

## INFORMACIJE ZA POTREBE PRODAJNE POLITIKE

---

*Informacije potrebne za formiranje prodajne politike mogu biti one s kojima raspolaže samo poduzeće, ili drugi privredni subjekt, a mogu biti i eksterne informacije. Prodaja u uvjetima otežanog plasmana na tržištu zahtijeva od svakog privrednog subjekta posebnu osjetljivost u donošenju odluka u sferi prodajne politike. Za to su potrebne pouzdane i ažurne informacije kao podloga takve politike.*

*Informacija; prodajna politika; troškovi; odlučivanje.*

---

### 1. UVOD

Prodajna politika privrednih subjekata, kao dio tržišne politike, zapravo je odlučivanje o tome kako osigurati uspješan izlaz roba i usluga na tržište. Traži se odgovor na pitanja kako na tržištu uspješno plasirati učinke koji su rezultat poslovanja poduzeća; kod toga polazimo od spoznaje da poduzeće u odnosima s tržištem ima svoj ulazni i izlazni dio (input i output). Prodaja je onaj izlazni dio (output) i njime završava poslovni proces poduzeća. Prodajom se tako završava ciklus reprodukcije, a time se ujedno završavaju sve faze toga ciklusa, da bi se uspješnom naplatom za prodane učinke na tržištu stvorili uvjeti za nastavak poslovnog procesa. Time se ujedno osigurava ponovno financiranje slijedećeg ciklusa (nabava za potrebe proizvodnje, prometa, usluga i dr.).

Polazeći od općepoznate i općeprihvaćene postavke da se na tržištu valorizira vrijednost učinaka (proizvoda ili usluga) dolazimo do konstatacije da se to vrši upravo prodajom. Stoga je potrebno voditi takvu prodajnu politiku (donositi takve prodajno-političke odluke) koja prodaji kao operativnoj funkciji omogućava uspješno djelovanje na tržištu. Prodajnom politikom na taj se način odlučuje o ciljevima, postupcima i metodama kako da se izgrađuju odnosi s tržištem, a prodaja kao jedna od poslovnih funkcija ima zadaću da provede u djelo te odluke.

Uspješnim izvršavanjem prodajno-političkih odluka na tržištu istovremeno se postižu ciljevi cjelokupnog poslovanja poduzeća i svih funkcija poduzeća (od nabave, financiranja, proizvodnje i dr.). Za odlučivanje u sferi prodajne politike potrebno je, kao

uostalom i za sve druge odluke, imati pouzdanu podlogu na kojoj se temelje odluke - treba imati pouzdane i pravovremene informacije.

## 2. INFORMACIJE ZA POTREBE PRODAJNE POLITIKE

Za formiranje prodajne politike, kroz koju se izgrađuju odnosi s tržištem, mogu poslužiti informacije s kojima raspolaže samo poduzeće, a dio informacija potrebno je pronalaziti izvan poduzeća, tj. iz eksternih izvora. Dr. S. Bratko pišući o tržišnim informacijama govori o marketing informacijskom sistemu (u daljnjem tekstu MIS). On piše da je to proces, te navodi da je to: "... plansko prikupljanje, analiziranje i prezentiranje informacija potrebnih za primjenu pri donošenju tržišnih odluka... na podlozi MIS-a donose se sve odluke od važnosti za cjelokupnu poslovnu politiku...".<sup>1</sup>

Nadalje on navodi da je MIS dio integralnog informacijskog sistema nekog poduzeća.

Mnogi autori, koji pišu o poslovnoj politici kao o pojedinom njezinom dijelu, ističu navedenu potrebu da se osigura podloga za odlučivanje u toj sferi. Ta podloga su potrebne informacije iz kojih slijede odluke, a zatim dolazi provedba tih odluka "Za uspješno provođenje prodajne politike i uspješnu prodaju potrebno je poznavanje tržišta i stanja na njemu.

Tržište ne bi valjalo uzeti kao nepromjenjivo stanje, a potrebe tržišta kao danu veličinu na koju se ne može djelovati...

I na tržište se može djelovati ako ga se dobro upozna. A da bi se ga poznavalo, potrebno ga je ispitati i analizirati, s ciljem da se dođe do potrebnih informacija na kojima treba graditi odluke iz sfere prodajne politike".<sup>2</sup>

Dr. Mladen Habek bavi se pitanjem internih informacija na temelju računovodstvenih izvora.

On piše da su osnova informacija za potrebe prodaje: "... obračun dnevnog utrška, - blagajničke uplatnice, - računi..."<sup>3</sup> i cijeli niz računovodstvenih informacija za različite funkcije u poduzeću, a ne samo prodaju. Uz to ističe da se informacije koriste na

1 Stjepan Bratko: "Tržišna funkcija i tržišni sistemi", R.O. "Zagreb", 1989., str. 185.

2 Franjo Ruža: "Poslovna politika poduzeća" R.O. "Zagreb", 1989., str. 90.

3 Mladen Habek: "Računovodstvo i računovodstvene informacije u organizaciji udruženog rada", N. N., Zagreb, 1980., str. 271.

različitim mjestima odlučivanja u poduzeću. Od niza tih informacija izdvajamo one bitne za prodajnu politiku, a to su informacije o:

- ugovorima,
- računima,
- obračunu,
- skladišnom poslovanju,
- špediterskoj dokumentaciji,
- carinskim poslovima i svi podaci koji pokazuju

tekuće i ranije kretanje u sferi cjelokupnih odnosa s tržištem putem prodaje, a koje mogu biti informacijska podloga za odluke o prodajnoj politici kojom se utvrđuje bliži i daljnji ciljevi.

Sve ovo navodi nas na zaključak da bez pouzdane informacijske podloge odluke bi bile obična improvizacija. Danas na tržištu s improvizacijama nema uspjeha. Za pouzdane odluke o prodajnoj politici i za uspješno realiziranje prodaje potrebne su i pouzdane informacije.

### 3. SEGMENTI PRODAJNE POLITIKE U UVJETIMA OTEŽANOG PLASMANA

Jednim ovakvim radom nije moguće obuhvatiti svu složenost uvjeta koji djeluju na prodajnu politiku i sve situacije u kojima se mogu naći poduzeća. Stoga ovim radom želimo obuhvatiti one situacije koje su nepovoljne na tržištu za neko poduzeće. Uostalom takve situacije traže posebne akcije i više informacija da bi se i u otežanim uvjetima poslovanja osigurao plasman na tržištu. U takvim će se uvjetima kao prvo pitanje postaviti može li se elastičnom politikom cijena poticajno djelovati na tržišta. U normalnim prilikama na tržištu uvijek se očekuje pokriće svih troškova kao prvi zahtjev. U jednom globalnom odnosu troškova to možemo prikazati kao:<sup>4</sup>

$$FT + VT = PC$$

FT = fiksni troškovi

VT = varijabilni troškovi

PC = prodajna cijena.

---

4 Ne ulazeći u detaljno nabranjanje, za ovu svrhu dovoljan je zbir fiksnih i varijabilnih troškova.

To znači da se prodajnom cijenom koja se postiže na tržištu najprije borimo za pokriće svih troškova. Međutim, u tom odnosu s tržištem postavit će se i slijedeći zahtjev, a to je ostvarenje stanovite dobiti. Tada stvari prikazujemo:

$$FT + VT + D = PC$$

D = dobit

Detaljnija razrada može se prikazati kao:

$$TP + OT + D + PP = PC$$

TP = troškovi proizvodnje

OT = opći troškovi

D = dobit

PP = porez na promet.

Cijena koja se postiže na tržištu, dakle, mora pored pokrića troškova osigurati stanovitu dobit poduzeću i pokriće poreza na promet.

To može biti konačna cijena koju plaća potrošač kada je poduzeće u neposrednom odnosu s potrošačem.

Kada pak to nije, u cijenu ulazi još i marža trgovine (ako se plasman odvija posredovanjem trgovine). Ako se radi o proizvođačkom poduzeću, prema ovome, na cijenu proizvođača dodaje se još mnogo toga što potrošač mora platiti u prodajnoj cijeni na tržištu.

U prethodnom tekstu naveli smo da nas zanima što raditi kada su otežani uvjeti plasmata na tržištu.<sup>5</sup> Kao prvo postavit će se pitanje cijene. Naime, u otežanim uvjetima plasmata konkurencija među ponuđačima, njihova želja da se održe na tržištu i da zadrže kupce poremetit će odnose ponude i potražnje. Neminovno dolazi do situacije da tržište neće moći prihvatiti sve ponuđene količine tržišta ili se više postojeće cijene neće moći održati. Ako dolaze u pitanje cijene, tada ujedno dolazi u pitanje pokriće svih troškova.

U brojnoj literaturi, a i u praksi koja pozna tržišne zakonitosti taj se problem rješava u izričitoj namjeri da se poduzeće održi na tržištu. U tom slučaju neminovno je ili sniženje troškova (ako je to moguće) ili prihvaćanje situacije da se ne pokrivaju svi troškovi.

Za takve odnose u ekonomskoj znanosti došlo se do teorije direktnih troškova i na njoj se razvila posebna "metoda obračuna po direktnim troškovima". Ta metoda nastala

5 Uzroci toj pojavi mogu biti mnogostruki: Tipične su situacije kada pada kupovna moć potrošača, pojavili su se novi ponuđači roba na tržištu, porasli su troškovi poslovanja i niz drugih uzroka.

je iz teorije graničnih troškova (zove ih se još i marginalni troškovi). Ne ulazeći u šire objašnjavanje dovoljno je za ovu svrhu kazati da su to zapravo **varijabilni troškovi**. Za to je potrebno najprije podvajanje troškova na fiksne i varijabilne i utvrditi koliko su varijabilni, odnosno direktni troškovi u nekom proizvodu ili u poslovanju poduzeća.

Daljnja primjena ove metode temelji se na logici da se prvenstveno pokriju direktni odnosno varijabilni troškovi i da se s tako sniženim troškovima formira cijena s kojom ćemo izaći na tržište. Kako se cijene zapravo formiraju na tržištu, s postignutom cijenom pokrit ćemo varijabilne troškove, a ostatak je bruto financijski rezultat.

U takvim, kako smo ih naveli, otežanim uvjetima bruto financijski rezultat neće pokriti fiksne troškove. Ako ih se ipak uspije pokriti, onaj dio iznad pokriva fiksni troškovi bit će neto financijski rezultat. Ako to nije slučaj, tj. ako se iz bruto financijskog rezultata ne mogu pokriti svi fiksni troškovi, ostatak će dio tih troškova nepokriveni.

Računski postupak za primjenu ove teorije je sljedeći:

$$\text{BFR} = \text{Ph} - \text{DT}$$

BFR = bruto financijski rezultat

Ph = prihod od prodaje na tržištu

DT = direktni troškovi

I dalje:

$$\text{BFR} - \text{FT} = \text{NFR}$$

NFR = neto financijski rezultat

Primjer: Ako poduzeće ostvuje prihod od 300.000 uz direktne troškove od 240.000 i fiksne troškove od 80.000, onda je:

$$\text{BFR} = 300.000 - 240.000 = 60.000$$

$$\text{NFR} = 60.000 - 80.000 = -20.000$$

To znači da su otežani uvjeti na tržištu imali nepovoljno kretanje koje se na poslovanje odražava tako da ostaje 20.000 nepokrivenih fiksnih troškova.<sup>6</sup> Nepovoljna konjunktura na tržištu često može izazvati ovakve, ali i različite druge situacije. U takvim se situacijama u pravilu nameće pitanje kako osigurati normalno poslovanje poduzeća, odnosno ostvariti težnju da se poslovanje nastavi iako se odnosi na tržištu kreću nepovoljno za poduzeće. Pitanje je kako ostvariti stanovitu sigurnost za poslovanje i u

6 Ovakva situacija nameće niz pitanja, a mogući odgovor na njih je ovaj: ako je to stanje privremeno, moguće je očekivati razdoblje kada će se ti troškovi pokriti ili će se negativan iznos pokriti prodajom drugih proizvoda. Ako se ne postigne ni jedno ni drugo, ta će negativna ići na teret imovine poduzeća.

uvjetima nepovoljnih kretanja na tržištu. Odgovor na to pitanje naći ćemo ako utvrdimo granicu sigurnosti.

Granica sigurnosti je zapravo brojčani iznos (u apsolutnom broju ili postotku) koji daje odgovor na pitanje do koje se mjere može smanjiti vrijednost realizacija na tržištu, a da se ne ugrozi egzistencija poduzeća. Ujedno se nameće pitanje što dovodi do toga da se smanji vrijednost realizacije na tržištu. Impulsi za takvu situaciju dolaze s tržišta. Pretpostavimo da je situacija na tržištu takva da ono ne može prihvatiti sve ono što se javlja kao ponuda.

Kako pojedini ponuđač ne može mijenjati odnose na tržištu, njemu preostaje jedino to da mu se prilagodi.

Postavlja se pitanje do koje mjere, do koje granice pojedini ponuđač može smanjiti vrijednost realizacije, a da ne ugrozi uspjeh svojega poslovanja. Ta granica naziva se granica sigurnosti.

Granica sigurnosti izračunava se po formuli:

$$GS = \frac{Ph - Prag R}{Ph}$$

GS = granica sigurnosti

Ph = prihod od realizacije

Prag R = prag rentabilnosti.

Potrebno je dakle pored već iznijetih računica izračunati prag rentabilnosti po formuli:

$$Prag R = \frac{FT}{StopaBFR} \quad 8$$

Da provjerimo na jednom primjeru:

7 Najčešće radi se o tome da je ponuda veća od potražnje, što može biti posljedica porasta ponude postojećih ponuđača, a i posljedica pojave novih ponuđača na tome tržištu. To također može biti pad kupovne snage potrošača (uslijed djelovanja različitih društvenih i gospodarskih uzroka) što će od ponuđača zahtijevati stanovito prilagođavanje.

8 Stopu BFR izračunamo kao postotni iznos BFR prema prihodu ( $Stopa BFR = \frac{BFR}{Ph} \times 100$ )

Ako poduzeće ima prihod od 320.000 uz VT od 240.000 i FT 64.000, valja izračunati granicu sigurnosti.

$$GS = \frac{Ph - \text{Prag}R}{Ph},$$

prema tome najprije moramo izračunati prag R, a prije toga za njegovo izračunavanje stopu BFR, odnosno BFR, tako da postupak izračunavanja mora ići sljedećim tokom (korištenjem navedenih formula):

$$1.) \text{ BFR} = 320.000 - 240.000 = 80.000$$

$$2.) \text{ Stopa BFR} = \frac{80.000}{320.000} \times 100 = 25\%$$

$$3.) \text{ Prag R} = \frac{64.000}{25} \times 100 = 256.000$$

To znači da je potrebno osigurati prihod od 256.000 da bi se dostigao prag rentabilnosti (pokriće troškova ostvarenim prihodima).

U uvjetima oscilacija ponude i potražnje na tržištu i mogućeg odstupanja od stanja u pogledu ostvarivanja vrijednosti realizacije za otežanih uvjeta na tržištu pred poduzeće se postavljaju nove zadaće. A ako se pojavi potreba smanjenja vrijednosti realizacije na tržištu (jer ono ne prima sve što smo mu u stanju ponuditi) pitanje je koja je to granica do koje možemo smanjiti vrijednost realizacije, a da tako ne ugrozimo uspješnost poslovanja u cjelini. Valja izračunati granicu sigurnosti:

$$GS = \frac{320.000 - 256.000}{320.000} \times 100 = 20\%$$

Odgovor je da se u uvjetima nepovoljne konjunktore vrijednost realizacije može smanjiti za 20%, a da se ne zapadne u nepovoljno stanje što se tiče rezultata poslovanja.

Usporedbom ovog rezultata i praga rentabilnosti to možemo i potvrditi.

Ako prihod od 320.000 smanjimo za 20%, tada on iznosi:

$$320.000 - 64.000 = 256.000^9$$

9 Kako iznos od 256.000 predstavlja 80% prihoda, onda novom računicom to možemo provjeriti na svim elementima troškova, ako ih svedemo na ovih 80%. Tada VT iznose  $192.000 + 64.000$  FT = 256.000. Dakle to je brojka do koje smo došli kod praga rentabilnosti, a što je izjednačenje troškova i prihoda.

Dakle ako koristimo smanjenje realizacije za cijelih 20%, onda je prihod od realizacije 256.000, što je isto kao i ranije izračunati prag rentabilnosti. Ovdje se nameću neka opća gospodarska pitanja, a to je kojim mjerama valja smanjiti vrijednost realizacije. Dvije su osnovne mogućnosti:

- smanjivanjem cijena na tržištu ili
- smanjivanjem količina uz zadržavanje cijena.

Ako se odlučimo za prvu situaciju, ona ima višestruke prednosti, a to su:

- zadržavamo dosadašnji stupanj korištenja kapaciteta,
- zadržavamo postojeće tržište (odnosno kupce),
- zadržavamo zaposlene radnike (i sve prednosti koje iz toga proizlaze).

Kada bismo se odlučili na smanjenje količina uz zadržavanje cijena, javlja se niz nepogodnosti.

Kao prvo pada stupanj iskorištenja kapaciteta, gubimo kupce, otpuštamo radnu snagu i više nećemo moći brzo odgovoriti na buduća povoljna kretanja na tržištu, a što smo onom prvom mjerom (smanjenjem cijena) bili u stanju učiniti. Naravno, zadržavanje postojećeg stupnja korištenja kapaciteta uz smanjenje cijena donosi i niz širih koristi za društvo i druga pozitivna stanja u sferi socijalne politike.

Ima mnogo drugih primjera gdje je istu logiku kalkuliranja s direktnim troškovima moguće, a nekad čak i neophodno, primijeniti. To je najčešće kod plasmana roba na inozemno tržište. Strano tržište nikada ne priznaje domicilne cijene, već svjetske cijene koje su u pravilu niže od domaćih. Smanjenje cijena moguće je izvesti na sličan način (kalkuliranjem s direktnim troškovima). Nadalje, to može biti i za domaće tržište ako želimo širiti tržište. Budući da na svakom tržištu već postoji određena ponuda, to novi ponuđači moraju ponuditi niže cijene ako se žele uključiti na tržište. Logika i računica je ista kao i u prethodnim primjerima. Za sve ovakve odluke potrebne su mnoge informacije. Najprije su to interne informacije o troškovima, kapacitetima, broju zaposlenih, o cijenama i niz drugih. Valja naglasiti da uobičajene računovodstvene informacije više neće biti dovoljne. Za raspolaganje informacijama o varijabilnim, fiksnim troškovima, kapacitetima i sl. potrebno je klasične informacije prilagoditi ovim novim potrebama vođenja prodajne politike. Pored internih informacija potrebne su i mnoge eksterne informacije do kojih se dolazi istraživanjem tržišta i opće informacije s kojima tržišna funkcija raspolaže. Nadalje, to su informacije službi i ureda koji se time bave.

## 5. ZAKLJUČAK

Iz sadržaja koje smo do sada iznijeli proizlazi da u izgrađivanju informacijskog sustava poduzeća posebno mjesto imaju informacije potrebne za formiranje prodajne



politike. Kako se valorizacija rada i poslovanja poduzeća (ili poduzetnika) vrši na tržištu, rezultat se postiže samo tada ako se učinci (proizvodi ili usluge) uspješno i prodaju na tržištu. Zato ovom segmentu tržišne politike valja posvetiti izričitu pažnju. Rezimirajući tako spoznaje i povezanost informacija s prodajnom politikom proizlazi da je za formiranje dobre prodajne politike potrebno raspolagati s pouzdanim, ažurnim i kvalitetnim informacijama; i to kako s informacijama koje ima poduzeće iz svojih unutarnjih izvora (računovodstvene informacije, tržišne informacije i drugi podaci s kojima poduzeće raspolaže) tako i s eksternim informacijama o kretanjima na tržištu (što se mogu naći u raznim izvorima - časopisima, publikacijama i sl., ili do kojih se može doći kod za to specijaliziranih institucija). Nezaobilazne informacije s kojima se mora raspolagati jesu informacije o potrebama, informacije o kupovnoj moći, informacije o sklonosti kupaca - preferiranju nekih proizvoda, informacije o svojstvima proizvoda (funkcionalnost, estetska svojstva, cijene) i dr. Bez dobrih i pouzdanih informacija nema dobre prodajne politike.

#### LITERATURA:

1. S. Bratko: Tržišne funkcije i tržišni sistemi, R.O. "Zagreb", 1989.
2. M. Habek: Računovodstvo i računovodstvene informacije u organizacijama udruženog rada, N. N. Zagreb, 1980.
3. F. Ruža: Ekonomika poduzeća, FOI, Varaždin, 1981.
4. F. Ruža: Poslovna politika poduzeća, R.O. "Zagreb", 1989.
5. B. Zver: Proces odlučivanja u organizacijama udruženog rada, Zagreb, 1983.
6. Časopis "Poslovna politika", Beograd, 4/5, 1990., 8 i 10 1991.

Primljeno: 1991-10-18

*Ruža F. Information for Sales Policy Needs*

#### SUMMARY

*The information necessary for the development of sales policy may be available within the enterprise, or other business entity, but such information may also come from external sources. Selling under unfavourable market conditions requires that each business organization should make its sales policy decisions with utmost sensitivity. That is why reliable and up-to-date information is necessary as a basis for such policy.*