“ d.o.o. (stanje na dan 31.12.2017).

Slika 8. : Shematski prikaz promet i broj kupaca u poduzeću „IN-DI“ d.o.o. 2017. godine po veličini ostvarenog prometa u kunama

SAŽETAK

Organizacijski proces iznimno je važan za uspješno poslovanje svakog poduzeća. Bez dobre organizacijske strukture, dobro organiziranih organizacijskih jedinica te dobro organiziranog upravljanja poduzeće neće ostvarivati dobre poslovne rezultate. Kako bi se ukupan zadatak poslovanja mogao obaviti na efektivan i efikasan način, on se mora prvo raščlaniti na posebne zadatke. Posebni zadaci koji postoje u svakom poduzeću nazivaju se poslovnim funkcijama. Poslovna funkcija je skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća. Osnovne poslovne funkcije koje se obavljaju u svakom poduzeću su: funkcija istraživanje i studij proizvoda, razvojna funkcija, proizvodna funkcija, funkcija upravljanja ljudskim resursima, nabavna funkcija, prodajna funkcija i financijska funkcija.

Poslovna funkcija prodaje se ne svodi samo na razmjenu dobara za novac na tržištu kako bi se obnovio proces proizvodnje, već je značaj prodaje da šalje povratne informacije o zahtjevima tržišta proizvodnji kako bi se tada proizvodnja prilagodila potrebama kupaca. Poslovna funkcija prodaje u poduzeću „IN-DI“ d.o.o. prisutna je u šest od sedam organizacijskih jedinica. Ona je u poduzeću dominantna poslovna funkcija kojoj ostale poslovne funkcije služe kao potpora. Poduzeće „IN-DI“ d.o.o. je funkciju prodaje organiziralo na način da se primjenjuje kombinirana (mješovita) organizacija prodaje. Posebnu pažnju poduzeće pridaje stvaranju partnerskih odnosa sa svojim kupcima. Zbog svog pristupa prodaji, poduzeće se nametnulo kao lokalni lider u prodaji elektromaterijala na području južne Istre.

Ključne riječi: organizacija, organizacijska struktura, sustav menadžmenta, poslovna funkcija prodaje, „IN-DI“ d.o.o.

SUMMARY

Organizational process is very important for successful business conduct of every enterprise. Without good organizational structure, well managed organizational units and well organized management there are no good business results. In order to make overall business task effectively and efficiently done, it has to be divided into special tasks. Special tasks which exist in every firm are business functions. Business function is a group of connected jobs which can resolve the firm's special mission in most efficient way.Basic business functions in every firm are as follows: research and developmen function, production function, human resources management function, purchase function, sales function and financial function. Business sales function is not only trade of goods for money, just in order to renew the production process. The importance of sales is to get feedback information about market demands and provide them to production so it can be adjusted to buyers' needs.

Business sales function in the firm „IN-DI" ltd. is present in six of seven organizational units. It dominates in the firm and has the rest of business functions as backup. The firm „IN-DI" ltd. has organized sales function in order to apply combined (mixed) sales organization. Special attention is on making partnership with its customers. The firm has become a local leader in southern Istria area, in selling electrical materials, thanks to its approach to sales.

Key words: organization, organizational structure, management system, business sales function, „IN-DI" ltd.