

Ivan Vukelić\*

UDK 339.178.4  
JEL Classification M30  
Prethodno priopćenje

## **SPECIFIČNOSTI ORGANIZACIJSKE KULTURE U POSLOVIMA KOMERCIJALNOG ZASTUPANJA NA HRVATSKOME TRŽIŠTU**

*U radu se ispituju specifičnosti organizacijske kulture komercijalnih zastupnika u djelatnosti komercijalnog zastupanja prehrambenih proizvoda i robe široke potrošnje na hrvatskom tržištu. Organizacijska kultura poduzeća mora biti usklađena sa zahtjevima djelatnosti komercijalnog zastupanja da bi se njome moglo koristiti kao instrumentom poticanja uspješnosti komercijalnih zastupnika. Svrha je istraživanja analizirati, ali i produbiti spoznaje o organizacijskoj kulturi u poslovima komercijalnog zastupanja u gospodarskom i kulturnom kontekstu u Republici Hrvatskoj, da bi navedeno istraživanje dalo smjernice pri kreiranju i unapređivanju organizacijske kulture u poduzećima s djelatnošću komercijalnog zastupanja.*

*Anketa je provedena, u vremenu od 01.06.2001. do 31.12.2001., na 200 komercijalnih zastupnika, najznačajnijih proizvođačkih ili zastupničkih poduzeća u Republici Hrvatskoj, koji rade na području Primorsko-goranske, Istarske i Ličko-senjske županije.*

*Rezultati istraživanja pokazali su da komercijalni zastupnici djeluju kao individualci u radu, da su orijentirani prema svojoj osnovnoj radnoj funkciji - prodaji robe zbog ostvarivanja što je moguće veće vlastite plaće i skloni su precjenjivati vlastiti doprinos poslovnom rezultatu poduzeća. Komercijalni zastupnici izražavaju pripadnost poduzeću, često posjećuju kupce i provode veliki dio vremena s kupcima, jer smatraju da to utječe na radni rezultat. Oni posvećuju mnogo pažnje vlastitom*

---

\* I. Vukelić, mr. sc., LURA d.d., Rijeka. Članak primljen u uredništvo: veljača 2004.

*osobnom imidžu i to kako u izgledu, tako i u stručnosti. Imaju sklonost prema obrazovanju i usavršavanju svojih radnih vještina, a istovremeno ne vole da ih nadziru i kontroliraju.*

*Ključne riječi: organizacijska kultura, menadžment, komercijalni zastupnik, prodaja, roba široke potrošnje.*

## Uvod

Problem menadžmenta u proizvođačkim poduzećima ili u zastupstvima proizvođača jest kako ostvariti plan prodaje, odnosno kako ostvariti tržišnu poziciju poduzeća i robne marke utvrđene korporativnom strategijom. Poslovni kontakt između proizvođačkog poduzeća i poduzeća koje prodaje robu krajnjim potrošačima ostvaruje komercijalni zastupnik kao dio komercijalnog zastupstva. U komercijalnom zastupanju, kao uslužnoj djelatnosti, bitan je odnos komercijalnog zastupnika prema poslovnim partnerima - kupcima. U okviru prodajne strategije poduzeća u djelatnosti komercijalnog zastupanja određena je strategija upravljanja ljudskim potencijalima, odnosno komercijalnim zastupnicima koji rade na prodaji robe. Bitan je činitelj u upravljanju komercijalnim zastupnicima organizacijska kultura poduzeća. Organizacijskom kulturom koristi se kao poticajem u radu s komercijalnim zastupnicima sa ciljem ostvariti planirane tržišne strategije poduzeća. Organizacijska kultura poduzeća mora biti usklađena sa zahtjevima djelatnosti komercijalnog zastupanja i sa specifičnostima hrvatskoga tržišta. U kontekstu navedene problematike istraživanja definira se problem istraživanja: U Republici Hrvatskoj, još se uvijek organizacijska kultura poduzeća u djelatnosti komercijalnog zastupanja nedovoljno proučava, zbog čega praksa nema podršku, već se stvaranje organizacijske kulture oslanja na preslikavanje organizacijske kulture iz prakse inozemnih "principala" koji nisu prilagođeni stanju na hrvatskome tržištu ili je razvitak organizacijske kulture više prepušten stihiji, umjesto da ih usmjeravaju menadžeri komercijalnog zastupstva. Posljedice su takvoga stanja neodgovarajuća organizacijska kultura u komercijalnim zastupstvima koja ne uzima u obzir gospodarski i kulturni kontekst u Republici Hrvatskoj. Iz navedenog proizlazi da se specifičnosti organizacijske kulture komercijalnih zastupnika u poduzećima koja posluju u djelatnosti komercijalnog zastupanja na hrvatskome tržištu moraju istražiti i dijagnosticirati.

Prema navedenoj problematici istraživanja određen je i predmet istraživanja: istražiti i konzistentno utvrditi relevantne značajke i činitelje organizacijske kulture poduzeća u djelatnosti komercijalnog zastupanja.

Iz postavljenog problema i predmeta istraživanja proizašla je i radna hipoteza: Poduzeća u djelatnosti komercijalnog zastupanja imaju organizacijsku kulturu

koja proizlazi iz tržišnog položaja robnih marki koje zastupa, iz individualnoga terenskoga karaktera poslova koje obavljaju komercijalni zastupnici i iz općih zahtjeva djelatnosti komercijalnog zastupanja, koji se neprekidno usklađuju ovisno o promjenama u okruženju poduzeća i prema tome o tržišnoj strategiji poduzeća.

Izravno i u najužoj vezi s problemom, predmetom istraživanja i s postavljenom hipotezom determinirani su svrha i ciljevi istraživanja: Svrha je istraživanja analizirati i produbiti spoznaje o organizacijskoj kulturi, i to baš u poduzećima koja posluju u djelatnosti komercijalnog zastupanja (na hrvatskome tržištu) u tržišnom segmentu prehrane i robe široke potrošnje kao instrumentu poticanja uspješnosti komercijalnog zastupnika i kao instrumentu maksimizacije prodaje, što dovodi do povećanja uspješnosti poslovanja poduzeća.

Cilj istraživanja jest znanstveno zasnovano formulirati rezultate istraživanja - znanstvenim metodama utvrditi karakteristike organizacijske kulture u poduzećima koja posluju u djelatnosti komercijalnog zastupanja u tržišnom segmentu prehrane i robe široke potrošnje, pa zatim, predložiti mogućnosti unapređenja organizacijske kulture kojima bi bila povećana djelotvornost rada komercijalnih zastupnika i stvoriti uvjete za ostvarenje konkurentskog uspjeha poduzeća.

Istraživanja znanstvenih i stručnih djela inozemnih autora pokazuju veliko zanimanje za problematiku organizacijske kulture unatrag dva desetljeća. Prodor organizacijske kulture u svijet znanosti počeo je godine 1972. s objavljivanjem knjige Petersa i Watermana "U potrazi za izvrsnošću".<sup>1</sup> Osim toga su razvitku proučavanja organizacijske kulture značajno pridonijele knjiga Pettigrewa objavljena godine 1979. "On Studying Organizational Cultures"<sup>2</sup>, zatim knjige Roberta M. Donnellya "The Interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values"<sup>3</sup>, Kurta Glucksburga i Martina Ochsnera "Unternehmenskultur, Image, Leitbild, Strategie"<sup>4</sup>, Gordona, J.R., Mondya, R.W., Sharplina, A., Premeaux, S.R., "Management and Organizational Behavior"<sup>5</sup>, Dafta, R.L., "Organization Theory and Design"<sup>6</sup>, Scheina, E.H., "Culture: The Missing Concept in Organiza-

---

<sup>1</sup> Sikavica P., Novak M., (1999). Poslovna organizacija, Zagreb: Informator, str. 593

<sup>2</sup> Schneider E. et al. (1990). Organizational Climate and Culture, San Francisco-Oxford, Jossey-Bass Publishers, str. 14

<sup>3</sup> Donnelly R. M., (1984) May-Yune. The Interrelationship of Planning with Corporate Culture in the Creation of Shared Values, Material Planning,

<sup>4</sup> Glucksburg K., Ochsner M., (1989). Unternehmenskultur, Image, Leitbild, Strategie, IO Management Zeitschrift, (58)

<sup>5</sup> Gordon J.R., Mondy R.W., Sharplin A., Premeaux S.R., (1990). Management and Organizational Behavior, Allyn and Bacon, Boston

<sup>6</sup> Daft R.L., (1992). "Organization Theory and Design, Saint Paul, West Publishing Company

tion Studies“<sup>7</sup>. U navedenim inozemnim djelima izučava se organizacijska kultura općenito. Podatke o proučavanju organizacijske kulture u djelatnosti komercijalnog zastupanja nismo pronašli. U djelima domaćih autora primjećuje se rastući interes za navedenu problematiku, pa organizacijsku kulturu proučavaju Sikavica i Novak u knjizi: “Poslovna organizacija“<sup>8</sup>, Buble u knjizi “Management“<sup>9</sup>, Bahtijarević-Šiber u knjizi: “Menadžment ljudskih potencijala“<sup>10</sup>, Žugaj u knjizi: “Organizacija”<sup>11</sup>, Žugaj i Brčić u knjizi: “Menadžment“<sup>12</sup> i mnogi drugi autori. U Republici Hrvatskoj postoji u posljednjem desetljeću veoma malo istraživanja organizacijske kulture u poduzećima. Značajke organizacijske kulture poduzeća veoma se rijetko proučavaju. U domaćoj literaturi nismo pronašli istraživanja koja se bave organizacijskom kulturom u djelatnosti komercijalnog zastupanja, već se komercijalno zastupanje proučava zajedno s ostalim djelatnostima pa su zaključci o organizacijskoj kulturi ili općenite prirode ili se ne odnose na komercijalno zastupanje.

Iz navedenoga bi se moglo zaključiti da u dosadašnjim inozemnim i hrvatskim znanstvenim istraživanjima značajke i činitelji organizacijske kulture koji djeluju na radno ponašanje komercijalnih zastupnika na hrvatskome tržištu nisu ni fragmentarno obrađivani pa da zato postoji teorijsko i praktično opravdanje istraživanja koje će biti provedeno.

U znanstvenom su se istraživanju koristili kombinacijama znanstvenih metoda, kao što su: induktivna i deduktivna metoda, metode analize i sinteze, metode apstrakcije i konkretizacije, metoda dokazivanja i opovrgavanja, komparativna metoda, statistička i matematička metoda, metoda anketiranja, metoda promatranja i empirijska metoda.

### **Bitne karakteristike djelatnosti komercijalnog zastupanja**

Osnovna je funkcija trgovine da povezuje proizvodnju s potrošnjom da bi se ostvarila što brža prodaja proizvedene robe i što bolja opskrba tržišta. Komercijalno zastupanje smjestilo se između proizvođača, koji proizvode robu ili su

---

<sup>7</sup> Schein E.H., (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*; (41)2:229-240

<sup>8</sup> Sikavica P., Novak M., (1999). *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator

<sup>9</sup> Buble M., (2000). *Management*, Split: Ekonomski fakultet

<sup>10</sup> Bahtijarević-Šiber F., (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*, Zagreb: Golden marketing

<sup>11</sup> Žugaj M., Šehanović J., Cingula M., (1999). *Organizacija*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike

<sup>12</sup> Žugaj M., Brčić R., (2003). *Menadžment*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike

vlasnici robnih marki i tržišta posrednika, kao što su trgovina na veliko i trgovina na malo, gdje se kupuju finalni proizvodi i dalje prodaju krajnjim potrošačima ili manjim prodavaonicama prehrane ili robe široke potrošnje. Smisao je postojanja komercijalnog zastupanja to što se djelatnost proizvodnje organizacijski odvojila od djelatnosti prodaje, ali su one funkcionalno povezane jer proizvodnja radi po zahtjevima prodaje. Isto se tako vlasništvo nad robnim markama zadržalo na globalnoj strategiji kontroliranja zanimljivih tržišta, a konkretnu je realizaciju prepustilo zastupničkim poduzećima na određenome tržištu.

Komercijalni je zastupnik onaj koji predstavlja komercijalno zastupstvo na tržištu i on obavljanjem radnih zadataka oslikava organizacijsku kulturu poduzeća. O njegovoj uspješnosti u obavljanju redovitih radnih zadataka ovisi budućnost svih ostalih zaposlenika poduzeća. Razlog je tome to što komercijalni zastupnik pretvara robu u novac, a ostali zaposlenici poduzeća stvaraju trošak, proizvođači robu koja će možda biti prodana, ali samo ako komercijalni zastupnik uspješno obavi svoj radni zadatak. Komercijalni zastupnik dio je sustava prodaje i cjelokupne tehnologije rada poduzeća. Njemu je, kao u prošlosti, ostao sinergijski efekt da svojim radnim efektom može višestruko unaprijediti poslovanje poduzeća.

Na tržištu se javljaju: (1) odnosi između sudionika na tržištu, (2) odnosi izvan tržišta. Odnose između sudionika na tržištu čine: odnosi između dobavljača, kupaca, konkurenata i drugih sudionika na tržištu. Odnosi izvan tržišta jesu: osobne i društvene veze, odnosi u raznim asocijacijama, odnosi zasnovani na znanju, odnosi prema medijima i odnosi unutar poduzeća među organizacijskim dijelovima poduzeća.<sup>13</sup>

Posao je komercijalnog zastupnika prodaja robe kupcima i prikupljanje tržišnih informacija. Oni obilaze tržišno područje prema hodogramu kretanja. "Temeljno je djelovanje u uslužnim djelatnostima susret kod usluge, to jest ostvareni kontakt s kupcem kada se udovoljava kupčevim potrebama."<sup>14</sup> Tehnologija obavljanja radnih zadataka koju poduzeće primjenjuje bitno utječe na sadržaj radnih zadataka i na formiranje hodograma kretanja komercijalnih zastupnika kojih je ključni radni zadatak pregovarati s kupcem o uvjetima prodaje robe. Osim toga, vodi računa o konkurentnosti cijena pojedinog kupca i o pozicioniranosti robe, obavlja savjetodavni posao pomažući kupcima pri odabiru asortimana robe, daje informacije vezane uz kvalitetu proizvoda, obavlja promidžbu, organizira prodajne akcije i sniženja cijena robe i daje kupcima tehničke savjete za skladištenje proizvoda. "Bliska veza između kupca i prodavača, bez obzira jesu li kupci trgovci ili potrošači, promijenit će ulogu prodajnog osoblja, koji će sve više postajati savjetnici, a sve manje oni

---

<sup>13</sup> Gummesson E., (1997). Relationship Marketing: Von 4P zu 30R, Verlag Moderne Industrie, str. 41–48

<sup>14</sup> Juran J.M., Gryna F.M., (1999). Planiranje i analiza kvalitete: od razvoja proizvoda do upotrebe, Zagreb: Mate, str. 506

koji samo preuzimaju narudžbe.”<sup>15</sup> Suvremeni komercijalni zastupnik svojim radom podmiruje potrebe kupca. “Podmirivanje potreba uvodi nas u novo razdoblje u kojem otkrivanje potreba klijenata kao i diferenciranje od drugih konkurenata na tržištu postaje pokretač uspjeha. Sve je tome podređeno.”<sup>16</sup>

Važan je zadatak komercijalnih zastupnika prikupljati tržišne informacije, a to znači evidentirati sve aktivnosti konkurencije prema kupcima i krajnjim potrošačima i rezultate koje ostvaruju navedene aktivnosti.

Poduzeću je svrha u djelatnosti komercijalnog zastupanja oblikovati i provesti prodajnu strategiju koja poduzeću omogućuje ostvarenje ili povećanje razine prodaje i zadržavati ili povećati tržišne pozicije potrebne da se osigura opstanak ili razvitak poduzeća. Da bi se mogli ostvariti ciljevi poduzeća potrebno je neprekidno istraživati koje proizvode tržište traži i koji se subjekti javljaju na tržištu kao potencijalna konkurencija ili kao potencijalni kupac proizvoda koje poduzeće prodaje.

### **Organizacijska kultura u komercijalnim zastupstvima**

Obavljajući poslove komercijalnog zastupanja u dužem vremenskom razdoblju komercijalni se zastupnik može identificirati s vrijednostima, pogledima na posao, shvaćanjima, principima, uvjerenjima ili s općim životnim stavovima svojih kolega iz poduzeća u kojem radi. Ako se komercijalni zastupnik identificira s kolegama iz istoga poduzeća u navedenim kategorijama, možemo reći da usvaja organizacijsku kulturu poduzeća.

“Organizacijska kultura je segment organizacije koji zaposlenima šalje signale o tome što je poželjno, a što nepoželjno ponašanje i što se u konkretnoj organizaciji cijeni i vrednuje (kroz priznanja, materijalne nagrade, napredovanje i ostalo).”<sup>17</sup>

Poduzeće će poslovati uspješno ako komercijalni zastupnici dijele ista stajališta, aspiracije, vrijednosti, norme, vjerovanja i potrebe koje su utkane nevidljivim nitima u organizacijsku kulturu poduzeća. Komercijalno zastupstvo stvara onu organizacijsku kulturu koja je potrebna za ostvarenje poslovne strategije poduzeća. Organizacijska kultura važan je činitelj uspješnosti komercijalnog zastupnika i poduzeća u cijelini.

---

<sup>15</sup> Chuck M., (2000). Budućnost mreže: 7 cybertrendova koji će davati smjernice vašem poslovanju, stvarati nova bogatstva i određivati vašu budućnost, Zagreb: Mate, str. 33

<sup>16</sup> Vranešević T., (2000). Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb: Golden marketing, str. 26

<sup>17</sup> Bahtijarević-Šiber Fikreta, (1999). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing, str. 706

Komercijalno zastupstvo usvaja organizacijsku kulturu iz prirode funkcioniranja društva i gospodarskoga sustava. Prema sklonostima kreatora organizacijske kulture komercijalnog zastupstva preuzima se određeni dio vrijednosnog sustava društva i pretvara se u vrijednosni sustav komercijalnog zastupstva, pa se ugrađuje u nepisani kodeks ponašanja komercijalnih zastupnika. Svako poduzeće koje posluje na tržištu, a isto tako i komercijalno zastupstvo, počiva na zajedničkim vrijednostima ljudskoga suživota i dalje se razvija sukladno s time.

Uz organizaciju obavljanja posla i tehnologiju kojom se posao obavlja, organizacijska je kultura jedan od najbitnijih činitelja uspješnoga obavljanja posla.

Na stvaranje organizacijske kulture utječu sljedeći čimbenici: povijest organizacije poduzeća, društvena okolina poduzeća, grana djelatnosti u kojoj poduzeće posluje, vrsta poslova koje obavlja ljudski potencijal, veličina poduzeća, zemljopisni smještaj poduzeća, vlasništvo nad poduzećem, misija, vizija i strategija poduzeća, sustavi kontrole rada menadžmenta, sustavi nadzora nad ljudskim potencijalom, prostorni smještaj organizacijskih odjela u poduzeću, organizacijska struktura, stručnost, obrazovanje, starosna dob, osobine i kultura menadžera; stručnost, obrazovanje, starosna dob, osobine i kultura ljudskog potencijala, menadžerski stil i međuljudski odnosi u poduzeću.

Važno je da organizacijska kultura odgovara ciljevima poslovne strategije poduzeća. Ona može biti novopostavljena, a može biti i naslijeđena. U komercijalnim se zastupstvima s dugom tradicijom ideje koje je prihvatila većina komercijalnih zastupnika i njihovih menadžera smatraju nepisanim pravilom ponašanja. Takva nepisana pravila ponašanja predstavljaju parametre profesionalne prakse i njihovo nepoštovanje izaziva prezir kolega komercijalnih zastupnika i njihovih menadžera i provođenje sankcija protiv komercijalnog zastupnika, što može biti i gubitak posla.

Svako komercijalno zastupstvo ima određene značajke koje njihovu organizacijsku kulturu razlikuje od ostalih. Organizacijska se kultura komercijalnog zastupstva može predstaviti na način kako ono djeluje na tržištu. Komercijalno zastupstvo ima organizacijsku kulturu usmjerenu prema tržištu na kojem zastupa proizvode i pruža usluge, odnosno usmjerena prema kupcima koji kupuju navedene proizvode. U organizacijsku kulturu komercijalnog zastupstva utkana je misao da se u svim aktivnostima koje se poduzimaju vodi računa o kvalitetnoj prodaji i o zadovoljavanju potreba kupca, svim je zaposlenima osnovna misao da je kupac polazište i završetak svih aktivnosti u komercijalnom poslovanju.

Organizacijska se kultura stvara na osnovi ljudskog potencijala kojim poduzeće raspolaže i stupnja do kojeg je ljudski potencijal spreman i sposoban prihvatiti tehnologiju komercijalnog zastupanja koju menadžment nastoji uvesti.

Ljudski su potencijali jedinstveni za svako poduzeće. Komercijalni zastupnik, kada se zaposli u određenome poduzeću, prilagođuje svoje radno ponašanje organi-

zacijskoj kulturi i tehnologiji poslovanja poduzeća, a ako bi komercijalni zastupnici prelazili iz jednoga poduzeća u drugo, oni bi funkcionirali na različite načine. Isti ljudski potencijal u različitim organizacijskim kulturama svoja znanja i radne sposobnosti različito iskazuje i samim time ne pokazuje istu radnu uspješnost.

Menadžer sa svojim karakternim osobinama, znanjem i upotrebljavanim menadžerskim stilom utječe na organizacijsku kulturu. On je taj koji svojim radom diktira tempo ostalim komercijalnim zastupnicima. Menadžeri na organizacijsku kulturu komercijalnih zastupnika djeluju svjesno i nesvjesno. Svjesno djeluju onda kada svojim odlukama ili menadžerskim stilom nastoje djelovati na organizacijsku kulturu. Nesvjesno djeluju kada svojim svakodnevnim radnim ponašanjem, odnosom prema radu, kontaktima s poslovnim partnerima, kontaktima s komercijalnim zastupnicima, odnosima prema nagrađivanju i prema svakoj pojedinosti u organizaciji nesvjesno šalju signale zaposlenicima o tome što je u organizaciji poželjno, a što nepoželjno. Komercijalni zastupnici promatraju menadžera u najvećem broju slučajeva kao uzor. Pamte u različitim situacijama odnos menadžera prema sebi i na osnovi toga zaključuju koliko menadžer u poslovnom i ljudskom pogledu poštuje svoje suradnike. Od njega često poprimaju stil i način govora, stil oblačenja, stil rada, odnos prema poslu. Na taj način menadžeri nesvjesno utječu na učvršćivanje dosadašnje ili uvođenje nove organizacijske kulture u podzeću.

Potrebno je da organizacijska kultura u djelatnosti komercijalnog zastupanja kontinuirano pojačava osjećaj pripadnosti poduzeću komercijalnih zastupnika i osjećaj da su važan dio poduzeća i da o njima dijelom ovisi hoće li poduzeće ostvariti zadane tržišne ciljeve. "Zaposlenici trebaju osjetiti da daju važan doprinos kompaniji, da su svi na istom brodu i da će svi dobiti ili izgubiti."<sup>18</sup>

Organizacijska kultura može poticati kreativnost i samostalnost komercijalnog zastupnika i može utjecati na njega tako da stalno unosi inovacije u posao.

Organizacijska kultura komercijalnog zastupnika može poticati na rad tjerati ga da ulaže maksimalne napore, da ostaje na poslu po cijeli dan i da se uz sve to osjeća sretnim zato što pripada jednoj organizaciji, a da od te organizacije dobiva tek prosječnu materijalnu nagradu. "Zajednička vizija, osobito ona unutrašnja (intrizična), podiže težnje ljudi. Rad postaje dio služenja važnijoj svrsi utjelovljenoj u proizvodima ili uslugama organizacije."<sup>19</sup>

Nasuprot tome, ako organizacijska kultura nije ispravno formirana ona može postati uzrok nerada, malodušnosti i nemotiviranosti komercijalnog zastupnika.

---

<sup>18</sup> Ettore B., (1997). How Are Companies Keeping the Employees They Want?, Management Review, Saranac Lake, NY: AMA Publications Division, (86)5: 49-53

<sup>19</sup> Senge P.M., (2001). Peta disciplina: Praksa i principi učeće organizacije, Zagreb: Mozaik knjiga, str.204



“Kupci su izravno pogođeni načinom na koji se postupa s ljudima u poduzeću. Ako zaposleni ljudi osjete da za njih nitko ne mari, kako se od njih može očekivati da mare za kupce?”<sup>20</sup>

Konkurencija na tržištu i neprekidna borba s konkurencijom inkorporirane su u radno ponašanje komercijalnog zastupnika. Iz borbe s konkurencijom proizlaze natjecateljski duh i potreba za prikupljanjem tržišnih informacija, što predstavlja bitnu odrednicu organizacijske kulture u komercijalnom zastupanju.

Zbog utjecaja organizacijske kulture na radno ponašanje, svaku je samostalnu akciju komercijalnog zastupnika potrebno promatrati prema jačini organizacijske kulture u komercijalnom zastupstvu. Prekršitelji normi ponašanja koje su definirane u nepisanim pravilima organizacijske kulture u komercijalnom zastupanju ne osjećaju štetne posljedice odmah po nastanku neprimjerenog ponašanja, već ponekad od toga stječu i neposrednu korist, a štetne se posljedice osjećaju tek u daljem radu komercijalnog zastupnika ili njegovih kolega u komercijalnom zastupstvu ili čak u položaju i ugledu komercijalnog zastupstva na tržištu.

### **Pretpostavke djelovanja na organizacijsko ponašanje komercijalnog zastupnika**

Da bi se na radno ponašanje komercijalnih zastupnika moglo utjecati organizacijskom kulturom poduzeća potrebno je definirati ciljeve koji se očekuju od njih u postojećim organizacijskim uvjetima u odnosu na tržišno okruženje. Potrebno je razumjeti radno ponašanje i postupke komercijalnih zastupnika i na osnovi prethodnog izučavanja predvidjeti njihova moguća ponašanja u određenim situacijama. Kada se na taj način pristupa formuliranju značajki organizacijske kulture u poduzeću koje posluje u djelatnosti komercijalnog zastupanja, moguće je utjecati na organizacijsko ponašanje ili na promjenu organizacijskog ponašanja komercijalnih zastupnika u obavljanju radnih zadataka.

“Novi pristupi menadžmentu traže da se orijentira u dva smjera: prvi možemo identificirati kao međuljudski odnosi, drugi kao znanost o ponašanju.”<sup>21</sup>

Karakteristike osobnosti svakoga čovjeka, pa tako i komercijalnog zastupnika, vezane su uz društveni utjecaj sredine u kojoj rade i žive, tj karakteristike osobe velikim su dijelom društveno uvjetovane. Radno ponašanje komercijalnog zastupnika nije određeno samo ekonomskim, već i psihološkim i socijalnim činiteljima.

---

<sup>20</sup> Blanchard K., Peale N.V., (1996). Kako poslovati uspješno i uspjeti, Zagreb: Illyricum 3P&T, str. 61

<sup>21</sup> Donnelly Jr. H.J., Gibson L.J., Ivancevich M.J., (1995). Fundamentals of Management, Chicago: IRWIN, str. 11

U izučavanju organizacijske kulture komercijalnog zastupnika proučavamo njegovo radno ponašanje u svakodnevnim radnim aktivnostima.

Uspješan prodavač radi na tri razine: racionalnoj, ciljnoj i emocionalnoj. Racionalna razina zahtijeva stručno znanje. Ciljna ga obvezuje na zaključivanje gospodarski opravdanoga posla, pri čemu je potrebna stručnost. Na emotivnoj razini prodavač njeguje socijalne odnose (simpatije) da bi razvio nove poslove i od jednokratnoga prodavača postao kupcu trajni poslovni partner.<sup>22</sup>

U istraživanju organizacijske kulture komercijalnih zastupnika opredijelili smo se za put do relevantnih značajki organizacijske kulture poduzeća u djelatnosti komercijalnog zastupanja na osnovi sljedećih značajki organizacijskog ponašanja komercijalnog zastupnika:

1. odnos komercijalnog zastupnika prema osnovnoj funkciji poduzeća,
2. percepcija komercijalnog zastupnika o njihovom osobnom doprinosu rezultatima poduzeća,
3. odnos komercijalnog zastupnika prema poslovnim partnerima - kupcima poduzeća,
4. percepcija komercijalnog zastupnika o bitnim osobinama za obavljanje poslova,
5. percepcija komercijalnog zastupnika o bitnim činiteljima za obavljanje poslova,
6. preferiranje komercijalnih zastupnika prema motivacijskoj kompenzaciji,
7. preferiranje komercijalnih zastupnika prema vrsti stimulacije,
8. potreba za priznanjem komercijalnih zastupnika,
9. potreba za pripadanjem komercijalnih zastupnika,
10. radno vrijeme komercijalnih zastupnika,
11. pokloni poslovnim partnerima.

### **Istraživanje utjecaja organizacijske kulture u poslovima komercijalnog zastupanja na radno ponašanje komercijalnog zastupnika u republici hrvatskoj**

U ovome se radu istražuje organizacijska kultura komercijalnih zastupnika koji prodaju proizvode krajnje potrošnje, i to prehrambene proizvode i robu široke potrošnje.

---

<sup>22</sup> Bratko S., Hoić D., (1999).Gummessonova teorija relacijskog marketinga kao osnovica upravljanja kvalitetom zadovoljstva klijenata, "Ekonomski pregled", 7-8: 719

Cilj je istraživanja anketom utvrditi značajke i činitelje organizacijske kulture komercijalnih zastupnika u djelatnosti komercijalnog zastupanja na hrvatskome tržištu.

Anketa je provedena, u vremenu od 01.06.2001. do 31.12.2001., na 200 ispitanika koji obavljaju poslove komercijalnog zastupanja na području Primorsko-goranske, Istarske i Ličko-senjske županije. Ispitanici su obavljali poslove komercijalnog zastupanja u poduzećima koja prodaju robu trgovinama mješovite robe (hipermarketi, supermarketi, diskonti, cash & carry, samostalne trgovačke radnje, kiosci i veletrgovci). Ti su ispitanici terenski komercijalni zastupnici najznačajnijih proizvođačkih ili zastupničkih poduzeća koja posluju na hrvatskome tržištu.

Ukupno je anketirano 174 komercijalna zastupnika, od čega muškarci u uzorku sudjeluju sa 65%, što odgovara udjelu muškaraca u djelatnosti komercijalnog zastupanja.

U dobi do 30 godina obuhvaćeno je 44% anketiranih komercijalnih zastupnika, 79% njih u dobi je do 40 godine. Više od 60 godina ima samo 1%. Komercijalni zastupnici većinom pripadaju dobnoj skupini od 26 do 40 godina. Kod ulaganja radnog elana i entuzijazma u obavljanju radnih zadataka mlađe osobe imaju više sklonosti dokazivanju, pa se lakše identificiraju s radnim zadacima.

Prodajna je funkcija osnovna funkcija poduzeća koje posluje u djelatnosti komercijalnog zastupanja, funkcija zbog koje poduzeće u djelatnosti komercijalnog zastupanja postoji. Komercijalni zastupnici rangirali su bitne činitelje koji utječu na prodaju, iz čega se vidi njihov odnos prema poslu, tj. prodaji.

Tablica 1.

### NA PRODAJU UTJEČU SLJEDEĆI ČINITELJI

NA PRODAJU UTJEČU SLJEDEĆI ČINITELJI:	U POSTOTKU %			
	NEZNA-TNO	SRE-DNJE	PUNO	RANG
STRUČNOST U RADU KOMERCIJALNOG ZASTUPNIKA	---	4	96	1
PODUZEĆE ZA KOJE RADI KOMERCIJALNI ZASTUPNIK	2	20	78	2
PRIJATELJSTVO KOMERCIJALNOG ZASTUPNIKA S KUPCEM	7	34	59	5
UČESTALE POSJETE KOMERCIJALNOG ZASTUPNIKA KUPCU	5	41	54	6
ORGANIZACIJSKA KLIMA U PODUZEĆU	20	30	50	7
MARKETINŠKE AKTIVNOSTI	7	20	73	3
TV REKLAMA	8	21	71	4

Izvor: anketno istraživanje autora

Iz tablice 1. vidimo da komercijalni zastupnici smatraju da na prodaju najviše utječe njihova osobna stručnost. Iz navedenoga proizlazi da su komercijalni zastupnici skloni učenju i usavršavanju svojih prodajnih znanja i vještina i da za njih dodatna obuka djeluje kao radni poticaj pa možemo pretpostaviti da su komercijalni zastupnici orijentirani prema sebi i svojim sposobnostima. Poduzeće za koje radi komercijalni zastupnik u drugom je rangu bitnih činitelja za utjecaj na prodaju. Taj stav pokazuje potrebu komercijalnih zastupnika da u svome radu imaju potporu poduzeća kao cjeline. Treći i četvrti rang - marketinške su aktivnosti i TV reklama, koje su potpora u prodaji robe i u radu komercijalnog zastupnika. U petome i šestome rangu našli su se prijateljstvo s kupcem i česte posjete kupcu. Navedeni činitelji ističu značaj neposrednog kontakta u odnosu komercijalnog zastupnika s kupcem, što ulazi u osnovne postavke organizacijske kulture poduzeća koja posluju u djelatnosti komercijalnog zastupanja. U sedmome je rangu organizacijska klima u poduzeću, koja je bitna odrednica uspjeha u svakoj djelatnosti, jednako kao i u komercijalnom zastupanju.

Tablica 2. pokazuje percepciju komercijalnih zastupnika o njihovom osobnom utjecaju na prodaju poduzeća, odnosno koliko svojim radom pridonose prodajnom rezultatu poduzeća.

*Tablica 2.*

#### PERCEPCIJA KOMERCIJALNIH ZASTUPNIKA O NJIHOVOM OSOBNOM UTJECAJU NA PRODAJU

PERCEPCIJA KOMERCIJALNIH ZASTUPNIKA O NJIHOVOM OSOBNOM UTJECAJU NA PRODAJU	U POSTOTKU
0 – 5 %	18 %
5 –10 %	12 %
10 – 20 %	18 %
20 – 35 %	22 %
35 – 50 %	12 %
VIŠE OD 50 %	18 %

Izvor: anketno istraživanje autora

Iz tablice 2. vidi se da su komercijalni zastupnici skloni precjenjivanju svojih radnih rezultata - 52% komercijalnih zastupnika smatraju da je njihov doprinos prodaji poduzeća veći od 20%. Razlog je tome činjenica da su oni neprekidno na

terenu, da se samo oni susreću s kupcem i rješavaju probleme kupca. Komercijalni zastupnici ulažu mnogo radnog elana i truda u obavljanje radnih zadataka koji nerijetko traju i po cijeli dan. Taj su požrtvovan rad komercijalni zastupnici kada se radi o učinku spremni precjenjivati. Zbog navedenoga komercijalni zastupnici razmišljaju “da kada ne bi bilo njih, ne bi bilo ni blizu toliko prodane robe”; iako znaju da na prodaju robe, pored kvalitetnog rada komercijalnih zastupnika, veliki utjecaj imaju marketing, prodajna cijena, distribucija proizvoda i kvaliteta proizvoda. U prodajnoj školi “Coca Cole”, koja je jedna od najorganiziranijih svjetskih kompanija u području tehnologije komercijalnog zastupanja, smatraju da je osobni utjecaj na prodaju prosječnog komercijalnog zastupnika na godišnjoj razini oko 5%. Usporedbom svjetskih iskustava iz komercijalnog zastupanja i mišljenja komercijalnih zastupnika iz Republike Hrvatske dolazimo do zaključka da hrvatski komercijalni zastupnici precjenjuju svoj osobni utjecaj na prodaju.

U organizacijsku kulturu ulazi odnos komercijalnih zastupnika prema poslovnim partnerima - kupcima. U tablici 3. prikazano je kako komercijalni zastupnici promatraju svoje kupce. Iz navedene se tablice može vidjeti odnos komercijalnih zastupnika prema kupcima i prema obavljanju radnih zadataka, odnosno organizacijska kultura u komercijalnim zastupstvima.

*Tablica 3.*

### NAČIN KAKO KOMERCIJALNI ZASTUPNICI PROMATRAJU SVOJE KUPCE

KOMERCIJALNI ZASTUPNICI PROMATRAJU SVOJE KUPCE:	%	RANG
KAO LJUDE KOJIMA TREBA PRODATI ROBU	92	1
KAO PRIJATELJE	22	4
KAO POZNANIKE	54	3
KAO OSOBE KOD KOJIH VOLE OTIĆI	65	2
NAJRADIJE BI IH NAZVALI TELEFONOM	19	5

Izvor: anketno istraživanje autora

Komercijalni zastupnici promatraju svoje kupce prije svega kao ljude kojima moraju prodati robu, zatim kao osobe kojima vole otići, pa kao poznanike, zatim kao prijatelje i tek na kraju dolazi mogućnost da ih nazovu telefonom. Njegov je radni zadatak otići u prodajni posjet kupcu i obaviti razgovor. Komercijalni zastupnik

koji bi kupca radije nazvao telefonom nego otišao k njemu na prodajni razgovor ne može obavljati poslove komercijalnog zastupanja.

U tablici 4. rangirane su bitne osobine za obavljanje poslova komercijalnog zastupanja, iz čega se može vidjeti koje se osobine komercijalnih zastupnika cijene u djelatnosti komercijalnog zastupanja.

*Tablica 4.*

#### RANGIRANJE BITNIH OSOBINA ZA OBAVLJANJE POSLOVA KOMERCIJALNOG ZASTUPANJA

RANGIRANJE PO VAŽNOSTI BITNIH OSOBINA KOMERCIJALNIH ZASTUPNIKA:	%	RANG
ODLUČNOST	83	1
POŠTENJE	65	3
ENTUZIJAZAM	50	5
SNALAŽLJIVOST	78	2
SAMOSTALNOST	37	6
OSOBNNA KULTURA PONAŠANJA	52	4

Izvor: anketno istraživanje autora

Dvije su najznačajnije osobine odlučnost i snalažljivost, što svakako uključuje i domišljatost. Na poštenju se održavaju dugoročni odnosi s kupcima i odnosi s krajnjim potrošačima. U međusobnim kontaktima "osoba s osobom" osobna je kultura ponašanja važan element dugoročnosti dobrih odnosa.

Iz tablice 5. vidimo da se prva tri ranga bitnih činitelja prilikom prodajnog posjeta kupcu odnose na samu osobu komercijalnog zastupnika.

Tablica 5.

RANGIRANJE BITNIH ČINITELJA U OBAVLJANJU POSLOVA  
KOMERCIJALNOG ZASTUPANJA

RANGIRANJE BITNIH ČINITELJA U OBAVLJANJU POSLOVA KOMERCIJALNOG ZASTUPANJA:	%	RANG
NAČIN I STIL POSLOVNOG ODJEVANJA	62	3
ZRAČITI VANJSKOM SVJEŽINOM (BITI ČIST, OBRIJAN, NAMIRISAN)	77	2
ZRAČITI UNUTARNJOM SVJEŽINOM (BITI NASMIJAN I DOBRE VOLJE)	85	1
DONIJETI KUPCU POKLON	41	5
DATI KUPCU BOLJE UVJETE ( RABAT, DANI PLAĆANJA )	46	4

Izvor: anketno istraživanje autora

Prema mišljenju komercijalnih zastupnika najbitnije je da kada dođu u posjet kupcu budu dobre volje i nasmijani, čisti, obrijani i namirisani, odnosno da zrače svježinom, da su lijepo odjeveni, da daju kupcu nešto bolje uvjete nego što ih je kupac imao dotle, da donesu poklon kupcu.

U tablici 6. prikazane su komponente motivacijske kompenzacije koje preferiraju komercijalni zastupnici.

Tablica 6.

KOMPONENTE MOTIVACIJSKE KOMPENZACIJE PREMA  
PREFERENCIJAMA KOMERCIJALNIH ZASTUPNIKA

KOMPONENTE MOTIVACIJSKE KOMPENZACIJE PREMA PREFERENCIJAMA KOMERCIJALNIH ZASTUPNIKA	%	RANG
PLAĆA	92	1
SIGURNOST POSLA	70	3
MENADŽEROVO PRIZNANJE PISMENO	31	5
MENADŽEROVO PRIZNANJE USMENO	23	6
SLOBODNI DANI	54	4
NAGRADNO PUTOVANJE	71	2

Izvor: anketno istraživanje autora

Plaća je najpoželjnija komponenta motivacijske kompenzacije kao nagrada komercijalnom zastupniku (92%). Najveći broj komercijalnih zastupnika radi u komercijalnom zastupanju radi plaće koju ostvaruju. Zatim, po važnosti dolaze nagradno putovanje (71%) i sigurnost posla (70%), a menadžerovo priznanje pismeno i usmeno, zauzima posljednje mjesto.

U tablici 7. prikazana je važnost stimulacije na plaću kao radnog poticaja za komercijalne zastupnike.

*Tablica 7.*

#### VAŽNOST STIMULACIJE NA PLAĆU KAO RADNI POTICAJ ZA KOMERCIJALNE ZASTUPNIKE

VAŽNOST STIMULACIJE NA PLAĆU KAO RADNI POTICAJ:	%
STIMULACIJA NA PLAĆU ZA INDIVIDUALNU USPJEŠNOST	78
STIMULACIJA NA PLAĆU ZA UKUPNU USPJEŠNOST PODUZEĆA	42
STIMULACIJA NA PLAĆU ZA VJERNOST PODUZEĆU	41
OSTALO	2

Izvor: anketno istraživanje autora

Komercijalni zastupnici prednost daju stimulaciji na plaću za individualnu uspješnost. Razlog je tome to što oni mogu sami utjecati na svoju individualnu uspješnost, a time i na svoju plaću. Na stimulaciju na plaću za ukupnu uspješnost poduzeća komercijalni zastupnici utječu zajedno sa svim članovima poduzeća. Mogućnost utjecaja komercijalnog zastupnika na navedenu vrstu stimulacije manja je, pa je i manji njezin značaj kao radni poticaj. Malo se primjenjuje stimulacija na plaću za vjernost poduzeću i usprkos činjenici da značajno utječe na komercijalne zastupnike.



Tablica 8.

POTREBA KOMERCIJALNOG ZASTUPNIKA DA BUDE  
PRIZNAT KAO OSOBA

POTREBA KOMERCIJALNOG ZASTUPNIKA DA BUDE PRIZNAT KAO OSOBA KOD:	%	RANG
KUPACA	57	2
ŠEFA	84	1
KOLEGA IZ SVOGA PODUZEĆA	42	3
KOLEGA IZ DRUGIH PODUZEĆA NA TRŽIŠTU	18	4

Izvor: anketno istraživanje autora

Komercijalni zastupnici žele biti priznati najprije od svog šefa. Taj je stav uobičajen, jer šef daje komercijalnom zastupniku stimulaciju, određuje mu radne zadatke i utječe na razvitak njegove karijere. Iz navedenoga se vidi značaj menadžerskog stila kao motivacijske kompenzacije koja djeluje na komercijalnog zastupnika. Drugo mjesto zauzima kupac, i to zato što za komercijalnog zastupnika on ima važnu ulogu. Komercijalni zastupnik određenom kupcu mora doći prema hodogramu kretanja jednom tjedno i mora mu prodati robu. Ako kupac ne cijeni komercijalnog zastupnika, neće ga htjeti ni primiti na prodajni razgovor ili od njega neće naručiti robu. Manje na komercijalnog zastupnika utječu kolege iz poduzeća u kojem on radi i kolege iz drugih poduzeća.

Tablica 9.

POTREBA KOMERCIJALNOG ZASTUPNIKA ZA PRIPADNOŠĆU

POTREBA KOMERCIJALNOG ZASTUPNIKA ZA PRIPADNOŠĆU:	%
PODUZEĆU	61
STRUCI KOMERCIJALNOG ZASTUPANJA	39

Izvor: anketno istraživanje autora

Komercijalni zastupnici izražavaju pripadnost prema komercijalnom zastupstvu u kojem su zaposleni u 61% slučajeva. Pripadnost poduzeću stvara se njego-

vanjem organizacijske kulture i menadžerskoga stila koji vladaju u komercijalnom zastupstvu. Ta je kompenzacija sadržana u težnji čovjeka da pripada određenoj većoj ili manjoj grupi ljudi. Zbog čovjekove potrebe da pripada, njegova aktivnost nije usmjerena samo na zadovoljavanje njegovih individualnih potreba, već on želi svojom aktivnošću zadovoljiti kolege iz radne sredine, prijatelje, okruženje u kojem živi i slično. Potreba za pripadanjem često se zasniva na identifikaciji, npr. komercijalnog zastupnika s poduzećem, s kolegama komercijalnim zastupnicima ili sa strukom komercijalnog zastupanja.

Tablica 10. prikazuje prosječno vrijeme koje komercijalni zastupnici dnevno provode na poslu.

*Tablica 10.*

**PROSJEČNO VRIJEME KOJE KOMERCIJALNI ZASTUPNICI  
DNEVNO PROVODE NA POSLU**

PROSJEČNO VRIJEME DNEVNO PROVEDENO NA POSLU:	U POSTOTKU
MANJE OD 8 SATI	11 %
8 SATI	6 %
8 – 10 SATI	58 %
10 –12 SATI	21 %
VIŠE OD 12 SATI	4 %

Izvor: anketno istraživanje autora

Komercijalni zastupnici prosječno su dnevno na poslu više od 8 sati u 83% slučajeva, više od 10 sati u 25% slučajeva, a manje od 8 sati samo u 11% slučajeva. Njihovo se radno vrijeme može promatrati kao fleksibilno radno vrijeme.

U djelatnostima u kojima su bitni odnosi s ljudima, kao što je to u komercijalnom zastupanju, običaji su da se prilikom svakog prodajnog posjeta kupcu donese sitan poklon, kao što se to vidi iz tablice 11.

*Tablica 11.*

## OBIČAJI U PODUZEĆU VEZANI UZ ODNOS S KUPCIMA

OBIČAJI U KOMERCIJALNOM ZASTUPSTVU	POKLANJANJE KUPCU SITNIH POKLONA
UVIJEK	28 %
ČESTO	41 %
VEOMA RIJETKO	17 %
NE	14 %

Izvor: anketno istraživanje autora

U komercijalnim poduzećima u 69% slučajeva kupcima često ili uvijek poklanjaju sitne poklone. Među različitim i mnogobrojnim poklonima koje poklanjaju poslovnim partnerima najčešći su uzorci robe koju zastupa i prodaje komercijalno zastupstvo. Robni se uzorci dijele da bi se stimulirala potražnja i da bi se dobile povratne informacije od kupaca o kvaliteti proizvoda i mišljenje kupaca kako će proizvod biti prihvaćen na tržištu.

### **Zaključak**

Organizacijska je kultura važan činitelj uspješnosti komercijalnog zastupnika i poduzeća u cjelini. Menadžment komercijalnog zastupstva nastoji stvoriti organizacijsku kulturu koja je potrebna za ostvarenje prodajne strategije poduzeća.

Komercijalni je zastupnik dio sustava prodaje i cjelokupne tehnologije rada poduzeća. On predstavlja komercijalno zastupstvo na tržištu i obavljanjem radnih zadataka oslikava organizacijsku kulturu poduzeća. Rad komercijalnog zastupnika ima sinergijski efekt, tj. može višestruko unaprijediti poslovanje poduzeća.

U anketi je utvrđeno da na prodaju veliki utjecaj imaju komercijalni zastupnici, odnosno njihova stručnost, što uključuje znanje i vještine, njihove osobne karakteristike, kao što su odlučnost, snalažljivost i smisao za kontakte s ljudima. Bitni činitelji za ostvarenje prodaje, prema mišljenju komercijalnih zastupnika, velikim djelom proizlaze iz njih samih, zbog čega su skloni učenju i usavršavanju svojih prodajnih znanja i vještina. Oni su skloni precjenjivati svoje sposobnosti i radne rezultate, a to proizlazi iz načina na koji se obavljaju poslovi komercijalnog zastupanja. Kao nagradi za kvalitetno obavljene radne zadatke komercijalni zastupnici daju prednost stimulaciju na plaću za njihovu individualnu uspješnost.

Karakter posla i tehnologije obavljanja radnih zadataka u djelatnosti komercijalnog zastupanja određuje da je posao komercijalnog zastupnika individualnog i terenskog karaktera, posljedica čega je orijentiranost komercijalnih zastupnika prema sebi i svojim sposobnostima, ali oni istovremeno osjećaju pripadnost poduzeću i to izražavaju. Potreba za pripadnošću komercijalnog zastupnika poduzeću izražena je zato što komercijalni zastupnik u borbi za prodaju robe i za prikupljanje tržišnih informacija nailazi na brojne probleme, pa mu se pripadnost poduzeću čini nekom vrstom sigurnosti i osloncem u tržišnoj igri. Pripadnost poduzeću stvara se organizacijskom kulturom i menadžerskim stilom koji postoje u komercijalnom zastupstvu.

Komercijalni zastupnici promatraju svoje kupce profesionalno kao ljude kod kojih ostvaruju svoju organizacijsku funkciju prodaje robe. Oni se ne ponašaju u skladu s proklamiranim teorijama, nego u skladu sa stvarnom tržišnom situacijom.

U djelatnosti komercijalnog zastupanja organizacijska je kultura poduzeća otvorena prema tržištu, pritom se misli na primanje informacija s tržišta i praćenje zahtjeva kupaca i na povratno djelovanje prema kupcima. Kupac je osnovica djelovanja komercijalnog zastupstva na tržištu.

Organizacijska kultura u poduzećima koja posluju u djelatnosti komercijalnog zastupanja određena je tržišnom pozicijom robnih marki koje zastupa poduzeće, individualnim terenskim karakterom poslova komercijalnog zastupnika i općim zahtjevima djelatnosti komercijalnog zastupanja, i to u neprekidnoj ovisnosti od tržišnih turbulencija i društvene regulative koje se reflektiraju tržišnom strategijom poduzeća, što je bilo pretpostavljeno radnom hipotezom, a dokazano je teoretskim spoznajama i anketnim istraživanjem.

Razvitak komercijalnog zastupanja u narednom razdoblju na hrvatskome tržištu bit će pod utjecajem sve veće konkurencije na strani ponude robe iz Europske unije, ali i iz ostalih djelova svijeta. Konkurencija će se neprekidno povećavati i na strani tržišta posrednika u diskontnoj prodaji i u novim lancima supermarketa. Rast konkurencije činit će posao komercijalnog zastupnika sve težim, jer će on biti u sve podređenijem položaju u odnosu na kupca. Uvažavajući budući razvitak hrvatskoga tržišta, organizacijska kultura u odnosu prema komercijalnom zastupniku mora biti podržavajuća i to je potrebno ugraditi u menadžerski stil. Cilj podržavajuće organizacijske kulture jest da komercijalnom zastupniku stalno daje novu snagu u borbi s konkurencijom i sa sve zahtjevnijim kupcima. Komercijalni zastupnik mora osjećati da organizacijska kultura poduzeća podržava i priznaje njegov uspjeh.

U odnosu prema kupcima komercijalna će zastupstva nastojati stvarati sve više partnerskih odnosa u kojima će posao komercijalnog zastupnika biti kvalitetno zadovoljavanje potreba kupaca. Nove i svakim danom suvremenije informacijsko-komunikacijske tehnologije smanjivat će osobne kontakte između komercijalnog

zastupnika i kupaca, ali ga neće izbaciti, jer su kod usluge ipak važni osobni odnosi koji pomažu ostvarivanju poslovnih odnosa na tržištu i izvan njega.

Organizacijska kultura u poduzećima u djelatnosti komercijalnog zastupanja neprestano se mora prilagođivati strateškoj igri između komercijalnog zastupstva i njegovog okruženja.

## LITERATURA

1. Bahtijarević-Šiber, F.(1999). Menadžment ljudskih potencijala, Zagreb: Golden marketing
2. Blanchard, K., Peale, N.V.(1996). Kako poslovati uspješno i uspjeti, Zagreb: Illyricum 3P&T;(ista knjiga izašla je pod naslovom: Moć etičkog poslovanja, (1990). Ljubljana: Delo, Horvat elektronika
3. Bratko, S., Henich, V., Obraz R., (1996). Prodaja, Zagreb: Narodne novine
4. Bratko, S., Hoić, D., (1999). „Gumessonova teorija relacijskog marketinga kao osnovica upravljanja kvalitetom zadovoljstva klijenata“, *Ekonomski pregled*,br.7-8,
5. Buble, M., (2000).Management, Split: Ekonomski fakultet
6. Buble, M., red., (1997). Strategijski menadžment, Split: Ekonomski fakultet
7. Castells, M., (2000). Informacijsko doba: ekonomija, društvo, kultura, Zagreb: Golden marketing
8. Chuck, M., (2000). Budućnost mreže: 7 cybertrendova koji će davati smjernice vašem poslovanju, stvarati nova bogatstva i određivati vašu budućnost, Zagreb: Mate
9. Donnelly Jr., H.J., Gibson, L.J., Ivancevich, M.J., (1995). Fundamentals of Management, Chicago: IRWIN
10. Ettore,B., (1997).How Are Companies Keeping the Employes They Want?, Management Review, AMA Publications Division, Sarranac Lake, NY, (86),5.: 49-51
11. Gumesson, E., (1997).Relationship Marketing: Von 4P zu 30R, Verlag Moderne Industrie,
12. Juran, J. M., Gryna, F.M., (1999).Planiranje i analiza kvalitete:od razvoja proizvoda do upotrebe, Zagreb: Mate
13. Marušić, S., (2001).Upravljanje ljudskim potencijalima, Zagreb: Ekonomski institut, Adeco

14. Schein, E.H., (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly* (41),2: 229-240
15. Schneider, E., et al. (1990). *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass Publishers San Francisco-Oxford
16. Senge, P.M., (2001). *Peta disciplina: Praksa i principi učeće organizacije*, Zagreb: Mozaik knjiga
17. Sikavica, P., Novak, M., (1999). *Poslovna organizacija*, Zagreb: Informator
18. Stacey, D.R., (1997). *Strateški management i organizacijska dinamika*, Zagreb: Mate
19. Vranešević, T., (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Golden marketing
20. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M., (1999). *Organizacija*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike
21. Žugaj, M., Brčić, R., (2003). *Menadžment*, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike

## SPECIFIC CHARACTERISTICS OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN COMMERCIAL REPRESENTATION ON CROATIAN MARKET

### Summary

In this study we investigate specific organisational culture of commercial agents in the activity of commercial representation of the foods and consumer goods on the Croatian market. Organisational culture in the company should be harmonised, coordinated with requests of activities in the commercial representation, with a purpose of using it as an instrument for stimulation efficiency of commercial agents. The aim of the study is to analyze and intensify perception of organisational culture in the activity of commercial representation in economical and cultural context in the Republic of Croatia. This study may give lines of direction and improvement of organisational culture in companies with the activity of commercial representation.

The survey was carried out from June 1<sup>st</sup>, 2001 to December 31, 2001, in 200 commercial agents of most important producers and representative companies in the Republic of Croatia, situated in county of Primorje-Gorski kotar, county of Istria, county of Lika-Senj.

The results indicate that commercial agents are individual persons in their work, oriented to their primary work function, selling goods with a purpose of realisation as much

as possible high salary, because they show tendency to overestimate their contribution to business results of company. The commercial agents express belonging to company, very often visit customers, and implement great part of time with customers because they think that behaviour has great influence on working results. They pay much attention to personal image, appearance, and show tendency to education and improving their skills, but in the same time they don't like to be supervised and controlled.

Key words: organisational culture, management, commercial agents, sales, consumer goods.