

## ISTRAŽIVANJE KRITERIJA ZA OCJENU USPJEŠNOSTI RADA TRŽIŠNE FUNKCIJE

*U radu se istražuju kriteriji koji mogu poslužiti za vođenje politike organizacije udruženog rada koja se zasniva na tržišnom segmentu poslovanja OUR-a. Isto tako istražuju se kriteriji koji mogu poslužiti za ocjenu rada pojedinih izvršilaca za pojedine poslove i zadatke. Ovi kriteriji mogu poslužiti za unapređenje sistema raspodjele osobnih dohodaka u OUR-a.*

### 1. UVOD

Tržišna funkcija u organizaciji udruženog rada obuhvaća srodne i povezane poslove i zadatke kojima se omogućuje uspostavljanje veza i odnosa organizacije udruženog rada s tržištem u pogledu kolanja materijalnih dobara, usluga i informacija koje uvjetuju razmjenu materijalnih dobara. Tržišna funkcija u najširem smislu obuhvaća nabavu i prodaju, a o usvojenom konceptu poslovanja, opsegu poslova i zadataka unutar tržišne funkcije, složenosti aktivnosti i dr., zaviše konkretna organizacijska rješenja koja omogućuju više ili manje uspješno odvijanje aktivnosti tržišne funkcije.

Racionalna organizacija tržišne funkcije jedan je od preduvjeta za uspješnost rada te funkcije. Ocjena uspješnosti rada tržišne funkcije prema tome zadire u organizaciju tržišne funkcije.

U organizacijama udruženog rada danas postoje najrazličitija organizacijska rješenja tržišne funkcije (RO, OOUR, sektori, poslovnice i dr.) i nameće se problem kako vrednovati uspješnost rada svakog od tih organizacijskih oblika. Svi oni svojim radom doprinose uspješnosti poslovanja organizacije udruženog rada kao cjeline, pa je i normalno da se taj njihov doprinos bilo pozitivan ili negativan utvrdi i analizira kako bi se izvukli zaključci o potrebi poduzimanja određenih mjera za poboljšanje uspješnosti poslovanja.

Složenost poslova i zadataka unutar tržišne funkcije zahtijeva podjelu rada u funkcionalnom smislu, tako da postoje poslovi pripreme, izvršenja i kontrole. Svaka od ovih skupina poslova ima svoje područje djelovanja i daje svoj doprinos uspješnosti rada funkcije kao cjeline, npr. bez dobrih istraživanja tržišta bit će vrlo teško uspostaviti kontakte s kupcima ili dobavljačima, odnosno bit će vrlo teško odabrati najpovoljnijeg. Rad svakog dijela tržišne funkcije (potfunkcije) treba na neki način vrednovati,

ukazivati na nedostatke kao i dobre strane, sve sa ciljem da se taj rad unaprijeđi i da se poboljša uspješnost.

Tržišna funkcija, odnosno poslovi i zadaci te funkcije, zahtijevaju potrebne stručne kadrove koji, ako žele uspješno obavljati poslove, moraju s vremena na vrijeme inovirati svoja znanja. Definiranjem kriterija za ocjenu uspješnosti rada tržišne funkcije u svakoj organizaciji udruženog rada omogućit će se prije svega unapređenje sistema raspodjele osobnih dohodaka uključivanjem tih kriterija u sistem raspodjele. Međutim, ti kriteriji mogu biti indikator koji ukazuju da nešto treba mijenjati, da nešto treba inovirati na području tržišne funkcije, ukoliko su rezultati poslovanja postali sve lošiji u odnosu na neko ranije vremensko razdoblje.

Određivanje kriterija za ocjenu uspješnosti rada tržišne funkcije potrebno je povezati s izgradnjom informacijskog sistema u organizaciji udruženog rada, posebno na području tržišne funkcije. Time se stvaraju temelji za uspješniji rad tržišne funkcije.

Cilj ovog rada jest istraživanje mogućih kriterija za ocjenu uspješnosti rada tržišne funkcije, kao i predlaganje kriterija pomoću kojih će se na racionalan način unapređivati rad tržišne funkcije. Ograničenost prostora uvjetuje prikaz samo dijela tržišne funkcije, i to prodaje, dok će ostali dijelovi tržišne funkcije biti obrađeni u drugim radovima.

## 2. MOGUĆI KRITERIJI ZA OCJENU USPJEŠNOSTI RADA PRODAJE KAO INTEGRALNOG DIJELA TRŽIŠNE FUNKCIJE

Kriteriji za ocjenu uspješnosti rada prodajne funkcije pokazuju kako i u kolikoj mjeri je prodaja ostvarila svoje ciljeve i zadatke kao dio ciljeva organizacije udruženog rada. Budući da se u organizaciji udruženog rada ostvaruju društveni, ekonomski, tehnički i drugi ciljevi, prodaja svojim radom pridonosi realizaciji tih ciljeva. Polazeći od ciljeva poslovanja organizacije udruženog rada prodaja definira svoje ciljeve i na osnovu tih ciljeva prodaje razrađuje i raspoređuje zadatke svim organizacijskim dijelovima unutar prodaje. Raspoređivanje zadataka prodaje proteže se do svih izvršilaca unutar prodaje.

U uvjetima tržišno orijentiranog poslovanja organizacije udruženog rada zadaci prodaje svode se na:

- istraživačku aktivnost usmjerenu na stvaranje informacijske baze neophodne za definiranje razvojne politike organizacije udruženog rada,
- izradu nacрта planova i programa kao i mjera za realizaciju ciljeva prodaje,
- oblikovanje ponude u skladu s potrebama tržišta,
- organizaciju distribucije,
- organizaciju prodajnih komunikacija.

Ostvarivanjem ovih zadataka prodaje pridonosi se većoj uspješnosti organizacije udruženog rada promatrano u kraćem vremenskom razdoblju,

odnosno stabilnijem razvoju promatrano u relativno dužem vremenskom razdoblju. Mnogobrojnost i složenost zadataka prodaje otežava ocjenu uspješnosti prodaje, pa samim time i otežava definiranje jedinstvenih kriterija za ocjenu uspješnosti rada prodaje. Zato nam se čini najprihvatljivijim mišljenje da svaka organizacija udruženog rada prema svojim specifičnostima definira kriterije koji će uključivati upravo te specifičnosti. Na primjer, neka organizacija udruženog rada ima probleme u plasmanu proizvoda. Puna se skladišta gotovih proizvoda, a postojeći kupci ucjenjuju s niskim (nižim) cijenama ili posebnim povoljnijim uvjetima plaćanja. U drugoj organizaciji udruženog rada nije problem prodati jednu vrstu proizvoda, ali je problem prodati drugu vrstu proizvoda. Problem prodaje po višim odnosno nižim cijenama, problem zapošljavanja proizvodnih kapaciteta, problem realizacije plana prodaje i drugo samo su primjeri koji ukazuju da se od jedne do druge organizacije udruženog rada kriteriji za ocjenu uspješnosti rada prodaje mogu razlikovati. U praksi organizacija udruženog rada najčešće se uzima kao kriterij ostvarenje plana realizacije, i to vrijednosno. Time se prije svega u dovoljnoj mjeri ne vrednuje doprinos prodaje cjelokupnom rezultatu organizacije udruženog rada. S druge strane ne otkrivaju se rezerve u radu funkcije prodaje, pa na takvim temeljima ne možemo graditi neku racionalnu prodajnu, a ni razvojnu politiku organizacije udruženog rada.

Stoga je nužno da se u svakoj organizaciji udruženog rada definiraju kriteriji za ocjenu rada prodaje koji bi zahvaćali na neki način mjerljive poslove prodaje, i to po pojedinim organizacijskim dijelovima prodaje, od rukovodstva prodaje do pojedinih izvršilaca, od sektora, odjela, skladišta, predstavnistava i drugog. Kriteriji bi trebali omogućiti vrednovanje grupnih i pojedinačnih rezultata rada unutar prodaje.

U mnoštvu kriterija potrebno je istaći dvije osnovne skupine, i to kriterije kvantitativnog i kvalitativnog karaktera. Kriteriji kvantitete označavaju određeni rast opsega, na primjer, realizacije, međutim kriteriji kvalitete označavaju određene kvalitativne promjene u radu prodaje, na primjer promjenu strukture prodaje po asortimanu, područjima, kupcima i dr. Ako se želi dobiti sumarna ocjena o radu prodaje, onda bi svakako trebalo ponderirati ove dvije skupine kriterija, pri čemu će kriteriji kvalitete svakako dobiti veću težinu (ponder) u zbirnoj ocjeni. Kvalitativne promjene obuhvaćaju elemente razvoja organizacije udruženog rada, pa samim time i zavređuju veći ponder.

Kriterijima za ocjenu uspješnosti prodaje treba pokriti slijedeća područja rada prodaje:

- planiranje u prodaji,
- prisutnost prodaje na tržištu,
- ostvarene rezultate prodaje.

Svako od ovih područja rada prodaje ima svoje specifično značenje za poslovanje organizacije udruženog rada kao cjeline, pa je za svako to područje moguće definirati više kriterija za ocjenu uspješnosti.

Planom prodaje konkretiziraju se ciljevi prodajne politike organizacije udruženog rada. Sigurno je da će se moći realizirati samo ono što je u

skladu sa zahtjevima tržišta (kvalitativno i kvantitativno — po asortimanu i svojstvima).<sup>1)</sup> Stoga se kao jedan od uvjeta za realno definiranje plana prodaje nameću određena istraživanja (istraživanje tržišta, istraživanje proizvoda i usluga). Na osnovi provedenih istraživanja bit će moguće realnije odrediti zadatke prodaji, a i drugim funkcijama u organizaciji udruženog rada, realnije definirati ponudu i odrediti parametre za politiku organizacije udruženog rada. Plan prodaje je u stvari informacijska podloga za ostale planove unutar organizacije udruženog rada i za uspostavljanje komunikacijskih veza s okolinom organizacije udruženog rada. Usporedbom plana prodaje i ostalih planova moguće je otkriti rezerve u poslovanju organizacije udruženog rada i na toj podlozi donijeti mjere i odrediti akcije za aktiviranje tih rezervi, npr. prirodni plan prodaje niži je od kapaciteta pa će biti moguće potražiti izlaz na inozemnom tržištu i uz relativno niže cijene od domaćih, nedostatak uvoznih komponenti koje umanjuju mogućnosti plasmana prisilit će na traženje rješenja trajnijeg karaktera kroz zajedničko udruživanje sredstava itd.

*Mogući kriteriji za ocjenu uspješnosti plana prodaje jesu:*

$$\text{realnost plana prodaje} = \frac{\text{kapacitet OUR-a}}{\text{prirodni plan prodaje}}$$

$$\text{primjerenost plana prodaje} = \frac{\text{plan prodaje za plansko razdoblje} \times 100}{\text{plan prodaje prethodnog razdoblja}}$$

$$\text{primjerenost planiranih troš. prodaje} = \frac{\text{planirani troškovi prodaje}}{\text{ostvareni troškovi prodaje u prethodnom razdoblju}}$$

$$\text{planirana ekonomičnost prodaje} = \frac{\text{plan prodaje (vrijednosno)}}{\text{planirani troškovi prodaje}}$$

Neke od ovih kriterija moguće je definirati količinski, a druge vrijednosno. Kriterij realnosti plana prodaje treba koristiti prirodno, i to u jedinicama u kojima je moguće izraziti kapacitete (komadi, tone, norma sati i dr.).

Za kriterij primjerenosti plana prodaje moguće je koristiti prirodne i vrijednosne veličine. Od posebnog je interesa za organizacije udruženog rada da se odvoje efekti promjena količina od promjena cijena. To će biti moguće ako se koriste u oba razdoblja iste cijene (planske prodajne cijene). U kompjuteriziranoj obradi podataka to neće predstavljati neki problem, a dat će vrlo vrijednu informaciju o aktivnosti prodaje.

Ostvarivanje zadataka prodaje iziskuje određene troškove, međutim, neki opseg realizacije može se ostvarivati uz veće ili manje troškove zavisno o racionalnom ponašanju osoblja u prodaji, odnosno zavisno o odabranim organizacijskim oblicima i metodama prodaje. Planom troškova prodaje određuju se okviri u kojima je racionalno odvijanje prodaje. Svako probijanje tih okvira umanjuje uspješnost prodaje i nameće potrebu detaljn-

1) Ruža, F.: *Ekonomika organizacija udruženog rada, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1981, str. 279.*

njih analiza s ciljem da se otkriju uzroci odstupanja i poduzmu odgovarajuće mjere za njihovo otklanjanje, čime se u stvari unapređuje prodajno poslovanje.

### *Kriteriji za ocjenu prisutnosti prodaje na tržištu*

Prisutnost prodaje na tržištu jedna je od pretpostavki za ostvarivanje ciljeva i zadataka prodaje, a time i organizacije udruženog rada. Ovu pretpostavku moguće je ostvariti stvaranjem podobnih organizacijskih oblika prodaje kojima se pokrivaju svi dijelovi tržišta, ali i povećanom aktivnošću prodajnog osoblja. Prisutnost na tržištu može se ocijeniti brojem i učestalošću kontakata na tržištu, učestćem realizacije organizacije udruženog rada u ukupnim potrebama tržišta, strukturom realizacije o pojedinim dijelovima tržišta u odnosu na njihove potrebe, brojem informacija o promjenama kod kupaca u pogledu novih potreba bilo kod postojećih ili potencijalnih kupaca, brojem unaprijed zaključenih godišnjih ugovora u odnosu na ukupnu realizaciju, učestćem prometa organizacija u odnosu na promet cijele grupacije i dr.

$$\text{Prosječan broj kontakata po kupcu} = \frac{\text{broj registriranih kontakata}}{\text{broj kupaca ukupno}}$$

$$\text{stupanj pokrivanja potreba tržišta} = \frac{\text{vrijednost realizacije OUR-a} \times 100}{\text{ukupno utvrđene potrebe tržišta}}$$

$$\text{struktura realizacije} = \frac{\text{vrijednost realizacije po pojedinim tržištima} \times 100}{\text{ukupna vrijednost realizacije}}$$

$$\text{sigurnost plasmana} = \frac{\text{vrijednost real. pokrivena god. ugovorima} \times 100}{\text{ukupna vrijednost realizacije}}$$

$$\text{položaj u grupaciji} = \frac{\text{promet OUR-a} \times 100}{\text{promet grupacija}}$$

Prodajna funkcija u organizaciji udruženog rada pored plana prodaje planira načine, metode i učestalost kontakata s postojećim i potencijalnim kupcima, bilo da se radi o direktnim osobnim kontaktima na različitim razinama i različitim prigodama, telefonskim odnosno pismenim kontaktima. Učestali kontakti pokazuju stalnu prisutnost prodaje na tržištu, što u tržišnoj konkurenciji stvara prednosti za organizaciju udruženog rada.

Stupanj pokrivanja potreba tržišta kao kriterij za ocjenu uspješnosti rada prodaje pokazuje da li je organizacija udruženog rada identificirala potrebe tržišta, što postiže istraživanjem, a s druge strane pokazuje koliko je ona bila aktivna u podmirivanju tih potreba. Visok stupanj podmirivanja potreba nosi organizaciji status lidera, a neznatno ili malo podmirivanje nosi status autsajdera, čime se može odrediti utjecaj na tržište, kao i moguće ponašanje u različitim situacijama na tržištu.

Struktura realizacije po pojedinim tržištima, odnosno po pojedinim organizacijskim oblicima prodaje, govori o aktivnosti prodaje. Raste li postotak realizacije od ukupne realizacije na nekom području, to može biti znak povećane aktivnosti prodaje na pronalazačenju novih oblika i metoda za povećanje realizacije.

Prodaja u svakoj organizaciji udruženog rada nastoji unaprijed zaposliti proizvodne kapacitete u što je moguće većem stupnju preko zaključivanja godišnjih ugovora. Time se za poslovanje organizacije udruženog rada stvara niz prednosti, kao npr. moguće povećanje pojedinih serija spajanjem proizvodnje za više potrošača, uvođenje optimalnih zaliha pojedinih vrsta materijala, donošenje terminskih planova u proizvodnji i kontinuirano odvijanje proizvodnje itd. što na određeni način pojeftinjuje proizvodnju. Prodaja će s druge strane biti u mogućnosti da se u toku godine više angažira na novim područjima, novim kupcima, na plasmanu novih proizvoda ili na unapređivanju rada prodaje. Kriterij sigurnost plasmana prema tome ukazuje na prisutnost i aktivnost prodaje na tržištu.

Položaj u grupaciji pokazuje koje mjesto zauzima organizacija udruženog rada u domaćoj konkurenciji. Nizak položaj u grupaciji prisilit će organizaciju udruženog rada, a prije svega njezinu prodaju da preispita i analizira taj položaj preko proizvoda (kvalitete, oznake, tipova, dizajna i dr.), uvjeta prodaje, cijena, kanala distribucije, ekonomske propagande i dr. na temelju čega se može izvesti zaključak što treba poduzeti da bi se poboljšao položaj, odnosno uspješnost poslovanja organizacije udruženog rada. Kriterij položaja u grupaciji samo je sintetički izraz niza aktivnosti i napora prodaje koji su doveli do određenog položaja.

### *Kriteriji za ocjenu ostvarenih rezultata prodaje*

Rezultate prodaje moguće je mjeriti opsegom, strukturom i dinamikom realizacije gotovih proizvoda i usluga, veličinom, strukturom i dinamikom ukupnog prihoda, kao i nizom pokazatelja vezanih uz izvršenje planskih zadataka prodaje. Svi ovi pokazatelji imaju svoju vrijednost za ocjenu uspješnosti rada prodaje, naročito ako rastu u usporedbi s proteklim vremenskim razdobljem ili nekom drugom organizacijom. Međutim, određeni iznos rezultata može imati različitu relativnu vrijednost s obzirom na različitost uvjeta u kojima je ostvaren.<sup>2)</sup> Stoga će biti daleko korisnije utvrditi kriterije koji će obuhvaćati s jedne strane rezultate, odnosno učinke prodaje, a s druge strane uložene, odnosno utrošene faktore vezane uz ostvarivanje tih učinaka. U tom smislu potrebno je uspješnost rada prodaje obuhvatiti slijedećim mjerilima uspješnosti:

- proizvodnost rada,
- ekonomičnost,
- rentabilnost.<sup>3)</sup>

2) Ruža, F.: *Opet. cit.*, str. 64.

3) Ruža, F.: *Opet. cit.*, str. 64—97.

### Proizvodnost rada u prodaji

Proizvodnost rada je odnos između stvorenih učinaka i rada uloženog za ostvarivanje tih učinaka. Ako bismo postavili pitanje o oportunistički mjerjenja proizvodnosti rada u prodaji, onda bismo svakako trebali početi od uloge i zadataka prodaje u cjelokupnom procesu društvene reprodukcije. »Suvremeni MARKETING (širi pojam od prodaje — Z. B.) označava poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuje kao potražnja«. <sup>4</sup> Prema tome kao element marketing miksa prodaja je produžena ruka proizvodnje i zahtijeva društveno potreban rad kojim se realiziraju društveni ciljevi proizvodnje. Nadalje, učinci prodaje su u stvari usluge koje se mogu ostvariti uz više manje angažiranja rada, pa će tzv. ukupna razina proizvodnosti rada organizacije udruženog rada, a time i mogućnost plasmana, zavisiti i o uloženom radu u prodaji. Sve to govori o potrebi mjerenja proizvodnosti rada u prodaji, a posebno ako se želi unapređivati sistem raspodjele osobnih dohodaka u organizaciji udruženog rada. Proizvodnost rada moguće je utvrditi naturalnom i novčanom metodom, što bi na primjeru prodaje predstavljalo količinu proizvoda po jednom radniku u prodaji, odnosno vrijednost realizacije ili dohotka po jednom radniku prodaje.

$$\text{Proizvodnost rada} = \frac{\text{količina realiziranih proizvoda}}{\text{broj radnika u prodaji}},$$

$$\text{proizvodnost rada} = \frac{\text{vrijednost realiziranih proizvoda}}{\text{broj radnika prodaje}},$$

$$\text{proizvodnost rada} = \frac{\text{dohodak}}{\text{broj radnika prodaje}}.$$

Proizvodnost rada za prodaju moguće je (količinskom metodom) izraziti ako se prodaje jedna vrsta proizvoda ili više srodnih proizvoda koji se mogu izraziti u nekim uvjetnim jedinicama zajedničkim izrazom (tone odljevaka, tehničke jedinice opeke i dr.). U prometnoj sferi najčešće se primjenjuju novčane metode mjerenja proizvodnosti rada. Vrijednost realizacije po jednom radniku prodaje jest pokazatelj uspješnosti rada u prodaji, međutim, ako se želi uspoređivati za različite organizacijske jedinice prodaje ili po pojedinim izvršiocima prodaje u različitim vremenskim razdobljima, onda treba za izvještajno razdoblje eliminirati porast prodajnih cijena u odnosu na bazno razdoblje.

Izražavanje proizvodnosti rada za prodaju odnosom dohotka i broja radnika u prodaji prihvatljivo je iz više razloga:

1. »Dohodak je dio ukupnog proizvoda društva koji radnici u osnovnoj organizaciji stječu u novčanom obliku kao društveno priznanje rezultata svoga i ukupnoga društvenog rada u uvjetima socijalističke robne proizvodnje, a kojim radnici u osnovnoj organizaciji upravljaju na osnovi svog prava rada društvenim sredstvima«. <sup>5</sup>

4) Rocco, F.: *Osnove tržišnog poslovanja*, Informator, Zagreb, 1979, str. 7.

5) *Zakon o udruženom radu*, član 45, stav 1.

2. Prometna funkcija može se organizirati kao radna organizacija sa i bez osnovnih organizacija udruženog rada na razini SOUR-a, odnosno unutar radne organizacije kao jedna od osnovnih organizacija udruženog rada, pa je prema tome moguće formiranje dohotka, odnosno mjerenje uspješnosti rada preko visine dohotka.
3. Samostalno raspoređivanje dohotka unutar osnovne organizacije udruženog rada predstavlja jedan od motiva za uspješniji rad jer visina dohotka određuje visinu sredstava za osobne dohotke.

Ocjena uspješnosti rada prodaje na temelju kriterija proizvodnosti rada u prodaji, mjerena dohotkom po radniku, bit će moguća u onim organizacijskim oblicima prodaje u kojima prodaja formira svoj dohodak (OOUR, RO bez OOUR-a). Za ostale organizacijske oblike prodaje (poseban sektor u okviru radne zajednice zajedničkih službi, posebna radna zajednica, sektor u okviru OOUR-a tržište ili OOUR-a proizvodnja, služba u okviru komercijalnog ili tehničkog sektora i dr.) prihvatljive kriterije za ocjenu uspješnosti rada prodajne funkcije predstavljaju metode mjerenja proizvodnosti rada pomoću količinske metode i vrijednosti realizacije po radniku.

#### EKONOMIČNOST POSLOVANJA PRODAJE

Za sve organizacijske oblike prodaje i neke od organizacijskih dijelova prodaje (prodavaonice, poslovnice, distribucijski centri i dr.) bit će vrlo korisno kao kriterij za mjerenje uspješnosti prodaje uzeti ekonomičnost poslovanja, kao odnos između učinaka prodaje (ukupan prihod ili realizacija) i troškova prodaje. Ovo mjerilo poslovanja kao kriterij za ocjenu uspješnosti uključuje i racionalno ponašanje prodaje u traženju podobnih organizacijskih oblika prodaje, jer se ne uzimaju samo efekti prodaje nego se u razmatranje uspješnosti uključuju i uvjeti prodaje, odnosno troškovi. Kvocijent koji iz toga nastaje predstavlja relativnu mjeru uspješnosti, pa je prema tome pogodan da bude kriterij za ocjenu uspješnosti.

Vlastito istraživanje u organizacijama udruženog rada, kao i diplomski radovi studenata, pokazuju da se ovom kriteriju u praksi ne pridaje odgovarajuća pažnja.

$$\text{Ekonomičnost prodaje} = \frac{\text{ukupni prihod ili vrijednost realizacije}}{\text{troškovi prodajne funkcije}}$$

Ekonomičnost kao kriterij za ocjenu uspješnosti prema tome pokazuje koliko se dinara prihoda, odnosno realizacije, ostvaruje na dinar utrošenih sredstava. Za prodaju kao cjelinu moguće je u brojniku primijeniti ukupan prihod organizacije udruženog rada za koju prodaja obavlja plasman proizvoda. Za organizacijske dijelove prodaje prihvatljiv je brojnik vrijednost realizacije. Uspoređivanjem koeficijenta ekonomičnosti za prodaju u cjelini i po pojedinim organizacijskim dijelovima prodaje stvorili bi se interni kriteriji za ocjenu uspješnosti rada pojedinih dijelova prodaje, naravno uz uvažavanje specifičnosti plasmana pojedinih proizvoda (produkciona or-



ganizacija prodajne službe).<sup>6)</sup> U uvjetima drugačije organizacije prodaje (prema kategorijama kupaca, regionalnoj organizaciji ili kombiniranoj organizaciji) koje uvažavaju specifičnosti pojedinih kategorija kupaca, pojedinih teritorija moguće je izvršiti usporedbu ostvarene ekonomičnosti za isto razdoblje uz uzimanje u obzir uvjeta prodaje. Potpuniju sliku o stupnju uspješnosti prodaje u cjelini i pojedinih dijelova bit će moguće dobiti ako se koeficijenti ekonomičnosti izvještajnog razdoblja stave u odnos s planiranom ekonomičnošću, odnosno s ekonomičnošću nekog ranijeg razdoblja.

## RENTABILNOST POSLOVANJA

Rentabilnost poslovanja obično se izračunava za organizaciju udruženog rada kao cjelinu kao odnos između čistog financijskog rezultata i sredstava. Čisti financijski rezultat u našim uvjetima može biti: novostvorena vrijednost, dohodak, čisti dohodak, akumulacija, razlika realizacije, a sredstva mogu biti uložena, odnosno utrošena.<sup>7)</sup> Taj relativni odnos pokazuje koliko se ostvaruje dinara čistog rezultata na dinar utrošenih ili angažiranih sredstava, zavisno od toga da li se želi izračunati rentabilnost investiranja, odnosno rentabilnost poslovanja.

Prodaja svakako ima svoj utjecaj na ostvarivanje rentabilnosti poslovanja.

»Srećući se sa kategorijom dohotka, susrećemo se opet sa pojavom tržišta kao mjesta gdje dohodak nastaje, odnosno mjesta gdje se realizira.«<sup>8)</sup> Veze i odnose s tržištem održava, razvija i unapređuje organizacija udruženog rada preko prodajne funkcije. Prodaja identificira potrebe tržišta, prenosi informacije organizaciji udruženog rada, uspostavlja kontakte s potrošačima, odnosno podmiruje njihove potrebe čime doprinosi društvenom priznanju rada organizacije udruženog rada. U mjeri u kojoj je prodaja bolje izvršila svoje poslove i zadatke u uvjetima djelovanja tržišnih zakona stvorit će se realne mogućnosti za ostvarivanje većeg čistog rezultata.

Prodaja svojim odlukama djeluje na visinu prihoda i visinu troškova tražeći optimalna rješenja za čisti financijski rezultat u najrazličitijim, često i nepovoljnim tržišnim situacijama. Odluke prodaje su kompromisi između suprotnih zahtjeva u cilju da se povoljan čisti rezultat ostvari u uvjetima većih ili manjih zaliha, većih ili manjih prodajnih cijena, užeg ili šireg asortimana itd, zavisno o ocjeni situacije na tržištu, a nju istražuje upravo prodaja.

Nije i ne smije biti cilj prodaje stvaranje neke vlastite rentabilnosti za organizacijsku jedinicu prodaje, nego treba doprinositi između ostalih ciljeva i većoj rentabilnosti organizacije udruženog rada za koju obavlja usluge prodaje. Stoga bi se kao kriterij za ocjenu uspješnosti rada prodaje mogla uzeti ostvarena rentabilnost organizacije udruženog rada.

6) Medvešek, I.: *Organizacija prodaje u proizvođačkom poduzeću*, Školska knjiga, Zagreb, 1968, str. 86.

7) Ruža, F.: *opet. cit.*, str. 87.

8) Bračko, S.: *Organizacija tržišnog poslovanja*, Fakultet organizacije i informatike Varaždin, 1977, str. 3.

## UMJESTO ZAKLJUČKA

Definiranje kriterija za ocjenu uspješnosti prodaje u svakoj organizaciji udruženog rada nameće se kao potreba. Ona proizlazi prije svega od prava radnika organizacije udruženog rada da budu informirani o radu i poslovanju organizacije udruženog rada. S druge strane u cilju uspješnijeg poslovođenja potrebno je da se na neki način prati odvijanje rada po pojedinim organizacijskim dijelovima unutar organizacije udruženog rada, pa i unutar pojedinih organizacijskih dijelova. Raščlanjivanjem i alokacijom radnih zadataka po pojedinim organizacijskim dijelovima i pojedincima stvara se podloga za ostvarivanje utjecaja na njihov rad. To sve iziskuje potrebu za ocjenom uspješnosti njihova rada. Kriterije za ocjenu uspješnosti rada prodaje potrebno je definirati u svakoj organizaciji udruženog rada na način da oni zahvaćaju zadatke prodaje koji su od vitalnog značenja za poslovanje organizacije udruženog rada kao cjeline za koju prodaja obavlja uslugu prodaje, a u situacijama u kojima je prodaja samostalna organizacija (RO, OOUR) isto tako treba uključiti u kriterije najvažnija područja rada prodaje. Izbor kriterija trebaju predložiti poslovodni organi, a usvojiti samoupravni organi organizacije udruženog rada.

Ako se u organizaciji udruženog rada želi unaprijediti sistem raspodjele, onda će kriteriji za ocjenu uspješnosti rada prodaje biti elementi koji se mogu uključiti u mjerila i kriterije za raspodjelu osobnih dohodaka, bilo u smislu ocjene grupne odnosno individualne uspješnosti rada.

## L I T E R A T U R A

1. *Bratko, Stjepan: Organizacija tržišnog poslovanja, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1977.*
2. *Medvešček, Ivo: Organizacija prodaje u proizvođačkom poduzeću, Školska knjiga, Zagreb, 1968.*
3. *Obraz, Roman: Suvremena prodaja, Informator, Zagreb, 1975.*
4. *Rocco, Fedor: Osnove tržišnog poslovanja, Informator, Zagreb, 1979.*
5. *Ruža, Franjo: Ekonomika organizacija udruženog rada, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1981.*
6. *Skupina autora: Ekonomika unutrašnjeg robnog prometa, Savremena administracija, Beograd, 1979.*
7. \*\*\* *Zakon o udruženom radu.*

Primljeno: 1983-09-15

Zver B. *Die Untersuchung der Kriterien für die Beurteilung der Arbeitsleistung der Marketing-Funktion*

## Z U S A M M E N F A S S U N G

*Die Arbeit zeigt auf die Möglichkeit der Anwendung der Kriterien für die Beurteilung der Absatzförderung seitens der Verwaltungsorgane mit dem Ziel der Förderung der Geschäftsführung der Organisationen assoziierter Arbeit, die Beurteilung der Einzelarbeit, sowie der Ergebnisse der Zusammenarbeit im Absatz. In der Arbeit weist man besonders auf die Möglichkeit der Anwendung dieser Kriterien bei der Bearbeitung der Einkommensverteilung innerhalb der Verkaufsfunktion hin.*

(Prijevod: Vesna Šimunić-Vučković)