

ZNAČAJ POSTOJEĆIH PARADIGMI O OSNOVNIM PRINCIPIMA
ORGANIZOVANJA PRODAJNE FUNKCIJE U PREDUZEĆU

*THE IMPORTANCE OF THE EXISTING PARADIGMS ON THE BASIC PRINCIPLES OF SALES
FUNCTION ORGANIZATION IN AN ENTERPRISE*

BOŽIDAR ROCA,

Univerzitet u Novom Sadu, Ekonomski fakultet Subotica

Apstrakt : *Mnoga opažanja i iskustva sa područja trgovinskog marketinga, odnosno organizacije prodajne funkcije, a uz primenu postojeće naučne metodologije, ukazuju na potpuno nove i nepoznate zakonomernosti, koje do sada nisu bile istražene i kao takve objektivno i nisu mogle biti izučavane. To upućuje na činjenicu da čitava naučna oblast trgovine, a posebno prodajno poslovanje i njegova efikasna organizacija nije, u novom poretku stvari, pravilno i svestrano razjašnjena. Pre svega, zbog toga što je njena suština pod uticajem novih istorijskih okolnosti izmenila i postavila pitanje o neophodnosti izmene postojećih i dominantnih paradigmi iz ovog područja. U radu se polazi od hipoteze da je sve to, zajedno s teorijom i praksom organizacijskog dinamizma, valjan razlog da se dosadašnja iskustva iz razmatranog područja ponovo razmotre i teorijski redefinišu.*

Ključne reči : *trgovinski marketing, osnovni principi organizovanja, prodajno poslovanje, organizacioni dinamizam, organizacioni dizajn.*

Abstract : *Many findings and experiences from the area of trade marketing, i.e. organization of sales function, along with the appliance of the existing scientific methodology, point to completely new and unknown regularities, that haven't been examined so far and therefore could not be studied. It implies that entire scientific field of trade, and especially sales business and its efficient organization, has not been, in the new order of things, properly and comprehensively clarified. First of all, because its essence, influenced by new historical circumstances, has changed and raised the question of the necessity to change the existing and dominant paradigms in the area. The paper starts with the hypothesis that all this, together with the theory and practice of organizational dynamism, is a good reason to reconsider and theoretically redefine the former experiences from the discussed area.*

Key words : *trade marketing, basic principles of organization, sales business, organizational dynamism, organizational design.*

JEL Classification: M 31;

Original scientific paper; Received: October 01, 2010

1. Polazna osnova

Uzimanje u postupak novog razmatranja organizacijskog ustrojstva prodajne funkcije u preduzeću nameće potrebu da je zbog izuzetno promenljivog karaktera trgovine i njenog dinamizma neophodno izvršiti preispitivanje i redefinisavanje postojećih paradigmi. Nastup ovih promena je takav da se dovode u pitanje čak i osnovna svojstva u tehnologiji i načinu odlučivanja o strateškim pitanjima koja se tiču efikasnog organizovanja prodajnog poslovanja u preduzeću. U ukupnom sagledavanju ponuđenog konteksta trgovinski marketing, a i menadžment do početka devedesetih godina prošlog veka uglavnom su se susretali sa zakonitim kretanjem, koje je bilo unutar same trgovine kao nauke i prakse i njenih relativno „čvrstih“ odnosa, odnosno granica, jer su promene dostizale „podnošljiv“ intenzitet. Sada se, međutim, nalazimo na prekretnici kada se računa i sa samim skretanjem većeg broja zakonitosti u prodajnom poslovanju. To na sasvim uverljiv način upućuje na neminovnost rušenja postojećih paradigmi o

trgovinskom menadžmentu i uspostavljanja novih, koje ne prihvataju stare obrasce i formule. Ovo je vreme u kojem postoji nesumnjiv imperativ o naglom menjanju organizacijske kulture prema savremenim zahtevima korporacijskog načina života.

Savremena organizacija prodajnog poslovanja u preduzeću odbacuje opciju koja je usmerena samo na opis promena. Ona insistira na njihovoj ozbiljnoj analizi u smislu pokušaja da se pronikne u njihovu suštinu i time eventualno otkrije njihov zakoniti karakter i korisnost za preduzeće. Pri tome, ne treba ispustiti iz vida i dejstvo kontingencijskih faktora gde isti uzroci ne proizvode uvek jednake posledice. Tako se pri ovakvom sagledavanju treba imati u vidu da i sam dinamički karakter ličnosti prodajnog menadžera kao coveka, zatim ljudskog društva u celini i ekonomske stvarnosti u poslovanju savremenog preduzeća danas je postalo izraženije nego ikad ranije.

Polazeći od pretpostavke da danas sva preduzeća predstavljaju turbulentne poslovne sisteme, onda se čini opravdanim da se naučno rasvetle mnogi fenomeni vezani

za prodajno poslovanje. Takva istraživanja imaju pokriće i opravdanost svog postojanja zbog nekih problema koji su ovde uvek prisutni. Takav, u suštini, kreativan odnos zahteva neko prethodno stvoreno mišljenje, predrasudu ili paradigmu, koja usmerava tok i pravac istraživanja na pravac rešavanja određenih problema, koje će doprineti unapređenju prodaje. Bez toga bi bilo beskorisno trošiti vreme i novac, prikupljati činjenice ukoliko ne postoji problem koji je sadržan u određenim poslovnim situacijama vezanim za prodajnu politiku. Za menadžere koji su uključeni u poslove prodaje kao i najveći broj preduzetnika na ovakve tvrdnje može se gledati kao na *nagovestaj mogućih veza između stvarnih i zamišljenih situacija* gde bi ova druga mogla biti korisnija za preduzeće. Broj ovakvih mogućnosti u poslovima trgovanja i preduzetničkoj ekonomiji je praktično neograničen. Ovo je odraz realne stvarnosti po kojoj prodajni menadžeri „funkcionišu” na principima uvođenja inovativnog pristupa u postojeći sistem prodaje, koji neminovno u sebi uvek sadrži manju ili veću dozu rizika i neizvesnosti.

2. Osnovni principi organizovanja prodajne funkcije

Temelj osnovnih principa prodajne funkcije u velikom broju preduzeća polazi od postulata da sve ono što se nabavlja mora u određenom trenutku završiti kao input proizvodnog procesa, kako bi se kasnije prodalo ili da se ide direktno na preprodaju, što je osnovna pretpostavka za obavljanje trgovinske delatnosti. Znači, ukoliko se radi o prvoj opciji, uspostavlja se proces proizvodnje novih vrednosti koje bi u najkraćem vremenskom periodu morale biti prodane. Ovde je logično i podrazumeva se da se odvijanje logističkih aktivnosti i finansijskih tokova usmerava na potpuno optimalan način. Podrška koja dolazi sa područja savremene informacione tehnologije se ne može zaobici prilikom koncipiranja osnovnih principa poslovanja jedne organizacije. Na taj način, stižu se elementarne pretpostavke da dobra organizacije predstavljaju efikasno sredstvo za ostvarenje ekonomskih ciljeva poslovanja. Naravno da u savremenoj teoriji sistema i organizacije postoji mnogo dilema, a još više predrasuda o pristupu i načinu realizacije prodajne funkcije u preduzeću.

Zbog ovakvog polaznog stanovišta i navedenih okolnosti, osnovni principi organizovanja prodajne funkcije trebali bi biti ugrađeni u osnovne temelje organizacione strukture čitavog preduzeća kao sistema optimalnog funkcionisanja na kojeg će imati uticaja kako eksterni tako i interni činioci. Kada su u pitanju prvi onda je neophodno da menadžment koordinira uticaj svih faktora koji dolaze iz spoljnog okruženja. Ovo se ogleda kroz jasno i precizno definisanje stepena zavisnosti, s jedne strane, i nivoa samostalnosti u izvršavanju pojedinačnih menadžerskih zadataka, s druge strane.

Uticaj internih principa na organizaciju prodajne funkcije ogleda se kroz sistem uspostavljenih odnosa s mogućnostima, odnosno kapacitetom za koncipiranje efi-

kasne koordinacije unutar svih organizacionih delova – podsklopova ove veoma značajne poslovne funkcije. To dalje implicira i vodi ka zaključku da na optimalno organizovanje ove funkcije u preduzeću utiče veliki broj faktora, koji na različite načine, dinamikom i intenzitetom deluju ne samo na ovu značajnu komponentu poslovnog procesa, već i na čitavo preduzeće kao sistem.

Dominantno gledište u teoriji trgovine i marketinga jeste da li su prodajni menadžeri odgovorni za uspeh ili neuspeh jedne organizacije, te da li je kvalitet ove značajne komponente u direktnoj korelaciji sa kvalitetom biznisa, odnosno sa efikasnošću ukupnog poslovanja preduzeća. Takav zaključak se izvodi na osnovu pretpostavke da se uspešno poslovanje zasniva na donetim odlukama i postupcima prodajnih menadžera. Kvalitetni menadžeri su u mogućnosti da predvide promene. Oni u velikom broju slučajeva imaju sposobnost da pretjne i opasnosti iz samog okruženja preduzeća preoblikuju u prilike i povoljnosti, čime ostvaruju dodatne bonuse i poene. Ovakvo stanovište je saobrazno konceptu S. Robinsa i njegovim pristupom sveobuhvatnog shvatanja menadžmenta, koji zagovara takav pristup prema kojem veliki broj menadžera može da prevaziđe bilo kakve prepreke koje se mogu pojaviti na putu ispunjenja ciljeva organizacije. S druge strane, isti autor nudi i drugi koncept o simboličkom shvatanju menadžmenta, prema kojem je sposobnost menadžera da utiču na poslovne ishode isključivo vezana za uticaj i ograničenja koja dolaze kao uticaj faktora spoljnog okruženja i kao takvi su van kontrole prodajnih menadžera.

3. Organizaciona struktura preduzeća i organizacija prodajnog poslovanja

Jedno od najznačajnijih područja koje ima direktnog uticaja na proces organizacije prodajne funkcije jeste ono koje se odnosi na samu organizacionu strukturu preduzeća. To je pitanje kojim je zaokupljena praksa savremenog biznisa, kao i teorija menadžmenta, koja stoji na stanovištu da se ni jedna oblast značajna za postizanje ekonomske efikasnosti nije toliko puta promenila u prethodnom periodu kao organizovanje i pitanje uspostavljanja odgovarajuće organizacione strukture. Tradicionalni pristup organizovanju prodajne funkcije treba stalno preispitivati i ponovo vrednovati da bi se pronašao strukturalni dizajn ovih poslova, koji neće pružiti samo najveću sigurnost zaposlenima i olakšati im obavljanje njihovih zadataka, već će omogućiti postizanje efikasnosti i konkurentnosti. Osnovni značaj organizacione strukture u procesu organizovanja prodajne funkcije ogleda se kroz postizanje sledećih efekata:

- ❑ uspostavlja linije i nivoe nadležnosti i odgovornosti,
- ❑ usmerava raspoložive resurse,
- ❑ određuje poslove i zadatke po kriterijumu hijerarhijskog ranga i
- ❑ koordiniše sve ostale poslovne zadatke iz domena ostalih funkcijskih područja.

Uslovi okruženja u kome posluju savrenena preduzeća zahtevaju proširivanje tradicionalnog, u osnovi statičkog shvatanja organizacione strukture, dinamičkim pristupom, prema kojem je moguće da se komponovanjem strukturnih elemenata stvara interna dinamika odnosa i veza, što bi opredeljivalo delovanje upravljačke strukture. Ovo se naročito odnosi na ukupno ustrojstvo komercijalnih, odnosno prodajnih poslova u celokupnu organizacionu strukturu preduzeća. U tom smislu, organizaciona struktura se posmatra kao kompozicija funkcionalno zavisnih elemenata poređanih po organizacionim pravilima podele rada i to kao:

- ❑ centralizacija,
- ❑ departmentalizacija – decentralizacija,
- ❑ specijalizacija i
- ❑ rukovođenje i kontrola.

Svi navedeni elementi utiču na organizacioni dizajn, čime se zeli naglasiti da sva preduzeća nemaju istu organizacionu strukturu. Čak i veoma slična preduzeća i organizacije ne moraju imati slične strukture. Za kakav će se organizacioni dizajn menadžeri odlučiti pri organizovanju prodajne funkcije zavisi od mnogih faktora, među kojima ima i onih koji imaju karakter slučajnosti.

4. Tradicionalni i savremeni organizacioni dizajn prodajne funkcije

Prelaz od statičkog prema dinamičkom pristupu organizacione strukture predstavlja značajan pomak u poslovanju svakog preduzeća. Pri tome je apsolutno nesporno da su različita iskustva sa područja prodajnog poslovanja ovom dale izuzetno veliki doprinos, koji se ispoljavao u vršenju pritiska i insistiranju na redukciji regulatorskih funkcija u strukturi organizovanja svih komercijalnih poslova i poslovne politike uopšte, od čega može zavistiti i zavisi da li će preduzeće realizovati ukupne ciljeve poslovanja. Taj prelaz je značio napustanje relativno stabilnog okvira koji je predodređivao dozvoljena ponašanja prilikom obavljanja ovih poslova, a sve radi navodnog efikasnog poslovanja. On je otvorio prostor za veću fleksibilnost i prilagodljivost pa i nove determinacije o većoj sposobnosti preduzeća u smislu postizanja kvalitetnijih poslovnih rezultata uz mogućnost sticanja novih iskustava, znanja, prilagođavanja okruženju, a da se, pri tome, i razvija. To je zahtev vremena u kojem živimo.

Polazeci od ovog stanovišta, sasvim je jasno da u dizajniranju organizacione strukture koja se odnosi na obavljanje prodajnih poslova kojima je prevashodni zadatak postizanje pune efikasnosti i efektivnosti, pa i poslovnih ciljeva, vodeći menadžeri mogu da se opredele za tradicionalni pristup. Takav dizajn može biti realizovan kroz uspostavljanje organizacionog ustrojstva kroz:

- ❑ jednostavnu strukturu,
- ❑ funkcionalnu strukturu i
- ❑ divizionu strukturu

Izbor ponuđenih opcija uvek će zavistiti od same veličine preduzeća, obima posla u prodajnom sektoru, vlasničke strukture, poslovne filozofije, kao i mnogih drugih faktora. Sve to stvara područje neizvesnosti i raznih dilema jer se u uslovima tržišne privrede mora reagovati na mnoge zahteve koji dolaze sa ovog područja, a odnose se na kreativne načine u iznalazenju zadovoljavajućih odgovora na sve kompleksnije zahteve klijenata, uslove koje nameće konkurencija i rešavanje čitavog niza pitanja koje nameću mnogobrojni stejkholderi.

Sve ovo uslovljava osavremenjavanje organizacionog dizajna. Jer, kada su u pitanju zadaci obavljanja prodajnih poslova u preduzeću, onda bi organizaciona struktura ma kakva da je do sada bila, bila samo sredstvo da se pokušaju postići postavljeni ciljevi preduzeća. Savremeni pristup u kreiranju organizacione strukture prodajnog poslovanja *ruši sve postojeće paradigme i opredeljuje se za primenu koncepta organizacije bez granica* i sistema mreža vrednosti. Ovaj pristup zagovara dizajn koji nije definisan, niti ograničen horizontalnim i vertikalnim granicama. Ovoj opciji najveći doprinos su dali najuspešnji predsednici najvećih američkih kompanija (Li Ajakoka, R. Anderson, J. Welch i dr.) na samom kraju XX veka. Taj doprinos se ogleđa kroz slamanje svih eksternih barijera između kompanija u kojima su radili i njihovih klijenata i dobavljača. Ovu ideju danas zastupaju mnogi menadžeri koji obavljaju i vode komercijalno poslovanje, jer smatraju da mogu postizati još efikasnije rezultate ukoliko im organizaciona struktura i dizajn daju ovlašćenja sa neograničenim nivoom poslovne fleksibilnosti. Od najvišeg nivoa menadžmenta u jednom preduzeću, gde svakako ubrajamo i menadžere prodaje, traži se *nestrukturiranost organizacionog dizajna*, eliminacija lanca komandovanja i izvršenje zamene pojedinih odeljenja menadžmentskim timovima koji će imati najveći stepen ovlašćenja.

U sklopu analize pojedinih aspekata savremenog organizacionog dizajna svakako da posebno mesto pripada uspostavljanju *koncepta virtualne organizacije*. Ovaj koncept zagovara da u vođenju poslova prodaje bude angažovan manji broj stalno zaposlenih i da se privremeno angažuju spoljni saradnici da rade na svim onim poslovima za koje preduzeće ima potrebu, pa samim tim i na poslovima prodaje, naročito ako se radi o velikim preduzećima, koja svoje poslovanje zasnivanju na globalističkom konceptu. Ovakav pristup poznat je u savremenoj poslovnoj logistici kao koncept i stvarna opcija o angažovanju treće strane.

5. Organizacija i ciljevi prodajne politike

Sa stanovišta prodajne politike preduzeća ciljevi predstavljaju željene ishode. Takvi ishodi nisu bitni samo za organizaciju u celini, već i za svaki departman, grupu i pojedinca. Ciljevi su moguća dostignuća pa se putem njih obezbeđuje pravac za sve odluke koje zajedno s top menadžmentom donose i menadžeri u prodajnom sektoru. Na osnovu ovih organizaciono – planskih odluka se mere i kontrolišu svi efekti i rezultati poslovanja. Cilje-

vi, ono što je najbitnije, obezbeđuju pravac za sve odluke u domenu prodajne politike preduzeća, kao i postupke svih menadžera i zaposlenih na ovim poslovima.

S tim u vezi, neophodno je istaći da se strateški ciljevi utvrđuju na samom vrhu piramide sistema organizovanja s tim da se najveći deo napora za njihovu realizaciju ispoljava kroz upotrebu resursa s kojima raspolaže prodajni sektor preduzeća. Najznačajniji resurs su menadžeri sa svojim umecima i znanjima. Dalje, oni su ti koji definišu ciljeve na svim nivoima poslovanja. Kao takvi daju svoje sopstveno tumačenje tehnologije, načina rada i organizacije prodajnog poslovanja, pri čemu otkrivaju i načelne okvire svojih poslovnih paradigmi.

Efikasno osmišljeni ciljevi prodajne politike moraju biti predstavljeni svim zaposlenim u preduzeću koji su uključeni u ove poslove, i to u smislu *očekivanog ishoda*, a ne u *formi postupaka*. Željeni krajnji rezultat (iskazan u numeričkim pokazateljima) predstavlja ustvari, krajnji cilj. Zbog toga je njegovo prezentovanje obavezno u pisanoj formi da bi u potpunosti odražavao ono o čemu je postignut dogovor. Tu pisanu formu o ciljevima prodajnog poslovanja nazivamo planiranjem. Ono obuhvata čitav program postupaka za postizanje svih ciljeva. Tako koncipiran sistem ciljeva i program postupaka služi najvišem nivou menadžmenta za revidiranje i definisanje poslova, koji svakako svog odraza moraju imati u onoj strukturnoj komponenti menadžmenta koja se odnosi na proces organizovanja. Sve ovo ima za posledicu da vodeći menadžeri preduzeća jasno definišu razvojni put kako bi preduzeće sa svim svojim organizacionim celinama usmerili sa *postojećeg prema željenom položaju*. Iz ovoga proizilazi da uspostavljena efikasna organizacija prodajnog poslovanja pred menadžere postavlja sledeće zadatke planiranja:

- ❑ obezbediti realizaciju usvojenih rezultata poslovanja,
- ❑ identifikovati rizična područja,
- ❑ povećati fleksibilnost prodajnog poslovanja,
- ❑ redukcija kompleksnosti i
- ❑ ostvarenje sinergetskih efekata

Osim planiranja, koje se odnosi na usvajanje ciljeva poslovanja na području prodajne politike koji se, u najvećem broju slučajeva prezentuju u pismenoj formi, postoji još jedan način, koji s organizacijskog stanovista zavređuje posebnu pažnju. To je neformalan način planiranja, uključujući i mogućnost postavljanja ciljeva čitavog preduzeća. Kod ove opcije nista se ne zapisuje i opredeljujuće alternative se ne saopštavaju svim menadžerima koji rade na poslovima prodaje. Ovakav način postavljanja ciljeva je veoma čest u malim preduzetničkim firmama u kojima vlasnik – menadžer ima viziju pravca kretanja svog biznisa kao i svih opcija koje nude realnu mogućnost postizanja željenog cilja.

Sve navedene opcije predstavljaju dilemu, koji veoma često nije moguće jednostavno rešiti. Odabir alternativnog pravca neodoljivo podseca na mudrost stare indijske poslovice, koja govori o tome da ukoliko ne znamo svoje ciljeve, onda će nam svi putevi biti dobri. Iz

ovog razloga ciljevi se u svakom preduzeću javljaju kao kriterijum menadžmenta i imaju status primarnih planskih odluka, koje primenom menadžerske tehnologije predstavljaju okvir za racionalno ekonomsko ponašanje. Uspostavljanjem sistema ciljeva otpočinje proces definisanja situacije, stanja ili rezultata kojima se plansko-organizacionom aktivnosću teži.

Na kraju, ciljevi se definišu kao važna i krajnja tačka prema kojoj su usmerene organizacijske i individualne aktivnosti čitavog preduzeća. Dalje se može konstatovati da je cilj svih poslovnih aktivnosti stvoriti novu vrednost, odnosno višak ili profit koji se prepoznaju kroz odvijanje prodajnih aktivnosti koje obezbeđuju povraćaj efekata ulozenih resursa u prometni proces, naravno uvećan na nastali prinos. Ukoliko postoji ovakav prinos, onda se sasvim pouzdano, sa analizom ili bez nje, može utvrditi da su postavljeni ciljevi poslovanja ostvareni i da je uspostavljena organizaciona struktura, pa uključujući i organizacija prodajne funkcije na zadovoljavajućem nivou efikasnosti.

6. Zaključak

Značaj uspostavljanja efikasne organizacione strukture prodajne funkcije predstavlja imperativ u smislu neophodnosti prilagođavanja svakog preduzeća dinamičkom i promenljivom okruženju. Pri tome je neophodno preispitati sistem postojećih paradigmi. Jer, sadašnje okolnosti, koje vladaju na tržištu i u oblasti trgovine upućuju na potrebu razvoja zasnovanog na inovativnoj preduzetničkoj logici, gde su mogući veliki pomaci između postojećih i zamišljenih situacija. Uz preuzimanje izvesne količine rizika, to bi trebalo da vodi povoljnijoj ekonomskoj i finansijskoj poziciji preduzeća.

Na ovako koncipiranu polaznu osnovu treba nadograditi i primeniti dostignuća savremene teorije i prakse prodajnog poslovanja, zasnovanih na principima novog organizacionog ustrojstva, koje više ne podnosi statički pristup u poslovima planiranja i organizacije. Primena nestrukturisanog i dinamičkog organizacionog dizajna i deregulacije otvara nove mogućnosti i puteve prodajnim menadžerima za postizanje najvećih poslovnih rezultata. Pri tome nije moguće isključiti i veće uvažavanje dosadašnjih dostignuća virtualne organizacije kao značajnog oblika sublimacije svega onoga što su prodaja i trgovina do sada postigle u svom dugom istorijskom razvoju.

Literatura

- Manning, L. G. (2008), *Suvremena prodaja*, Zagreb: Mate.
- Salamon, D. (2009), *Biotehnološka poduzeća i mreže*, Zagreb: Stratevis.
- Roca, B. (2002), *Menadžment trgovinskih preduzeća*, Subotica: Ekonomski fakultet.
- Robbins, S. P. (2005), *Menadžment*, Beograd: Delta status.

Conclusion

The importance of establishing the efficient organizational structure of sales function represents an imperative in terms of necessity to adjust each enterprise to dynamic and changeable environment. In addition to this, it is necessary to reexamine the system of the existing paradigms. For, current circumstances, ruling the trade market, imply the need for development based on innovative entrepreneurial logics, where there is a possibility for big movements between the existing and imaginative situations. With taking over certain risks, it should lead to a more favourable economic and financial position of an enterprise.

This kind of basic concept should be developed and achievements of modern theories applied, as well as sales business practices, based on the principles of new organizational order, and not tolerating static approaches in planning and organizational businesses any longer. The application of unstructured and dynamical organizational design and deregulation opens new possibilities and paths to sales managers for achieving the greatest business results. In addition to this, it is necessary to pay even greater respect to the achievements of virtual organization as an important form of sublimation of everything sales and trade have achieved in their long historical development.