UNAPRJEĐENJE PRODAJE S CILJEM POVEĆANJA PROFITABILNOSTI POSLOVANJA U PODUZEĆU FERO-TERM D.O.O., DONJI STUPNIK

Puljiz, Marija

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:240066

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar
DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

UNAPRJEĐENJE PRODAJE S CILJEM POVEĆANJA PROFITABILNOSTI POSLOVANJA U PODUZEĆU FERO-TERM D.O.O., DONJI STUPNIK

MENTOR:
doc. dr. sc. Mateljak Željko

STUDENTICA:
Puljiz Marija, 5160332

Split, rujan, 2019. godina

SADRŽAJ:

1. UVOD....4

1.1. PREDMET RADA....4

1.2. PROBLEM RADA....4

1.3. CILJEVI RADA....4

1.4. METODE RADA....5

1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA....6

2. TEORIJSKA EKSPLIKACIJA PRODAJE U POSLOVANJU....7

2.1. POSLOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU....7

2.2. ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE PRODAJE U PODUZEĆU....8

2.3. POJAM PRODAJE I POVIJESNI RAZVOJ PRODAJE....12

2.4. ULOGA PRODAJE U PODUZEĆU....15

2.5. UPRAVLJANJE PROCESOM PRODAJE....18

2.5.1. Kružni prikaz procesa prodaje....18

2.5.2. Određivanje prodajnih cijena....19

2.5.3. Planiranje, evidencija i analiza prodaje....20

2.5.4. Vrste faktora koji utječu na organizaciju prodajne funkcije....22

2.6. KOMUNIKACIJA U PRODAJI....24

2.7. PRODAJNO OSOBLJE....25

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU FERO-TERM D.O.O., DONJI STUPNIK....29

4. UNAPRJEĐENJE PRODAJE S CILJEM POVEĆANJA PROFITABILNOSTI POSLOVANJA U PODUZEĆU FERO-TERM D.O.O., DONJI STUPNIK....31

4.1. ANALIZA UNAPRJEĐENJA PRODAJE U PODUZEĆU NA TEMELJU POKAZATELJA PROFITABILNOSTI....31

4.2. ANALIZA UNAPRJEĐENJA PRODAJE U PODUZEĆU NA TEMELJU REZULTATA ANKETE PROVEDENE U PODUZEĆU....32

5. ZAKLJUČAK....40

LITERATURA **42**

POPIS SLIKA **44**

POPIS TABLICA **44**

SAŽETAK **45**

SUMMARY **47**

PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK **49**

1. UVOD

1.1. PREDMET RADA

Prodaja je jedna od najvažnijih poslovnih funkcija unutar svakog poduzeća, bilo da je riječ o proizvodnom ili uslužnom poduzeću. S razvojem globalizacije, ali i sve veće konkurencije na svakom tržištu, za poduzeća ova funkcija postaje sve značajnija, budući da opstanak poslovanja poduzeća uvelike ovisi o ovoj funkciji. Na tržištu je vrlo malo monopolističkih poduzeća koja vrlo malo moraju ulagati u razvoj prodaje u poduzeću, dok sva druga poduzeća moraju ulagati vrlo značajne napore u razvoj funkcije prodaje, a s ciljem opstanka na tržištu (zadržavanja sadašnje tržišne pozicije ili poboljšanja prodaje, s ciljem poboljšanja profitabilnosti i širenja poslovanja poduzeća).

Unaprjeđenje prodaje utječe na povećanje prihoda poduzeća, no iako se povećanje prihoda ponajprije povezuje s povećanjem profitabilnosti poduzeća, to ne mora uvijek biti tako. Ponekad povećanje proizvodnje koje nastaje kao povećanje prodaje zna prouzročiti i povećanje troškova po jedinici proizvoda tako da u konačnici poduzeće zapravo i ne postaje profitabilnije s povećanjem poslovanja.

1.2. PROBLEM RADA

Problem ovog završnog rada se temelji na predmetu rada te se može definirati kao analiza u kojem stupnju unaprjeđenje prodaje u poduzeću Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik utječe na povećanje profitabilnosti.

1.3. CILJEVI RADA

Primarni cilj rada je istražiti ulogu prodaje u poduzeću te prikazati kroz istraživanje kako zaposlenici vide unaprjeđenje prodaje u poduzeću, odnosno, kako zaposlenici poduzeća vide unaprjeđenje prodaje i kako ono utječe na profitabilnost poduzeća.

Teorijski ciljevi rada su:

- Definirati poslovne funkcije u poduzeću s naglaskom na prodaju kao poslovnu funkciju;
- Definirati faktore koji imaju najznačajniji utjecaj na poslovnu funkciju prodaje;
- Ulogu poslovne funkcije prodaje za poslovanje poduzeća te
- Ulogu prodajnog osoblja na uspješnost prodaje.

Empirijski ciljevi rada su:

- Identificirati temeljne elemente unaprjeđenja prodaje u poduzeću Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik;
- Utvrditi povezanost između unaprjeđenja prodaje i povećanja profitabilnosti u poduzeću Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik te
- Utvrditi moguće potencijale za poboljšanje prodajne poslovne funkcije u poduzeću.

1.4. METODE RADA

U radu će se koristiti metode naredne teorijske metode znanstvenog istraživanja: metoda analize, metoda sinteze, metoda kompilacije, metoda deskripcije te metode indukcije i dedukcije. Također, u radu će se uz teorijske metode koristiti i sljedeće praktične metode znanstvenog istraživanja: metoda anketiranja te metoda obrade prikupljenih podataka. Metoda analize će se koristiti u radu da bi se složeniji pojmovi raščlanili na jednostavnije, metoda sinteze će se koristiti da bi se od jednostavnijih pojmova došlo do složenijih pojmova. Metoda kompilacije će se koristiti da bi se prikazali rezultati tuđih znanstvenoistraživačkih radova, zaključaka i spoznaja, dok će se metoda deskripcije, odnosno metoda jednostavnog opisivanja činjenica koristiti da bi se definirali najznačajniji pojmovi ovog rada. Metoda indukcije odnosno metoda će se koristiti da bi se od pojedinačnih činjenica došlo do općeg zaključka, dok će se metoda dedukcije koristiti da bi se od općeg zaključka došlo do pojedinačnihčinjenica. Preostale dvije metode će se koristiti u teorijskom dijelu rada da bi se provelo istraživanje vezano za utjecaj unaprjeđenja prodaje na poboljšanje profitabilnosti poduzeća Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik.

1.5. OBRAZLOŽENJE STRUKTURE RADA

U uvodnom dijelu rada definirani su problem, ciljevi, metode i sadržaj rada. Nakon uvodnog dijela slijedi dio u kojem se teorijski objašnjava poslovna funkcija prodaje sa svim svojim karakteristikama, pokušati će se prikazati značaj prodaje kao jedne od najznačajnijih poslovnih funkcija (zapravno najznačajnije bez koje poduzeće ne može dugoročno uspješno poslovati). U trćem dijelu rada će se prikazati osnovni podaci o poduzeću Fero-Term d.o.o. s naglaskom na podatke o prodaji i profitabilnosti tijekom posljednjih godina. U četvrtom dijelu rada će se prikazati rezultatai ankete provedene u analiziranom poduzeću, nakon čega slijedi zaključak, popis literature, popis slika i tablica te sažetak.

2. TEORIJSKA EKSPLIKACIJA PRODAJE U POSLOVANJU

2.1. POSLOVNE FUNKCIJE U PODUZEĆU

Poslovna funkcija u poduzeću se može „definirati kao skup povezanih aktivnosti koje doprinose obavljanju ukupnog zadatka poduzeća i njegove uspješnosti,“[1] pritom je nužno cjelokupno poslovanje poduzeća rastaviti na pojedinačne poslovne procese. U teoriji se vrlo često brkaju pojmovi poslovna funkcija i organizacijska jedinica, dok je poslovna funkcija prvenstveno djelatnost sastavljena od niza međusobno povezanih zadataka (poslova) sa svrhom ostvarivanja primarnog cilja poduzeća, tj ostvarivanja profitabilnosti, pojam organizacijska jedinica se odnosu na skupinu zaposlenika koji su nositelji aktivnosti kojima se ostvaruje cilj poslovanja poduzeća.[2]

Poslovne funkcije se mogu podijeliti na osnovne poslovne funkcije i izvršne poslovne funkcije. Pritom su se pojam osnovne poslovne funkcije odnosi na zadatke menadžera i vlasnika poduzeća, dok se izvršne poslovne funkcije odnose na radne zadatke izvršioca, odnosno zaposlenika u poduzeću. Pritom su osnovne poslovne funkcije vlasničko upravljanje i menadžersko rukovođenje. Može se definirati da ove dvije funkcije zapravo određuju smjer poslovanja poduzeća te se prema njima oblikuje djelovanje ostalih funkcija, odnosno izvršnih poslovnih funkcija u poduzeću.[3]

Za uspješno poslovanje poduzeća nužne su sljedeće funkcije (izvršne poslovne funkcije):[4]

- Upravljanje ljudskim potencijalima i ljudskim kapitalom;
- Istraživanje;
- Razvoj;
- Proizvodnja ili pružanje usluga;

---

[1] Čičin-Šain, D. (s.a.): Nastavni materijali, Poslovne i procesne funkcije u poduzeću, Sveučilište u Zadru, Zadar, str 1.

[2] Ibidem.

[3] Ibidem.

[4] Drljača, M. (2005.): Prodaja kao funkcija, PRO PRO, Suvremena poslovna znanja, Zagreb, broj 22, str 4.

- Nabava;
- Prodaja;
- Računovodstvo te
- Upravljanje financijama.

Kada se promatraju prethodno nabrojane poslovne funkcije u poduzeću, može se uočiti da se zapravo niti jedna poslovna funkcija ne može istaknuti kao najznačajnija, ali se svakako nijedna od funkcija ne može niti isključiti budući da je djelovanje svih funkcija značajno za poduzeće. Pritom je ključno da sve poslovne funkcije u poduzeću uspješno djeluju s ciljem dugoročno uspješnog poslovanja poduzeća. Može se zaključiti da se sve ove funkcije međusobno isprepliću te da je važno sinetgijsko djelovanje svih funkcija da bi se došlo do finalnog cilja, tj. ostvarivanja profita.

2.2. ORGANIZACIJA POSLOVNE FUNKCIJE PRODAJE U PODUZEĆU

Poslovna funkcija prodaje bi se trebala organizirati u jednu ili više organizacijskih jedinica s ciljem što kvalitetnijeg obavljanja primarnog zadatka poduzeća, odnosno ostvarivanja profita. Pritom se organizacija prodajne funkcije razlikuje u svakom poduzeću, ovisno o veličini poduzeća (mjereno u broju zaposlenih, prihodima ili sl.), broju proizvoda u prodajnom asortimanu poduzeća, vrsti proizvoda koje poduzeće prodaje (industrijski proizvodi ili dobra široke potrošnje), broju i veličini tržišta te karakteristikama kupaca proizvoda poduzeća. Pritom se organizacije prodajne funkcije može analizirati s eksternog i internog stajališta. S eksternog stajališta, organizacija prodajne funkcije prikazuje kako je prodaja pozicionirana u odnosu na druge poslovne funkcije u poduzeću, dok se s internog aspekta razmatra način organiziranja prodajne funkcije unutar same funkcije.[5]

Kada je riječ o internom aspektu prodajne funkcije, ona može imati oblik sljedećih organizacijskih struktura:[6]

- Fukcionalna organizacija prodaje – oblik organiziranja prodajne funkcije koji polazi od pojedinih prodajnih djelatnosti koje se potom povezuju u cjelinu;

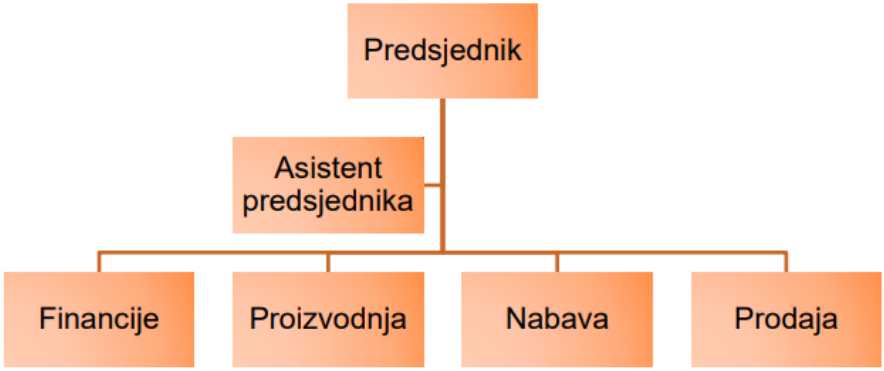
[5] Bratko, S. i sur. (1996.): Prodaja, Narodne novine d.d., Zagreb, str 354.

[6] Ibidem.

- Proizvodna organizacija prodaje – u ovom slučaju se organizacije jedinice u sklopu prodajne funkcije formiraju prema proizvodima ili grupama proizvoda koje poduzeće proizvodi;
- Regionalna organizacija prodaje – organizacijske jedinice unutar prodajne poslovne funkcije se kreiraju na temelju zemljopisnog područja na kojima djeluju organizacijske jedinice;
- Organizacija prodaje prema kategorijama kupaca – u ovom slučaju se organizacijske jedinice formiraju temeljem tipova kupaca s kojima poduzeće posluje te
- Kombinirana organizacija prodaje – u ovom slučaju se kombiniraju 2 ili više prethodno navedenih tipova organiziranja prodajne funkcije.

Kada je riječ o eksternom pogledu na organiziranje prodajne funkcije u poduzeću, ponajprije je ključno razlikovati vrste organizacijskih struktura, odnosno organizacijske strukture koje mogu biti klasične (funkcijska i divizijska), suvremene (projektna i matrična) te suprastrukture (T-oblik, virtualna, mrežna itd.).[7]

Kada je riječ o funkcijskoj organizacijskoj strukturi, „podjela rada, grupiranje i povezivanje poslova, kao i povezivanje organizacijskih jedinica obavlja se prema odgovarajućim poslovnim funkcijama“[8] Funkcijska organizacijska struktura može imati početni, standardni i razvijeni oblik, ovisno o razvoju i potrebama poduzeća.



[7] Klindžić, M. (s.a.): Nastavni materijali, Organizacijske strukture, Klasične, moderne i suvremene strukture, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, slajd 6.

[8]Klindžić, M. (s.a.), op. cit.,slajd 7.

Slika 1: Početni oblik funkcijske organizacijske strukture

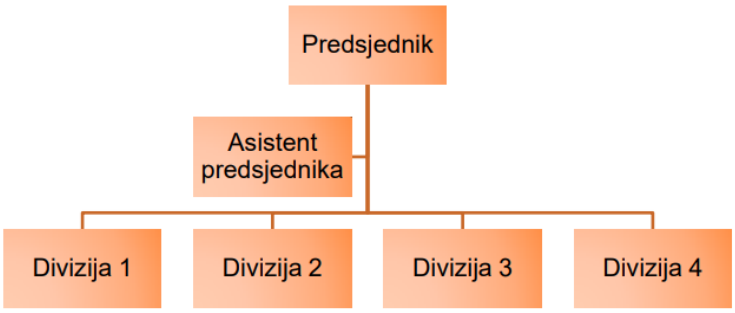
Izvor: Klindžić, M. (s.a.): Nastavni materijali, Organizacijske strukture, Klasične, moderne i suvremene strukture, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, slajd 7.

Na slici 1. prikazan je početni oblik funkcijske organizacijske strukture te je vidljivo da su sve poslovne funkcije horizontalno podijeljene, odnosno da su sve poslovne funkcije s jednakim značajem i zapravo ustrojene na razini poduzeća.

Funkcijska organizacijska struktura ima brojne prednosti i nedostatke te je svakako na rukovodstvu poduzeća da odluči koju vrstu organizacijske strukture će koristiti. Prednosti funkcijske organizacijske strukture su: visok stupanj specijalizacije i podjele rada, racionalno korištenje prostora i opreme, niži režijski troškovi, čvrsta kontrola na vrhu te stručno vođenje i koordinacija poslova iste vrste. Nedostaci funckcijske organizacijske strukture su: sporo prilagođavanje promjenama u okolini i poslu, odsustvo timskog rada, sporo i neadekvatno donošenje odluka te odsustvo odgovornosti rukovodioca za krajnji rezultat.[9] Iz prethodno navedenih nedostataka funkcijske organizacijske strukture vidljivo je da kada je riječ o poslovnoj funkciji prodaje u uvjetima vrlo visoke konkurentnosti te svakodnevnih promjena na tržištu, ova organizacijska struktura nije ni najmanje poželjna za primjenu u poduzećima koja proizvode proizvode široke potrošnje, budući da nikako neće moći pratiti promjene na tržištu te je vrlo velika vjerojatnost teškoća u poslovanju i finalno propasti poduzeća.

Kada je riječ o divizijskoj organizacijskoj strukturi, ona nastaje kao posljedica rasta i diverzifikacije proizvoda poduzeća. Temelji se na divizijama, odnosno skupu funkcija kojima se zajedničkim naporima stvara proizvod ili usluga, zadovoljavaju potrebe određene skupine potrošača ili djeluje na određenom području. Prema tome, divizija može biti: proizvod, skupina potrošača ili geografsko područje.

[9] Klindžić, M. (s.a.): op. cit., slajd 11.



Slika 2: Divizijska organizacijska struktura

Izvor: Klindžić, M. (s.a.): Nastavni materijali, Organizacijske strukture, Klasične, moderne i suvremene strukture, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb, slajd 12.

Na slici 2. je prikazana divizijska organizacijska struktura u najopćenitijem smislu. Pritom se naglasak stavlja na divizije sa svojim karakteristikama te svaka od tih divizija ima svoje poslovne funkcije. Ovakva organizacijska struktura je poželjna za primjenu u velikim poduzećima.



Slika 3: Divizijska organizacijska struktura na temelju kupaca

Izvor: Pfeifer, S. (2012.): Interna skripta za kolegij „Menadžment“, Sveučilište Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str 12.

Na slici 3. je prikazana divizijska organizacijska struktura na temelju kupaca, pritom su kupci podijeljeni s obzirom je li riječ o kupcima fizičkim osobama ili pravnim osobama. Poduzeće ovu podjelu može raditi ukoliko je riječ o značajno različitim odnosima s kupcima, ovisno je li riječ o fizičkim ili pravnim osobama, a ukoliko nema značajnih razlika u odnosima s kupcima, nepotrebno je raditi dvije divizije i pritom povećavati broj osoblja, a sukladno tomu i troškove poslovanja.

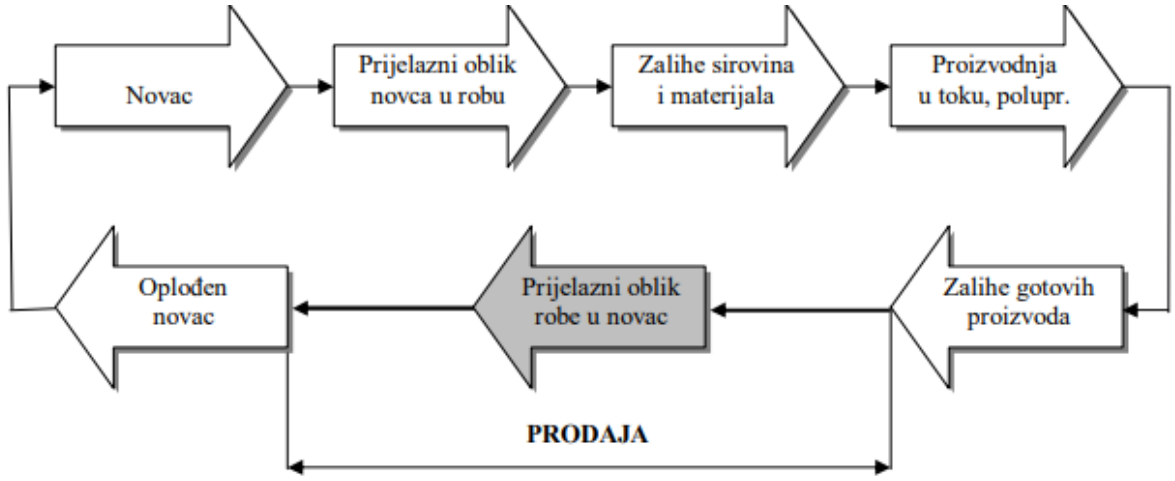
Kao i prethodna organizacijska struktura, divizijska organizacijska struktura također ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti su: fleksibilnost i prilagodljivost zahtjevima okoline, relativna autonomnost, tržišna orjentiranost i decentralizacija. Nedostaci su: paralelno obavljanje poslova istih funkcija, jačanje dijelova nauštrb cjeline, potrebno je više osoba s kvalifikacijama glavnog menadžera te otežana kontrola s vrha poduzeća. Iz prethodnih nedostataka vidljivo je da je ovakve organizacijske strukture moguće primjenjivati samo u velikim poduzećima koja najčešće posluju na brojnim tržištima. Svaka od prethodne dvije strukture ima brojne prednosti i nedostatke, a na rukovodstvu poduzeća je izbor hoće li izbrati jednu od ovih organizacijskih struktura, neku od suvremenih ili suprastruktura.[10]

2.3. POJAM PRODAJE I POVIJESNI RAZVOJ PRODAJE

Pojam prodaje prvenstveno predstavlja čin kojim je neko dobro ili usluga prodana, odnosno predano nekoj drugoj fizičkoj ili pravnoj osobi u trajno vlasništvo za unaprijed definiranu naknadu (u stvarima ili novcu). Kada je riječ o reprodukcijskom ciklusu u poduzeću, vidljivo je da je prodaja zapravo ključna karika koja doprinosi odvijanju cijelog ciklusa reprodukcije jer zapravo, da nema prodaje, nema niti smisla da poduzeće posluje. Pojam prodaje se može ujedno definirati i na više načina, kao prethodno definirani čin prijenosa vlasništva, kao poslovna funkcija unutar poduzeća, kao organizacijska jedinica unutar poduzeća, kao rezultat poslovanja, kao kriterij uspješnosti poslovanja, kao poslovni proces itd. Iako je više

[10] Klindžić, M. (s.a.): op. cit., slajd 18.

mogućnosti definiranja prodaje, ona se definira kao svrha poslovanja poduzeća te tada prodaja postaje mjerilo svrsishodnosti proizvodnje poduzeća.[11] Koliki je značaj prodaje za reprodukcijski ciklus poduzeća i ostvarivanje svrsishodnosti proizvodnje, prikazano je na slici 4.



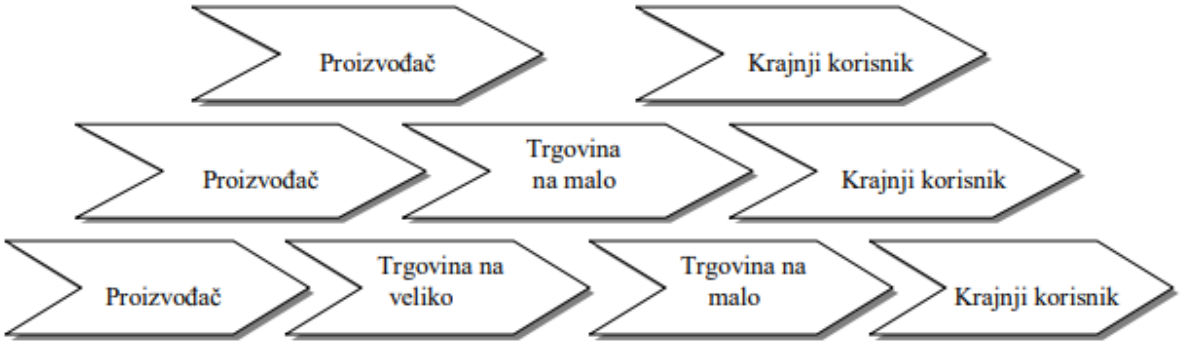
Slika 4: Kružni tok kratkotrajne imovine u poduzeću

Izvor: Drljača, M. (2005.): Prodaja kao funkcija, Zagreb, str 2.

Na slici 4. je prikazan kružni tok imovine u poduzeću te je svakako odmah vidljivo da nema prodaje, da poduzeće ne bi niti imalo svrhu svog poslovanja. Ako se krene s pozicije da poduzeće ima novac, odnosno resurse kojima kupuje sirovine i materijale koje kasnije prerađuje u proizvod, tada je zalihe gotovih proizvoda nužno i prodati, čemu služi prodajna funkcija u poduzeću. Nakon prodaje proizvoda, dolazi do faze oplođenog novca, nakon čega se novac ponovno vraća u proizvodni proces kroz sirovine i materijale. Riječ je o cikličkom procesu te u slučaju narušavanja bilo koje od ovih faza u cijelom procesu, a posebice kada je riječ o problemima s prodajom, poduzeće vrlo lako može imati problema s cjelokupnim poslovanjem.

Trajanje procesa prodaje može ovisiti o brojnim faktorima, a jedan od njih svakako je i lanac prodaje, odnosno, broj posrednika od proizvođača do finalnog potrošača kao što je prikazano na s slici 5.

[11] Drljača, M. (2005..): op. cit., str 1.



Slika 5: Oblici lanca prodaje

Izvor: Drljača, M. (2005.): Prodaja kao funkcija, Zagreb, str 2.

Sa slike 5. vidljivo je da je lanac prodaje najkraći u situaciji kada proizvođač svoje proizvode izravno prodaje potrošaču, dok je lanac prodaje najduži kada se u lancu prodaje pojavljuju i trgovina na veliko i trgovina na malo. Također, ova situacija je i najnepovoljnija za potrošača, budući da broj posrednika u prodajnom lancu svakako poskupljuje krajnji proizvod za potrošača, budući da svaki od posrednika zaračunava svoju maržu.

Prodaja se može definirati kao izravna i neizravna. Pritom je to vidljivo i na prethodnoj slici, odnosno o izravnoj prodaji je riječ kada proizvođač izravno prodaje svoje proizvode krajnjem potrošaču, dok kod neizravne prodaje postoje i posrednici kao što su trgovine na veliko i trgovine na malo.

Era	Proizvodnja	Prodaja	Marketing	Partnerstvo
Vremensko razdoblje	Prije 1939.	1930.-1960.	1960.- 1990.	Nakon 1990.
Cilj	Prodati	Prodati	Zadovoljiti potrebe kupca	Izgradnja odnosa
Usmjerenost	Kratkoročne potrebe prodavača	Kratkoročne potrebe prodavača	Kratkoročne potrebe kupca	Dugoročne potrebe kupca i prodavača
Uloga prodavača	Isporučitelj	Nagovaratelj	Rješavatelj problema	Stvaratelj vrijednosti
Aktivnosti	Preuzimanje narudžbi, isporuka robe	Agresivno uvjeravanje kupca da kupi proizvod	Povezivanje postojeće ponude s kupčevim potrebama	Stvaranje novih mogućnosti povezivanjem potrebe kupca sa sposobnostima prodavača

Slika 6: Faze razvoja funkcije prodaje

Izvor: Marković, M. (2018.): Proces prodaje proizvoda i poslovna inteligencija u prodaji, Veleučilište u Požegi, Požega, str 10.

Sa slike 6. je vidljivo da postoje 4 faze razvoja funkcije prodaje. Prva faza u kojoj je primat bio na proizvodnji trajala je do 1939. godine te je cilj poduzeća bio prvetsveno prodati proizvod te zadovoljiti primarne potrebe kupaca. Druga faza razvoja je trajala do 1960. godina i za razliku od prve faze, ova je faza značajno agresivnija u pristupu kupcima te se kupce agresivno nagovara da kupe određeni proizvod. Treća faza razvoja je trajala do 1990. godine te je u ovoj fazi cilj zadovoljavanje potreba kupaca te se proizvodi počinju prilagođavati stvarnim potrebama kupaca s ciljem rješavanja njihovih problema. Četvrta faza razvoja prodaje nastupa nakon 1990. godine te je cilj ove faze izgradnja dugoročnih odnosa (za razliku kratkoročnih u prethodnim fazama). Pritom je poduzeće u ovoj fazi stvaratelj vrijednosti te se povezuju potrebe kupaca sa sposobnostima proizvodnje poduzeća.

Vidljivo je koliko se prodaja mijenjala kroz povijest, do finalnog pristupa gdje je cilj dugoročno stavranje odnosa s kupcima te dugoročno zadovoljavanje njihovih potreba. Ovo je ključno za održavanje prodaje i odnosa s kupcima u uvjetima poslovnih kriza. Ako je poduzeće izgradilo dobar odnos s kupcima te su oni stvorili lojalnost prema brandu, velika je vjerojatnost da će najznačajniji dio tih kupaca i u vrijeme kao što je posljednja financijska kriza, kada je došlo do propasti brojnih poduzeća ostati i dalje vjerna poduzeću s kojim je stvoren dugoročniji odnos.

2.4. ULOGA PRODAJE U PODUZEĆU

Prodaja unutar poduzeća ima zadatak aktivnog sudjelovanja u svim poslovnim događanjima i promjenama unutar poduzeća te je cilj prodaje da na tržištu realizira napore svih ostalih funkcija. Ali, ujedno je prodaja svakako i kreator rada ostalih poslovnih funkcija, budući da prodaja zapravo oblikuje proizvod koji će se proizvoditi (jer ako se proizvod ne može prodati, tada ni nema smisla proizvoditi isti, odnosno, poduzeće će samo ostvarivati troškove). Prodaja sinergijsko djelovanje s ostalim poslovnim funkcijama postiže koordiniranjem poslovanja te

sinkroniziranim djelovanjem na područjima istraživanja i razvoja, nabave, proizvodnje te plasiranja proizvoda na domaće i strano tržište.[12]

Iako se to na prvi pogled ne čini tako, zadatak prodaje je zapravo da kreira potražnju za proozvodima poduzeća. To se može ponajprije činiti kroz informiranje potencijalnih potrošačima o proizvodima koje poduzeće proizvodi te njihovim značajkama, na taj način se zapravo kupce navodi na kupnju. Pritom je od izuzetnog značaja i izdavanje ponude, čiji je zadatak da po prvi put ostvari komunikaciju s kupcem, „te ona mora biti sastavljena na način da kupcu daje sve relevantne podatke o kvaliteti ponuđenog proizvoda, cijeni, roku isporuke te nekog drugog čimbenika koji bi potencijalnom kupcu mogao koristiti (npr. besplatna dostava, uključeno u cijenu montiranje i puštanje u rad strojeva za industrijsku proizvodnju, itd.).“[13] Nakon što je i ostvaren kuporpordajni odnos s kupcem, zadatak prodaje je i ostvarivanje dugoročnih odnosa s tim kupcima da bi se spriječilo nastajanje nesporazuma, šteta ili konflikata s tim kupcima, a što dugoročno može imati vrlo negativne posljedice na poslovanje poduzeća.

Prodaja predstavlja skup aktivnosti koje se odnose na proizvodnju te plasman proizvoda i usluga te se u sažetom smislu prodajne aktivnosti mogu definirati kao:[14]

- Istraživanje tržišta;
- Plasiranje proizvoda i usluga;
- Promocija;
- Pregovaranje i sklapanje ugovora s kupcima;
- Izdavanje računa i naplata prodanog te
- Postprodajni odnosi s kupcima.

Iz svega prethodno navedenog vidljivo je da je za poslovnu funkciju prodaje vrlo važan marketing, zbog čega se poslovna funkcija prodaje vrlo često promatra samo kao dio

---

[12] Marolin, M. (2017.): Definiranje organizacijske strukture i upravljanje poslovnim procesom prodaje u poduzeću Mipcro, Sveučilište sjever, Sveučilišni centar Varaždin, Varaždin, str 7.

[13] Tomić, D. (2018.): Organizacija poslovne funkcije prodaje u poduzeću „IN-DI“ d.o.o., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula, str 21.-22.

[14] Ibidem.

opsežnije marketinške funkcije (može se reći da je prodaja zapravo samo finalni čin marketinške funkcije).

U opsežnijem smislu, prodajne aktivnosti se mogu definirati kao:[15]

- Analiziranje promjena motiva i potražnje za proizvodom ili uslugom;
- Analiza promjena na svjetskom tržištu koji se odnose na ponudu ili potražnju za određenim proizvodom ili uslugom;
- Obrada prikupljenih podataka i stvaranje informacija o potražnji na domaćem tržištu;
- Obrada prikupljenih podatak i stvaranje informacija o potražnji na inozemnom tržištu;
- Kreiranje marketinške strategije za nastup na tržištu;
- Analiziranje i pripremanje kapaciteta s ciljem prodaje porizvoda ili usluga;
- Izrada kalkulacija cijena te izrada prijedloga cijena u odnosu na tržišne segmente ili određene veće kupce (po ugovoru s kupcem);
- Pripremanje kupoprodajnih ugovora;
- Prikupljanje, obrada te izrađivanje liste narudžbi;
- Obrađivanje informacija prikupljenih od strane veletrgovaca i trgovaca u maloprodaji s ciljem poboljšanja proizvodnje proizvoda;
- Pripremanje prijedloga promotivnih aktivnosti;
- Izrađivanje plana za nastup na sajmovima;
- Organiziranje konferencija za medije;
- Izrađivanje budžeta za nastup na tržištima;
- Izrada sredstava i oblika propagandnih aktivnosti (reklame i sl.);
- Komuniciranje s tržištem;
- Pripremanje parametara s ciljem istraživanja zadovoljstva kupaca/krajnjih korisnika proizvoda;
- Analiziranje efekata prodajnih politika i odabira poslovnih partnera (distributera u prodaji na veliko i malo);
- Prikupljanje prijedloga za buduće mjere i aktivnosti s ciljem unaprjeđenja prodaje;
- Obrađivanje narudžbi i distribuiranje podataka s ciljem ispunjavanja narudžbi;
- Analiziranje naplaćivanja potraživanja od kupaca za prodane proizvode ili usluge te

[15] Drljača, M. (2005.): op.cit., str 4.

- Analiziranje i stvaranje prijedloga za kreiranje novih načina stimulacije prodaje.

2.5. UPRAVLJANJE PROCESOM PRODAJE

2.5.1. Kružni prikaz procesa prodaje

U ovom dijelu rada fokus je na upravljanju procesom prodaje, odnosno na svim procesima koji su potrebni da bi se prodao određeni proizvod. Na slici 7. prikazan je kružni prikaz prodajnog procesa. Iako većina poduzeća zbog troškova i iz razloga što nastoje što efikasnije rapsolagati ljudskim resursima izbjegava prolaziti određene faze kružnog prikaza prodajnog procesa, bilo bi preporučljivo i sa postojećim kupcima prolaziti sve faze, ponajprije zbog mijenjanja želja i potreba kupaca, ali i zbog čestog mijenjanja proizvoda poduzeća, posebice kada je riječ o poduzećima koja proizvode vrlo veliki broj različitih proizvoda.



Slika 7: Kružni prikaz prodajnog procesa

Izvor: Marković, M. (2018.): Proces prodaje proizvoda i poslovna inteligencija u prodaji, Veleučilište u Požegi, Požega, str 8.

Na slici 7. prikazan je prodajni proces kada je riječ o postojećem kupcu te potencijalnom novom kupcu. Iako se na prvi pogled postavlja pitanje zašto je uopće potrebno prolaziti cijeli ovaj proces kada je riječ o kupcu s kojim poduzeće već ima ostvareni poslovni odnos, nužno je prijeći korake iz ovog kružnog prikaza da bi se takve kupce i zadržalo. Budući da je danas na tržištu vrlo jaka konkurencija i ukoliko se ne njeguju odnosi s već postojećim kupcima, velika je mogućnost da će kupac prijeći kod konkurenta. Prvi korak je prikupljanje informacija o kupcima te se u ovom koraku prikupljaju informacije o potencijalnim i postojećim kupcima, njihovim potrebama, proizvodima koje im poduzeće može ponuditi (odnosno u kojim količinama i po kojim cijenama). Drugi korak je planiranje prodajnog posjeta te se izrađuje plan posjete odabranim kupcima kojima će se prezentirati proizvodi koje proizvodi poduzeće. Treći korak je pristupanje kupcu, odnosno kontaktiranje istog. Četvrti korak je prodajna prezentacija na kojoj se kupcu ili kupcima prezentira poduzeće te njegovi proizvodi. Peti korak je ophođenje s prigovorima kupaca, odnosno uvažavanje svih njihovih želja i mišljenja. Šesti korak je zaključenje prodaje, odnosno sklapanje kupoprodajnog ugovora. Sedmi korak je poslijeprodajna briga o kupcu što je korak od izuzetne važnosti za zadržavanje postojećih kupaca koji uvelike mogu utjecati na privlačenje novih kupaca, budući da vrlo često poduzeća posluju i na principu preporuke.

2.5.2. Određivanje prodajnih cijena

Cijena se može definirati kao novčani izraz vrijednosti proizvoda ili usluge na tržištu. Cijena na tržištu je prvenstveno određena odnosom ponude i potražnje za određenim proizvodom ili uslugom, ali su moguća 4 koncepta kreiranja prodajne cijene:[16]

- Troškovi;
- Profitabilnost;
- Konkurencija te
- Marketinški pristup.

[16] Lacmanović, D. (2006.): Prodaja hotelskog proizvoda, Savremeni izazovi u prodaji hotelskih kapaciteta, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar i Univerzitet „Mediteran“ Podgorica, str. 159.

Vidljivo je da je svaki od ovih koncepata vrlo različit, ovisno o primarnom faktoru na temelju kojeg se formira cijena.

Faktori koji utječu na odlučivanje o cijeni se mogu podijeliti na:[17]

- Interne – marketinški ciljevi, organizacija cjenovnog odlučivanja, troškovi te marketinške strategije i
- Eksterne – stanje na tržištu i potražnja, konkurencija te ostali faktori u okruženju kao što je stanje gospodarstva, zakonodavstvo i sl.

Uočljivo je da su eksterni faktori primarni kada je riječ o odlučivanju o cijenama, te se poduzeće primarno mora prilagoditi njima, budući da na interne faktore kao što su troškovi može utjecati, ali na eksterne ne može. Kada se analiziraju svi faktori koji utječu na određivanje cijena, nužno je i sukladno tome odrediti strategiju cijena prema kojoj će poduzeće djelovati i određivati cijene.

Mogu se definirati i kriteriji za diferencijaciju cijena:[18]

- Vrijeme;
- Količina koja se prodaje (najčešće dolazi do odobravanja popusta na veće količine);
- Geografski faktor;
- Odnos sudionika u prodajnom procesu;
- Uvjeti plaćanja (vrlo bitan faktor, posebice ako je riječ o plaćanju s odgodom);
- Tržište;
- Proizvod ili usluga koja se prodaje.

2.5.3. Planiranje, evidencija i analiza prodaje

Plan prodaje se može definirati kao kvalitativni i kvantitativni skup mjera i aktivnosti koje bi trebale rezultirati realizacijom prodaje u unaprijed definiranom vremenskom periodu. Pritom se uspjeh prodaje u poduzeću te uspješnost rada prodajnog osoblja vrednuje prema izvršenju

[17] Ibidem, str. 160.

[18] Ibidem, str. 161.

plana prodaje. Svakako za samo sastavljanje plana prodaje, nužno je istraživanje tržišta, da bi bilo moguće što ispravnije procijeniti potencijal prodaje na određenom tržištu.

Tablica 1: Faktori koji utječu na plan prodaje

Eksterni	Interni
Veličina tržišta Konkurencija Preferencije kupaca Mjere države te državne intervencije Gospodarska kretanja	Cijena proizvoda ili usluge Proizvod ili usluga Promocija Distribucija Troškovi Informacije

Izvor: Visoka poslovna škola strukovnih studija (s.a.): Nastavni materijali, Prodajno poslovanje, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str 137.

Iz tablice 1. je vidljivo da uspješno sastavljanje plana prodaje treba detaljno analizirati sve faktore koji imaju utjecaj na prodaju poduzeća, ali je svakako i nakon što se provede analiza određene faktore nužno uzeti s dozom opreznosti, budući da su vrlo česte promjene određenih faktora kao što su npr. preferencije kupaca i u situaciji promjena tih faktora, može doći do vrlo značajnog utjecaja na prodaju poduzeća.

Evidencija prodaje je zapravo potvrda rezultata prodaje, pritom se na temelju dokumentiranih rezultata ptodaje radi analiza prodaje, računaju se stimulacije prodavačima te se o rezultatima izvještava rukovodstvo poduzeća. Evidencija prodaje služi i da bi se pratilo izvršenje plana prodaje, pritom praćenje izvršenja može biti uz pomoć: obračuna prodaje, statistika prodaje, operativne evidencije prodaje te knjigovodstvene evidencije. Svaka od ovih evidencija iako u konačnici daje jednake financijske rezultate, u suštini daje vrlo različite podatke, ovisno o kojoj je evidenciji riječ i kakve analize se rade.[19]

[19] Visoka poslovna škola strukovnih studija (s.a.): Nastavni materijali, Prodajno poslovanje, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str 139.

Evidencija prodaje se može raditi prema određenim skupinama, odnosno prema:[20]

- Ugovorima i narudžbama;
- Prodaji po grupama proizvoda, po proizvodima ili po divizijama;
- Tržištima;
- Kupcima;
- Obujmu prodaje;
- Reklamacijama kupaca;
- Potraživanjima od kupaca;
- Naplaćenim realizacijama;
- Prodajnim cijenama te
- Zalihama gotovih proizvoda.

Cilj analize prodaje je da na temelju ostvarenih rezultata prodaje u sadašnjosti i prošlosti procijeni mogućnosti prodaje u budućnosti. Analiza prodaje je danas uvelike olakšana korištenjem modernih tehnologija koje omogućavaju različite vrste izračuna na temelju kojih se može točnije procijeniti prodaja u budućnosti. Pritom je vrlo bitno uzeti u obzir mogući utjecaj svih faktora koji utječu na prodaju, s ciljem izbjegavanja mogućih pogreški u procjeni.[21]

2.5.4. Vrste faktora koji utječu na organizaciju prodajne funkcije

Jedan od primarnih faktora koji utječu na organizaciju prodajne funkcije je svakako djelatnost kojom se poduzeće bavi, odnosno je li riječ o proizvodnom ili uslužnom poduzeću. Na sljedećoj slici su prikazane temeljne razlike između proizvoda i usluga te sukladno tim razlikama poduzeća i oblikuju prodajne funkcije.

Tablica 2: Temeljne razlike proizvoda i usluge

Proizvod	Usluga

[20] Ibidem., str. 140.

[21] Ibidem., str 141.-142.

Opipljiv, fizički se može držati, vidljiv je i pokretan	Usluga je nematerijalna te se ne može osjetiti niti dotaknuti
Vrijednost proizvoda izvodi kupac	Vrijednost usluge nudi subjekt koji pruža uslugu
Briga o kupcu proizvoda ograničena je	Briga o korisnicima usluga ima ključan značaj
Proizvod se može skladištiti do naredne uporabe	Usluge se ne može skladištiti
Nad proizvodom se stiče vlasništvo	Nad uslugama se ne stiče vlasništvo
Kvaliteta proizvoda ovisi o prirodi proizvoda	Kvaliteta suluge ovisi o davatelju usluge
Proizvod se može vratiti proizvođaču	Usluga se ne može vratiti pružatelju usluge
Postupak naplate proizvoda je jednokratna transakcija	Naplata usluge može biti i višekratna, ovisno o izvršenju usluge
Lako je usporediti kvalitetu proizvoda	Teško je usporediti kvalitetu pruženih usluga
Proizvodi se mogu kvantificirati	Usluge se ne mogu kvantificirati

Izvor: BetweenMates.com (2018.): Razlika između proizvoda i usluge, raspoloživo na: https://hr.betweenmates.com/difference-between-product-and-service-2448 (20.08.2019.)

U tablici 2. prikazane su temeljne razlike između proizvoda i usluga te je vidljivo da su razlike vrlo značajne, zbog čega je svakako vrlo bitno obratiti posebnu pozornost kada je riječ o prodaji bilo proizvoda bilo usluga, posebice kada je riječ o proizvodnom poduzeću koje također nudi i određene usluge.

Faktori koji utječu na organizaciju prodajne funkcije se mogu podijeliti na vanjske i unutarnje. Vanjski su oni faktori koji su izvan poduzeća, dok su unutarnji faktori oni koji su unutar poduzeća. Pritom faktori po svom karakteru mogu biti subjektivni, odnosno oni na koje se može utjecati te objektivni, odnosno oni na koje se ne može utjecati.

Faktori koji utječu na organizaciju poslovne funkcije prodaje mogu biti:[22]

- Eksterni objektivni – položaj prodajnih organizacija na tržištu, razvoj znanosti i tehnologije, institucionalni uvjeti i mišljenje javnosti;
- Interni objektivni – veličina prodajne organizacije, karakteristike proizvodnje i asortimana,financijska snaga prodajne organizacije, politika prodaje i lokacija te
- Interni subjektivni – kadrovi, organi upravljanja, sistemi rukovođenja i sistemi nagrađivanja.

[22] Marušić, A. (2017.): Organizacija prodajne funkcije, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar, str 29.-47.

Svi prethodno nabrojani faktori su od izuzetnog značaja. Pritom, iako poduzeće ne može utjecati na objektivne faktore, nužno je praćenje istih te što brže reakcije, odnosno prilagođavanje poslovanja poduzeća kada dođe do promjena u faktorima. Posebice se to odnosi na tehnologiju koja ima vrlo značajan utjecaj na proizvodni proces, a kada je riječ o poduzećima elektroničkom opremom, nužno je u što kraćem roku pratiti trendove i proizvoditi elektroniku koja je u skladu s posljednjim tehnološkim dostignućima. Kada je riječ o subjektivnim faktorima, svakako se ističu kadrovi kao jedan od presudnih faktora, budući da su kadrovi vrlo značajni za svako poduzeće, neovisno je li riječ o proizvodnom ili uslužnom poduzeću, a također, bez visokokvalificiranog osoblja nema niti uspješne funkcije prodaje u poduzeću.

2.6. KOMUNIKACIJA U PRODAJI

Komunikacija se može definirati kao proces prijenosa informacija te ima tri bitna elementa, odnosno pošiljatelja informacije, informaciju (poruku) koja se prenosi preko određenog komunikacijskog kanala i primatelja informacije. Kada je riječ o prodajnom procesu, pošiljatelj je prodavatelj, primatelj je kupac, dok je informacija koja se prenosi zapravo informacija o proizvodu ili uslugi koja se prodaje. Pritom komunikacija može biti uz pomoć marketinških poruka, ali i u prodajnom procesu kada je prodavač zapravo pošiljatelj poruke kupcu.[23]

Vrlo je bitno razlikovati verbalnu i neverbalnu komunikaciju. Budući da kada je riječ o verbalnoj komunikaciji, prodavač može vrhunski prezentirati proizvod (iznositi činjenice o proizvodu), ali ako neverbalnom komunikacijom, odnosno govorom tijela pokazuje određeni stupanj agresivnosti, nezainteresiranosti za proizvod, neuvjerenosti ili sl., vrlo je vjerojatno da će neverbalna komunikacija zapravo odbiti kupca.

[23] Tomašević Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb, str 115.-116.

Ako se kombiniraju dimenzije ljudskog ponašanja kao što su dominacija i društvenost, moguće je stilove komuniciranja prikazati kao:[24]

- Emotivni stil;
- Upravljački stil;
- Refleksni stil te
- Podražavajući stil.

Emotivni stil je spoj visokog stupnja društvenosti i dominacije te se osobe s ovakvim stilom komunikacije lijepo izražavaju i djeluju poticajno (najpoželjniji stil komunikacije kada je riječ o prodajnoj funkciji). Upravljački stil je kombinacija visokog stupnja dominacije i niskog stupnja društvenosti te osobe s ovim stilom komunikacije djeluju agresivno, zbog čega ovaj stil komunikacije i nije poželjan kada je riječ o prodajnoj funkciji. Refleksni stil je kombinacija niskog stupnja dominacije i niskog stupnja društvenosti, kada je riječ o prodaji, ovakve osobe žele sustavno prezentiranje proizvoda što ponekad može dovesti do problema u prodajnom procesu. Finalno, podražavajući stil je kombinacija niskog stupnja dominacije i visokog stupnja društvenosti, ovakve osobe odluke donose sporo i promišljeno te izbjegavaju nametati svoje mišljenje.[25]

Stilovi komuniciranja su od izuzetnog značaja kada je riječ o prodaji te je svakako nužno educirati prodajno osoblje o istima. Prvenstveno su stilovi komunikacije bitni da bi se osoblje znalo postaviti prema kupcima ovisno o njihovim stilovima komunikacije (svakako vrlo bitno kada je riječ o kupcima sa upravljačkim stilom komunikacije). S druge strane, vrlo je bitno da osoba koja zapošljava nove prodavače u poduzeću raspoznaje stilove komunikacije jer kao što je vidljivo, određeni stilovi komunikacije nisu poželjni, a ponajmanje kada je riječ o prodajnom osoblju.

2.7. PRODAJNO OSOBLJE

[24] Recce, B.L., Manning, G.L. (2008.): Suvremena prodaja, MATE, Zagreb, str 86.-93.

[25] Recce, B.L., Manning, G.L. (2008.): op.cit., str 86.-93.

Prodajno osoblje je jedna od ključnih stavki za ispravno funkcioniranje poslovne funkcije prodaje. Iz tog razloga će se prodajno osoblje detaljnije prikazati u ovom radu. Prodavač je zapravo poveznica između kupca i poduzeća te predstavlja poduzeće. Vrlo često se može dogoditi da kupci stvaraju sliku o poduzeću na temelju slike o prodavaču s kojim imaju kontakt. Prodavač bi pritom trebao biti pristupačan, kulturan, energičan te s određenom dozom agresivnosti (ali ne previše agresivan). Pritom je ključno određivanje granica agresivnosti, budući da svaki kupac ne percipira jednako agresivnost prodavača s kojim ima kontakt u prodajnom procesu.

Tablica 3: Osobine prodavača

Poželjne osobine	Nepoželjne osobine
Uljudnost	Pretjeranost
Ljubaznost	Superiornost
Točnost	Površnost
Urednost	Sitničavost
Staloženost	Poniznost
Izravnost	Nametljivost
Stručnost	Lakomislenost
Odlučnost	Prepredenost
Sigurnost	Drskost
Duhovitost	

Izvor: Visoka poslovna škola strukovnih studija (s.a.): Nastavni materijali, Prodajno poslovanje, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad, str 132.

U tablici 3. su prikazane poželjne i nepoželjne osobine prodavača, pritom je vidljivo da se najveći dio nepoželjnih osobina zapravo povezuje s agresivnošću prodavača, što je svakako razlog zašto prodavač ne smije biti agresivan u svom nastupu prema kupcima. Kada je riječ o poželjnim osobinama, može se zaključiti da su ove osobine poželjne da bi se stvorio odnos povjerenja od strane kupaca prema poduzeću, što uvelike doprinosi prodaji proizvoda ili usluga poduzeća.

Prodavač može biti već zaposlen u poduzeću ili se može angažirati novog zaposlenika. Kada je riječ o zapošljavanju novih djelatnika, nužno je obratiti posebnu pozornost na njihovo obučavanje u fazama, odnosno na:[26]

- Upoznavanje s poduzećem, odnosno načinom kako poduzeće funkcionira;

[26] Visoka poslovna škola strukovnih studija (s.a.): op.cit, str 135.

- Upoznavanje s tehnologijom, organizacijom proizvodnje te proizvodima ili uslugama iz asortimana poduzeća;
- Informiranje o konkurenciji poduzeća, njihovim proizvodima ili uslugama te prodajnim strategijama;
- Upoznavanje kupaca;
- Upoznavanje kanala, metoda i oblika prodaje te
- Detaljno definiranje zadataka, odgovornosti, prava i sl.

2.8. DOKUMENTACIJA TE EVIDENCIJE U PRODAJI

Svaka poslovna funkcija u poduzeću ima svoju dokumentaciju te se tako može govoriti o dokumentaciji prodaje, nabave, proizvodnje, administracije itd.[27]

Temeljna prodajna dokumentacija je:[28]

- Upit;
- Ponuda;
- Prodajni nalog;
- Otpremnica te
- Izlazni račun.

Početna dokumentacija s kojom započinje odnos s kupcem je upit kojim se kupac informira o proizvodima ili uslugama poduzeća, nakon čega mu poduzeće izdaje ponudu, ukoliko je dogovor o prodaji sklopljen, slijedi prodajni nalog i otpremnica te izlazni račun.

„Evidencije prodaje su statistički pregledi koji su temelj za donošenje odluka o managementu prodaje. Svaki događaj u procesu kupoprodaje stalno se i sistematski bilježi jer označava trenutnu poziciju i posjed robe. Ove evidencije se trebaju pravovremeno dostavljati obračunskim službama.“[29]

---

[27] Hutinski, Ž. (1991.): Metodologija generiranja karakteristika dokumentacije, Zbornik radova, Varaždin, str 80.

[28] Marušić, A. (2017.):op.cit, str 11.-20.

[29] Šerić, N. (2001.): Tržišno poslovanje malog poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split, str 63.

Najvažnije evidencije u funkciji prodaje su:[30]

- Evidencija proizvoda;
- Evidencija kupaca;
- Evidencija narudžbi;
- Evidencija prodajnih cijena te
- Ostale evidencije kao što su evidencije troškova prodaje, kartogram tržišta, izvješća trgovačkih putnika i evidencija reklamacija kupaca.

Sve prethodno nabrojane evidencije su od izuzetne važnosti s ciljem što bolje organizacije prodajne funkcije u poduzeću. Također, ne smiju se zanemariti ostale evidencije jer ova kategorija evidencija zapravo i oblikuje prodaju te proizvodnju kroz prikupljanje feedback-ova od strane kupaca.

[30] Ibidem, str 63.-64.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU FERO-TERM D.O.O., DONJI STUPNIK

Poduzeće je osnovano 1991. godine sa sjedištem u Zagrebu (iako je prema sudskom registru vidljivo da tvrtka pod kojom poduzeće sada djeluje postoji tek od 2002. godine). Poduzeće trenutno posluje pod tvrtkom FERO-TERM d.o.o. (2002. godine je osnovano kao FERO-TERM MALOPRODAJA d.o.o., ali je pripajanjem matičnog poduzeća društvo nastavilo djelovati pod tvrtkom matičnog poduzeća). Riječ je o poduzeću čije se poslovanje temelji na prodaji:[31]

- Pločica i materijala za polaganje;
- Kupaonske i sanitarne opreme;
- Instalacijskog programa;
- Opreme za grijanje i hlađenje te
- Sistema solarnog grijanja.

Misija poduzeća je: „Razvijanjem originalne ponude i vlastitih robnih marki visoke kvalitete, te osluškivanjem tržišta pružiti raznovrstan i cjenovno prihvatljiv asortiman, a pro tome biti usmjereni na najvažniji element uspješnog poslovanja- kvaliteta prodajnog asortimana i zadovoljstvo naših kupaca.“[32]

Vizija poduzeća je: „Kao tržišni lider zadržati i očuvati vodeću poziciju najvećeg trgovačkog lanca u regiji s najboljom i najširom ponudom kupaonske i sanitarne opreme, pločica, opreme za grijanje i hlađenje te svega ostalog popratnog materijala.“[33]

Kronologija razvitka poduzeća:[34]

- 1991. – osnivanje poduzeća;
- 1992. – otvaranje prvog prodajnog centra u Zagrebu;

[31] Fero-Term d.o.o. (s.a.): O nama, raspoloživo na: https://www.fero-term.hr/web/o-nama/40 (26.08.2019.)

[32] Ibidem.

[33] Ibidem.

[34] Ibidem.

- 1994. – otvaranje drugog prodajnog centra u Šibeniku;
- 1995. – otvaranje trećeg prodajnog centra;
- 1996. – otvaranje logističkog centra u Buzinu;
- 1997. – otvaranje četvrtog prodajnog centra u Osijeku;
- 1998. – otvaranje petog prodajnog centra u Buzinu;
- 1999. – preseljenje uprave poduzeća u Buzin;
- 2000. – otvaranje novih prodajnih centara u Karlovcu, Sisku i Zagrebu (u Ilici);
- 2003. – otvaranje novog prodajnog centra u Svetoj Nedelji;
- 2004. – otvaranje prodajnog centra u Splitu;
- 2006. – otvaranje prodajnih centara u Velikoj Gorici i Bjelovaru;
- 2007. – otvaranje prodajnog centra u Slavonskom Brodu;
- 2008. – otvaranje prodajnih centara u Sesvetama i Šibeniku;
- 2010. – dovršena gradnja novog distributivno-logističkog centra Zagreb Stupnik;
- 2011. – otvaranje prodajnog centra u Puli;
- 2012. – otvaranje prodajnog centra u Zadru;
- 2013. – otvaranje prodajnog centra u Dubrovniku;
- 2014. – otvaranje prodajnog centra u Varaždinu;
- 2015. – otvaranje prodajnog centra u Rijeci;
- 2016. – otvaranje prodajnog centra u Poreču;
- 2017. – otvaranje prodajnog centra u Kaštel Sućurcu;
- 2018. – otvaranje prodajnog centra u Ljubljani te
- 2019. – otvaranje drugog prodajnog centra u Dubrovniku, u poslovnoj zoni Čibača.

Vidljivo je da se poduzeće s godinama širilo diljem Hrvatske, također je vidljivo da to širenje nije išlo prema nekom obrascu, već se može uočiti da su rađene analize mogućnosti prodaje prema određenim gradovima te je sukladno analizama poduzeće otvaralo nove prodajne centre. 2018. godine je otvoren prodajni centar u Ljubljani te se time poduzeće širi na strana tržišta, a hoće li doći do daljnjih širenja u budućnosti, vrijeme će pokazati. Uz otvaranja

dodatnih prodajnih centara, poduzeće se širilo i na način da je pripajalo druga poduzeća, odnosno:[35]

- 2008. godine - ADRIATIC HOLIDAY CLUB d.o.o. iz Buzina i PLAVA TERMOENERGETIKA d.o.o. iz Buzina;
- 2011. godine – FERO-TERM d.o.o. sa sjedištem u Donjem Stupniku;
- 2014. godine – ELECTRONIC d.d. sa sjedištem u Zagrebu;
- 2017. godine – LAN NEKRETNINE DVA d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu.

4. UNAPRJEĐENJE PRODAJE S CILJEM POVEĆANJA PROFITABILNOSTI POSLOVANJA U PODUZEĆU FERO-TERM D.O.O., DONJI STUPNIK

4.1. ANALIZA UNAPRJEĐENJA PRODAJE U PODUZEĆU NA TEMELJU POKAZATELJA PROFITABILNOSTI

U ovom dijelu rada analizirat će se profitabilnost poduzeća na temelju pokazatelja, odnosno na temelju bruto profitne marže, operativne profitne marže i neto profitne marže.

Tablica 4: Analiza profitabilnosti poduzeća pomoću pokazatelja profitabilnosti

Godina	Prihodi od prodaje u kn	Bruto dobit u kn	Operativna dobit u kn	Dobit nakon oporezivanja u kn	Bruto profitna marža	Operativna profitna marža	Neto profitna marža
2009.	239298295	11377913	13237854	10887470	4,75%	5,53%	4,55%
2010.	177714790	3142064	13436774	2979789	1,77%	7,56%	1,68%
2011.	261115453	11154025	20595624	10718929	4,27%	7,89%	4,11%
2012.	360361993	12310420	20850221	11727513	3,42%	5,79%	3,25%
2013.	355208996	15623964	22718114	14180078	4,40%	6,40%	3,99%
2014.	354605963	31149346	38513093	28282027	8,78%	10,86%	7,98%
2015.	406447154	46201951	54290203	40789539	11,37%	13,36%	10,04%
2016.	477531781	69341555	71652001	57508758	14,52%	15,00%	12,04%
2017.	553612746	81012507	84094514	66340319	14,63%	15,19%	11,98%
2018.	609936956	95035373	96000619	77818752	15,58%	15,74%	12,76%

[35] Sudski registar (2019.): Podaci o poslovnom subjektu, raspoloživo na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080439935 (26.08.2019.)

Izvor: Izrada autorice prema financijskim izvještajima poduzeća FERO-TERM d.o.o., Donji Stupnik za razdoblje od 2009.-2018. godine

Iz tablice 4. je vidljivo da su se prihodi poduzeća u proteklih deset godina gotovo pa utrostručili. Vidljivo je i da je na samom početku financijske krize, odnosno u 2010. godini došlo do smanjenja prihoda od prodaje poduzeća, ali je u toj godini pokazatelj operativne profitne marže rastao u odnosu na pokazatelj u prethodnoj godini, dok su preostala dva pokazatelja imala pad u odnosu na prethodnu godini. Nakon 2010. godine pa sve do 2018. godine slijedi rast prihoda od prodaje poduzeća što je pratio rast bruto, operativne i neto dobiti te pokazateljima vezanima za ove 3 stavke.

Iz tablice je vidljivo da su pokazatelji u posljednjoj analiziranoj godini najviši, dok su bruto i neto profitna marža najniže u 2010. godini, a operativna profitna marža je najniža u 2009. godini. Moguće je zaključiti da je unaprjeđenje prodaje u poduzeću imalo utjecaj na povećanje prihoda od prodaje što je posljedično dovelo do rasta profitabilnosti te do rasta pokazatelja kojima se mjeri profitabilnost poduzeća.

4.2. ANALIZA UNAPRJEĐENJA PRODAJE U PODUZEĆU NA TEMELJU REZULTATA ANKETE PROVEDENE U PODUZEĆU

U ovom dijelu rada prikazat će se rezultati ankete provedene u poduzeću FERO-TERM d.o.o. s ciljem utvrđivanja mišljenja zaposlenika poduzeća o unaprjeđenju prodaje u poduzeću. Anketa je provedena na zaposlenicima poduzeća u poslovnicama u Kaštel Sućurcu, Splitu i Zagrebu te je prikupljeno ukupno 26 odgovora na anketu. Koliko je bilo ukupno zaposlenika nad kojima se planiralo provesti istraživanje?

Tablica 5: Ispitanici prema spolu

Spol	Broj ispitanika	% ispitanika
Muški	14	54
Ženski	12	46

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima provedene ankete

U tablici 5 je prikazano da je anketu ispunilo 14 ispitanika (54%) te 12 ispitanica (46%).

Tablica 6: Ispitanici prema dobi

Dob	Broj ispitanika
Manje od 20 godina	2
21-30 godina	4
31-40 godina	10
41-50 godina	5
Više od 51 godine	5

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima provedene ankete

Iz tablice 6. vidljivo je da najveći broj ispitanika pripada dobnoj skupini od 31 do 40 godina. Po 5 ispitanika pripada dobnim skupinama od 41 do 50 godina te skupini starijih od 51 godine, 4 ispitanika pripada dobnoj skupini od 21 do 30 godina, dok su 2 ispitanika mlađa od 20 godina. Može se zaključiti da je većina zaposlenika starija od 31 godine.

Tablica 7: Ispitanici prema stručnoj spremi

Stručna sprema	Broj ispitanika
SSS ili niža	13
VŠS	5
VSS	8
Doktor znanosti	0

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima provedene ankete

Iz tablice 7. vidljivo je da polovica ispitanika ima SSS ili nižu stručnu spremu, 5 ispitanika ima VŠS, 8 ispitanika ima VSS te nijedan ispitanik nije doktor znanosti.

Tablica 8: Ispitanici prema radnom stažu u poduzeću

Radni staž u poduzeću	Broj ispitanika
Manje od jedne godine	4
1-5 godina	9
6-10 godina	3
Više od 10 godina	10

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima provedene ankete

Iz tablice 8. vidljivo je da najveći broj ispitanika, odnosno njih 10 u poduzeću radi više od 10 godina. 9 ispitanika u poduzeću radi od jedne do 5 godina, 4 ispitanika manje od jedne godine te 3 ispitanika u poduzeću radi od 6 do 10 godina. Iz prikazanih rezultata može se zaključiti da osobe koje se jednom zaposle u poduzeću ostaju na radnom mjestu u poduzeću duže vrijeme što svakako ima utjecaj na reputaciju poduzeća te odnos zaposlenika prema kupcima. Odnosno, može se zaključiti da je zaposlenik koji je zadovoljan radom u poduzeću te duže vrijeme ostaje na radnom mjestu u poduzeću motiviraniji za rad u odnosu na zaposlenika koji nije zadovoljan svojim radnim mjestom, što uvelike utječe na odnos zaposlenika prema kupcima te u konačnici na prodaju.

Tablica 9: Ispitanici prema odjelima u poduzeću

Odjel u poduzeću	Broj ispitanika

Upravljanje ljudskim resursima	3
Prodaja	8
Nabava	4
Računovodstvo	2
Istraživanje	2
Razvoj	2
Upravljanje fianncijama	2
Pružanje usluga	3

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima provedene ankete

Iz tablice 9. vidljvo je da najveći broj ispitanika, odnosno njih 8 radi u odjelu prodaje poduzeća, dok ostatak ispitanika radi u drugim odjelima. Podaci iz ove tablice se mogu povezati s podacima iz tablice u kojoj su prikazani rezultati stručne spreme zaposlenika te je vidljiv razlog zašto 13 ispitanika ima SSS ili nižu stručnu spremu. Za očekivati je da zaposlenici u drugim odjelima, posebice ukoliko je riječ o zaposlenicima na višim pozicijama u poduzeću imaju i višu razinu obrazovanja. Također, na temelju rezultata iz ove tablice, moći će se dati općenit sud o tome što većina zaposlenika smatra da je utjecalo na poboljšanje prodaje i profitabilnosti poduzeća.

U narednoj tablici su dani rezultati mišljenja zaposlenika poduzeća prema kojoj su isti morali dati mišljenje o tome koliko su navedene tvrdnje utjecale na poboljšanje prodaje i profitabilnosti poduzeća. Pritom broj 1 označava da se ispitanik u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom, dok broj 5 znači da se ispitanik u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom.

Tablica 10: Mišljenje zaposlenika o faktorima koji utječu na poboljšanje prodaje u poduzeću i njihovim utjecajem na profitabilnost

		Broj ispitanika				
	Tvrdnje	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1.	Cijena na tržištu je u potpunosti određena odnosom ponude i potražnje za proizvodima poduzeća.	0	2	3	13	8
2.	Veličina tržišta i konkurencija imaju najznačajniji utjecaj na prodaju u poduzeću.	0	0	5	15	6
3.	Preferencije kupaca i gospodarska kretanja imaju najznačajniji utjecaj na prodaju u poduzeću.	0	0	8	7	11
4.	Cijena proizvoda te sami proizvod su ključni faktor za prodaju u poduzeću.	1	0	4	8	13
5.	Promocija proizvoda te informacije o istima su ključni za prodaju u poduzeću.	0	3	7	8	8
6.	Verbalna komunikacija je ključna za proces prodaje.	0	0	6	12	8
7.	Neverbalna komunikacija (govor tijela) ima vrlo značajan utjecaj u odnosima s kupcima.	0	0	2	15	9
8.	Kupci stječu sliku o poduzeću na temelju prodajnog osoblja.	0	0	1	12	13
9.	Osobine prodavača kao što su ljubaznost, točnost, stručnost i sl. su ključne za unaprjeđenje prodaje u poduzeću.	0	0	0	9	17
10.	Negativne osobine prodavača kao što su površnost, drskost, nametljivost i sl imaju negativan efekt na prodaju u poduzeću.	0	0	1	8	17
11.	Zadržavanje stalnih kupaca je ključno za unaprjeđenje prodaje u poduzeću	0	0	2	7	17
12.	Poslijeprodajna briga o kupcu je nužna za zadržavanje postojećih kupaca.	0	0	2	9	15
13.	Stalni kupci imaju značajan utjecaj na prodaju te poslovanje poduzeća.	0	0	2	9	15
14.	Poboljšanje prodaje u poduzeću utječe i na poboljšanje profitabilnosti poduzeća	0	0	0	6	20

Izvor: Izrada autorice prema rezultatima provedene ankete

Iz tablice 10. vidljivo je da većina se polovina ispitanika djelomično slaže da je cijena na tržištu određena odnosom ponude i potražnje za proizvodima poduzeća, dok se 8 ispitanika u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom. 3 ispitanika nije sigurno u navedenu tvrdnju, dok se

2 ispitanika djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom, što je svakako zanimljivo te implicira postojanje drugih faktora koji određuju cijenu proizvoda na tržištu. 15 ispitanika se djelomično slaže s tvrdnjom da veličina tržišta i konkurencija imaju najznačajniji utjecaj na prodaju u poduzeću, 6 ispitanika se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, dok 5 ispitanika nije sigurno u navedenu tvrdnju.

11 ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom da preferencije kupaca i gospodarska kretanja imaju najznačajniji utjecaj na prodaju u poduzeću, 8 ispitanika nije sigurno, dok se 7 ispitanika djelomično slaže s navedenom tvrdnjom. Polovica ispitanika u potpunosti se slaže da su cijena i sami proizvod ključni za prodaju u poduzeću, 8 ispitanika djelomično se slaže s navedenom tvrdnjom, 4 ispitanika nije sigurno, dok se 1 ispitanik u potpunosti ne slaže s navedenom tvrdnjom. Za razliku od distribucije odgovora za prethodne tvrdnje, kada je riječ o distribuciji odgovora na tvrdnju koja definira da su promocija proizvoda te informacije o istom ključne za prodaju u poduzeću, po 8 ispitanika se u potpunosti ili djelomično slaže s navedenom tvrdnjom, 7 ispitanika nije sigurno, dok se 3 ispitanika djelomično ne slaže s navedenom tvrdnjom. Iz odgovora na ovu tvrdnju moguće je zaključiti da zaposlenici smatraju da drugi, prethodno spomenuti faktori imaju značajniji utjecaj na prodaju u poduzeću u odnosu na promociju i pružanje informacija o proizvodima koje poduzeće prodaje.

12 ispitanika djelomično se slaže da je verbalna komunikacija ključna za proces prodaje, 8 ispitanika se u potpunosti slaže, dok 6 ispitanika nije sigurno. Odgovori na ovu tvrdnju impliciraju značaj i neverbalne komunikacije s kupcima te njen značaj za samu prodaju. 15 ispitanika se djelomično slaže da ima vrlo značajan utjecaj na prodaju, 9 ispitanika u potpunosti se slaže, dok 2 ispitanika nisu sigurna. Bez obzira na sve prethodno navedene faktore, vidljivo je da je neverbalna komunikacija zaposlenika poduzeća sa kupcima jedan od vrlo bitnih faktora koji može imati čak najveći utjecaj na poboljšanje prodaje u poduzeću te također i na samu percepciju kupaca o poduzeću.

13 ispitanika u potpunosti se slaže s tvrdnjom da kupci stječu sliku o poduzeću temeljem odnosa sa zaposlenicima poduzeća, 12 ispitanika djelomično se slaže te 1 ispitanik nije

siguran. Iz odgovora na ovu tvrdnju vidljiv je značaj zaposlenika poduzeća te njihovog odnosa prema kupcima na poboljšanje prodaje te profitabilnosti poduzeća. 17 ispitanika se u potpunosti slaže da su pozitivne osobine prodavača ključne za poboljšanje prodaje u poduzeću, dok se 9 ispitanika djelomično slaže s navedenom tvrdnjom. Kada je riječ o negativnim osobinama prodavača i njihovom utjecaju na prodaju, 17 ispitanika se u potpunosti slaže s navedenom tvrdnjom, 8 ispitanika djelomično te 1 ispitanik nije siguran. Iz ovih rezultata moguće je zaključiti da ispitanici smatraju da negativne osobine zaposlenika u prodaji nipošto nisu poželjne te svakako mogu imati vrlo negativan efekt na unaprjeđenje prodaje u poduzeću.

17 ispitanika se u potpunosti slaže da je nužno zadržati stalne kupce s ciljem unaprjeđenja prodaje, 7 ispitanika se djelomično slaže, dok 2 ispitanika nisu sigurna. Zadržavanje kupaca je vrlo značajan faktor za poslovanje poduzeća, budući da zadržavanje istih ima utjecaj na poboljšanje prodaje u dugom roku, budući da će zadovoljan kupac najčešće poduzeće preporučiti drugim potencijalnim kupcima. 15 ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da je poslijeprodajna briga o kupcu nužna za unaprijeđenje prodaje, 9 ispitanika se djelomično slaže, dok 2 ispitanika nisu sigurna. Ova tvrdnja je povezana s prethodno navedenom te je nužna dobra poslijeprodajna briga o kupcu da bi se zadržali stalni kupci što će u konačnici dovesti do unaprjeđenja prodaje i poboljšanja profitabilnosti poduzeća.

15 ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da stalni kupci imaju značajan utjecaj na prodaju u poduzeću, 9 ispitanika se djelomično slaže te 2 ispitanika nisu sigurna. Ova tvrdnja je povezana s prethodne dvije te je vidljivo da ispitanici smatraju da je za poboljšanje prodaje u poduzeću nužno zadržati postojeće kupce u dugom roku te svakako voditi poslijeprodajnu brigu o njima. U usporedbi s prethodnim faktorima koji utječu na prodaju, vidljivo je da veći broj ispitanika smatra da je zadržavanje kupaca te briga o njima ključno za poboljšanje prodaje u podzeću, u odnosu na broj ispitanika koji smatra da su neki drugi faktori ključni za poboljšanje prodaje u poduzeću.

20 ispitanika se u potpunosti slaže da poboljšanje prodaje utječe na poboljšanje profitabilnosti u poduzeću, dok se 6 ispitanika djelomično slaže. Može se zaključiti da gotovo svi ispitanici

smatraju da je unaprjeđenje prodaje ključno za poboljšanje profitabilnosti poduzeća. Također, može se zaključiti i da ispitanici prepoznaju faktore koji su ključni za unaprjeđenje prodaje što se može povezati s rezultatima iz financijskih izvješća iz kojih je vidljivo da je u prethodnih 10 godina došlo do značajnog povećanja prodaje te profitabilnosti poduzeća.

Iz svega prethodno navedenog vidljivo je da kada su ispunjeni svi preduvjeti, odnosno ostvareni svi faktori koji utječu na unaprjeđenje prodaje, s povećanjem prodaje, dolazi i do rasta profitabilnosti poduzeća. S ciljem ostvarivanja uspješnog poslovanja u dugom roku, u poduzeću je nužno uložiti značajne napore da bi se i dalje održala prodaja na sadašnjoj razini ili povećala.

5. ZAKLJUČAK

Prodaja je jedna od poslovnih funkcija unutar poduzeća, ali se svakako može istaknuti kao najznačajnija poslovna funkcija budući da u situaciji kada prodaja ne funkcionira ispravno, poslovanje poduzeća gubi svoju svrhu. Cilj svakog poduzeća je ostvarivanje profita, što se svakako postiže kroz prodaju proizvoda i usluga na tržištu. Prodaja se kroz povijest značajno mijenjala da bi došlo do prodajnih procesa kakvi se danas primjenjuju u poslovanju poduzeća, ali i svakako je naglasak na novim oblicima prodaje, posebice prodaje preko interneta.

Vidljivo je da je proces prodaje jako složen proces na koji utječu brojni faktori te je s ciljem uspješnog upravljanja prodajom nužno pratiti sve faktore koji utječu na prodaju, bilo da se na iste može utjecati ili ne. Može se reći da je nužno faktore koji utječu na prodaju prilagoditi zahtjevima tržišta, ako je riječ o faktorima unutar poduzeća, a ako je riječ o eksternim faktorima, nužno je proces prodaje prilagoditi tržištu. Vrlo važan faktor u prodajnom procesu su i zaposlenici poduzeća, odnosno prodajno osoblje, budući da kupci najčešće sliku o poduzeću stiču kroz dojam o zaposlenicima poduzeća.

U radu je analizirano unaprjeđenje prodaje poduzeća FERO-TERM d.o.o., Donji Stupnik pomoću pokazatelja profitabilnosti te je vidljivo da je od 2009. do 2018, godine došlo do značajnog rasta prihoda poduzeća (izuzev 2010. godine) te do rasta pokazatelja bruto profitne marže, operativne profitne marže te neto profitne marže. Također, vidljivo je da je u situaciji dok je trajala recesija u gospodarstvu poduzeće uspjelo uspješno unaprijediti prodaju te značajno povećati prihoda od prodaje.

Iz provedene ankete moguće je zaključiti da su zaposlenici poduzeća najčešće srednje životne dobi, gotovo je podjednak broj zaposlenika muškog i ženskog spola te je najčešće riječ o osobama sa srednjoškolskom ili nižom razinom obrazovanja. Anketu su ispunili zaposlenici unutar svih odjela poduzeća, ali je najveći broj ispitanika zaposlen na odjelu prodaje. Analizom podataka koji su navedeni u tablici 10 vidljivo je da se zaposlenici djelomično ili u potpunosti slažu sa svim navedenim tvrdnjama iz čega je moguće zaključiti da zaposlenici prepoznaju faktore koji mogu utjecati na rast prodaje te profitabilnosti poduzeća, odnosno

prepoznaju faktore koji mogu utjecati na unaprjeđenje prodaje što u konačnici vodi povećanju prihoda i profitabilnosti poduzeća.

LITERATURA

1. BetweenMates.com (2018.): Razlika između proizvoda i usluge, raspoloživo na: https://hr.betweenmates.com/difference-between-product-and-service-2448 (20.08.2019.)
2. Bratko, S. i sur. (1996.): Prodaja, Narodne novine d.d., Zagreb
3. Čičin-Šain, D. (s.a.): Nastavni materijali, Poslovne i procesne funkcije u poduzeću, Sveučilište u Zadru, Zadar
4. Drljača, M. (2005.): Prodaja kao funkcija, PRO PRO, Suvremena poslovna znanja, Zagreb, broj 22.
5. Fero-Term d.o.o. (s.a.): O nama, raspoloživo na: https://www.fero-term.hr/web/o-nama/40 (26.08.2019.)
6. Hutinski, Ž. (1991.): Metodologija generiranja karakteristika dokumentacije, Zbornik radova, Varaždin
7. Klindžić, M. (s.a.): Nastavni materijali, Organizacijske strukture, Klasične, moderne i suvremene strukture, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb
8. Lacmanović, D. (2006.): Prodaja hotelskog proizvoda, Savremeni izazovi u prodaji hotelskih kapaciteta, Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, Bar i Univerzitet „Mediteran“ Podgorica
9. Marković, M. (2018.): Proces prodaje proizvoda i poslovna inteligencija u prodaji, Veleučilište u Požegi, Požega
10. Marolin, M. (2017.): Definiranje organizacijske strukture i upravljanje poslovnim procesom prodaje u poduzeću Mipcro, Sveučilište sjever, Sveučilišni centar Varaždin, Varaždin
11. Marušić, A. (2017.): Organizacija prodajne funkcije, Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju, Zadar
12. Pfeifer, S. (2012.): Interna skripta za kolegij „Menadžment“, Sveučilište Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek
13. Recce, B.L., Manning, G.L. (2008.): Suvremena prodaja, MATE, Zagreb
14. Sudski registar (2019.): Podaci o poslovnom subjektu, raspoloživo na: https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:28:0::NO:28:P28_SBT_MBS:080439935 (26.08.2019.)

15. Šerić, N. (2001.): Tržišno poslovanje malog poduzeća, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet, Split
16. Tomašević Lišanin, M. (2010.): Profesionalna prodaja i pregovaranje, HUPUP, Zagreb
17. Tomić, D. (2018.): Organizacija poslovne funkcije prodaje u poduzeću „IN-DI“ d.o.o., Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“, Pula
18. Visoka poslovna škola strukovnih studija (s.a.): Nastavni materijali, Prodajno poslovanje, Visoka poslovna škola strukovnih studija, Novi Sad

POPIS SLIKA

Slika 1: Početni oblik funkcijske organizacijske strukture 8
Slika 2: Divizijska organizacijska struktura 9
Slika 3: Divizijska organizacijska struktura na temelju kupaca 10
Slika 4: Kružni tok kratkotrajne imovine u poduzeću 11
Slika 5: Oblici lanca prodaje 12
Slika 6: Faze razvoja funkcije prodaje 13
Slika 7: Kružni prikaz prodajnog procesa 16

POPIS TABLICA

Tablica 1: Faktori koji utječu na plan prodaje 19
Tablica 2: Temeljne razlike proizvoda i usluge 20
Tablica 3: Osobine prodavača 23
Tablica 4: Analiza profitabilnosti poduzeća pomoću pokazatelja profitabilnosti 28
Tablica 5: Ispitanici prema spolu 29
Tablica 6: Ispitanici prema dobi 29
Tablica 7: Ispitanici prema stručnoj spremi 30
Tablica 8: Ispitanici prema radnom stažu u poduzeću 30
Tablica 9: Ispitanici prema odjelima u poduzeću 30
Tablica 10: Mišljenje zaposlenika o faktorima koji utječu na poboljšanje prodaje u poduzeću i njihovim utjecajem na profitabilnost 32

SAŽETAK

Prodaja je jedna od najvažnijih poslovnih funkcija unutar svakog poduzeća, bilo da je riječ o proizvodnom ili uslužnom poduzeću. S razvojem globalizacije, ali i sve veće konkurencije na svakom tržištu, za poduzeća ova funkcija postaje sve značajnija, budući da opstanak poslovanja poduzeća uvelike ovisi o ovoj funkciji. Unaprjeđenje prodaje utječe na povećanje prihoda poduzeća, no iako se povećanje prihoda ponajprije povezuje s povećanjem profitabilnosti poduzeća, to ne mora uvijek biti tako. Ponekad povećanje prodaje zna prouzročiti i povećanje troškova po jedinici proizvoda tako da u konačnici poduzeće zapravo i ne postaje profitabilnije s povećanjem poslovanja. Problem ovog završnog rada je definiranje u kojem stupnju unaprjeđenje prodaje u poduzeću Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik utječe na povećanje profitabilnosti. Ciljevi rada su identificirati temeljne elemente unaprjeđenja prodaje u poduzeću Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik te utvrditi povezanost između unaprjeđenja prodaje i povećanja profitabilnosti u poduzeću Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik.

U teroijskom dijelu rada definiran je pojam prodaje, od samih početaka razvoja prodaje pa sve do suvremeneih oblika prodaje. Naglašena je uloga prodaje u poduzeću, zapravo se prodaja može definirati i kao primarna poslovna funkcija te je stoga bitno pratiti sve čimbenike koji utječu na prodaju, bilo da je riječ o karakteristikama proizvoda ili usluge, cijeni ili pak o prodajnom osoblju. U empirijskom dijelu rada prikazan je utjecaj unaprjeđenja prodaje na poslovanje poduzeća FERO-TERM d.o.o., Donji Stupnik. Temeljem analize pokazatelja profitabilnosti, vidljivo je da je tijekom proteklih 10 godina došlo do značajnog povećanja prihoda od prodaje (prihodi su se gotovo utrostručili) te je došlo do rasta pokazatelja profitabilnosti. Temeljem ankete provedene u poduzeću, moguće je zaključiti da zaposlenici poduzeća prepoznaju faktore koji djeluju na prodaju, što je u konačnici vrlo bitno za samo unaprjeđenje prodaje, posebice jer je nužna suradnja među svim odjelima poduzeća, a iz ankete je također vidljivo da je riječ o ispitanicima iz svih odjela poduzeća. Vidljivo je da gotovo svi zaposlenici smatraju da rast poboljšanje prodaje doprinosi rastu profitabilnosti u poduzeću

Ključne riječi: Poslovne funkcije u poduzeću, Prodaja, Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik

SUMMARY

Sales are one of the most important business functions within any business, be it a production or service company. With the development of globalization, but also with increasing competition in every market, this function becomes more and more important for the companies, since the survival of the enterprise business depends to a large extent on this function. Improving sales leads to an increase in company revenue, but while an increase in revenue is primarily associated with an increase in company profitability, this may not always be the case. Sometimes an increase in sales can also lead to an increase in unit costs, so that ultimately the business does not actually become more profitable with the increase in business. The problem with this final paper is to determine the extent to which sales promotion in the company Fero-Term doo, Donji Stupnik affects the increase in profitability. The goals of the paper are to identify the basic elements of sales promotion in the company Fero-Term doo, Donji Stupnik and to establish the connection between sales promotion and increase of profitability in the company Fero-Term doo, Donji Stupnik.

The theoretical part of the paper defines the notion of sales, from the very beginnings of sales development to the modern forms of sales. The role of sales within an enterprise is emphasized, in fact sales can also be defined as a primary business function, and it is therefore important to monitor all factors that affect sales, whether it is the characteristics of a product or service, price or sales staff. The empirical part of the paper presents the impact of sales promotion on the operations of FERO-TERM doo, Donji Stupnik. Based on the analysis of profitability indicators, it is evident that over the past 10 years there has been a significant increase in sales revenue (revenues have almost tripled) and there has been an increase in profitability indicators. Based on the survey conducted in the company, it can be concluded that the employees of the company recognize the factors that affect the sale, which is ultimately very important for the promotion of sales, especially since cooperation between all departments of the company is necessary, and the survey also shows that respondents from all departments of the company. It is evident that almost all employees believe that the growth of sales improvement contributes to the growth of profitability in the company

Key words: Business functions in the company, Sales, Fero-Term d.o.o., Donji Stupnik

PRILOG 1: ANKETNI UPITNIK

Poštovani/a,

Pred Vama se nalazi anketa koja se provodi u svrhu pisanja završnog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Cilj istraživanja je ispitati stavove zaposlenika poduzeća FERO-TERM d.o.o. koji se odnose na unaprjeđenje prodaje s ciljem povećanja profitabilnosti poduzeća. Svi rezultati su potpuno anonimni i anketa će se koristiti samo u svrhu pisanja završnog rada. Anketa je vrlo kratka i koncizna, te će njeno ispunjavanje trajati svega 5 minuta.

Hvala Vam na sudjelovanju.

U anketi nema točnih niti krivih odgovora te Vas molimo da zaokružite Vaš odgovor.

1. Spol
    a) Muški
    b) Ženski

2. Dob
    a) Manje od 20 godina
    b) 21-30 godina
    c) 31-40 godina
    d) 41-50 godina
    e) 51 ili više godina

3. Stručna sprema
    a) SSS ili niža
    b) VŠS
    c) VSS
    d) Doktor znanosti

4. Koliko dugo ste zaposleni u poduzeću FERO-TERM d.o.o.?
    a) Manje od godine dana

b) 1-5 godina

c) 6-10 godina

d) Više od 10 godina

5. U kojem odjelu unutar poduzeća radite?

a) Upravljanje ljudskim resursima

b) Prodaja

c) Nabava

d) Računovodstvo

e) Istraživanje

f) Razvoj

g) Upravljanje financijama

h) Pružanje usluga

Molimo Vas da za svaku od sljedećih tvrdnji zaokružite određeni broj, pritom broj **1** znači da se u potpunosti **ne slažete** s navedenom tvrdnjom, dok broj **5** znači da se u potpunosti **slažete** s navedenom tvrdnjom.

1.	Cijena na tržištu je u potpunosti određena odnosom ponude i potražnje za proizvodima poduzeća.	1	2	3	4	5
2.	Veličina tržišta i konkurencija imaju najznačajniji utjecaj na prodaju u poduzeću.	1	2	3	4	5
3.	Preferencije kupaca i gospodarska kretanja imaju najznačajniji utjecaj na prodaju u poduzeću.	1	2	3	4	5
4.	Cijena proizvoda te sami proizvod su ključni faktor za prodaju u poduzeću.	1	2	3	4	5
5.	Promocija proizvoda te informacije o istima su ključni za prodaju u poduzeću.	1	2	3	4	5
6.	Verbalna komunikacija je ključna za proces prodaje.	1	2	3	4	5
7.	Neverbalna komunikacija (govor tijela) ima vrlo značajan utjecaj u odnosima s kupcima.	1	2	3	4	5
8.	Kupci stječu sliku o poduzeću na temelju prodajnog osoblja.	1	2	3	4	5
9.	Osobine prodavača kao što su ljubaznost, točnost, stručnost i sl. su ključne za unaprjeđenje prodaje u poduzeću.	1	2	3	4	5
10.	Negativne osobine prodavača kao što su površnost, drskost, nametljivost i sl imaju negativan efekt na prodaju u poduzeću.	1	2	3	4	5
11.	Zadržavanje stalnih kupaca je ključno za unaprjeđenje prodaje u poduzeću	1	2	3	4	5
12.	Poslijeprodajna briga o kupcu je nužna za zadržavanje postojećih kupaca.	1	2	3	4	5

13.	Stalni kupci imaju značajan utjecaj na prodaju te poslovanje poduzeća.	1	2	3	4	5
14.	Poboljšanje prodaje u poduzeću utječe i na poboljšanje profitabilnosti poduzeća	1	2	3	4	5