

FAKTORI ORGANIZACIJE PRODAJNE FUNKCIJE U ORGANIZACIJAMA UDRUŽENOG RADA

U radu se prikazuju faktori organizacije prodaje, eksterni, interni, objektivni, subjektivni. Organizacija udruženog rada, koja želi ili organizirati ili reorganizirati svoju prodaju, mora izučiti relevantne faktore organizacije prodaje, njihov smjer i intenzitet, ne samo sadašnjeg već i budućeg djelovanja.

Pored obrade pojedinih faktora u radu se implicite pokazuje kako će se utvrditi relevantnost pojedinih faktora prodaje.

1. UVOD

U funkcionalnoj podjeli poslova i zadataka unutar organizacije udruženog rada prodaji pripada, u tržišnim uvjetima privređivanja, posebno mjesto. Ova posebnost očituje se u činjenici što organizacija udruženog rada upravo prodajom započinje i završava svoju cjelokupnu poslovnu aktivnost. Naime, prodajom organizacija udruženog rada komunicira s tržištem gotovih proizvoda, otkriva potrebe tržišta u kvantitativnom i kvalitativnom pogledu, procjenjuje mogućnosti podmirjenja tih potreba u određenom vremenskom razdoblju, inicira proizvodnju, određenim načinima, oblicima i metodama nuđa potrošačima na tržištu podmirivanje njihovih potreba i na kraju, u većoj ili manjoj mjeri, podmiruje te potrebe.

Kao rezultat te cjelokupne aktivnosti prodaje za organizaciju udruženog rada nastaje ukupni prihod kao osnovica za raspodjelu novostvorene vrijednosti. Visina ukupnog prihoda je promjenljiva veličina, značajnim dijelom zavisna o uspješnosti funkcioniranja prodaje. Organizacija prodaje predstavlja u tom smislu jedan od uvjeta uspješnog funkcioniranja. Dobro postavljena organizacija prodaje omogućavat će uspješniji nastup organizacije udruženog rada na tržištu, odnosno loša organizacija prodaje neće moći iskoristiti prednosti koje su za nju evidentne na tržištu. Sve to govori u prilog potrebe da se u organizaciji udruženog rada definira racionalna organizacija prodaje.

Polazište za definiranje racionalne organizacije prodaje predstavljaju ciljevi poslovanja organizacije udruženog rada, a organizacijski oblik prodaje uvjetuju određene okolnosti, situacije, sredstva, kadrovi, subjekti i dr. koje možemo zajedničkim imenom nazvati faktori organizacije prodaje. Faktori organizacije prodaje razlikovat će se od jedne do druge organizacije. Oni intenzitetom svojeg djelovanja utječu na određivanje mjesta prodaje unutar organizacije udruženog rada kao i na unutarnju organizaciju prodaje.

Dakle, prilikom definiranja organizacije prodaje potrebno je identificirati faktore koji uvjetuju tu organizaciju, utvrditi smjer i intenzitet njihova utjecaja i njima prilagoditi odgovarajuću organizaciju.

2. POJAM I VRSTE FAKTORA KOJI UTJEČU NA ORGANIZACIJU PRODAJNE FUNKCIJE

2.1. Pojam faktora organizacije prodaje

U projektiranju svake organizacije udruženog rada, pa tako i organizacije prodaje, polazi se od ciljeva i zadataka koji se tom organizacijom žele ostvariti. Ostvarivanje zadataka prodaje moguće je ostvariti samo racionalnim organizacijskim oblikom prodajne funkcije. Da bi se pronašao racionalni organizacijski oblik prodaje, potrebno je istražiti brojne faktore koji uvjetuju to organizacijsko rješenje. "Upravo ta brojnost faktora omogućuje da dođe do izražaja uloga neposrednih proizvođača kao subjekata organizacije i posebno njihova umješnost u pronalaženju najboljih organizacijskih rješenja, što zapravo predstavlja funkciju tih mnogobrojnih faktora..."¹

Treba svakako istaći da faktori organizacije prodaje nisu neke konstantne veličine, već se njihov utjecaj mijenja u odnosu na organizaciju udruženog rada. Dakle, svaki organizacijski oblik zahtijeva s vremena na vrijeme analizu fak-

1) Novak, M., *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 7. izdanje, 1981, str. 115.

tora i njihova utjecaja, odnosno preispitivanje i usklađivanje funkcionalnosti organizacije u ostvarivanju zadataka. Odatle proizlazi potreba za reorganizaciju.

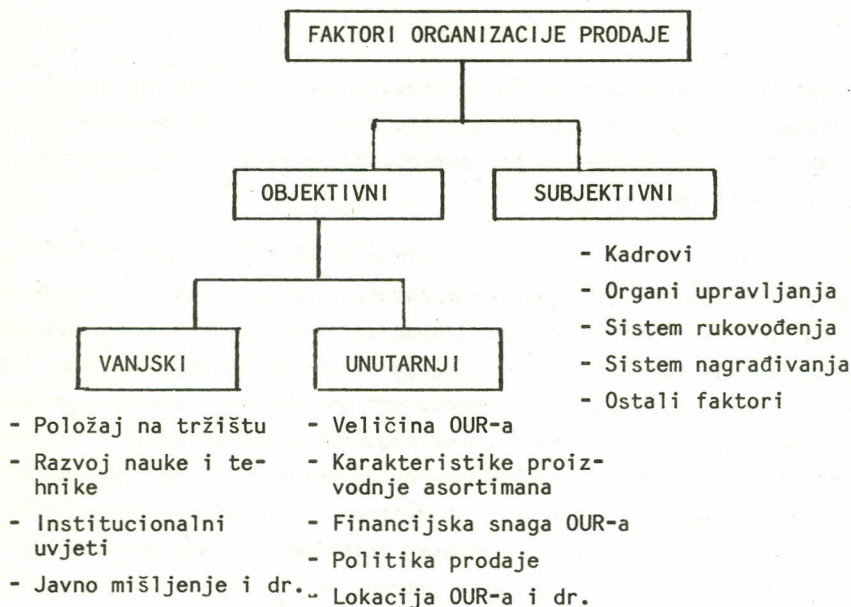
Brojni primjeri u praksi organizacija udruženog rada, kao opadanje prometa na nekom tržištu, ili opadanje prometa nekih artikala, a da ne govorimo o problemima izlaska na nova tržišta, nameću potrebu da se razmisli o podobnosti postojeće organizacije prodajne funkcije.

Istraživanje i identificiranje faktora organizacije prodaje te procjena intenziteta njihova utjecaja u nekom vremenskom razdoblju znači ujedno za organizaciju udruženog rada istraživanje i studij problema vezanih uz tržište, odnosno uz razvoj organizacije udruženog rada. S druge strane brojnost, složenost i povezanost faktora organizacije prodaje nameće potrebu da se na cjelokupnom poslu projektiranja organizacije prodaje pored organizatora angažiraju i stručnjaci drugih profila. "To proizlazi iz potrebe da u organizacijskom projektiranju moraju sve više uvažavati utjecaje brojnih faktora i radi toga objedinjavati tehničare i tehnologe, ekonomiste i pravnike, psihologe i sociologe, matematičare i informatičare kao i još mnoge druge stručnjake u jedinstvene timove".² Izbor određenog organizacijskog rješenja u tom slučaju znači objektivno respektiranje relevantnih faktora.

2.2. Vrste faktora

Promatra li se organizacija udruženog rada kao sistem, tada prodaja predstavlja granični element toga sistema preko kojega OUR komunicira sa svojom okolinom. Prema tome, na organizaciju toga graničnog elementa utječu faktori izvan OUR-a, tzv. vanjski faktori unutar OUR-a, odnosno unutar nji faktori. Jedni faktori po svom karakteru predstavljaju date okolnosti na koje OUR u kraćem razdoblju ne može značajnije djelovati, pa ih nazivamo objektivnim faktorima. Na druge OUR može djelovati pa se nazivaju subjektivnim faktorima organizacije.³

- 2) Kapustić, S., *Metodika organizacijskog projektiranja*, "Zagreb", radna organizacija za grafičku djelatnost, Samobor, 1984, str. 3.
- 3) Za faktore organizacije postoji više podjela. Medvešček, I.: *Organizacija prodaje u proizvođačkom poduzeću*, Školska knjiga, 1968, str. 79; Kotnik, D.: *Prodajna politika*, Informator, Zagreb, 1971, str. 183; Novak, M.: *Organizacija rada u socijalizmu*, Informator, Zagreb, 1981, str. 116. Sličnu podjelu daje Gorupić, D.: *Faktori formiranja poslovne politike*, Fakultet za vanjsku trgovinu, Zagreb, 1975, str. 18, *Poslovna politika poduzeća*, knj. 2.



Sl. 1. Prikaz faktora organizacije prodaje

Svi ovi faktori razlikuju se međusobno po intenzitetu svojeg utjecaja. Neki imaju intenzivniji utjecaj, drugi imaju dulje djelovanje ili će njihov utjecaj s vremenom postajati sve intenzivniji. Osnovni problem prilikom projektiranja organizacije prodaje sastoji se u identifikaciji svih relevantnih faktora i procjeni intenziteta njihova sadašnjeg i budućeg djelovanja. Ti faktori razlikuju se po svojim obilježjima od jedne do druge organizacije.

U cilju izgradnje racionalne organizacije prodaje svaka organizacija udruženog rada mora upoznati svoje faktore organizacije, njihove karakteristike i specifičnosti, kako bi u interaktivnom djelovanju mnogih faktora pronašla optimalna ili barem najsvrsishodnija organizacijska rješenja.

3. UTJECAJ POJEDINIH FAKTORA NA ORGANIZACIJU PRODAJNE FUNKCIJE

3.1. Objektivni vanjski faktori organizacije prodaje

Objektivni faktori jesu kao unaprijed postavljene činjenice koje imaju svoj utjecaj na organizaciju prodaje. Ne može ih se u kratkom roku promijeniti nego im se kroz organizaciju prodaje želi prilagoditi kako bi organizacija ost-

tvarila uspješno poslovanje. Intenzitet njihova utjecaja na organizaciju prodaje je različit po organizacijama udruženog rada.

3.1.1. Položaj OUR-a na tržištu

Položaj OUR-a na tržištu definira se u odnosu na potrebe, potražnju, potrošnju, ali i u odnosu na konkurenciju. Položaj na tržištu označava utjecaj koji ta organizacija ostvaruje na tržištu, od monopola do većeg ili manje ograničenog utjecaja.

Dominantan položaj na tržištu, tzv. položaj lidera, zahtijeva od organizacije udruženog rada da takav položaj ostvaruje i u budućnosti. Zato i treba stvoriti takve organizacijske oblike prodaje u kojima će naglasak biti na otkrivanju novih potreba (istraživanje tržišta) i u dogradnji sistema obrade tržišta (npr. servisi, predstavništva, poslovnice i dr.). U današnjim uvjetima razvoja znanosti, a posebno tehnike i tehnologije, bit će vrlo teško zadržati takav položaj, ali uspješnom organizacijom prodajne funkcije može se konkurencija držati u podređenom položaju.

Organizacije udruženog rada koje imaju relativno ograničen utjecaj na tržištu u ravilu moraju uložiti značajne napore za realizaciju svojih proizvoda.

U traženju organizacijskih rješenja one su prisiljene postaviti organizacijske oblike prodaje putem kojih će agresivnije nastupati (npr. različiti oblici decentralizirane prodaje) i stvarati neprekidan kontakt s tržištem. Pri tome treba imati na umu da tržište nije određeno za sva vremena. Ono se mijenja uvođenjem novih proizvoda, novih tehnologija i dr. Postavljanje krute organizacije prodaje, koja ne bi respektirala upravo razvojne tendencije na tržištu i potrebu stalnog prilagođavanja, ograničavalo bi razvoj OUR-a.

Dakle, uspješnom organizacijom prodaje ostvaruju se ciljevi i zadaci koje OUR želi ostvariti na tržištu, bilo domaćem ili inozemnom.

3.1.2. Razvoj nauke i tehnike

Razvoj nauke i tehnike utječe na prodaju u smislu stalnog dinamiziranja organizacije prodaje i jačanje onih dijelova prodaje koji će omogućavati stalna istraživanja potreba tržišta. Sve bržim razvojem tehnike i tehnologije ostvaruju se mogućnosti podmirivanja sve složenijih potreba ili onih višeg stupnja. S druge strane razvoj nauke i tehnike omogućuje prodaji kvalitetnije istraživanje i obradu podataka. Primjenom suvremene elektroničke opreme moguć je brz

obuhvat velikog broja podataka s područja prodaje (banka podataka). "Podaci se memoriraju s jednom isključivom namjerom - da se kasnije prema potrebi mogu koristiti u nekoj obradi".⁴

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

3.1.3. Institucionalni uvjeti

Prema Gorupiću⁵ institucionalni uvjeti obuhvaćaju cjelokupnost pravnih propisa koji reguliraju društvene odnose u jednoj zemlji. Pozitivni zakonski propisi omogućuju širok izbor mogućih organizacijskih rješenja za funkciju prodaje, od rješenja radne organizacije prometa unutar SOUR-a, posebni OOUR unutar radne organizacije, posebne radne zajednice, sektora unutar radne zajednice, ili posebnog odjela prodaje unutar nekog sektora.

Zakonski propisi postavljaju određene uvjete koje organizacijski oblik mora ispunjavati, npr. ZUR⁶ određuje uvjete za organiziranje osnovne organizacije udruženog rada, pa ukoliko se prodaja želi organizirati kao osnovna organizacija, ona mora udovoljavati određenim uvjetima. Ako se pored toga traže još posebni uvjeti, kao npr. za organiziranje vanjskotrgovinskog poslovanja, to je regulirano odgovarajućim propisima i tome se organizacija mora prilagoditi. Prema tome, institucionalni uvjeti određuju okvire i uvjete za osnivanje i djelovanje organizacijskih oblika prodaje.

3.1.4. Javno mišljenje

Javno mišljenje odražava stavove drugih prema organizaciji udruženog rada. Taj pojam drugih može označavati kupce, dobavljače, banke, društveno-političke zajednice i dr.

Istraživanje mišljenja kupaca s ciljem da se unaprijedi organizacija prodaje bit će svakako relevantno. Ukažu li kupci na nedostatke, npr. u dostavi, fakturiranju, servisiranju rezervnim dijelovima i dr., to će biti od značenja za ispitivanje funkcionalnosti postojeće organizacije jer bi moglo postati osnovni uzrok odbijanja kupaca.

4) *Skupina autora, Osnove informatike, Informator, Zagreb, 1984, str. 328.*

5) *Gorupić, D., Op.cit., str. 31.*

6) *ZUR, član 14, 320-325, 327, 403.*

U uvjetima zajedničkog nastupa na nekom tržištu (zajednički prihod) dobro javno mišljenje bit će faktor okupljanja i organizacije zajedničke prodaje, kao izraz povjerenja partneru koji organizira prodajnu funkciju. Izlazak na međunarodno tržište najčešće zahtijeva podršku šire društveno-političke zajednice, pri čemu javno mišljenje ima utjecaj na organizaciju prodaje (npr. zajednički nastup većeg broja partnera).

3.2. Objektivni unutarnji faktori organizacije prodaje

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

Unutarnji objektivni faktori djeluju unutar organizacije udruženog rada. Njihova objektivnost proizlazi iz činjenice da ih nije moguće brzo promijeniti odlukama OUR-a bez većih negativnih posljedica. One djeluju na prodaju u duljem vremenskom razdoblju i u tom razdoblju moguće je promijeniti intenzitet njihovog utjecaja na rezultate prodaje.

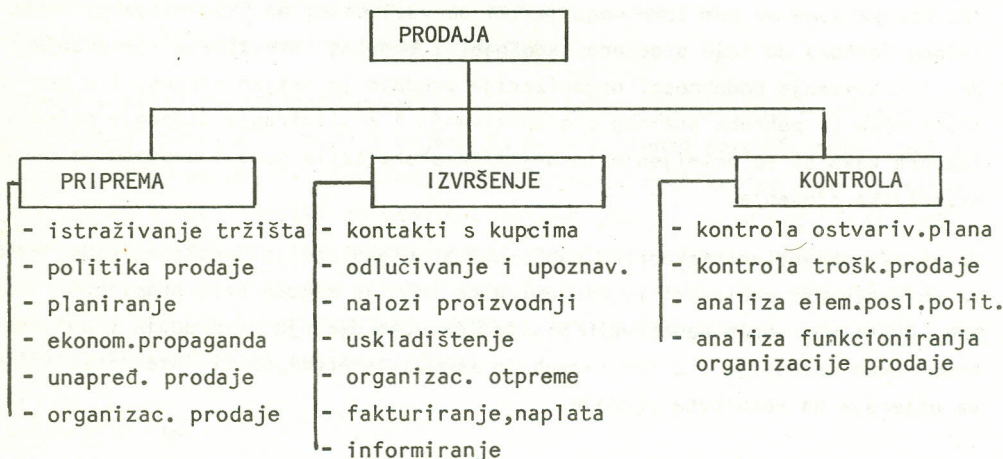
3.2.1. Veličina OUR-a

Veličina OUR-a, za koju se obavljaju poslovi prodaje, ima bitan utjecaj na organizacijske oblike prodaje. Pojam veličine podrazumijeva opseg poslovanja, pa odatle i složenost, odnosno kompleksnost tržišne problematike. Izbor takvog organizacijskog rješenja prodaje, koje uvažava elemente veličine, omogućuje svim dijelovima OUR-a da utječu na tržište, a radnim ljudima u prodaji da adekvatnim strukturiranjem i podjelom poslova pokriju sva područja rada i djelovanja prodaje.

Veličina OUR-a određuje položaj i status prodaje unutar organizacije udruženog rada. Prodaja može biti organizirana kao RO unutar nekog SOUR-a, kao OOUR unutar neke RO, kao posebna radna zajednica, poseban sektor unutar radne zajednice

zajedničkih službi, kao odjel u okviru komercijalnog ili tehničkog sektora uz različite oblike centralizirane, decentralizirane ili kombinirane organizacije prodaje. Tako npr. unutar nekog SOUR-a mogu egzistirati RO trgovina na domaćem tržištu i RO izvoz, unutar jedinstvene RO promet mogu postojati OOUR tuzemna i OOUR inozemna trgovina. Utjecaj veličine OUR-a na izbor organizacijskog rješenja prodaje može ići do decentralizirane prodaje po OOUR-ima, odnosno centralizirane prodaje za nekoliko OOUR-a i decentralizirane prodaje za neke OOUR-e unutar iste RO.

Veličina OUR-a u značajnoj mjeri utječe na strukturiranje poslova i zadataka prodaje, odnosno na podjelu zadataka na izvršioce unutar prodaje, dolazi do razdvajanja strukture u horizontalnom i vertikalnom smislu⁷⁾, kao npr. priprema, izvršenje, kontrola.



Sl. 2. Organizacija poslova prodaje

Veličina OUR-a određuje i izbor modela unutarnje organizacije prodaje, kao npr.:

- funkcionalni model (vidi shemu 1)
- teritorijalni model
- proizvodni model
- kombinirani model i dr.

7) Kapustić, S., Metodika organizacijskog projektiranja, "Zagreb", Samobor, 1984, str. 53.

Unutar većih organizacija udruženog rada može se organizirati istraživanje i praćenje tržišta uz pomoć elektroničkih računala te primjenu suvremenih znanstvenoistraživačkih metoda. To stvara temelj za uspješnije funkcioniranje organizacije prodaje.

3.2.2. Karakteristike proizvodnje i asortimana

Osnovne karakteristike proizvodnje, koje utječu na organizaciju prodaje, obuhvaćaju namjenu proizvoda (proizvodna potrošnja, široka potrošnja), tipove proizvodnje, metode proizvodnje, stupanj tehničke opremljenosti.

Proizvodi namijenjeni tzv. proizvodnoj potrošnji zahtijevaju odgovarajuću organizaciju prodaje kojom će se ostvarivati direktni kontakti s kupcima (tehničke informacije, savjeti, servisi, rezervni dijelovi i dr.). Direktni kontakti osiguravaju tokove informacija u oba pravca čime utječu na uspješnost prodaje.

Kod proizvoda široke potrošnje proizvođači najčešće angažiraju posrednike (trgovinu) koji zastupaju proizvođače kod potrošača. Obostrani interes proizvođača i trgovine treba se osnivati na zajedničkom prihodu. Organizacijski problemi, koji proizlaze s tog naslova, odnose se na pripremu zajedničkih poslova (SAS-ovi, ugovori), realizaciju (financiranje zaliha, obračuni) i raspodjelu zajedničkog prihoda (u funkciji razvoja).

Pojedinačna, serijska i masovna proizvodnja kao tipovi proizvodnje zahtijevaju različitu organizaciju prodaje. Pojedinačni tip proizvodnje zahtijeva značajne aktivnosti u pripremi prodaje, te uključivanje tehničkih profila kadrova u prodaju. Takvi OUR-i organiziraju tzv. tehničke komercijale (primjeri u građevinarstvu i strojogradnji). I nakon realizacije ostaju aktivnosti prodaje vezane uz montažu, instruktažu, servisiranje i dr.

U serijskoj i masovnoj proizvodnji proizvodi se za širi krug kupaca. Od osoblja prodaje zavisi veličina serije, što znači i troškovi proizvodnje po jedinici, pa se to reflektira i na plasman proizvoda. Da bi se ostvarila veća serija, potrebno je dobro poznavanje i obrada tržišta, te se tome mora prilagoditi organizacija prodaje. Masovna proizvodnja zahtijeva agresivniji i organiziraniji nastup na tržištu uz uključivanje različitih oblika direktnog i indirektnog nastupa.

Stupanj tehničke opremljenosti utječe na razinu proizvodnosti rada, ekonomičnost procesa proizvodnje, pa time i na uspješnost prodaje. U uvjetima teškoća

oko podizanja razine tehničke opremljenosti prodaja će tražiti izlaz za povećanje uspješnosti u predlaganju specijalizacije, selekciji asortimana, zajedničkom proizvodnju i dr., a to, naravno, zahtijeva organizacijske zahvate unutar same prodaje.

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

3.2.3. Financijska snaga OUR-a

Financijska snaga OUR-a uključuje: tekuću efikasnost (proizvodnost rada, ekonomičnost i rentabilnost), akumulirana sredstva u fondovima, strukturu angažiranih sredstava i likvidnost.⁸

Organizacije udruženog rada s nižom razinom tekuće efikasnosti morat će na tržištu uložiti znatno više napora od drugih. Organizacijski oblici prodaje mogu trenutačno djelovati na izbor dobavljača, ali ne i za dulje vremensko razdoblje. Niska razina tekuće efikasnosti djeluje kao faktor korekcije nerealnih ambicija OUR-a, u širenju tržišta i prilagođavanju tome organizacijskih oblika prodaje.

Akumulirana sredstva u fondovima pokazuju ponašanje OUR-a u duljem vremenskom razdoblju. Ona omogućuju proširenje poslovanja i osiguranje protiv rizika koji su mogući u robnom prometu organizacije udruženog rada. Razvojne ambicije OUR-a realiziraju se na tržištu i neadekvatna organizacija prodaje ne može ih ostvariti. Ulaganja u organizaciju prodaje otvara mogućnosti definiranja i realizacije razvojnih ambicija OUR-a. Akumulirana sredstva u fondovima omogućuju vođenje elastičnije prodajne politike.

Struktura angažiranih sredstava (osnovna, obrtna) i stupanj samofinanciranja (odnos trajnih - vlastitih i privremenih - tuđih izvora) ponekad predstavlja limit za angažiranje dodatnih izvora sredstava kojima se žele unaprijediti organizacijski oblici prodaje, npr. otvaranje novih predstavništava, prodavaonica i dr.

⁸⁾ Gorupić, D., *Poslovna politika poduzeća*, Fakultet za vanjsku trgovinu, Zagreb, 1975, str. 44.

Likvidnost OUR-a u vrlo je uskoj i pozitivnoj korelaciji s ostvarivanjem zadataka i prodaje. Veći stupanj likvidnosti omogućuje elastičniju politiku prodaje, a manji stupanj likvidnosti zahtijeva od prodaje selekciju kupaca i traženje novih, što uvjetuje i određenu transformaciju prodaje. Iako je likvidnost trenutajući pokazatelj sposobnosti OUR-a da podmiri dospjele obaveze, ona utječe, ako ne na organizaciju prodaje u cjelini, a ono barem na promjenu metoda i načina rada prodaje.

3.2.4. Politika prodaje

Politikom prodaje OUR-a određuju se ciljevi prodaje, sredstva, načini i metode kojima se trebaju ciljevi ostvarivati. "Smatramo da je odlučni činilac organizacije prodajne službe usmjerenje poduzeća u njegovu djelovanju. Ako se odlučilo da se usmjeri na tržište, poduzeće mora i svoju prodajnu organizaciju tome prilagoditi".⁹ Drugim riječima, ako je OUR odlučio izvršiti značajan prodor na neko tržište ili plasirati nove proizvode (definirani cilj), organizacija prodaje ima svoj oslonac u politici prodaje, a ujedno predstavlja uvjet za realizaciju ciljeva prodajne politike.

3.2.5. Lokacija

Lokacija OUR-a na jednom mjestu omogućuje centraliziranje prodajne organizacije, dok dislokacija proizvodnih OUR-a zahtijeva drugačije organizacijske oblike prodaje.

Korištenje elektroničkog računala i izgradnja informacijskog sistema u značajnoj mjeri eliminira negativnosti dislokacije.

3.3. Subjektivni faktori organizacije prodaje

Pod subjektivnim faktorima organizacije prodaje podrazumijevamo one faktore koji svojim znanjem, kreacijom, stavovima i odlukama utječu na projektiranje organizacije prodaje i uspješnu realizaciju ciljeva i zadataka prodaje. Među značajnije subjektivne faktore organizacije prodaje spadaju kadrovi, organi upravljanja, sistem rukovođenja, sistem raspodjele osobnih dohodaka i dr. Karakteristika ovih faktora je ta da se oni mogu mijenjati, a svojom promjenom utječu na izbor organizacijskih rješenja.

9) Kotnik, D.: *Prodajna politika*, Informator, Zagreb, 1971, str. 184.

3.3.1. Kadrovi

Kadrovi čine najvažniji subjektivni faktor svake organizacije pa tako i organizacije prodaje. Zahtjevi, koji se danas postavljaju pred suvremeno organiziranu prodaju, nameću potrebu za stručno obrazovanim kadrovima koji su ovladali teorijskim znanjima potrebnim u istraživanju tržišta, prognozi, planiranju prodaje, ali i organizacijskim znanjima potrebnim za definiranje ciljeva prodaje, projektiranje organizacije prodaje, te vođenjem radnog procesa unutar prodaje.

Pored teorijskih znanja kadrovi u prodaji moraju posjedovati i određena praktična znanja i iskustva iz područja rada i poslovanja prodaje. S tog naslova postavljaju se zahtjevi za različitom potrebnom strukturom kadrova u prodaji, kao npr. različiti stupnjevi obrazovanja, različiti stručni profili, različita dobna struktura, struktura po spolu i dr.

Neadekvatna struktura kadrova u prodaji ima negativne posljedice koje se očituju u zaostajanju OUR-a u odnosu na druge organizacije. Teorijska znanja pored redovnog školovanja mogu se steći i doškolovanjem, a u toku rada valja ih stalno inovirati različitim oblicima neprestanog obrazovanja.

Budući da je područje prodaje u OUR-u podložno utjecaju okoline s obzirom na dinamiku promjena u okolini, tim promjenama moći će se bolje prilagoditi ona organizacija koja raspolaze stručnijim kadrovima u prodaji.

Iskustvo kadrova u prodaji ima utjecaj na organizaciju prodaje. Stariji (iskusniji) kadrovi više su skloni tradicionalnim organizacijskim oblicima. To ne znači da su takva rješenja loša, ali u uvjetima brzih promjena na području faktora organizacije prodaje mogu biti neadekvatna, pa uvjetuju suboptimalne rezultate prodaje. U njima isuviše dominiraju iskustva iz prošlosti.

Mlađi kadrovi su više podložni uvođenju novih rješenja na određenom području pa tako i prodaji. To svakako može unaprijediti poslovanje prodaje.

Međutim, u organizacijama udruženog rada nema najčešće samo mlađih ili samo starijih kadrova. Opreznost starijih kadrova postavlja pred mlađe kadrove zadatak da u predlaganju organizacijskih rješenja prodaje daju potrebne argumente za alternativna organizacijska rješenja.

3.3.2. Organi upravljanja

Organi upravljanja donose odluke kojima se definiraju ciljevi poslovanja, određuje organizacijska struktura OUR-a, iniciraju se promjene u organizaciji kao i odluke o izboru organizacijskih rješenja. Isto tako organi upravljanja kontroliraju kako funkcionira usvojena organizacija i kako se donose mjere za još uspješnije funkcioniranje. Sva složenost proizlazi upravo iz do mene odlučivanja u okviru OOUR-a, RO, SOUR-a.

Sistem informiranja organa upravljanja o radu i poslovanju prodaje stvara po dlogu za iniciranje različitih akcija na području prodaje, uključivo i organizacijske promjene.

Bilo kakva organizacijska promjena mora biti u funkciji uspješnijeg rada i poslovanja OUR-a, pa prema tome o njoj se moraju izjašnjavati organi upravljanja. Suvremena organizacijska rješenja na području prodaje, koja su usvojena u OUR-u (OOUR, RO, SOUR), pokazuju da su organi upravljanja ovladali tr žišnom problematikom i poznaju faktore koji uvjetuju ne samo organizaciju prodaje već i uspješnost poslovanja. Dakle, organi upravljanja stvaraju uv jete za prodor novih, kvalitetnijih ideja i rješenja na području organizacije prodaje, čime doprinose uspješnijem radu i poslovanju ne samo prodaje već i OUR-a u cjelini.

3.3.3. Sistem rukovođenja

U našim organizacijama udruženog rada postoje organi poslovođenja (inokosni, odnosno kolegijalni) te organi rukovođenja. Dok kod poslovnih organa dominiraju koordinativne funkcije, kod organa rukovođenja pretežu poslovi oko podjele zadataka, instruktaže i kontrole izvršenja zadataka. Ciljeve prodaje u OUR-u postavljaju samoupravni organi, a rukovodioci prodaje ih pretvaraju u zadatke koristeći se organizacijom prodaje. Od razine znanja, iskustva i autoriteta rukovodilaca prodaje zavisit će uspješnost podjele zadataka i njihovo izvršenje. Sposobnost rukovodioca prodaje da uočava slabe točke u funkcioniranju organizacije prodaje doprinijet će boljim organizacijskim rješenjima.

O izboru metoda rukovođenja (autokratska, demokratska, metoda individualnih sloboda) zavisit će inovacije na području organizacije prodaje. Strujanje novih, racionalnijih organizacijskih rješenja bit će moguće samo u uvjetima rada prodaje gdje se potiče kreativnost i ideje pojedinaca bez obzira na njegov položaj u organizaciji rada.

Na neadekvatnim, zastarjelim sistemima i metodama rukovođenja ne mogu se graditi i razvijati suvremeni organizacijski oblici prodaje. Struktura rukovođenja, prema tome, limitira izbor organizacijskih rješenja u prodaji.

3.3.4. Sistem nagrađivanja

Sistem nagrađivanja mora biti u funkciji uspješnosti rada i poslovanja. Najbolja selekcija kadrova i optimalna organizacijska rješenja u prodaji neće dati zadovoljavajuće rezultate ako ne postoji zainteresiranost kadrova u prodaji za veće i bolje rezultate. Motivi mogu biti različiti, od ekonomskih (osobni dohoci, stanovi i dr.) do neekonomskih (napredovanje u poslu, doškolovanje i dr.). Sistemom raspodjele osobnih dohodaka može se utjecati na povećani interes radnika u prodaji za ostvarivanje što većih rezultata i stvaranje uvjeta za uspješniji nastup u budućnosti.

Uvođenjem sistema raspodjele, u kojem se može diferencirati rad i doprinos svakog pojedinca uspješnosti poslovanja, stvaraju se realne pretpostavke za funkcioniranje organizacije.

Stimulativno nagrađivanje potiče pojedince na traženje i predlaganje novih organizacijskih rješenja na području prodaje.

Često je potrebno analizirati postojeći sistem nagrađivanja s aspekta funkcioniranja određene organizacije, jer ako tu postoje neusklađenosti, tada ni promjena organizacije neće bitno doprinijeti povećanju uspješnosti.

3.3.5. Ostali faktori organizacije prodaje

Gotovo je nemoguće nabrojiti sve faktore organizacije prodaje jer svaki OUR ima svoje neke specifične faktore i njih treba prilikom projektiranja organizacije prodaje posebno istaći. U izučavanju faktora organizacije orijentirali smo se na faktore koji su prisutni kod industrijskih organizacija. Sigurno je da određeni tretman zahtijevaju prirodni faktori, međuljudski odnosi unutar OUR-a i prodaje, organizacijska izgrađenost OUR-a kao cjeline, distribucija utjecaja i dr. Ako su to specifični faktori, tada ih treba analizirati prilikom razmatranja organizacijskih rješenja u konkretnom OUR-u.

4. ZAKLJUČAK

Organizacije udruženog rada prodajom su povezane s tržištem. U cilju uspješnijeg poslovanja one postavljaju sve teže i složenije zadatke pred prodajom.

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

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

Kada se pristupa organizacijskoj izgradnji prodaje, potrebno je da se u svakoj organizaciji udruženog rada identificiraju relevantni faktori organizacije prodaje, da se utvrdi smjer i intenzitet njihova djelovanja na uspješnost prodaje, ne samo sada nego i u budućem (planskom) razdoblju, da se izvede njihovo rangiranje i definiraju varijante organizacijskih rješenja, na temelju kojih će se odabrati jedna od varijanti kao optimalno ili najsvrsishodnije rješenje. Zanimanje nekog od važnih faktora organizacije prodaje ubr

zo će inicirati potrebu za reorganizacijom, izazvati nove troškove i probleme uvođenja. Samo studioznim pristupom izučavanju problema projektiranja organizacije može se postaviti racionalna organizacija prodaje.

LITERATURA

1. Gorupić, D.: Poslovna politika, Fakultet za vanjsku trgovinu, Zagreb, 1975.
2. Kotnik, D.: Prodajna politika, Informator, Zagreb, 1971.
3. Kapustić, S.: Metodika organizacijskog projektiranja, RO "Zagreb", Samobor, 1984.
4. Medvešček, I.: Organizacija prodaje u proizvođačkom poduzeću, Školska knjiga, Zagreb, 1968.
5. Novak, M.: Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, 1981.
6. Obraz, R.: Suvremena prodaja, Informator, Zagreb, 1975.

Zver B. Die Faktoren der Organisation der Verkaufsfunktion in der
Organisationen der vereinten Arbeit

ZUSAMMENFASSUNG

In der Arbeit werden die externen, internen, objektiven und subjektiven Faktoren der Verkaufsorganisation dargestellt. Die Organisation der vereinten Arbeit, die ihren Verkauf entweder organisieren oder reorganisieren will, muss relevante Faktoren der Verkaufsorganisation, ihre Richtung und Intensität, nicht nur zeitgenössischer sondern auch zukünftiger Tätigkeit gründlich erforschen.

Neben der Bearbeitung der einzelnen Faktoren wird in der Arbeit implizite gezeigt, wie die Relevanz der einzelnen Faktoren des Verkaufs festgestellt wird.