Definiranje organizacijske strukture i upravljanje poslovnim procesom prodaje u poduzeću Mipcro

Marolin, Monika

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University North / Sveučilište Sjever**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:122:250642

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

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

Repository / Repozitorij:

University North Digital Repository

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN



DIPLOMSKI RAD br. 115/PE/2017

DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM PRODAJE U PODUZEĆU MIPCRO

Monika Marolin

Varaždin, veljača 2017.

SVEUČILIŠTE SJEVER

SVEUČILIŠNI CENTAR VARAŽDIN

Studij Poslovna ekonomija



DIPLOMSKI RAD br. 115/PE/2017

DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM PRODAJE U PODUZEĆU MIPCRO

Student:

Monika Marolin 0263/336D

Mentor:

izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet

Varaždin, veljača 2017.

Zahvala:

Zahvaljujem svojoj mentorici izv. prof. dr. sc. Anici Hunjet na strpljenju, pruženoj stručnoj pomoći i vodstvu tijekom izrade diplomskog rada.

Također zahvaljujem svim profesorima koji su mi bili predavači tijekom studija.

Posebno se želim zahvaliti svojim kolegama, prijateljima te osobito svojoj obitelji, koji su mi bili velika podrška tijekom mog studiranja.

SAŽETAK:

U robnoj proizvodnji proizvodi se za tržište. Roba ili usluga traži kupca kao drugu stranu koja je neophodna za proces razmjene, a prodaja se pojavljuje kao infrastruktura razmjene. Razmjena se mora promatrati više kao proces nego kao događaj. U procesu razmjene prodaja je važna za obavljanje transakcije kao razmjene vrijednosti između dviju ili više strana. O prodaji se može govoriti iz više aspekata. Prednost procesnog pristupa je osiguravanje trajnog upravljanja vezama između pojedinačnih procesa unutar sustava procesa te njihova kombinacija i međusobno djelovanje. U ovom diplomskom radu su objašnjeni procesi prodaje i sam proces prodaje. Također, u ovom radu govori se o vidovima prodaje kao poslovnom te pozicioniranjem prodaje u organizacijskoj strukturi tvrtke.

Ključne riječi: prodaja, poslovna funkcija, poslovni proces

ABSTRACT:

The production of goods produces for the market. Goods or services are searching for the customer as the other side which is necessary for the trade process, and sale process appears as infrastructure of the trade. Trade should be viewed more as a process than the event. In the trade process sales is important for the transactions as exchange of values between two or more sides. Sale process can be viewed from multiple viewpoints. Advantage of process approach is ensuring permanent relations managing between individual processes and their combination and interaction. This final paper is explaining sale process and other processes in it. Paper also discusses aspects of selling as business and positioning sales in the organizational structure of the company.

Key words: sale, business function, business process

SADRŽAJ:

1. UVOD 1

2. DEFIIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTRURE 2

2.1. VRSTA ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 3
2.2. FUNKCIJSKA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA 4
2.3. ODREĐIVANJE POSLOVNOG PROCESA 5
2.4. POVEZANOST STRATEGIJE, POSLOVNIH PROCESA I ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 6

3. PRODAJNA FUNKCIJA U PODUZEĆU 7

3.1. MJESTO I ULOGA PRODAJE U PODUZEĆU 9
3.2. POLITIKA PRODAJE 11
3.3. KLJUČNI ELEMENTI FUNKCIJE PRODAJE 12

4. IZGRADNJA PROCESNE ARHITEKTURE 14

4.1. POSLOVNI PROCESI 14
3.2. UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM 22
3.3. POSLOVNI PROCES PRODAJE 25

5. DEFINIRANJE I UPRAVLJANJE POSOVNIM PROCESOM PRODAJE NA PRIMJERU PODUZEĆA MIPCRO 29

5.1. DJELATNOST ORGANIZACIJE 29
5.1.1. Strategija (misija/vizija) 30
5.1.2. Veličina organizacije (prema kriteriju broja zaposlenika) 32
5.1.3. Glavni proizvodi i/ili usluge 32
5.2. DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE 32
5.2.1. Ključne dimenzije organizacije 32
5.2.2. Vrsta organizacijske strukture 33
5.2.3. Broj hijerarhijskih razina 35
5.2.4. Donošenje odluka 35
5.3. IDENTIFICIRANJE KLJUČNIH, POTPORNIH I UPRAVLJAČKIH POSLOVNIH PROCESA 36
5.4. TRŽIŠTE 38
5.5. PRODAJA 38
5.5.1. Svrha prodaje 38
5.5.2. Definicije u prodaji 39
5.5.3. Vlasnik procesa – odgovornosti 41
5.5.4. Ulazni/Izlazni podaci procesa 42
5.5.5. Opis procesa 43
5.5.5.1. Obrada i analiza tržišta 43
5.5.5.2. Osiguranje resursa 48
5.5.5.3. Podaci kupaca, provjera njegovog zadovoljstva 49
5.5.5.4. Postupak s Upitom, Tenderom 49

5.5.5.5. Ocjena kupčevih zahtjeva 50
5.5.5.6. Postupak s Ponudom 51
5.5.5.7. Postupak s Ugovorom 52
5.5.5.8. Postupak s Narudžbom i Potvrdom narudžbe 53
5.5.5.9. Promjene i dodaci u narudžbama (ugovorima) 53
5.5.6. ZAPISI 55
5.5.7. Izvještaji *55*
6. ZAKLJUČAK 57
LITERATURA 58
POPIS ILUSTRACIJA 60

1. UVOD

Struktura je relativno trajno obilježje organizacije. Struktura daje organizaciji obličje, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja, te je prema tome struktura organizacije, u mjeri u kojoj se svjesno oblikuje, i temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija. Iz različitog poimanja odnosno definiranja organizacijske strukture organizacije proizlaze i različiti elementi koji čine organizacijsku strukturu. Po definiciji prodaja je sastanak s potencijalnim kupcima i nuđenje robe ili usluga u zamjenu za novac ili dogovorenu kompenzaciju. Prodaja je čin kompletiranja komercijalne aktivnosti. Da bi stupilo na globalno tržište i tamo se zadržalo, suvremenom poduzeću potrebne su nove ideje i inspiracije, jer klasični marketinški oblici konkurentske borbe nisu učinkoviti. Zato se za ostvarivanje konkurentske prednosti na tržištu sve više pozornosti poklanja pojedinim područjima prodaje, distribucije i poslovne logistike, jer se one temelje na visokostručnom znanju i kreativnosti, što je puno teže imitirati jer su za njih potrebni visokostručni kadrovi, velika ulaganja kapitala te odgovarajuće vrijeme za njihovu implementaciju. U organizaciju je potrebno uvesti red i disciplinu kako bi se u potpunosti iskoristio napor i potencijal zaposlenika. Da bi se tijek aktivnosti unutar organizacije racionalizirao i optimizirao potrebno ih je vremenski i prostorno uskladiti.

2. DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTRURE

Pojam organizacijska struktura označava sastav, građu organizacije (lat. struere = graditi). Struktura je relativno trajno obilježje organizacije. Ona daje organizaciji obličje, odnosno predodređuje specifičan način njenog funkcioniranja. Struktura organizacije je i temeljni mehanizam upravljanja djelovanjem organizacija.[1]

Dobra organizacijska struktura može poboljšati uspjeh organizacije. Ona je ključni element kojemu ovisi zadovoljstvo ljudi na radnom mjestu, motivacija za rad, odnos prema poslu, timskom radu i tome slično. Organizacijska struktura je ne samo nužan temelj nego sastavni i najvažniji dio svake organizacije, a što najbolje potvrđuje identificiranje organizacijske strukture s anatomijom organizacije. Zbog toga je svakoj organizaciji najveći prioritet uspostava odgovarajuće organizacijske strukture.[2]

Organizacijska struktura slijedi ciljeve organizacije, a oni proizlaze iz strategije njezina razvoja. Utjecaj čimbenika organizacije, i unutarnjih i vanjskih, neobično je važan za oblikovanje organizacijske strukture jer ako organizacija djeluje u nemirnoj, nestabilnoj odnosno turbulentnoj okolini, mnogo će češće biti prisiljena mijenjati svoju organizacijsku strukturu, nego kada je okolina stabilna odnosno mirna.[3]

Nerijetko se organizacijska struktura izjednačava i s menadžmentom organizacijske odnosno organizacijska struktura organizacije sa strukturom menadžmenta. Iako je menadžment jedan od elemenata organizacijske strukture, premda važan, ali ne i jedini element, ipak, gledajući organizacijsku shemu odnosno organigram organizacije, treba reći da on pokazuje strukturu menadžmenta kao važnog elementa organizacijske strukture svake organizacije, koji sve ostale elemente organizacije treba povezati u jednu harmoničnu cjelinu.[4]

Ne može se *a priori* reći koji je način organizacije bolji, premda u današnjim poslovnim uvjetima sve složenije i neizvijesnije okoline prednost pripada organskim nad birokratskim strukturama. Međutim, to nikako ne znači da u mnogim organizacijama, koje posluju u

[1]Dostupno na: http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf (02.01.2017.)
[2]Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Zagreb, 2011., Novi informator d.o.o.., str. 12.
[3]Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 336.
[4]Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi. Zagreb, 2011., Novi informator d.o.o.., str. 13.

stabilnoj okolini i kod kojih je izuzetno važno poštovanje strogih pravila i procedura, neće biti nužno uspostaviti upravo birokratsku organizaciju.[5]

2.1. Vrsta organizacijske strukture

Pitanje unutarnjeg ustrojstva odnosno organizacije bilo koje organizacije, svodi se na izbor odgovarajuće vrste organizacijske strukture. Svaka organizacijska struktura rezultat je procesa dizajniranja organizacije odnosno organizacijskog dizajna.[6]

Sve poznate vrste organizacijskih struktura moguće je grupirati u dvije osnovne skupine. Jedne su tradicionalne, klasične, mehanicističke odnosno birokratske, a druge su organske odnosno adaptivne ili prilagodljive organizacijske strukture. Svaka od tih grupacija ima veći broj različitih vrsti organizacijskih struktura.[7] Isto tako svaka od tih vrsti ima svoje karakteristike, svoje prednosti i nedostatke, te svaka od njih odgovara određenoj situaciji tj. određenim uvjetima.

Izbor birokratske ili organske strukture nije stvar volje ili želje menadžmenta neke organizacije, već je taj izbor objektivno uvjetovan djelovanjem čimbenika organizacije. Tako će, primjerice, poduzećima masovne proizvodnje, kao i velikim poduzećima, koja posluju u jednostavnoj i stabilnoj okolini, više odgovarati birokratska organizacija, za razliku od poduzeća pojedinačne i procesne proizvodnje te manjih poduzeća, kao i onih koja posluju i u složenoj i turbulentnoj okolni, kojima će biti primjerenija organska struktura.

S obzirom na način odnosno kriterije raščlanjivanja ukupnog zadatka organizacije i formiranje nižih organizacijskih jedinica, može se govoriti o dvije osnovne vrste birokratskih (klasičnih) organizacijskih struktura, tj. o funkcijskoj i divizijskoj organizacijskoj strukturi.

Funkcije i divizije, bilo da je riječ o proizvodnim/uslužnim, zemljopisnim ili divizijama orijentiranim kupcima, predstavljaju osnovni "građevni materijal" za izgradnju, ne samo svih klasičnih, već i organskih struktura. To znači da su organske strukture uvijek situirane u nekoj klasičnoj organizacijskoj strukturi, u kojoj se javljaju kao dodane strukture.[8]

[5]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 89.
[6]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 88.
[7]Ibid., str. 89.
[8]Ibid., str 89.

2.2. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura, kao jedna od dvije temeljne vrste klasičnih organizacijskih struktura, može imati oblik čiste funkcijske organizacijske strukture, s većim ili manjim brojem formiranih funkcijskih organizacijskih jedinica, ali također i oblik procesno orijentirane funkcijske organizacijske strukture.[9]

Temeljne poslovne funkcije imanentne su svakoj organizaciji, bila ona proizvodna ili uslužna, profitna ili neprofitna, velika ili mala. Svaki posao započinje novcem i završava novcem, čime se zatvara poslovni ciklus svake organizacije od inputa do outputa. Svi poslovi vezani uz rezultat rada organizacije odnosno uz njezin proces outputa, u domeni su prodajne funkcije. Naime, funkcijska organizacijska struktura je takva vrsta organizacijske strukture kod koje se podjela rada, te formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim poslovnim funkcijama. U tako formiranoj funkcijskoj organizacijskoj jedinici je objedinjeno obavljanje srodnih li sličnih poslova koji pripadaju toj poslovnoj funkciji. Dakle, svaka organizacija ima iste poslovne funkcije, a kako će ih ona organizirati ovisi o čimbenicima organizacije.[10]

Valja istaknuti da u mnogim organizacijama, a posebno u neproizvodnim i uslužnim, nije lako prepoznati što bi trebale biti funkcijske organizacijske jedinice u njihovoj organizacijskoj strukturi. Pri tome treba poći od analize djelatnosti tih organizacija te srodnosti i sličnosti aktivnosti, poslova ili nečeg drugog što one objedinjavaju. Dakle, ključno obilježje funkcijskih organizacijskih jedinica, koje ih razlikuju od divizijskih organizacijskih jedinica, jest spoznaja da se rezultat njihovog rada, tj. njihov output, ne realizira na tržištu, već predstavlja input za neku drugu funkcijsku organizacijsku jedinicu unutar organizacije, dok output koji se isporučuje tržištu, rezultat zajedničkog rada svih funkcijskih organizacijskih jedinica u toj organizaciji.[11]

Inače, funkcijska organizacijska struktura je najrasprostranjenija i najčešći oblik organizacijske strukture. Funkcijska podjela još se naziva i tradicionalnom odnosno klasičnom, jer ona predstavlja prvi i najstariji način strukturiranja organizacije. Organizacije obično započinju svoj život s funkcijskom organizacijskom strukturom.[12]

[9]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 96.
[10]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 99.
[11]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 100.
[12]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 101.

2.3. Određivanje poslovnog procesa

Proces je strukturiran, mjerljiv skup aktivnosti dizajniran za proizvodnju specifičnog outputa za pojedinog kupca ili tržište. Poslovni procesi u širem smislu predstavljaju jezgru obavljanja posla u organizaciji s pomoću koje se proizvode outputi, dok u užem smislu, oni se definiraju kao strukturiran, analitičan, međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtjeva neprestano unapređivanje.[13] Točnije, riječ je o aktivnostima s jasno utvrđenim početkom i završetkom, tijekom kojih se u više ili manje stalnim intervalima stvara vrijednost za kupce.[14]

Koncept procesa ključan je za razumijevanje i obavljanje posla unutar i između organizacija. Naime, poslovni procesi jasno prikazuju način na koji se obavlja posao. Njima se određuje ne samo tijek obavljanja posla, već se naglašava i nužno povezivanje različitih organizacijskih jedinica. Kroz njihovo definiranje, zaposlenici mogu bolje razumjeti svoje uloge, odgovornosti, ovisnosti i prirodu posla. Može se reći da procesi predstavljaju svojevrsne mehanizme koji povezuju i kombiniraju različite funkcijske sposobnosti da bi stvorili vrijednost za organizaciju i njezine kupce.[15]

Definiranje i procesni pristup općenito posebno je koristan ako su poslovni procesi utvrđeni na strateškoj razini i iz perspektive kupaca. Kada su poslovni procesi utvrđeni na operativnoj razini, često započinju i završavaju unutar funkcijskih organizacijskih jedinica. U protivnome, poslovni se procesi međufunkcijski protežu kroz organizaciju.[16]

[13]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 318.
[14]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 319.
[15]Ibid., str., 319.
[16]Ibid., str., 319.

2.4. Povezanost strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture

Razumijevanje poslovnih procesa i procesne orijentacije, kao sredstva ostvarivanja operativne efikasnosti te ignoriranje njihovog strateškog potencijala predstavlja čestu zamku i neiskorištene mogućnosti. U teoriji i praksi već je općeprihvaćena ključna uloga strategije na praksu dizajniranja organizacije pa tako i na same poslovne procese.

Strategija nije odnosno ne bi trebala biti usko definirana specifičnim proizvodom ili uslugom, već cjelokupnim pristupom i poslovnom filozofijom poduzeća. Ona utječe i oblikuje sve ostale elemente organizacije, poput organizacijske strukture, poslovnih procesa, sustava nagrađivanja i upravljanja ljudski potencijalima.[17]

Iako postoje određene strateške odluke koje nisu usko vezane uz procesni pristup, poput utvrđivanja cijena ili određivanja proizvodnog asortimana, način i sposobnost provedbe tih odluka u velikoj će mjeri ovisiti o tome jesu li poslovni procesi dizajnirani na odgovarajući način. Ako poslovni procesi sadržavaju redundantne aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, vrlo će vjerojatno cijena proizvoda biti viša od željene odnosno bit će potrebno dulje vremensko razdoblje za proizvodnju i dostavu proizvoda krajnjem korisniku – kupcu.[18]

Postizanjem željenog sklada između strategije i poslovnih procesa omogućava se bolja komunikacija, stječe se jasnije razumijevanje strateških zamisli, a sama provedba strategije postaje brža i efikasnija. U suprotnome, kada organizacija kroz svoje poslovne procese ne koristi efikasno resurse i sposobnosti kojima raspolaže, može se reći da dolazi do nesklada, koji rezultira znatnim troškovima i neiskorištenim prilikama na tržištu. Iako su odnosi između strategije i organizacijske strukture odnosno između strategije i poslovnih procesa od iznimne važnosti, ne smije se zanemariti niti odnos između poslovnih procesa i organizacijske strukture.[19]

Dizajniranje poslovnih procesa neminovno mijenja organizacijsku strukturu poduzeća time što mijenja subjekte odnosno jedinice organizacije. Zapravo, mijenjaju se njihove uloge, gdje organizacijska struktura kao dosadašnji subjekt organizacije, postaje objekt organizacije, dok se poslovni procesi, iz objekta organizacije, transformiraju u subjekt organizacije. Procesi zahtijevaju strukturu, a strukture projiciranje u vremenu postaju, pak, procesi. Dakle, dok je organizacijska struktura statična kategorija koja u određenom trenutku prikazuje ovlasti i

[17]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 337.
[18]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 338.
[19]Ibid., str. 338.

linije odgovornosti, procesi pružaju dinamički pogled na tijek stvaranja vrijednosti. To znači da se uvijek, svjesno ili nesvjesno, dizajniraju i struktura i procesi. Dizajniranje organizacijske strukture uvijek bi trebalo biti usko vezano uz dizajniranje poslovnih procesa, jer nema smisla temeljiti strukturu na neefikasnim procesima. Upravo prilagođavanje organizacijske strukture novodefiniranim procesima predstavljaju krucijalan zadatak prilikom provođenja transformacije ili drugih oblika organizacijskog restrukturiranja. Mnogi autori daju prednost poslovni procesima i zagovaraju da najprije treba dizajnirati poslovne procese, a tek onda njima prilagoditi organizacijsku strukturu.[20] Iz strategije izravno proizlazi jasna definicija ključnih poslovnih procesa za njezino izvršavanje, omogućavajući tako izgradnju organizacije koja pruža podršku postavljenoj strategiji.

Odnos između strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture nije više sekvencijalan, već je među njima prisutna snažna i neprestana interakcija. Nije važan redoslijed dizajniranja pojedinog elementa, već je ključno ostvarivanje sklada među njima.

3. PRODAJNA FUNKCIJA U PODUZEĆU

Prodajna funkcija u poduzeću kroz aktivno sudjelovanje u svim poslovnim zbivanjima i promjenama u poduzeću i na tržištu realizira napore svih ostalih funkcija poduzeća. Ona to postiže koordinacijom poslovanja i sinkronizacijom rada s ostalim funkcijama na području planiranja razvoja, proizvodnje i plasmana robe na domaćem i stranom tržištu.[21] Gledano s tehničkog stajališta, prodaja predstavlja skup aktivnosti vezanih za proizvodnju i plasman proizvoda i usluga. U te aktivnosti spada:

- istraživanje tržišta,
- plasman proizvoda i usluga,
- promocija proizvoda i usluga,
- ugovaranje i pregovaranje s kupcima,
- fakturiranje i naplata prodane robe i
- postprodajne usluge kupcima.

[20]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 339.
[21]Šamanić, J.: Prodaja distribucija logistika: Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009., str. 11.

U suvremenom tržišnom gospodarstvu kroz odnos potražnje i ponude na tržištu odvija se razmjena roba i usluga. Na jednoj strani sudjeluju kupci koji imaju određene želje i potrebe, a na drugoj strani javljaju se proizvođači različitih dobara, koji ih nastoje prodati na tržištu i tako zadovoljiti želje i potrebe kupaca. Proces tržišne razmjene odvija se kroz poslovne transakcije u kojima kupci dobivaju potrebnu robu i usluge, a proizvođači za prodane proizvode nadoknadu u obliku novca. Prodaja uspostavlja most između proizvodnje i potrošnje. Prodajom se odlučuje o sudbini napora svih funkcija poduzeća. U tom smislu prodaja može pridonijeti uspjehu ali i neuspjehu poslovanja poduzeća.[22]

Globalni zadatak prodajne funkcije sastoji se od čitavog niza specifičnih zadataka čije izvršavanje započinje pripremom prodaje. Bez tih priprema u današnjim uvjetima globalizacija tržišta prodaje bila bi gotovo nemoguća. Što se pripreme temeljitije, veća je vjerojatnost da će uspjeh prodaje biti potpuniji i obratno. U tržišno orijentiranom gospodarstvu priprema prodaje zahtijeva znanstveno-stručni pristup tržištu i skup mjera koje služe ciljevima dugoročne poslovne i razvojne politike poduzeća na područjima djelovanja prodajne funkcije. Svrha je zadatak pripreme da se osigura podloga za donošenje strateških ciljeva i optimalnih poslovnih odluka u poslovanju prodajne funkcije. U zadatke pripreme spadaju:

- istraživanje tržišta i izbor ciljnih skupina potrošača,
- formuliranje politike prodaje,
- formuliranje strategije i taktike nastupa na tržištu,
- prognoziranje i planiranje prodaje i
- promocija prodaje.

[22]Šamanić, J.: op.cit., str. 11.

3.1. Mjesto i uloga prodaje u poduzeću

Jedini način razvijanja prilagođene strateške ponude je putem istraživanja tržišta i razumijevanja kupčevog poslovanja, što znači kako prodavač mora razumjeti posao, te mora biti sposoban pregovarati na direktorskoj razini. Kada poslujete na toj strateškoj razini stupanj ste iznad vaše konkurencije, koja i dalje prodaje prosječne proizvode i usluge srednjoj razini menadžera i nabavi bez prave moći. Strateška prodaja zahtijeva vrijeme – vrijeme za treniranje prodavača, vrijeme za prepoznavanje i istraživanje prodajnih prilika. Otvoreni plan ili proces strateške prodaje pretpostavljaju scenarij poslovanja s značajnim kupcem čija veličina i složenost ne omogućavaju formuliranje ponude nakon prvog sastanka.[23] Za prodaju manjeg opsega srednji koraci od četiri do sedam mogu se sabiti ili preskočiti kako bi se formulacija ponude i njena prezentacija mogli desiti već na prvom sastanku ili odmah nakon njega. Proces prodaje otvorenim planom:

- istražite i planirajte – tržišni sektor, kupac, odlučite početni pristup,
- dogovorite sastanak,
- prisustvujte sastanku kako bi izgradili odnos i vjerodostojnost, prikupite informacije o poslovnim potrebama, ciljevima i procesima, dogovorite ili složite se oko pojedinosti projekta, proizvoda, usluge,
- dogovorite se oko ankete i ispitivanja,
- izvedite anketu/upitnik,
- napišite ponudu proizvoda ili usluge,
- predstavite ponudu,
- pregovarajte/podesite/prilagodite/napravite krajnji dogovor,
- nadgledajte ispunjenje/kompletiranje dogovorenog i
- prikupljanje povratnih informacija/održavanje poslovne veze.

RAZLIKA IZMEĐU PRODAJE USLUGA I PRODAJE PROIZVODA

1. Usluga je fizički neopipljiva - klijenti ne mogu fizički uzeti u ruke ono što im se nudi. Ne mogu isprobati, odjenuti, uključiti, isključiti, trenutačno vidjeti konkretan rezultat ili testirati kao što se to može kod fizički opipljivog proizvoda. Kad kupujete osobno vozilo, računalo ili knjigu, pruža vam se mogućnost konkretne probe koja upućuje na sposobnost dotičnog proizvoda u ispunjavanju vaših potreba. Kad dobivate/kupujete uslugu frizera, masera,

[23]Bratko; Henich; Obraz: Prodaja, Narodne novine, Zagreb, 1996., str. 16.

prevoditelja, životno osiguranje ili uslugu uređenja vašeg zelenila, sve što možete je vjerovati da će završni rezultat odgovarati obećanju osobe ili tvrtke koja će tu uslugu pružiti. To za prodavača usluge, znači da uvelike ovisi o vlastitoj sposobnosti predstavljanja krajnje koristi i rezultata za klijenta. Klijent mora vjerovati da će ishod biti upravo onakav kakav on želi i treba. Klijent mora pružiti povjerenje na temelju obećane kvalitete!

2. Nemoguće uskladištiti - tvrtke i osobe koje se bave prodajom proizvoda (svih vrsta) mogu stvarati zalihe i njima upravljati. Kad je potražnja slaba, zalihe mogu smanjiti. Kad je potražnja velika, zalihe mogu povećati (osim ako namjernim ograničavanjem raspoloživosti proizvoda ne žele stvoriti umjetan nedostatak na tržištu te tako i povećanje potražnje i cijene - a tim činom opet upravljaju zalihama). Tvrtke i osobe koje prodaju usluge ne mogu skladištiti i upravljati *zalihama* usluga. Usluga je trenutačna. Ako je ne prodamo u ovom trenutku, ne možemo je *uskladištiti* i pričekati jačanje potražnje ili novoga klijenta.

3. Izrazito ovisna o trenutku pružanja i vremenu trajanja - ovo je obilježje usko povezano s prije navedenim. S obzirom na to da uslugu ne možemo *uskladištiti*, svaki put kad, zbog različitih razloga poput otkazivanja ili nedolaska klijenta, ne dođe do pružanja usluge, tvrtka ili osoba koja nudi uslugu bilježi konkretan i mjerljiv financijski gubitak. Usluga je uvijek i intenzivno vezana uz raspoloživo vrijeme. Proizvod koji ne prodamo danas, možemo prodati sutra. Vrijeme koje smo izgubili danas, ne možemo *prodati* sutra. Usluga je vezana uz pojam vremena i zato što znatan broj usluga traži jednako tako znatno ulaganje vremena u pružanje usluge (uslugu treba prodati, a zatim uložiti vrijeme u njezino izvršavanje). Proizvod se najprije proizvede, a zatim prodaje (osim ako nije riječ o prilagođenim proizvodima po posebnoj narudžbi).

4. Osoba koja prodaje usluge često ih i pruža - osoba koja se bavi uslužnim djelatnostima vrlo je često i sama *usluga*. To znači da postoji visoka razina identifikacije i izjednačavanja između osobe i usluge. Uslugu pruža osoba koja je za to educirana te svojim znanjem i stručnošću trenutačno *proizvodi* uslugu za klijenta. Prodavač koji prodaje proizvod često nije osoba koja je taj proizvod osmislila, dizajnirala i proizvela. Stoga prodavač proizvoda nema znatnijeg utjecaja na ono što nudi, kao što to ima prodavač usluge.

5. Radno intenzivna aktivnost - velik broj usluga traži ulaganje znatnije količine fizičkog/intelektualnog rada kako bi ih se pružilo klijentu. To istodobno i smanjuje količinu vremena koja stoji na raspolaganju za prodaju usluga. Ovo je izrazito velik izazov za sve koji

se samostalno bave i pružanjem i prodajom usluga. Odrediti ravnotežu između vremena potrebnog za pružanje usluge i vremena potrebnog za njezinu prodaju nije nimalo jednostavno. Prodavač proizvoda uglavnom se bavi prodajom.

6. Zahtjevna kontrola kvalitete usluge - proizvod (jednom kad je dizajniran, provjeren i stavljen u proizvodnju) svojim fizičkim i tehničkim obilježjima osigurava konstantnu kvalitetu. Usluga, s obzirom na to da njezino pružanje uvelike ovisi o ljudima (a ljudi nisu i nikad neće biti konstantno savršeni), može varirati u kvaliteti, što ima veoma porazan rezultat na dugoročno zadovoljstvo i vjernost klijenta.[24]

Ponašanje potrošača predstavlja proces pribavljanja i konzumiranja proizvoda, usluga i ideja od potrošačke jedinice. Ono također uključuje poslijeprodajne procese koji obuhvaćaju vrjednovanje i poslijekupovno ponašanje.[25]

3.2. Politika prodaje

Informacije potrebne za formiranje prodajne politike mogu biti one s kojima raspolaže samo poduzeće, ili drugi privredni subjekt, a mogu biti i eksterne informacije. Prodaja u uvjetima otežanog plasmana na tržištu zahtijeva od svakog subjekta posebnu osjetljivost u donošenju odluka u sferi prodajne politike.[26] Kvaliteta prodajne politike i izvršavanja zadataka izravno se odražavaju na rad i uspješnost poslovanja drugih funkcija poduzeća (ponajprije proizvodne). Zbog slabe informiranosti i pogrešnih procjena o stanju na tržištu prodaja je često krivac za neuspjeh mnogih poduzeća. Formuliranje politike prodaje provodi se u skladu s politikom marketinga. Pod prodajnom politikom podrazumijeva se *"onaj dio poslovne politike poduzeća kojim se utvrđuju ciljevi poduzeća koje ono želi postići pri prodaji svojih proizvoda, kao i odlike i mjere kojima se ti ciljevi postižu".*[27] Ona sadrži ciljeve prodaje koje želi ostvariti u budućnosti, načine na koje će se ti ciljevi ostvariti, utvrđivanje sredstava potrebnih za ostvarivanje ciljeva, načela donošenja prodajnih odluka i kontrolu ostvarivanja zacrtanih ciljeva. Kao najvažniji cilj prodajne politike smatra se opseg i asortiman prodaje koji odgovara optimalnom iskorištenju proizvodnih kapaciteta poduzeća, a ostvareni po cijenama koje mogu pokriti troškove poslovanja i osigurati odgovarajući dobitak. Za

[24] http://www.pucajodposla.eu/blog/post/6-razloga-zasto-se-prodaja-usluga-razlikuje-od-prodaje-proizvoda (08.11.2016.)
[25] Kesić, T.: Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006., str. 5
[26] Ruža, F.: Informacije za potrebe prodajne politike - Znanstveni rad, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1991., str. 203.
[27] Šamanić, J.: op.cit., str. 16.

ostvarenje tog cilja prodajne politike nužno je njezino povezivanje s politikama drugih funkcija. To povezivanje može biti izravno i neizravno. Izravno povezivanje javlja se kada druge funkcije ne mogu formulirati svoju politiku bez neposredne suradnje s prodajnom funkcijom. To je slučaj kod povezivanja prodajne i proizvodne politike, jer proizvodna politika izravno ovisi o prodajnoj politici. Neizravno povezivanje javlja se između prodajne politike s jedne strane i nabavne politike, kadrovske i financijske politike, s druge strane. U tim se slučajevima kao posrednik javlja proizvodna funkcija, kojoj je neophodna potpora navedenih funkcija da bi realizirala ciljeve prodajne funkcije. S obzirom na vrijeme u kojem se prodajni ciljevi žele ostvariti, razlikuje se kratkoročna, srednjoročna i dugoročna prodajna politika.

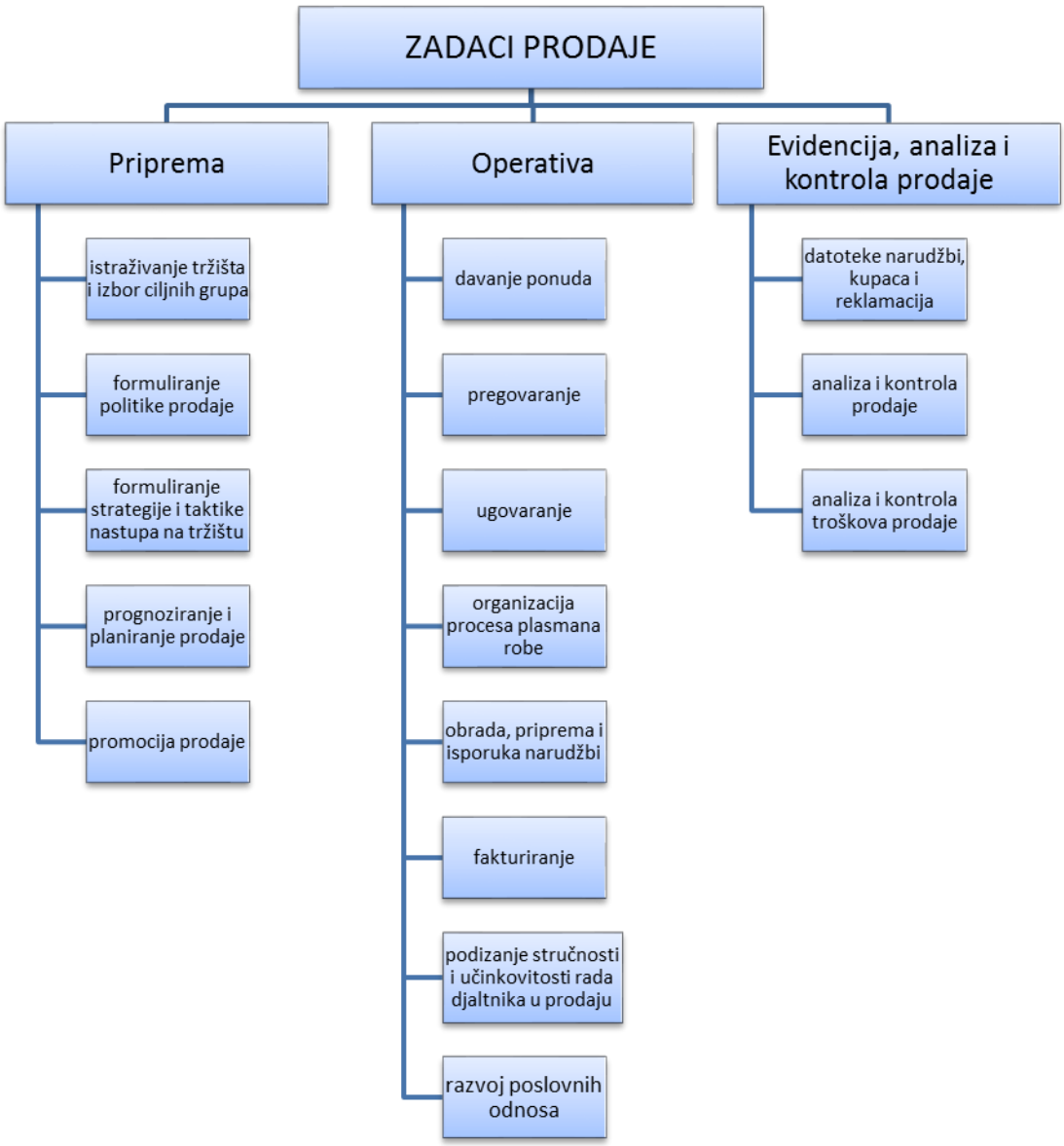
3.3. Ključni elementi funkcije prodaje

Temeljni zadatak prodajne službe poduzeća je pravodobna, maksimalno moguća i ekonomična prodaja proizvedene robe. Taj globalni zadatak sastoji se od čitavog niza drugih, specifičnih zadataka čije izvršavanje počinje pripremom, a završava analizom i kontrolom prodaje. Prodaja kao djelatnost vrlo je dinamična. Ona svaki dan povećava broj svojih aktivnosti i angažira sve veći broj različitih specijalista kako bi mogla što bolje obaviti svoj temeljni zadatak. U tržišno orijentiranom gospodarstvu zadaci prodaje, distribucije i logistike međusobno se uvjetuju, isprepliću i nadopunjavaju. Zadaci prodaje vrlo su složeni, odgovorni i prostiru se kroz sve poslovne funkcije i cjelokupno područje poslovanja poduzeća s obzirom na područje rada, zadaci prodajne službe mogu se razvrstati na tri temeljne skupine, i to na:

- pripremu prodaje,
- operativu prodaje i
- evidenciju, analizu i kontrolu prodaje.[28]

Svaka od navedenih skupina sastoji se od većeg ili manjeg broja pojedinačnih zadataka kroz koje se ostvaruje prodajna funkcija u poduzeću.

[28]Šamanić, J.: op.cit., str. 14.



Slika 1: Zadaci prodaje prema području rada

Izvor: Šamanić, J.: Prodaja distribucija logistika: Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009.

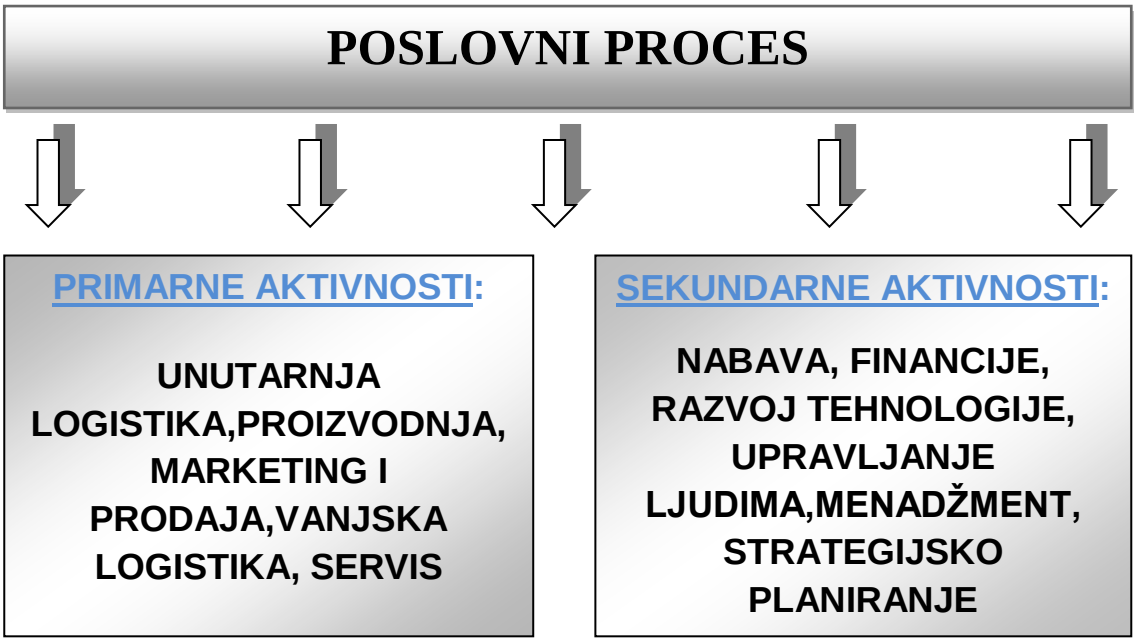
4. IZGRADNJA PROCESNE ARHITEKTURE

4.1. Poslovni procesi

Proces predstavlja osnovne gradivne blokove koncepta procesne orijentacije. Riječ proces ima svoje korijene u latinskoj riječi *„processus“* što znači *„ići prema naprijed“*.[29] Poslovni procesi (eng. business processes) opisuju način na koji se nešto u organizaciji radi. Oni su „srce“ svake organizacije. Poslovni proces je strukturiran, analitičan, međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva kontinuirano unapređenje. On predstavlja tijek aktivnosti s jasno definiranim početkom i završetkom te u više ili manje konstantnim intervalima kreira vrijednost za kupce. Proces je strukturiran, mjerljiv skupa aktivnosti dizajniran za proizvodnju specifičnog outputa za pojedinog potrošača ili tržište. Drugim riječima, proces predstavlja specifičan redoslijed radnih aktivnosti kroz vrijeme i mjesto, sa svojim početkom i završetkom, te sa jasno identificiranim inputima i outputima odnosno strukturom djelovanja. Poslovni procesi mogu se opisati kao niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća, a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarivanje neke vrijednosti.[30] Učinkovitost procesa mjerimo vremenom i troškovima potrebnim da bismo ulazne vrijednosti nekog procesa pretvorili u izlazni rezultat. Procesi su sastavni dio svakog poduzeća, al se vrlo rijetko opisuju i analiziraju. U organizacijama koje nisu orijentirane proizvodnji procesi nisu jasno definirani te ih je teško precizno opisati. Osnovna obilježja poslovnih procesa:

- svaki proces ima svrhu,
- svaki proces ima vlasnika,
- svaki proces ima početak i završetak,
- u proces ulaze inputi, a izlaze outputi,
- proces je sastavljen od sekvencijski izvedivih aktivnosti,
- na temelju ulaza i izlaza procesa lako se utvrđuje uspješnost procesa,
- da bi proces opstao treba imati poznate unutarnje i vanjske dobavljače i potrošače i
- unaprjeđenje procesa je neizbježno.

[29]Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o, Zagreb, 2011., str. 317.
[30]Bosilj Vukšić, V.; Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2004., str. 9.



Slika 2: Podjela poslovnih procesa na aktivnosti prema Michaelu Porteru

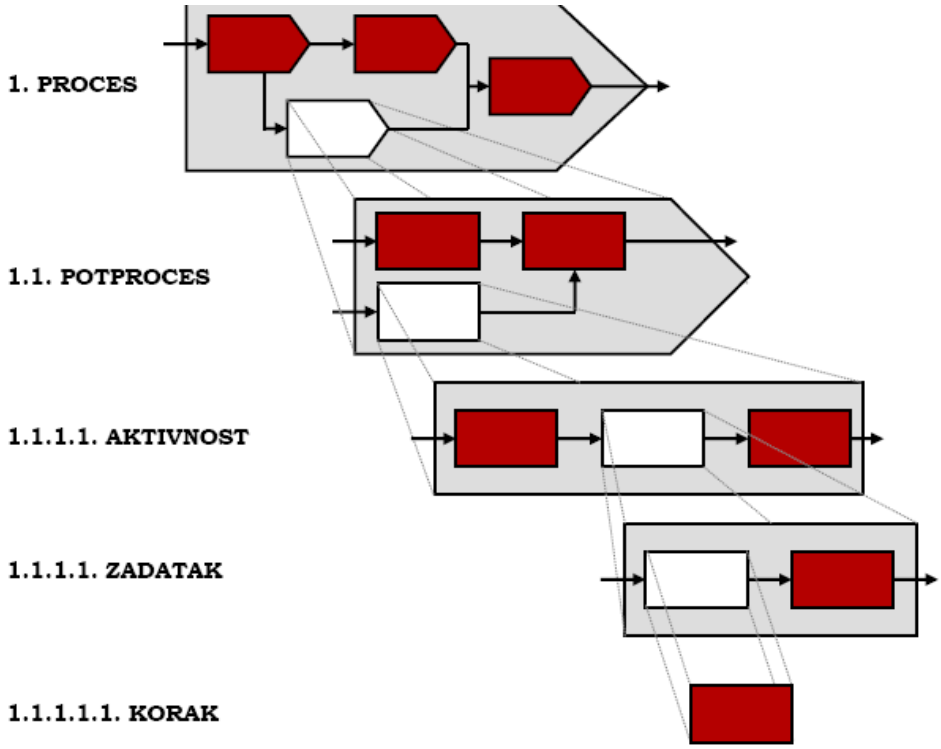
Izvor: Bosilj Vukšić, V.; Kovačič, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2004., str. 44

Proces je dio lanca vrijednosti, a ovisno o složenosti može se podijeliti na manje dijelove tj. potprocese. Npr. nabava se dijeli na naručivanje, pregovaranje, ugovaranje, zaprimanje, skladištenje, plaćanje… Aktivnost je najmanji dio procesa koji ima smisla modelirati i prikazati dijagramom. Aktivnost može prikazivati relativno složeni radni zadatak koji za potrebe određenog projekta nije potrebno detaljnije razmatrati, ali i najjednostavniju operaciju koju nije moguće dalje raščlanit, a naziva se korakom.[31] Osim što postoje razne podjele poslovnih procesa, može se reći kako postoji i procesna hijerarhija. Točnije, treba naglasiti dva aspekta procesne hijerarhije. Prvi je vezan uz samu prirodu procesa tj. razinu detaljnosti, dok se drugi odnosi na povezivanje poslovnih procesa u organizaciji. E. H. Melan (1993.) predlaže hijerarhiju klasifikacije procesa s obzirom na razinu detaljnosti do četvrte razine – zadataka, no tome se može dodati i peta razina – koraci, te u tom slučaju hijerarhija je sljedeća:

- proces,
- potproces,
- aktivnost,

[31]Bosilj Vukšić, V.; Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2004, str. 9

- zadatak i
- koraci.[32]



Slika 3: Hijerarhijske razine poslovnog procesa

Izvor: Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informatord.o.o., Zagreb 2011., str. 331.

Definirajući sam pojam procesa potrebno je dotaknuti se i čestog nerazumijevanja razlike između procesa i projekta. Naime, projektni menadžment već je neko duže vrijeme prisutan u znanstvenoj literaturi i poslovnoj praksi, tako da mnogi ljudi jednostavno poistovjećuju ta dva pojma. Ipak, primjenjivanje projektnog menadžmenta na procese i obrnuto je jako neefikasno. Iako su po pitanju rada u timovima (projektnim, procesnim) pristupi vrlo slični, osnovnu razliku predstavlja vremenska dimenzija kao i sama priroda outputa, te način podjele zadataka. Najvažnije razlike prikazane su u sljedećoj tablici.

[32]Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb 2011., str. 331.

Tablica 1: Razlika između projekta i poslovnog procesa

Projekt	Poslovni proces
kratkotrajan – ima svoj početak i kraj (vremenski određeno trajanje)	kontinuiran – isti proces se ponavlja ispočetka i ispočetka (vremenski
proizvodi jedinstveni output	proizvodi isti output svaki put kada se proces pokreće
radni zadaci nisu predefinirani u odnosu na funkcijsku filozofiju	radni zadaci su predefinirani u odnosu na funkcijsku filozofiju

Izvor: Sikavica, P.; Hernaus, T: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011., str. 320.

Korisno je, također, razjasniti odnos između procesa i proizvoda odnosno usluga. Proizvodi i usluge predstavljaju nusproizvod proslovnih procesa. Na određene načine i procese je moguće shvatiti kao proizvode. Dok dobri procesi ne stvarju pobjednike, pobjednici stvaraju dobre procese. Isto tako, procese treba razlikovati od pojmova procedura i funkcija.[33] Procedura opisuje što treba napraviti u određenoj situaciji, a funkcije su dijelovi organizacije kojima su dodijeljene određene odgovornosti. Pri samom definiranju procesa potrebno je imati na umu da se svaki poslovni proces sastoji od pet ključnih elemenata:

- kupca,
- skupa aktivnosti,
- inputa (resursi) i outputa (proizvodi i usluge),
- ljudi i
- tehnologije.

Tablica 2. prikazuje razlike u nekim obilježjima između tradicionalnog i procesno orijentiranog poduzeća. Zbog orijentiranosti na poslovne funkcije tradicionalno poduzeće nema jasno definiranu sliku cijeloga procesa, slabo je fokusirano na kupce, postoje nepotrebna uska grla i barijere, loša komunikacija i rivalstvo među organizacijskim jedinicama te konfliktni ciljevi i akcije na različitim odjelima. Kod procesno orijentiranih

[33]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 320.

poduzeća usmjerenost na proces osigurava bolju usmjerenost na kupca, utvrđivanjem granica procesa te kupaca i dobavljača procesa postiže se bolja komunikacija, određivanjem vlasnika procesa koji su odgovorni za proces izbjegnuta je tradicionalna rascjepkanost odgovornosti.

Tablica 2: Razlika između tradicionalnih i procesno orijentiranih poduzeća

OBILJEŽJA	**TRADICIONALNO PODUZEĆE**	**PROCESNO PODUZEĆE**
Poslovni vidik	Poslovna funkcija	Poslovni proces
Organizacijska jedinica	Odjel	Procesni timovi
Radni zadaci, poslovi	Usko definirani	Fleksibilni i opsežni
Fokus djelatnika	Nadređeni, rukovodioci	Kupci
Naknada se temelji na	Provedbi aktivnosti	Postignutim rezultatima
Uloga rukovodstva	Nadzor	Mentorstvo
Ključna osoba	Direktor odjela (poslovne funkcije)	Vlasnik poslovnog procesa
Poslovna kultura	Nadređenost, konflikti	Sudjelovanje, suradnja

Izvor: Bosilj Vukšić, V.; Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija-nakladništvo, Zagreb, 2004., str 53.

Međunarodna norma ISO 9001:2000 postavlja zahtjeve za dokazivanjem kvalitete sustava upravljanja u organizaciji (poduzeću). Norma ne spominje eksplicite prodaju kao poslovnu funkciju. Međutim postavlja zahtjev za dokazivanjem usmjerenosti na kupca, dakle marketinšku orijentaciju te zahtjev za dokazivanjem da su izgrađeni, dokumentirani i implementirani poslovni procesi koji su usmjereni na kupca. Pri tome se izričito zahtijeva dokazivanje:

- određivanja zahtjeva koje postavlja kupac, uključujući zahtjeve za isporuku i radnje poslije isporuke;
- osiguravanja da zahtjevi u ugovoru ili narudžbi koji se razlikuju od prije navedenih budu riješeni;
- da je organizacija sposobna ispuniti utvrđene zahtjeve;
- postupanja kada kupac ne osigura dokumentirane zahtjeve. Radi osiguravanja ispunjenja ovog zahtjeva norma eksplicite navodi: „U nekim slučajevima, kao što je prodaja putem interneta, formalna ocjena svake narudžbe nije praktična. Ocjenjivanjem se u tom slučaju mogu obuhvatiti informacije o proizvodu koje se nalaze u katalogu ili promidžbenom materijalu.“
- da je organizacija utvrdila i primijenila učinkovite postupke komunikacije s kupcima s obzirom na:
  - informacije o proizvodu,
  - postupanje s upitima, ugovorima ili narudžbama, uključujući dodatke i
  - povratne obavijesti od kupca, uključujući njegove reklamacije.[34]

Međunarodna norma ISO 9001:2000 potiče prihvaćanje procesnoga pristupa pri razvoju, primjeni i poboljšavanju učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom te povećavanje zadovoljstva kupca/korisnik zadovoljavanjem njegovih zahtjeva. Da bi organizacija radila učinkovito, mora utvrditi brojne međusobno povezane radnje i njima upravljati. Djelovanje koje upotrebljava sredstva i kojim se upravlja da bi se omogućilo preoblikovanje ulaznih veličina (input) u izlazne veličine (output) može se smatrati procesom. Često je izlaz iz jednog procesa izravan ulaz u sljedeći proces. Primjena sustava procesa u organizaciji, njihovo utvrđivanje i međusobno djelovanje te upravljanje njima može se nazivati "procesnim pristupom". Prednost je procesnoga pristupa osiguravanje trajnog upravljanja vezama između pojedinačnih procesa unutar sustava procesa te njihovom kombinacijom i međusobnim djelovanjem. Kada se primjenjuje u sklopu sustava upravljanja kvalitetom, taj pristup naglašava važnost:

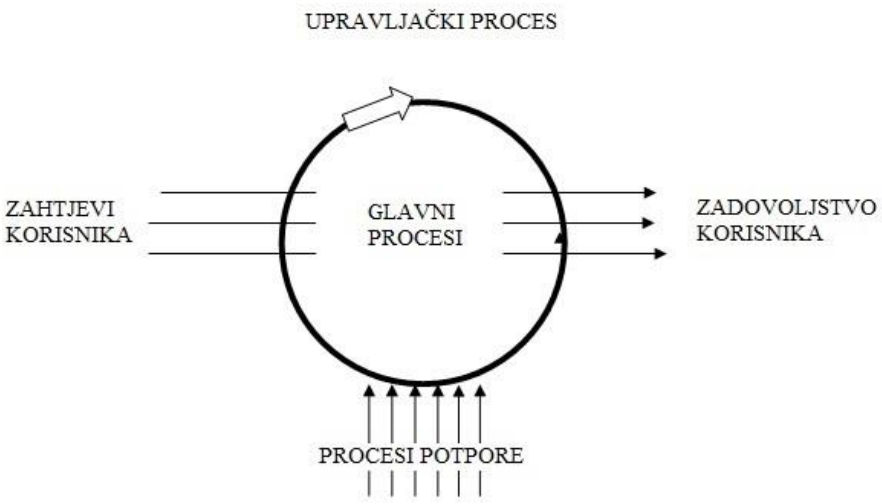
- razumijevanja i ispunjavanja zahtjeva kupaca/korisnika,
- potrebe da se procesi promatraju u uvjetima dodavanja vrijednosti,
- dobivanja rezultata procesa i njihove učinkovitosti i

[34]Drljača, M.: "Prodaja kao proces", https://bib.irb.hr/datoteka/520982.Prodaja_kao_proces.pdf (08.11.2016.)

- neprekidnog poboljšavanja procesa temeljeno na objektivnim mjerenjima.[35]

Neovisno o brojnosti mogućih podjela poslovnih procesa, a time, na prvi pogled, brojnosti i različitosti procesnih struktura, sve poslovne procese u poduzeću može se obuhvatiti podjelom na tri tipa poslovnih procesa:

- upravljačke ili menadžment procese,
- glavne procese i
- procese potpore.[36]



Slika 4: Prikaz tri tipa poslovnih procesa

Izvor: Drljača, M.: "Prodaja kao proces", http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20proces.pdf (28.10.2016.)

Upravljački poslovni procesi važni su za odvijanje glavnih poslovnih procesa kao i procesa potpore. To su poslovni procesi razvoja, planiranja, osiguravanja resursa i upravljanja ustrojem cijele organizacije. Upravljački procesi zbog sveobuhvatnosti i smjera njihova djelovanja na glavne poslovne procese nazivaju se još i *okomitim* poslovnim procesima. Upravljački ili usmjeravajući procesi, kao što i sam naziv govori, služe za usmjeravanje i upravljanje poduzećem. U njihovom izvođenju najčešće sudjeluju menadžeri najviše razine, da bi postavili organizacijske ciljeve, razvili i implementirali strategiju u svrhu ostvarivanja prethodno postavljenih ciljeva, utvrdili i oblikovali organizacijsku strukturu te upravljali

[35]Drljača, M.: "Prodaja kao proces", http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20proces.pdf (28.10.2016.)
[36]Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011., str. 323.

uspješnošću poslovanja.[37] Osim navedenih, oni još obuhvaćaju i procese razvoja, planiranja i budžetiranja, osiguranja i raspodjele resursa te komunikacije i donošenja strateških odluka. Poslovanje diljem svijeta jest pod ogromnim pritiskom velike konkurencije, poslovne okoline koja se brzo mijenja i sve zahtjevnijih kupaca. Postoje tri trenda koja pridonose ovome pritisku, a to su:

1. globalizacija,
2. tehnološke, legislativne i regulatorne promjene,
3. sve agilnije i fleksibilnije organizacije.

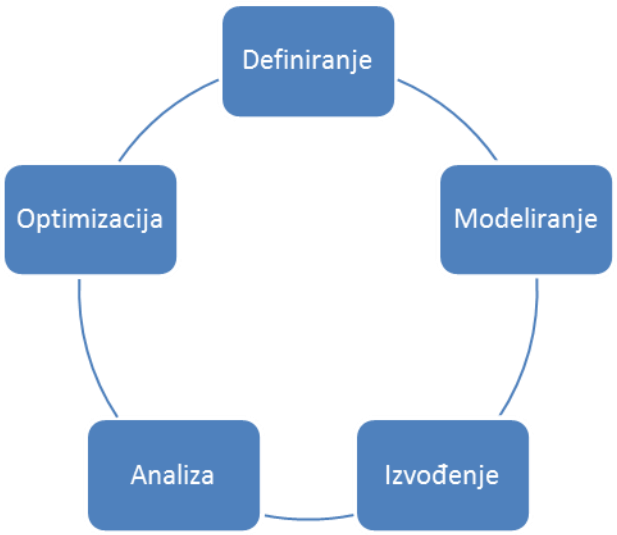
Svi ti pritisci stvorili su interes za analiziranjem kako poslovanje može postati fleksibilnije i efektivnije. Svaka organizacija je definirana s puno poslovnih procesa koji opisuju način na koji organizacija provodi svoje poslovanje. Neki procesi su ključni za poslovanje organizacije i čine njenu komparativnu prednost. Neki nisu toliko ključni, ali su i dalje bitni za njeno funkcioniranje. Poslovni procesi su, u biti, nervni sustav svakog poduzeća i zato je bitno njima upravljati. Glavni poslovni procesi usredotočeni su na postizanje zadovoljstva vanjskih kupaca/korisnika. Direktno dodaju novu vrijednost proizvodu/usluzi. Oni ispunjavaju zahtjeve kupaca/korisnika i generator su njihova zadovoljstva. Glavni poslovni procesi, procesi realizacije ili ostvarenja jesu poslovni procesi čiji izlaz u obliku proizvoda ili usluge ima izravnu potvrdu na tržištu.[38] Kod glavnih poslovnih procesa plan i proizvod u nastanku čvrsto su integrirani. Naziva ih se još vodoravnim poslovnim procesima. Procesi potpore usmjereni su ka stvaranju zadovoljstva unutarnjih korisnika unutar organizacije. Imaju sposobnost stvaranja dodane vrijednosti za kupca/korisnika. Međutim, taj utjecaj na ostvarenje dodane vrijednosti je indirektan i ostvaruje se kroz potporu glavnim poslovnim procesima. Procesi potpore pomoćni su procesi i predstavljaju servis glavnim poslovnim procesima. Obzirom na smjer djelovanja na glavne poslovne procese, također ih se nazivam okomitim poslovnim procesima. Potporni, omogućavajući ili administrativni procesi postoje da bi pružili podršku poslovanja poduzeća i omogućili nesmetano odvijanje upravljačkih i ključnih poslovnih procesa. Usmjereni su ka stvaranju zadovoljstva samih zaposlenika odnosno kupaca/korisnika unutar organizacije, iako neizravno, također, pružaju dodanu vrijednost i vanjskim kupcima. Kako su potrebe poslovnih organizacija za funkcijama podrške slične, potporni su procesi prilično standardizirani i podrazumijevaju tehnološku potporu, upravljanje ljudskim potencijalima, računovodstvenu podršku i druge oblike

[37]Bratko; Henich; Obraz: op.cit., str. 227.
[38]Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb, 2011., str 298.

podrške.[39] Brojni upravljački, glavni i procesi potpore odvijaju se u okviru procesne strukture istovremeno. Karakterizira ih niz međusobnih interakcija. Svaka od njih u određenoj mjeri utječe na sposobnost rezultata poslovnog procesa u smislu zadovoljenja zahtjeva kupaca/korisnika.[40]

4.2. Upravljanje poslovnim procesom

Upravljanje poslovnim procesima kombinira menadžerski pristup sa odgovarajućom tehnologijom u cilju poboljšavanja performansi poduzeća. Upravljanje poslovnim procesima je poboljšavanje poslovanja temeljeno na oblikovanju, mjerenju, analizi, poboljšanju i upravljanju procesima. Upravljanje poslovnim procesima se oslanja na poslovni pristup upravljanja promjenama zbog unapređivanja poslovnih procesa s konačnim ciljem ostvarenja poslovnih ciljeva, pri čemu promjene obuhvaćaju cijeli životni ciklus procesa: od definiranja i modeliranja do izvođenja, analize i optimizacije procesa.



Slika 5: Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima

Izvor: Sikavica, P.; Hernaus, T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o., Zagreb 2011.

[39]Šamanić, J.: op.cit., str. 22.
[40]Drljača, M.: "Prodaja kao proces", http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20proces.pdf (28.10.2016.)

Prvi korak u upravljanju poslovnim procesima jest definiranje poslovnih procesa. Vlasnici poslovnih procesa u ovoj fazi imaju najbitniju ulogu jer posjeduju poslovne zahtjeve i dostupne resurse. Sljedeća faza je modeliranje poslovnih procesa i ona uključuje skupljanje dovoljno detalja kako bi se razumjelo kako proces funkcionira te se zatim formalizira tijek poslovnog procesa pomoću dijagrama tijeka poslovnih procesa. Poslovni proces unutar poduzeća se zatim implementira i izvodi te se monitoringom prate ključni pokazatelji performansi poduzeća (eng. Key performance indicators, KPI). Prikupljeni podaci se analiziraju kako bi se identificiralo neočekivano ponašanje, ne optimizirani tokovi i uska grla te se na temelju toga proces optimizira.[41] Upravljanjem poslovnim procesima postižu se:

- viša kvaliteta,
- kraće vrijeme,
- niži troškovi,
- poboljšavanje i
- smanjen rizik poslovanja.

Danas je sam koncept upravljanja poslovnim procesima sastavni dio svake organizacije koja želi postati i ostati konkurentna. Upravljanje procesima tako složene strukture kao što je prodaja mora biti dobro organizirano i kontrolirano. Uz to je potrebno stalno izučavanje empirijskih iskustava iz upravljačke prakse. Činjenica je da odluke o prodaji mogu biti učinkovite samo ako se temelje na pouzdanim i blagovremenim informacijama s tržišta. Informacije su neophodne u svim fazama procesa upravljanja prodajom, kao što su:

- planiranje, u kojem se donose odluke o ciljevima i strategijama prodajnih aktivnosti,
- izvršenje, u kojem se provodi izbor odgovarajućih oblika organizacije prodajnih aktivnosti i
- kontrola, u kojoj se utvrđuju rezultati prodaje ostvareni u prethodnom razdoblju.[42]

Da bi se povećala učinkovitost prodajnih odluka, mora se u poduzeću izgraditi marketinški informacijski sustav koji će prikupljati, memorirati, analizirati i distribuirati neophodne informacije koje će unaprijediti proces planiranja, izvršenja i kontrole prodajnih aktivnosti. Izbor pojedinih tržišnih segmenata provodi se ovisno o tome koliko pojedine skupine potrošača žele ili trebaju proizvode ili usluge koje se nude na tržištu. Ciljno tržište je tržišni segment ili skupina kupaca koji žele ili trebaju odgovarajuće proizvode ili usluge. Izbor

[41]Sikavica, P.; Hernau,s T.: op. cit., str 307.
[42]Šamanić, J.: op.cit., str. 15.

tržišnog segmenta provodi se rako da se najprije uzme u obzir širi segment, koji se potom sužava na manji, jer više obećava i lakše ga je zadovoljiti.[43]

PDCA ciklus

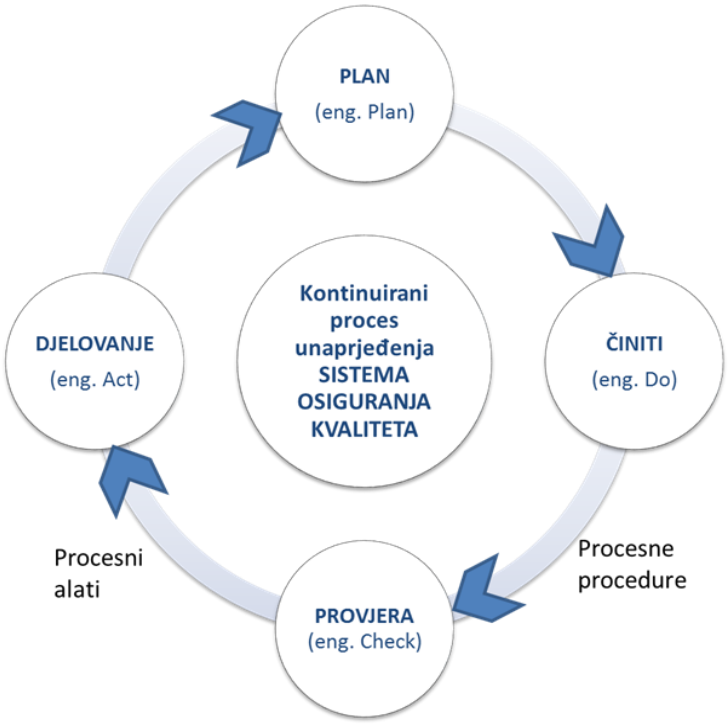
Organizacijama koje su svoje poslovanje prilagodile zahtjevima norme ISO 9001 stoji na raspolaganju odličan princip na osnovu kojeg mogu efikasno provesti poslovnu strategiju i poboljšati proces, ali i sustav upravljanja kvalitetom u cjelini: PDCA ciklus ili Demingov ciklus. On pomaže u provedbi stalnog poboljšanja u organizaciji. PDCA ima mnogo imena zato što je utvrđeno da je nevjerojatno koristan alat za upravljanje projektima, kvalitetom, i poboljšanje procesa. PDCA sastoji se od četiri koraka: planiranje, provedba, provjera i poboljšanje. Najčešće se koristi kada je potrebno poboljšati postojeći ili razviti novi proces, implementirati promjene u postojeći proces ili projekt, definirati proces rada i definirati novi proizvod ili uslugu. Norma ISO 9001 počiva na PDCA principu i zaista je neobjašnjivo da u velikom broju hrvatskih organizacija koje imaju uveden sustav upravljanja kvalitetom, ostaje nepoznat ili sasvim po strani. PDCA krug motor je ili pokretačka poluga svih grupa procesa unutar neke organizacije. Može se primijeniti na svaki proces pojedinačno kao i na sustav u cjelini. Jedino će se primjenom PDCA metodologije, na svim organizacijskim razinama, poslovanje organizacije poboljšati. PDCA metodologija kontinuirana je petlja planiranja, provedbe, provjere ili proučavanja i poboljšanja. Time PDCA model postaje idealan za:

- *stalno poboljšanje:* PDCA ciklus stalno tjera na poboljšanje procesa neovisno o ciljevima i ne zadovoljava samozadovoljni status;
- *implementaciju novih projekata i procesa:* ugrađeni mehanizam planiranja, provjere i povratne informacije omogućuje otklanjanje nedostataka i poboljšanje još u fazi implementacije, bez da se nepotrebno troše svi resursi;
- *definiranje odvijanja procesa:* PDCA ciklus podrazumijeva provjeru dosljednosti provedenih promjena prije no što dođe do sveobuhvatnog usvajanja.
- *upravljanje kvalitetom:* PDCA omogućuje razbijanje projekta na manje i stoga za upravljanje i provedbu daleko lakše korake (faze), te postepeno poboljšanje. Primjena PDCA ciklusa pomaže organizaciji da postane agilnija ili da nove načine upravljanja implementira velikom brzinom. U ovom slučaju primjena PDCA podrazumijeva:
- *utvrđivanje izvora varijabilnosti i njihovih negativnih utjecaja*. Eliminacija ili smanjenje tih varijabilnosti moguće je malim i brzim promjenama na primjer Lanca

[43]Ibid., str. 15.

dobave, poslovnih politika ili pravila. Ujedno se rade rezervni planovi za postupanje s rizicima koje nije moguće sasvim ukloniti.

- *integraciju različitih važnih funkcija i procesa unutar organizacije* kao što su upravljanje potražnjom i upravljanje nabavom, brz poslovni preustroj i informacijskih sustava.
- *ubrzanje poslovnog ciklusa i povećanje konkurentske prednosti organizacije* rezultat je ovakvog pristupa koji otklanja varijabilnost i poboljšava koordinaciju između različitih procesa.[44]



Slika 6: PDCA ciklus

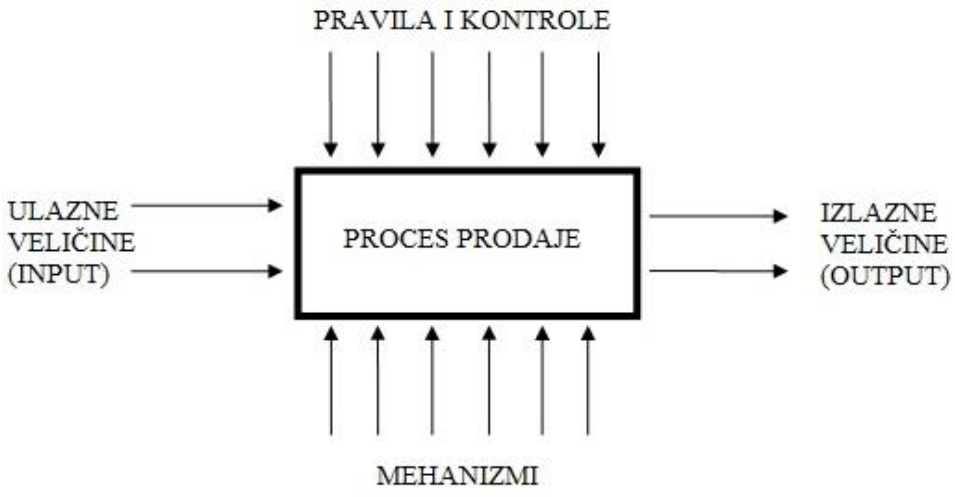
Izvor: Izvorno autorski

4.3. Poslovni proces prodaje

Kojem tipu poslovnih procesa će pripadati proces prodaje ovisi o temeljnoj djelatnosti i posebnostima poduzeća. U poduzećima kojima je prodaja temeljna djelatnost, proces prodaje imat će karakter glavnog poslovnog procesa. Istovremeno, ukoliko je poduzeće pretežito proizvodno orijentirano, glavni poslovni proces u takvom poduzeću bit će proces proizvodnje, a proces prodaje u tom će slučaju imati karakter procesa potpore koji treba osigurati prodaju

[44]K. Gaži – Pavelić, http://www.slideshare.net/kathairo/rad-hdk13-gaipaveli (08.11.2016.)

rezultata procesa proizvodnje (proizvod/usluga) na tržištu dodavanje vrijednosti proizvodu ili usluzi u cilju ispunjenja zahtjeva kupca/korisnika i postizanja njegova zadovoljstva.[45]



Slika 7: Dijagram konteksta procesa prodaje

Izvor: Drljača, M.: "Prodaja kao proces", http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20proces.pdf (28.10.2016.)

Ulazne veličine u proces prodaje zahtjevi su kupaca ili korisnika. Izlazne veličine jesu proizvodi ili usluge koji imaju takve karakteristike (kvalitetu) koje će kupca/korisnika učiniti zadovoljnim jer će njegovi zahtjevi sa ulaza u proces prodaje biti ispunjeni. Ova transformacija (preoblikovanje) ulaznih veličina u izlazne veličine, odvija se po određenim pravilima i kontrolama.[46] U procesu prodaje prepoznajemo ih u: međunarodnim normama, nacionalnim zakonima i propisima, ugovorima, tehničkim specifikacijama, planu poslovanja, postupcima, radnim uputama, metodologijama, cjenicima i sl. Da bi se proces prodaje mogao odvijati nužno je osigurati i odgovarajuće mehanizme, prije svega u obliku potrebnih resursa: stručni radnici, oprema, informatička oprema, softveri, energenti, radna sredina, financijska sredstva, partnerstva, obrasci i sl.[47] Da bi se unutar neke organizacije obavio posao, često je potrebna suradnja dviju ili više organizacijskih jedinica. Njihova koordinacija i komunikacija, zbog različitih, a ponekad i u potpunosti oprečnih ciljeva, može biti spora i neadekvatna. Međusobno nerazumijevanje nerijetko smanjuje organizacijsku uspješnost i dovodi do skoba između zaposlenika, loše radne atmosfere i nezadovoljstva kupaca, što svaki menadžer nastoji

[45]Sikavica, P.; Hernaus, T.: op.cit., str. 327.
[46]Bratko; Henich; Obraz: op.cit., str. 63.
[47]Drljača, M.: "Prodaja kao proces", http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20proces.pdf (28.10.2016.)

izbjeći. Orijentacija na poslovne procese nudi brojne koristi. Radi njezine sve veće važnosti i vrijednosti koju pruža ne samo kupcima, već i ostalim interesno – utjecajnim skupinama, svaka organizacija treba pažljivo pristupiti dizajniranju svojih poslovnih procesa. Da bi se stvorili preduvjeti za razvoj što uspješnije prakse unutar, ali i između organizacija, potrebno je najprije upoznati osnovne karakteristike samog koncepta, naglasiti specifične koristi i mogućnosti koje nudi ta nova poslovna filozofija, ali i prikazati njezin dosadašnji povijesni razvoj. Kroz takvo uvodno razmatranje procesne orijentacije omogućit će se njezina lakša primjena i brža asimilacija s postojećom poslovnom praksom. Ključni, temeljni ili operativni procesi odražavaju jedinstvene kompetencije poduzeća i kritični su za njegovu misiju. Riječ je o „vidljivim“ procesima koji počinju i završavaju s vanjskim kupcima, a koji su izravno uključeni u stvaranje proizvoda i/ili usluga.[48] Prema svojem obujmu oni su veliki i povezuju višestruke organizacijske jedinice i dijelove poduzeća. Zbog toga što stvaraju najveću vrijednost, ne samo za kupce već i za organizaciju u cjelini, oni bi trebali biti primarno u fokusu unapređenja poslovanja. Prodaja je proces u kojem se moraju slijediti određeni koraci, jedan po jedan, kako bi se došlo do krajnjeg cilja - prodaje. Prodajni proces ovisi o trudu uloženom u istraživanje i razumijevanju kupčeve situacije; ovisi i o energiji koja se ulaže i koliko dobro se poznaje i vjeruje u proizvod koji se prodaje. Katkad se mogu preskočiti neki koraci ukoliko kupac daje signale da se nastavi dalje i brže. U suprotnom, sve ovisi o pripremljenosti prije kontaktiranja potencijalnih kupaca.[49] Ukoliko se pojednostavi cjelokupni proces prodaje postoje četiri glavne faze u prodaji:

1. otvaranje
2. prikupljanje informacija
3. prezentacija/ponuda
4. zatvaranje ili sklapanje posla.

Faza otvaranja često započinje prvim hladnim pozivom nekome tko nije čuo za vas ili tko nije mislio o suradnji s vama. Faza prikupljanja informacija je drugi korak kada prodavač postavlja pitanja kupcu o njihovom poslu, što rade, kako rade i zašto rade upravo na taj način. Nakon toga pitaju kako njihovo poduzeće može pomoći da naprave taj proizvod još bolje. Obično drugi korak znači ugovoriti sastanak ili prezentaciju. Ponuda je sljedeći korak kada prodavač vrši prezentaciju baziranu na prikupljenim informacijama, te daje prijedloge ili smislena rješenja za rješavanje kupčevog problema ili potreba. Kada se kupac odluči za

[48]Bratko; Henich; Obraz: Prodaja, Narodne novine, Zagreb, 1996., str. 168.
[49]Majer, A.: "Kako prodavati", http://alenmajer.com/croatia/kakoprodavati/Kako-prodavati-prosireno-izdanje.pdf (08.11.2016.)

kupnju to je četvrti korak u prodajnom procesu i jedini korak koji se broji – sklapanje posla. To znači kako je kupac prepoznao vrijednost u vašem ponuđenom rješenju te ste pomogli kupcu donijeti odluku baziranu na informacijama koje ste im ponudili. Ukoliko nudite svoje proizvode bez prethodnog znanja o kupčevim potrebama i bez pronalaženja više informacija o kupčevoj situaciji, postoji velika mogućnost kako nećete moći ponuditi nikakvu vrijednost. Bit ćete odbijeni, iako možda imate odličan proizvod i konkurentne cijene.[50] Procesom prodaje upravlja stručni tim koji ga je izgradio i dokumentirao. Stručni tim vodi voditelj ili menadžer procesa prodaje. Ovako izgrađen proces prodaje treba implementirati u funkcijsku organizacijsku strukturu poduzeća. Na taj se način može:

- sagledati tijek procesa prodaje kroz organizacijsku strukturu poduzeća,
- sagledati sve sudionike procesa prodaje, neovisno da li su unutar organizacijske strukture poduzeća ili izvan nje, što znači da su sudionici poslovnog procesa i oni subjekti nad kojima poduzeće nema ingerencije,
- sagledati u kojim se organizacijskim jedinicama utvrđuje odgovornost za izvršenje zadaća u okviru pojedinog procesnog koraka u procesu prodaje i sagledati sva složenost procesa prodaje. Implementacijom procesa prodaje u funkcijsku organizacijsku strukturu poduzeća dobiva se dinamički model procesa. Implementacijom svih poslovnih procesa poduzeća u funkcijsku organizacijsku strukturu dobiva se procesna struktura poduzeća i tada je moguće utvrditi veze između njih te interakcije između triju tipova poslovnih procesa: glavnih, upravljačkih i procesa potpore.[51]

[50]Bratko; Henich; Obraz: op.cit., str. 175.
[51]Drljača, M.: "Prodaja kao proces", http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20proces.pdf (28.10.2016.)

5. DEFINIRANJE I UPRAVLJANJE POSOVNIM PROCESOM PRODAJE NA PRIMJERU PODUZEĆA MIPCRO

5.1. Djelatnost organizacije

Poduzeće Mipcro d.o.o. građevinsko je poduzeće srednje veličine koje još od 1991. godine aktivno sudjeluje u stvaranju i razvoju poduzetničke klime na širem Ivanečkom području, odnosno području Varaždinske županije. Poduzeće danas broji osamdesetak zaposlenih, te uz sebe veže još dvadesetak kooperantskih poduzeća s ukupno sto zaposlenih, što znači da dnevno na gradilištima radi sto pedeset do dvjesto zaposlenih. Osnovne djelatnosti kojima se tvrtka bavi su izgradnja, dogradnja i rekonstrukcija stambenih i poslovnih objekata, sportskih dvorana,objekata specijalne namjene, privatnih kuća, te rekonstrukcija objekata spomeničke i kulturne baštine. Poduzeće je u 2006. godini kroz navedene aktivnosti ostvarilo profit od šezdeset milijuna kuna. Kao najveće prednosti tvrtke bitno je spomenuti njenu prepoznatljivost u regiji, odlične odnose s dobavljačima i visoku likvidnost koja omogućuje velike popuste kod istih. Iako se Mipcro d.o.o. svrstava u poduzeća male i srednje veličine, na tu činjenicu ne treba gledati kao na manu, jer upravo to omogućava veću fleksibilnost kod izvršenja radova. Također, poduzeće posjeduje suglasnost za obavljanje djelatnosti građenja za skupinu D (za građevine čija ugovorena vrijednost nije veća od 6.000.000,00 eura, najmanje 80 zaposlenih, od kojih najmanje dva zaposlenika ispunjava uvjete za inženjera gradilišta), kao i licencu Ministarstva kulture za izvođenje radova na nepokretnom kulturnom dobru, u smislu izvođenja građevinsko-obrtničkih radova. Osnovni cilj poduzeća i njenih vlasnika koji su ujedno i vodeći menadžeri u poduzeću je ostvarivanje takvog ukupnog prihoda iz kojeg će se nakon podmirenja svih troškova poslovanja alimentirati poslovni rezultat tj. dobit za vlasnike ali i korektna plaća za sve zaposlenike kao i mogućnost financiranja svih prava zaposlenika koja oni imaju pozitivnim zakonskim propisima odnosno kolektivnom ugovoru i ugovorima o radu. Daljnji cilj je financijska stabilnost kao osnovni preduvjet i mogućnost normalnog funkcioniranja, stalna zaposlenost kapaciteta (bez praznih hodova u zimskom periodu), te odgovornost prema društvenoj zajednici i projektima iz vlastite djelatnosti na Ivanečkom području.

5.1.1. Strategija (misija/vizija)

Misija je motivacija za pokretanje poduzetničkog pothvata, a djeluje kao alat za komuniciranje. Misijom se definira svrha postojanja organizacije i ona bi trebala odgovoriti na pitanja kao što su razlozi bavljenja određenim poslom, koja je osnovna svrha zbog koje se taj posao obavlja i sl.[52] Misija predstavlja dušu poduzeća i traje do kraja postojanja poduzeća.

Svrha misije:

- Promovirati jasnoću svrhe/namjere djelovanja kroz poduzeće
- Stvoriti temeljno polazište za donošenje ključnih odluka i ocjenu ostvarenog
- Pomoći ostvariti poduzetnikovu odanost ciljevima unutar poduzeća
- Unaprijediti razumijevanje i podršku za poduzetnikove ciljeve unutar i izvan poduzeća.[53]

Misija poduzeća je temeljni razlog postojanja poduzeća. Definicijom poduzeće povezuje svoje postojanje s okolinom, a ujedno predstavlja polazište za utvrđivanje ciljeva, strategije i politika potrebnih za ostvarenje misije. Proces određivanja misije je dugotrajan te podrazumijeva veći vremenski period kako bi se uskladili svi čimbenici koji se uzimaju u razmatranje. Na definiciju misije organizacije utječe i njen položaj na tržištu kao i faza razvoja u kojoj se organizacija nalazi.

Misija je polazište za sva organizacijska nastojanja i ponašanja definiranjem smjera kojim neka organizacija želi ići, odnosno određuje njene aspiracije, postavlja organizaciju rada, tj. njezinu filozofiju i osnovne vrijednosti, određuje proizvode/usluge organizacije i njihove potrošače/kupce/klijente te je temelj za vrednovanje uspjeha.

Misija poduzeća Mipcro d.o.o.: "Graditi kvalitetno, brzo, ekonomično i to prvenstveno građevine javnih namjena zadovoljavajući pritom potrebe i interese investitora, vlasnika tvrtke i njenih zaposlenih."

Vizija je projekcija stanja vlastitog poduzeća u budućnosti. Vizija je za poduzetnik stanje kojem teži svagdanjim aktivnostima, te ju čine realistični snovi, a to je slika poduzeća u budućnosti koja počiva na stvarnim osnovama.

[52] Bobera, D.; Hunjet, A.; Kozina, G.: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2015., str. 251.
[53] Hunjet, A.; Kozina, G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014., str. 131.

Vizija je poduzetnikova predodžba:

- o tržištu koje poduzetnik želi osvojiti u budućnosti pomoću svojeg proizvoda/usluge
- o poduzeću – organizaciji koju treba uspostaviti za ostvarenje poslovne ideje
- o lokaciji i području na kojem poduzetnik namjerava osnovati poduzeće.[54]

Uspješno oblikovana vizija mora se zapisati i lako pamtiti da bi bila upečatljiva za sve koji su u odnosu s organizacijom. Izjava o viziji mora biti kratka, po mogućnosti jedna rečenica, odnosno krilatica koja vodi organizaciju i njene članove.
Dogodi li se da poduzeće ne oblikuje dobru viziju, ona neće biti motivirajuća i neće pozivati na zajedništvo u ostvarenju zajedničkih ciljeva. Uspješno definiranu viziju treba implementirati tako da svaka organizacijska jedinica i svi zainteresirani za uspjeh poduzeća pronađu u njoj motivirajuće i povezujuće čimbenike.[55]

Vizija poduzeća Mipcro d.o.o.: "Postati građevinska tvrtke srednje veličine do maksimalno 100 zaposlenih, specijalizirana za izvođenje objekata javnih namjena."

Ciljevi su nešto što treba izvršiti, točka kojoj treba težiti, ujedno su i postignuća koja se žele ostvariti poduzetničkim podhvatom.
Ciljevi su definirane pozicije koje poduzeće želi dostići. Oni određuju smjernice djelovanja i ponašanja poduzeća prema točno određenim točkama. Ovisni su o misiji i viziji poduzeća. Ciljevi su željeno stanje, pozicija ili rezultat pojedinaca, grupa ili cjelokupne organizacije u nekom vremenskom trenutku. Ciljevi usmjeravaju djelovanje organizacije na svim razinama (strategijskoj, taktičkoj i operativnoj) kroz to što ukazuju na prioritete, olakšavaju odlučivanje te su temelj za vrednovanje postignutog.[56]

Osnovni *cilj* poduzeća i njenih vlasnika koji su ujedno i vodeći menadžeri u poduzeću je ostvarivanje takvog ukupnog prihoda iz kojeg će se nakon podmirenja svih troškova poslovanja alimentirati poslovni rezultat tj. dobit za vlasnike ali i korektna plaća za sve zaposlenike kao i mogućnost financiranja svih prava zaposlenika koja oni imaju pozitivnim zakonskim propisima odnosno kolektivnom ugovoru i ugovorima o radu. Daljnji cilj je financijska stabilnost kao osnovni preduvjet i mogućnost normalnog funkcioniranja, stalna zaposlenost kapaciteta (bez praznih hodova u zimskom periodu), te odgovornost prema

[54] Hunjet, A.; Kozina, G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin , 2014., str. 128.
[55] Hunjet, A.; Kozina, G.: op.cit., str. 129.
[56] Hunjet, A.; Kozina, G.: op.cit., str. 137.

društvenoj zajednici i projektima iz vlastite djelatnosti na Ivanečkom području. Socijalna osjetljivost i odgovornost za vlastite zaposlenike i njihove obitelji kao i kooperantske tvrtke te njihove zaposlenike i obitelji.

5.1.2. Veličina organizacije (prema kriteriju broja zaposlenika)

Uvažavajući ekonomska kretanja, zakonske propise, poduzeće je kroz više od 20 godina poslovanja uvršteno u građevinsko poduzeće srednje veličine sa 80-ak zaposlenih i ukupnim prihodom u 2012. godine od preko 55 milijuna kuna. Poduzeće uz sebe veže još 20-ak kooperantskih poduzeća s ukupno 100 zaposlenih tako da se dnevno na gradilištima nalazi prosječno 150-200 zaposlenika. Ljudski resursi poduzeća (radnici), uz imovinu su najvredniji resurs organizacije.

5.1.3. Glavni proizvodi i/ili usluge

Osnovni proizvodi/usluge društva Mipcro d.o.o. su izgradnja, dogradnja, rekonstrukcija stambenih i poslovnih objekata, sportskih dvorana, škola, objekata specijalne namjene, privatnih kuća, rekonstrukcija objekata spomeničke i kulturne baštine.

5.2. Definiranje organizacijske strukture

Organizacijska struktura nije samo nužan temelj nego je i sastavni i najvažniji dio svake organizacije, a to najbolje potvrđuje njezino poistovjećivanje s anatomijom organizacije. Zbog toga je svakoj organizaciji najvažnija uspostava odgovarajuće organizacijske strukture.[57]

5.2.1. Ključne dimenzije organizacije

Ovisno o važnosti pojedinih poslova, u određenoj situaciji možemo razlikovati nekoliko dimenzija koje je potrebno uzeti u obzir prilikom dizajniranja. S obzirom da ne postoji univerzalno rješenje koje bi bilo primjenjivo u različitim situacijama, direktori, menadžeri i analitičari posla trebaju biti upoznati sa specifičnostima svake dimenzije. To će im omogućiti

[57]Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 333.

bolje razumijevanje i povećanje mogućnost donošenja ispravnih odluka prilikom dizajniranja posla.[58]

Ako organizacija želi proizvoditi kvalitetne proizvode i usluge, u što kraćem roku i uz što niže troškove, važan je način na koji će provesti proces raščlanjivanja i grupiranja zadataka. Važno je na koji će način podijeliti zadatke te osigurati njihovo obavljanje. Znači, potrebno je je uskladiti obuhvat posla s njegovom dubinom, odgovornosti prilagoditi pripadajućem hijerarhijskom položaju, odrediti ključne zadatke, uspostaviti povratnu vezu s poslom, međuzavisnost zaposlenika i njihovu interakciju s kupcima i partnerima i sl.[59]

Ključne dimenzije na koje se poduzeće fokusira su izgradnje, dogradnje, rekonstrukcije stambenih i poslovnih objekata, sportskih dvorana, škola, objekata specijalne namjene, privatnih kuća, rekonstrukcije objekata spomeničke i kulturne baštine. Naime, unutar poduzeća djeluje snažna povezanost između vertikalne i horizontalne dimenzije zadataka. Autonomija, cjelovitost, raznolikost i značajnost zadataka, te povratna veza s poslom usko je vezana uz obje dimenzije. Vrlo je teško razdvojiti koje se karakteristike zadataka odnose na jednu, a koje na drugu dimenziju.

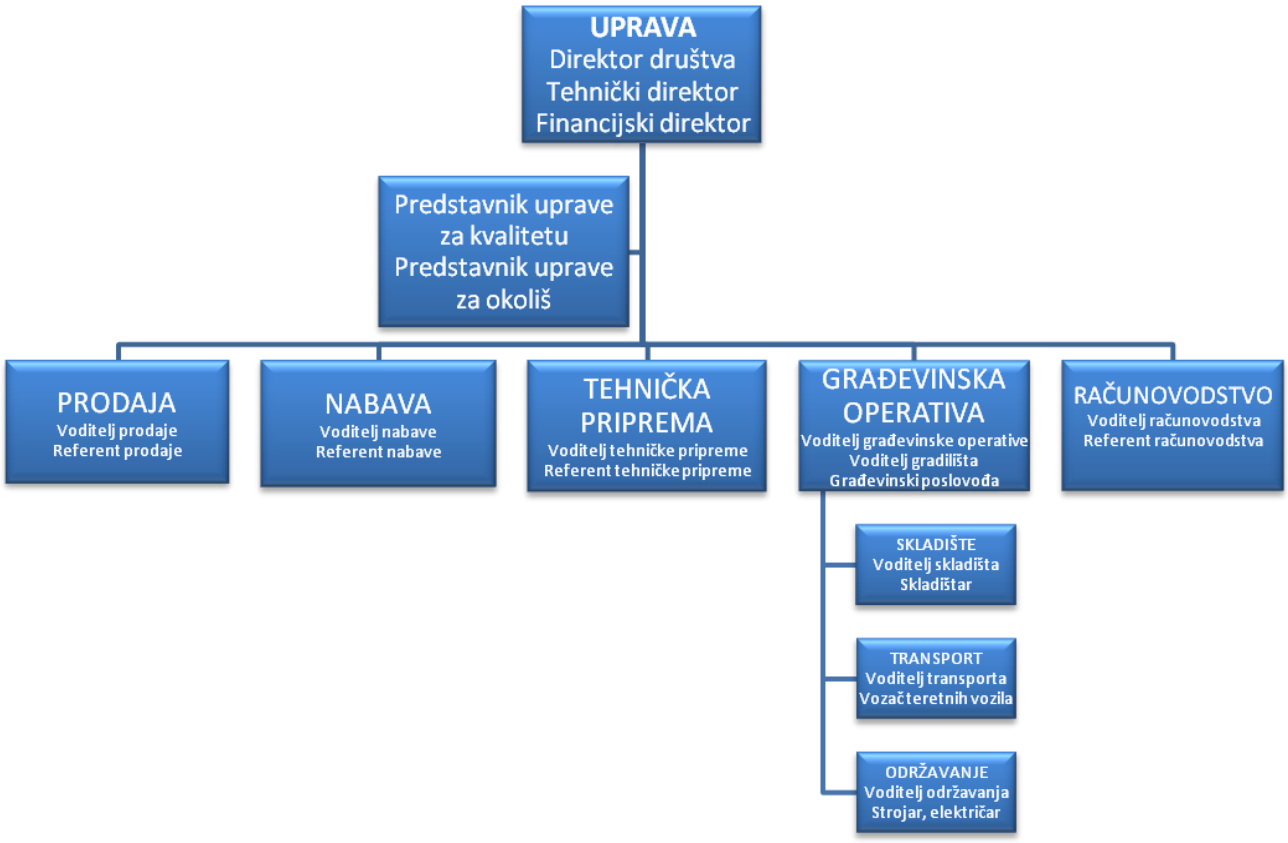
Svi poslovi imaju određen obuhvat i dubinu. Naime, ako se na određenom poslu obavlja veći broj zadataka, tj. ako je njegov obuhvat veći, taj posao ima veću dubinu u autonomiji odlučivanja. Dakle, što se više penjemo u hijerarhiji organizacije, to poslovi imaju sve veći obuhvat i sve veću dubinu.[60] Isti slučaj je prisutan u Mipcro-u. Određene zadatke obavljaju određeni odjeli unutar društva, a što je poslovanje društva kompleksnije, kompleksnije je obavljanje zadataka.

5.2.2. Vrsta organizacijske strukture

Organizacijska struktura je uži pojam od organizacije. Organizacijska struktura je sustav odnosa među ljudima radi izvršavanja određenih zadataka i to je najvažniji dio svake organizacije. S obzirom na podjelu i izvršenje posla unutar društva možemo zaključiti kako se radi o funkcijskoj organizacijskoj strukturi.

[58]Sikavica, P.: op.cit., str. 506.
[59] Ibid., str. 506.
[60] Sikavica, P.: op.cit., str. 509.

Na primjeru ovog poduzeća vrsta organizacijske strukture je funkcijska. Sastoji se od 5 osnovnih funkcija: prodaja, nabava, tehnička priprema, građevinska operativa i računovodstvo koje su prikazane na slici 1. Unutar odjela *građevinska operativa* također se nalaze predradnik armirač, predradnik tesar, predradnik zidar, predradnik vodoinstalater, armirač, keramičar, parketar, tesar, tesar/krovopokrivač, vodoinstalater, zidar, rukovoditelj bagerom, rukovoditelj građevinskim strojevima, rukovoditelj toranjskom dizalicom, rukovoditelj utovarivačem i zagrtačem, te rukovoditelj građevinskom dizalicom koje zbog prostornog ograničenja u izradi projekta nisam mogla prikazati na prikazanoj slici.



Slika 8.: Funkcijska organizacijska struktura Mipcro d.o.o.

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.

5.2.3. Broj hijerarhijskih razina

Doprinos pristupa razini posla ogleda se i kroz mogućnost utvrđivanja optimalnog broja hijerarhijskih razina organizacije. Dakle, stvarna razlika u složenosti posla treba odrediti točan broj menadžerskih razina. Kada se složenost organizacije rastavi na manje dijelove, moguće je prepoznati poželjan broj organizacijskih razina potrebnih za upravljanje tom složenošću. Pritom, hijerarhijske razine trebaju odgovarati prethodno utvrđenim razinama posla.[61]



Slika 9.: Hijerarhijske razine Mipcro d.o.o.

Izvor: Izvorno autorski

5.2.4. Donošenje odluka

Poduzeće sudjeluje u javnim natječajima, gdje zapravo tvrtka na temelju projekta, kojeg dobiva od investitora, daje ponudu za posao. Taj projekt je detaljno razrađen i sadrži sve potrebne nacrte. Poduzeće na javni natječaj prijavljuje tajnica, odnosno ona priprema svu potrebnu dokumentaciju (prikuplja sve potrebne potvrde te ih najčešće ovjerava kod javnog bilježnika ili kod porezne uprave), za što je potrebno najčešće između tri do četiri dana. Poduzeće može istovremeno raditi na više poslova, što uvelike ovisi o njenim kapacitetima. Dakle, ukoliko poduzeće obavlja neki posao gdje koristi sve svoje kapacitete (svi radnici, sav alat, strojevi, kamioni...) tada ne može sudjelovati u nekom drugom poslu. Nakon što investitor prihvati ponudu tvrtke, izrađuje se plan prema kojem će se obavljati sav posao na

[61] Sikavica, P.: op.cit., str. 538.

određenom gradilištu. Taj plan uključuje sav potreban materijal, alat, strojeve, broj radnika itd. Sam plan izrađuju glavni zaposlenici koje se bave tehnikom, te ga na kraju ovjerava direktor poduzeća. Koliko će trajati izrada plana poslovanje, uvelike ovisi o veličini samog gradilišta.

Posao počinje narudžbom građevinskog materijala koji je prethodno određen od strane voditelja gradilišta. Nakon što se sav naručeni materijal dopremi u skladište, počinje njegovo otpremanje na gradilište (ponekad se direktno od dobavljača materijal doprema do gradilišta). Najčešće materijal se doprema vlastitim kamionima, ali ponekad se on dostavlja i kamionima vlastitih dobavljača. Zatim voditelj gradilišta raspoređuje radnike prema njihovim kvalifikacijama (zidari, soboslikari, vozači i sl.) i materijal potreban za obavljanje određenog segmenta posla. Na kraju svakog tjedna izrađuje se izvješće o obavljenom poslu koje se zatim šalje u upravu tvrtke, te se obavještava investitor. Ta izvješća su vrlo bitna, jer uprava preko njih prati odvijanje poslova. Posao traje određeno vrijeme i nakon njegovog završetka višak materijala se ponovo doprema u skladište. Radnici se sele na drugo gradilište na kojem će moći dalje obavljati posao za koji su kvalificirani, ali isto tako i sva potrebna oprema i strojevi se premještaju dalje gdje će biti od koristi (ako nema posla tada se premještaju u skladište). Način plaćanja ovisi o veličini projekta, pa tako ukoliko se radi o manjem projekta, plaćanje se vrši preko jednog računa. Međutim ukoliko postoji veći (skuplji) projekt tada se plaćanje vrši po privremenim obračunima, tzv „situacijama“. Zadnji račun koji se izdaje naziva se tzv. „okončana situacija“ i nju sastavlja voditelj gradilišta i potvrđuje ju nadzorni inženjer.

5.3. Identificiranje ključnih, potpornih i upravljačkih poslovnih procesa

Poslovni procesi mogu se opisati kao niz logički povezanih aktivnosti koje koriste resurse poduzeća a čiji je krajnji cilj zadovoljenje potreba kupaca za proizvodima ili uslugama odgovarajuće kvalitete i cijene, u adekvatnom vremenskom roku, uz istodobno ostvarivanje neke vrijednosti.[62] Danas je uobičajena podjela procesa na tri kategorije, a one su:

- upravljački ili usmjeravajući procesi,
- ključni, temeljni ili operativni procesi i
- potporni ili administrativni procesi.

[62]Bosilj Vukšić, V.; Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija-nakladništvo , Zagreb, 2004., str. 9.

Upravljački procesi, kao što i sami naziv govori, služe za usmjeravanje i upravljanje poduzećem. U njihovom izvođenju najčešće sudjeluju menadžeri najviše razine da bi postavili organizacijske ciljeve, razvili strategiju u svrhu ostvarivanja prethodno postavljenih ciljeva, utvrdili i oblikovali organizacijsku strukturu te upravljali uspješnošću poslovanja.

Ključni procesi su oni koji održavaju jedinstvene kompetencije poduzeća i kritični su za njegovu misiju. Naime, riječ je o „vidljivim" procesima koji počinju i završavaju s vanjskim kupcima, a koji su izravno uključeni u stvaranje proizvoda ili usluge.[63]

Potporni procesi postoje da bi pružili podršku poslovanju poduzeća i omogućili nesmetano odvijanje upravljačkih i ključnih poslovnih procesa. Također, usmjereni su k stvaranju zadovoljstva samih zaposlenika i kupaca unutar organizacije.



Slika 10: Procesna struktura organizacije Mipcro d.o.o.

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.

[63]Sikavica, P.: op.cit., str. 327.

5.4. Tržište

Poduzeće Mipcro d.o.o. aktivno sudjeluje u stvaranju i razvoju poduzetničke klime na širem Ivanečkom području, odnosno području Varaždinske županije. Poduzeće danas uz sebe veže još dvadesetak kooperantskih tvrtki. Svoju konkurentsku prednost uglavnom ostvaruje unutar granica države. Jedni od najpoznatijih, te uspješno obavljenih projekata su Sol Garden u Umagu, proizvodno poslovna hala Štefan d.o.o. u Kumrovcu, objekt za smještaj zatvorenika u Glini, tenis centar Kator u Umagu, luksuzni stambeni objekti Šljivik u Zagrebu te mnogi drugi poslovni projekti vrijedni više milijuna kuna.

5.5. Prodaja

5.5.1. Svrha prodaje

Ovaj operativni postupak definira proces marketinga i prodaje usluga društva: izgradnje, dogradnje, rekonstrukcije stambenih i poslovnih objekata, sportskih dvorana, škola, objekata specijalne namjene, privatnih kuća, rekonstrukcije objekata spomeničke i kulturne baštine. Sustavnom provjerom iskazanih (neiskazanih) zahtjeva kupaca/investitora nastoje se smanjiti razlike i otkloniti nesporazumi prije davanja ponude, prihvaćanja narudžbe, potpisivanja ugovora, sa svrhom utvrđivanja sposobnosti društva da ispuni zahtjeve kupaca u kvaliteti, očuvanju okoliša, načinu izvršenja, obimu i rokova. Postupci preispitivanja obuhvaćaju sve strane u procesu nuđenja, usuglašenost sa zakonskom regulativom, provjeru resursa, koordinaciju i nadzor kooperanata (podugovaratelja) radnje s upitima, ponudama, ugovorima, narudžbama, izmjenama, potvrdama narudžbi i računima. Stoga, proces *Prodaje,* kao organizacijski dio, funkcionalno povezuje i usklađuje ostale procese, kako bi u realnom roku pretvorili pruženu uslugu u novac, a na zadovoljstvo svih zainteresiranih strana.

5.5.2. Definicije u prodaji

Zbog boljeg pregleda i lakšeg razumijevanja definicije su opisane na sljedeći način.

Tablica 3: Opis definicija

Obrada tržišta	⇒	Planirano i ciljno usmjereno upoznavanje potencijalnih kupaca/investitora s uslugama društva i/ili sagledavanje, analiza i tumačenje njihovih konkretnih potreba i/ili zahtjeva, a radi stvaranja mogućnosti za nuđenje, odnosno ugovaranje
Prezentacija usluga	⇒	Organizirani prikaz usluga (mogućnosti i referenci društva) jednom ili više kupaca/investitora, potencijalnih kupaca na pripremljenim prezentacijama i sl.), radi stvaranja mogućnosti za nuđenje, odnosno ugovaranje.
Propagandni i promotivni materijal	⇒	Materijal koji služi za promociju društva, određene usluge, najavu marketinških aktivnosti itd. Materijal se distribuira putem web stranice, e-mailom, poštom, prilikom direktnih kontakata sa kupcima i sl..
Usluge društva	⇒	Rezultat procesa (vidi detaljnije *OP-08.3/01*). U našem slučaju izgrađeni, dograđeni, rekonstruirani stambeni i poslovni objekti, sportske dvorane, škole, objekti specijalne namjene, privatne kuće, rekonstruirani objekti spomeničke i kulturne baštine.
Zapisi prodaje	⇒	Upit, ponuda, narudžba, potvrda narudžbe, ugovori, računi…
Upit	⇒	Zapis ili usmeni kontakt kojim kupac/investitor/potencijalni kupac traži informaciju o uslugama društva
Ponuda	⇒	Zapis ili usmeni kontakt kojim se kupcima/investitorima/potencijalnim kupcima nude konkretne usluge sa definiranim uvjetima (uvjeti plaćanja, način i obim izvršenja, rokovi i sl.) ili odgovor na upit kupca/potencijalnog kupca kako bi zadovoljili uvjete dodjele ugovora/narudžbe za svoje usluge

Ugovor	⇒	Obostrano ovjereni, pravno važeći dokument kojim su definirane međusobne obaveze i prava između društva i kupca/investitora
Mapa ponude (faza nuđenja) Mapa radnog naloga (faza realizacije)	⇒	Sadrži cjelokupnu dokumentaciju (elektronski/papirnati oblik) te sve ostale informacije vezane za radni nalog. Sadržaj je definiran zapisom *OB-07.2/02 Radni nalog – Popis dokumenata, označeno da se radi o Mapi ponuda u fazi nuđenja te Mapi radnog naloga, označeno da se radi o Mapi radnog naloga* kada je ugovoren posao (objašnjeno u *PI-07 poglavlje 2.1*). Vlasnici *Mape ponude/Mape radnog naloga* su imenovani voditelji *projekata/radnih naloga (VPRN)* i zaduženi su za njeno formiranje i njeno ažuriranje tijekom nuđenja i potom realizacije radnog naloga.
Ocjena prodajnih zapisa	⇒	Postupci koje poduzimamo prije preuzimanja obveze izvršenja usluge (prije podnošenja ponude, prihvaćanja ugovora ili narudžbe, potvrđivanja narudžbe, prihvaćanja promjena u ugovorima ili narudžbama), kako bi osigurali da su svi zahtjevi zapisani i nedvosmisleno određeni, razriješena odstupanja, nejasnoće, te da ih možemo realizirati.

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.

5.5.3. Vlasnik procesa – odgovornosti

Direktor društva, tehnički direktor, financijski direktor, svaki unutar svog područja odgovornosti, odgovorni su za planiranje, izvođenje i analizu marketinških akcija (obrada tržišta i prezentacija usluga), komunikaciju s kupcima, investitorima, odobravanje komercijalnih uvjeta, za ocjenu i ovjeru ugovora, odabir, angažman i ocjenu kooperanata (podugovarača) te definiranje odnosa sa njima.

Voditelj prodaje vlasnik je procesa *Prodaja,* stoga je odgovoran za izradu/reviziju ovog dokumenta, te za nadzor provedbe opisanog procesa. Odgovoran je za provođenje i analizu provjere zadovoljstva kupaca, te rješavanje (u suradnji s predstavnikom uprave za kvalitetu, predstavnikom uprave za okoliš, uključenim voditeljima projekata/RN-a) eventualnih prigovora kupaca, lokalne zajednice. Odgovoran je, u suradnji s tehničkim direktorom, financijskim direktorom, voditeljima projekata/RN-a iz njihova djelokruga odgovornosti, za informiranje kupaca/investitora, potencijalnih kupaca o uslugama i uvjetima poslovanja društva, zaprimanje i ocjenu zahtjeva kupaca, izvršenje procesnih koraka s upitima, ponudama, narudžbama, potvrdama narudžbi, računima. Odgovoran je za čuvanje zapisa nastalih tijekom nuđenja i prodaje. U suradnji s tehničkim direktorom, voditeljem građevinske operative, imenuje *voditelje projekata/radnih naloga.*

Voditelji projekata/radnih naloga moraju detaljno poznavati ovaj postupak i odgovorni su za dosljednu provedbu utvrđenih procesnih koraka. Zaduženi su za realizaciju povjerenih im projekata/radnih naloga u zadanim rokovima, stalni nadzor i koordinaciju nad pojedinim fazama izvršenja, izvještavanje odgovornih osoba, komunikaciju s kupcem, investitorom, institucijama (za to određenim osobama). Sudjeluju s voditeljem prodaje, voditeljem građevinske operative (tehničkim direktorom, financijskim direktorom) pri odabiru članova tima. Odgovorni su za vođenje tima, (uključenih zaposlenika). Odgovorni su za sprečavanje pojave nesukladnosti u što je moguće većoj mjeri. Zaduženi su za otvaranje *Mape ponuda* (pisani oblik, direktorij na serveru društva)*, ažuriranje zapisa Mapa ponuda - Popis dokumenata* (*OB-07.2/02*), zaprimanje, kompletiranje, pregled, arhiviranje i distribuciju dokumentacije (projekata, podloga, nacrta, troškovnika, radnih uputa, …), definiranje faza i aktivnosti u procesu nuđenja i kasnije, realizacije, zaduženja, odnosno odgovornosti i rokova za izvršenje, planiranje resursa, definiranje pravila prijenosa informacija i komuniciranja svih uključenih u realizaciju, izvještavanje. Vlasnici su *Mape ponuda* te ako se posao ugovori *Mape radnog naloga.*

Članovi tima odgovorni su za obavljanje aktivnosti za koje su zaduženi, poštivanje zadanih rokova, prikupljanje, izradu, kompletiranje i pregled potrebne dokumentacije, zapisa vezane za izvršenje zadanih aktivnosti, aktivno sudjelovanje u procesu nuđenja, realizacije radnih naloga (sugestije, primjedbe, izmjene, nadopune i sl.) izvještavanje. Kao članovi tima imenuju se stručni, tamo gdje je to zahtijevano ovlašteni te zaposlenici s iskustvom na sličnim zadacima.

Pravnik (vanjska usluga) obavlja sve poslove u pravnom prometu društva s fizičkim i pravnim osobama i tijelima državne uprave, u granicama dobivenih ovlaštenja.

5.5.4. Ulazni/Izlazni podaci procesa

Na slici 11 prikazani su podaci o tijeku prodaje, ulazni podaci neposredno prije prodaje i izlazni podaci nakon prodaje.

Ulazni podaci	**Prodaja**	**Izlazni podaci**
zahtjevi vanjskih zainteresiranih strana koji se mogu primijeniti na prodaju usluga: zakonsku regulativu pravilnike, norme, standarde, propise upiti i zahtjevi za uslugama iz područja izgradnje novih objekata te dogradnji i rekonstrukciji postojećih, po projektnoj dokumentaciji investitora, dobiveni s tržišta od pravnih i fizičkih osoba, te jedinica lokalne samouprave usmeni upiti, narudžbe, skice, nacrti i ostalo, privatnih osoba nezakonske upute, preporuke ISO 9001, ISO 14001 Informacije o poslovima koji se nude na tržištu, javni natječaji Interes kupaca/investitora za uslugama društva, izražen kroz upite, narudžbe, ugovore Prigovor zainteresiranih strana (kupaca, lokalne zajednice)		Prepoznati i ocjenjeni zahtjevi kupaca uobličeni u odgovarajuću ponudu, dobivenu narudžbu ili ugovor, te naručene usluge i popratni dokumenti, zapisi, isporučeni kupcu/investitoru, podaci o zadovoljstvu kupca

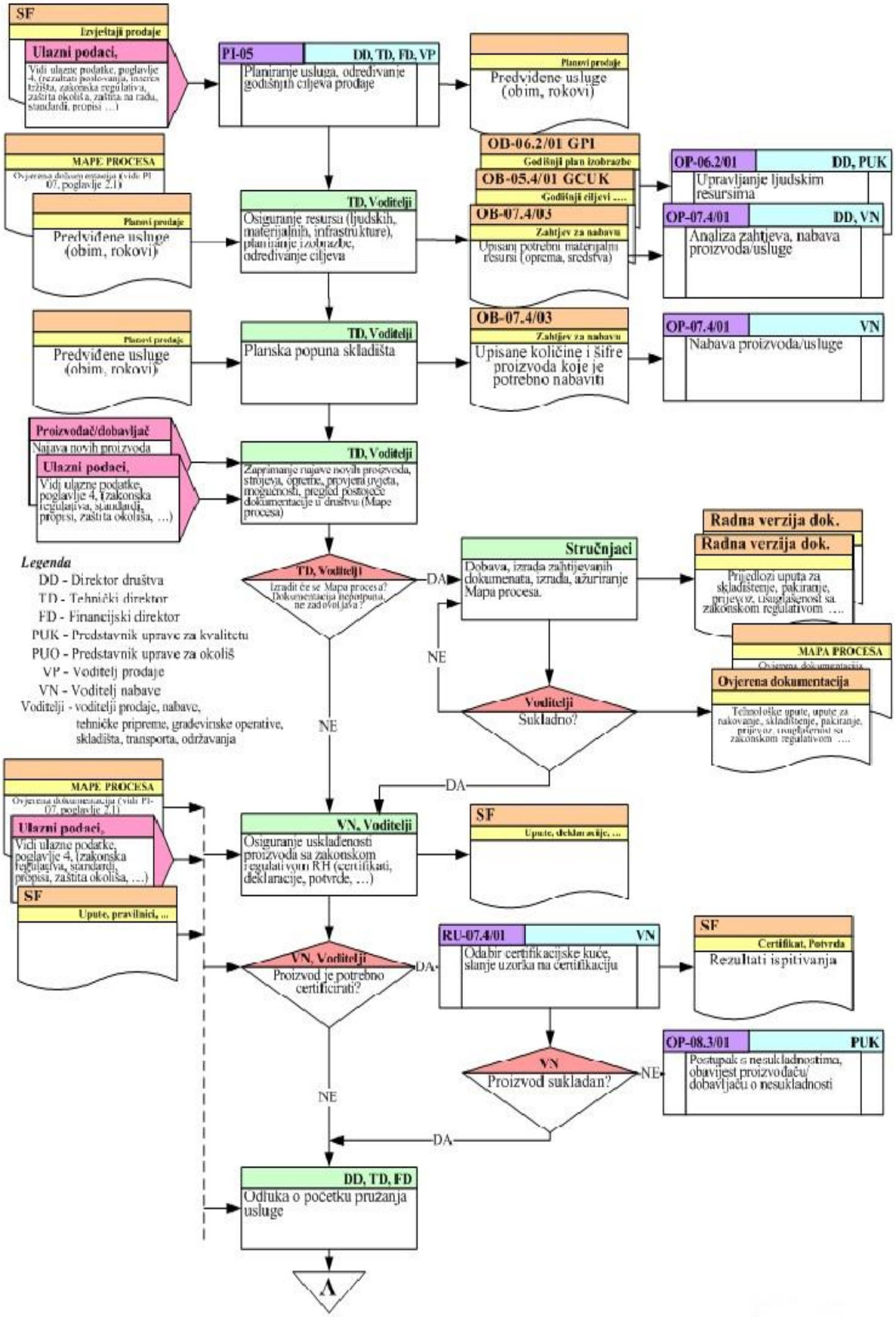
Slika 11: Ulazni i izlazni podaci o prodaji

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.

5.5.5. Opis procesa

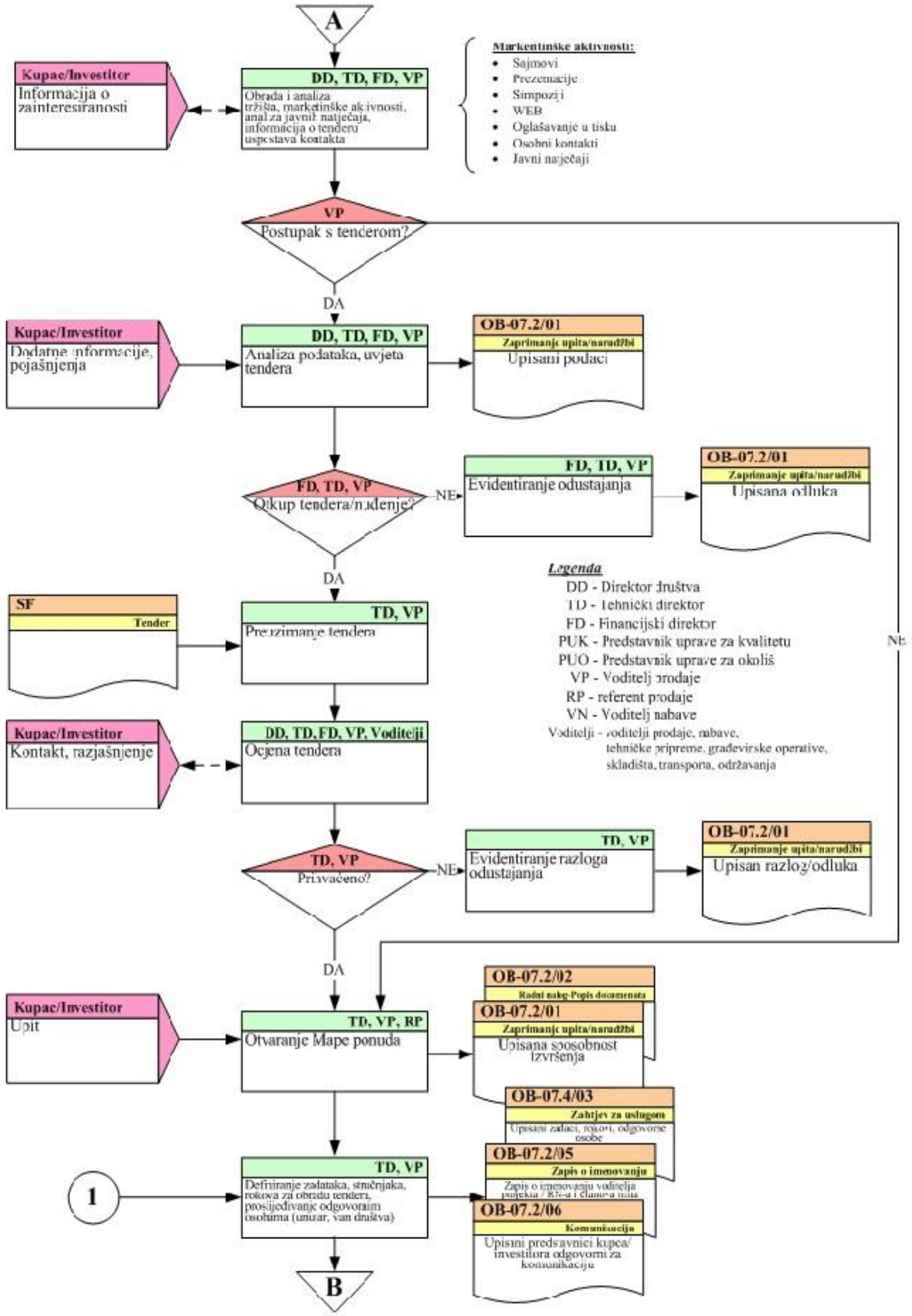
5.5.5.1. Obrada i analiza tržišta

Promotivne aktivnosti u prodaji odvijaju se s ciljem što veće nazočnosti na tržištu, većeg plasmana usluga te postizanja što boljih komercijalnih uvjeta. Organizacija prodaje temelji se na praćenju javnih natječaja, sadržaja Internet stranica, osobnim kontaktima direktora društva, tehničkog direktora, financijskog direktora, voditelja prodaje, uspostavom kontakata na specijaliziranim sajmovima, izložbama, prezentacijama, a kako bi se približili kupcima/investitorima, potencijalnim kupcima i prepoznali njihove navike i potrebe. Također, voditelj prodaje zadužen je za praćenje i analizu zadovoljstva kupaca, prigovora zainteresiranih strana (vidi *OP-07.2/03*). Na osnovi dobivenih podataka direktor društva, tehnički direktor, financijski direktor, voditelj prodaje, odlučuju koji će se potencijalni kupci kontaktirati, najčešće telefonom, slanjem propagandnog materijala, slanjem ponude te posjetom ili koja će se natječajna dokumentacija (u daljnjem tekstu tender) otkupiti. Pri realizaciji velikih poslova nastoje se sklopiti ugovori. Ugovor može biti ponuđen od strane kupca/investitora, ili od strane *društva*. U slučaju da se ugovor nudi od strane *društva,voditelj projekata/radnih naloga*, a uz pravnu pomoć pravnika (vanjska usluga) sastavlja *Ugovor* i daje ga na potpis financijskom direktoru. Naročita pozornost vodi se o prijašnjoj suradnji, sposobnosti da dugoročno ispunjava ugovorene obveze, te solventnosti i ugledu kupca/investitora. Odgovarajući broj primjeraka ugovora dostavlja se kupcu/investitoru, dok se barem jedan primjerak arhivira u mapi *"Ugovori"*.



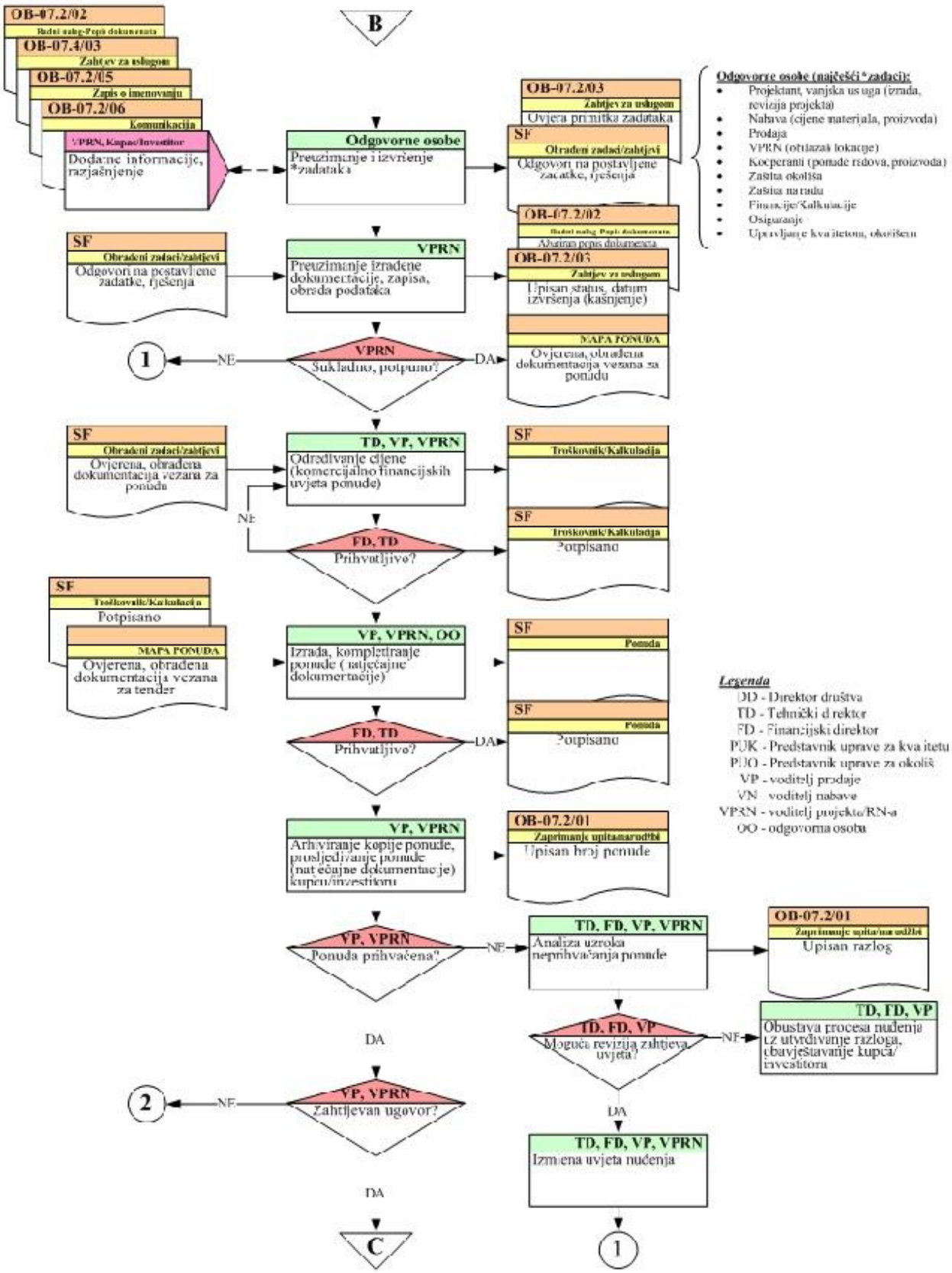
Slika 12: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (jedan)

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.



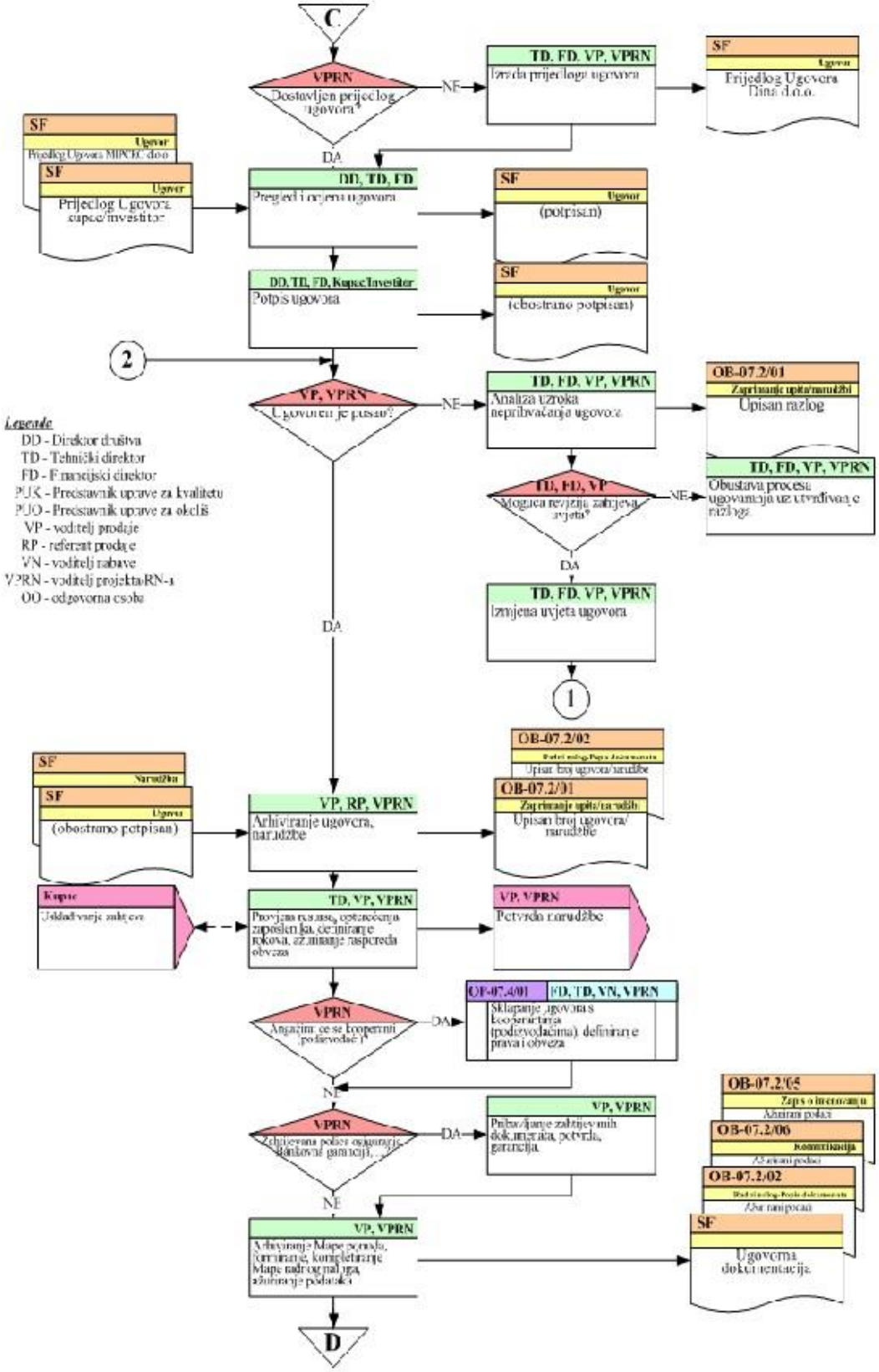
Slika 13: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (dva)

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.



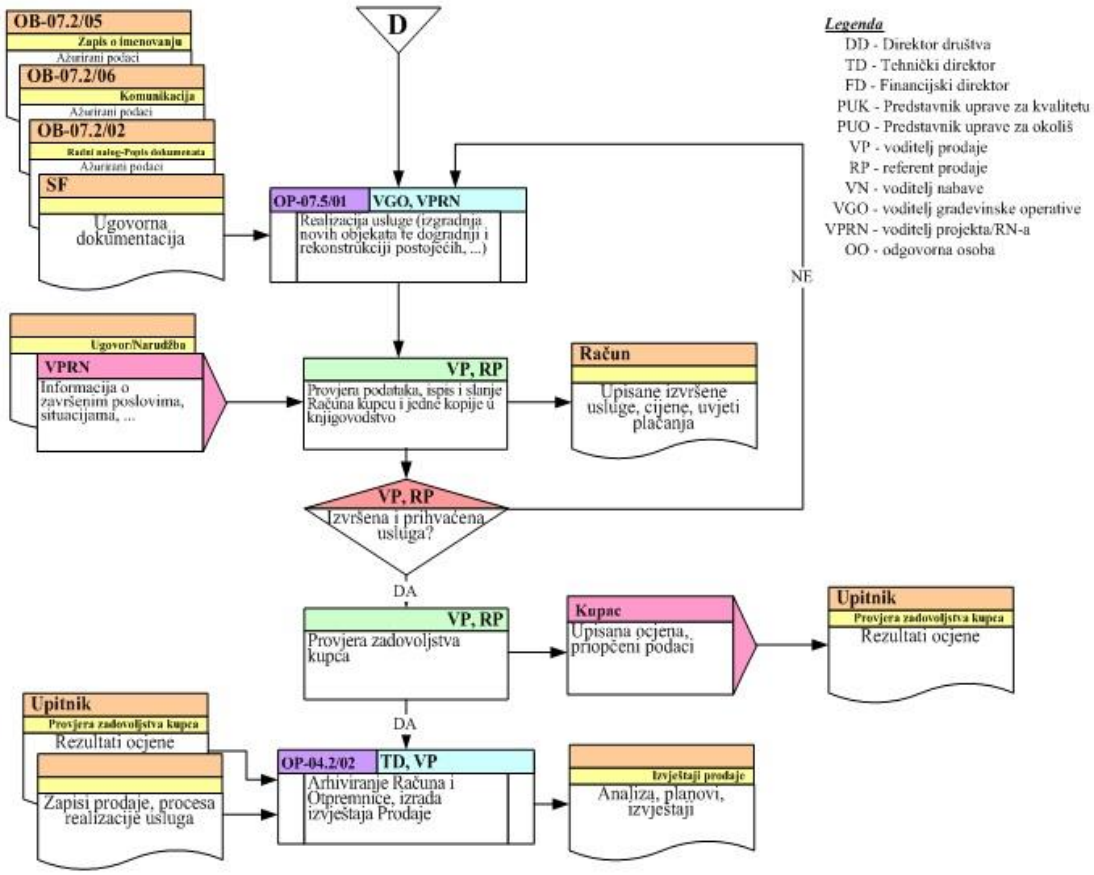
Slika 14: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (tri)

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.



Slika 15: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (četiri)

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.



Slika 16: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (pet)

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.

5.5.5.2. Osiguranje resursa

Obim, cijene i dinamiku izvršenja voditelji projekata/radnih naloga, voditelj prodaje, u suradnji s tehničkim direktorom, financijskim direktorom nastoje unaprijed precizirati (za tekuću godinu, kvartal). Osobita pozornost pridaje se poštivanju već ugovorenih obveza prema kupcima/investitorima, da su nabavljani proizvodi/usluge u skladu sa zakonskom regulativom, trenutačnim trendovima, prikladni za upotrebu na domaćem/stranom tržištu, sigurni, istovremeno vodeći brigu o zaštiti okoliša, te sukladni zahtjevima kupaca/investitora.

5.5.5.3. Podaci kupaca, provjera njegovog zadovoljstva

Voditelji projekata/radnih naloga, svaki u okviru svojih zaduženja, odgovorni su za istinitost, ažurnost podataka kupaca/investitora (kontakt osoba), za redovitu kontrolu točnosti upisanih podataka, te za ažuriranje *Mape ponuda* i/ili *Mape radnih naloga* u skladu s nastalim promjenama. U društvu postoji trajna obveza praćenja zadovoljstva naših kupaca/investitora, u skladu sa usvojenom politikom kvalitete i okoliša. Tijekom realizacije usluge *voditelji projekata/radnih naloga* (uključeni zaposlenici) kroz komunikaciju s kupcima/investitorima i/ili njihovim predstavnicima imaju obvezu praćenja zahtjeva kupaca, njegove percepcije u odnosu na društvo i s time u vezi informirati tehničkog direktora (predstavnika uprave za kvalitetu, predstavnika uprave za okoliš). Osnovni pokazatelji zadovoljstva kupca su primopredajni zapisnici i prihvaćanje naše usluge (izgrađenih novih objekata te dograđenih i rekonstruiranih postojećih) bez primjedbi, za što se unutar *društva* vode zapisi. Voditelj prodaje, sam ili uz potporu specijaliziranih davatelja usluge, provodi istraživanja potreba i očekivanja kupaca/investitora, s ciljem utvrđivanja načina cjelovitog zadovoljavanja želja i zahtjeva (i neiskazanih). Anketa Upitnikom o zadovoljstvu kupca provodi se minimalno jednom godišnje za sve kupce/investitore čiji promet iznosi više od 100 000,00 kuna, te na slučajnom odabiru manjih kupaca, a ne manjem od 10.

5.5.5.4. Postupak s Upitom, Tenderom

Kada se dođe do informacije o tenderu ili je zaprimljen upit/narudžba kojim se traži određeni posao, potrebno je analizirati i obraditi informaciju s ciljem da se na osnovu dostupnih podataka procjeni opravdanost otkupa tendera. Ako se zaključi da bi traženi radovi mogli biti interesantni, tehnički direktor, financijski direktor, referent prodaje unosi podatke o tenderu u zapis *Zaprimanje upita/narudžbi (OB-07.2/01)*.

U slučaju da se tender neće otkupiti, odnosno da ponuđeni posao iz bilo kojeg razloga nije interesantan, kupca referent prodaje obavještava o odluci. Ako je odluka pozitivna voditelj prodaje (tehnički direktor) organizira preuzimanje tendera te obavlja potpuniju analizu posla koji se nudi, jer se samo na osnovi konkretnih podataka može zaključiti da li je društvo sposobno izvršiti traženu uslugu tj. da li društvo ima dovoljno raspoloživih resursa (ljudskih i materijalnih) kako bi se posao izvršio kvalitetno i u dogovorenom roku. Nakon analize tehnički direktor, financijski direktor ili voditelj prodaje donosi konačnu odluku koju evidentira u zapisu *Zaprimanje upita/narudžbi (OB-07.2/01)*.

5.5.5.5. Ocjena kupčevih zahtjeva

Prije pripreme ponude, potvrde narudžbe, pripreme ugovora, kupčev/investitorov zahtjev, zavisno od kompleksnosti zahtjeva ocjenjuje/ocjenjuju direktor društva, tehnički direktor, financijski direktor, voditelj prodaje, voditelji (nabave, tehničke pripreme, građevinske operative, skladišta, transporta, održavanja) a kako bi potvrdio/potvrdili da:

- navedeni kupčevi zahtjevi (natječajna dokumentacija) potpuno i jasno određuju uslugu, uključujući i zahtjeve za kvalitetom, sigurnošću, raspoloživošću, dinamikom izvršenja, cijenom, sukladnošću sa zakonskom regulativom, standardima, propisima, preporukama, da ne ugrožavaju okoliš i sl.
- su prepoznati i zadovoljeni zahtjevi koji nisu specificirani od kupca/investitora ali su potrebni za namjeravanu ili specificiranu uporabu
- kupčevi zahtjevi nisu u sukobu sa ostalim, unutarnjim ili vanjskim zahtjevima i obvezama
- su sva odstupanja od zahtjeva usuglašena i razriješena s kupcem/investitorom
- su utvrđeni utjecaji na okoliš
- mogućnost nabavke proizvoda/usluga sukladno zahtjevima kupca/investitora
- su prepoznati i izbjegnuti potencijalni rizici (pored rizika sposobnosti ispunjenja traženih zahtjeva, procjena obuhvaća i provjeru ispravnosti tehničkih rješenja, prijevoza, istovara, naplate i sl.)

Potvrdu o provedenoj ocjeni predstavlja oznaka u zapisu *Zaprimanje upita/narudžbi (OB-07.2/01)* i upisana imena zaposlenika koji su zaprimili/ocijenili upit. Sve informacije o standardnim uslugama nalaze se u katalozima ili oglasnim materijalima (web). U slučaju bilo kakvih odstupanja ili nejasnoća voditelj projekta/radnog naloga, voditelj prodaje kontaktira kupca/investitora radi pojašnjenja. Tehnički direktor, voditelj prodaje, voditelji projekata/radnih naloga, nadziru slučajeve nemogućnosti ispunjenja kupčevih zahtjeva i kupčeva neprihvaćanja podastrte ponude, te u slučaju ponavljanja istovjetnih uzroka ili po odluci direktora društva, razmatraju potrebu pokretanja popravne radnje kojom bi uklonio taj uzrok.

5.5.5.6. Postupak s Ponudom

Ako je odlučeno da će se krenuti u posao, *voditelj prodaje* dodjeljuje broj ponudi, upisuje u zapis *Zaprimanje upita/narudžbi* (*OB-07.2/01)* krajnji rok za predaju ponude. Otvara *Mapu ponude* u koju će se stavljati, a kako će se izraditi, dobaviti, svi dokumenti i zapisi vezani za nuđenje (poveznice na njih). Sve promjene evidentira imenovani *voditelj projekata/radnih naloga* u zapisu *Radni nalog - popis dokumenata* (OB-07.2/02). Također obavlja distribuciju tendera, sukladno zahtjevima iz tendera i/ili *Zakonom o javnoj nabavi*, s definiranim rokovima za:financijsku obradu tendera koja se odnosi na prilaganje sljedećih dokumenata ponudi, a zavisno od uvjeta natječaja kao na primjer:

- garancija banke za ozbiljnost ponude
- pismo namjere banke (garancija za dobro izvršenje posla)
- BON1, BON2
- potvrda o plaćenom porezu i prirezu
- bilanca
- potvrda o nekažnjavanju
- izvod iz sudskog registra
- dobavljanje potvrde o osiguranju ljudi i sredstava rada
- izradu elaborata zaštite na radu (ako se traži)
- obradu tendera sa stanovišta osiguranja kvalitete (plan kvalitete, kopije svih potrebnih vjerodostojnosti o sposobnosti za izvođenje ponuđenih radova društva i kooperanata), provjerava se dostupnost potrebnih normi, ako postoji ispunjava se upitnik o kvaliteti, …)
- tehničku obradu tendera, analiziraju se zahtjevi iz tendera, određuju tehnologije, postupci, metode realizacije, te daju podaci koji su bitni za dinamiku, određivanje trajanja radova
- pribavljanje ponuda za nabavu materijala i opreme potrebne za realizaciju (*Nabava OP-07.4/01*)
- pribavljanje ponuda i kontakt sa mogućim kooperantima, podizvođačima radova za poslove za koje nam je potrebna vanjska usluga (shodno *OP-07.4/01 Nabava* i *RU-07.4/01 Ocjena dobavljača*)

Ako su u bilo kojem segmentu obrade tendera potrebne dodatne informacije, odgovorna osoba za obradu tog dijela tendera daje zahtjev za dodatne informacije *voditelju*

projekta/radnog naloga (imenovanoj kontakt osobi) koji kontaktira s kupcem. Pristigle dodatne informacije (pismene ili usmene) *voditelj projekta/radnog naloga* prosljeđuje odgovornoj osobi koja je i zatražila informaciju. Nakon prikupljenih podataka koji utječu na visinu cijene ponude (potreban broj sati za pojedine faze realizacije, cijene materijala i opreme, te usluge kooperanata i ostalih faktora) izrađuje se troškovnik na osnovu kojeg se određuju cijena i komercijalno/financijski uvjeti ponude. Nakon što je definirana cijena ponude i određeni komercijalno/financijski uvjeti ponuda se kompletira te ju direktor društva, tehnički direktor, financijski direktor ili njegov ovlaštenik potpisuje i prosljeđuje jedan primjerak kupcu, a drugi arhivira u društvu. U slučaju neprihvaćanja ponuda većih od 100.000 kn od strane kupca, na poleđini ponude upisuje se razlog neprihvaćanja ponude radi kasnijih analiza i eventualnog pokretanja popravne radnje.

5.5.5.7. Postupak s Ugovorom

Ako je ponuda prihvaćena, priprema se prijedlog ugovora. Tehnički direktor, financijski direktor, voditelj prodaje ili voditelji projekata/radnih naloga izrađuju prijedlog ugovora ili vrše analizu pripremljenog ugovora od strane kupca/investitora s kojim usuglašavaju tekst ugovora i parafiraju ga. Kada je tekst ugovora usuglašen i parafiran, direktor društva, tehnički direktor ili financijski direktor potpisuje ugovor od strane *društva*. Voditelj prodaje ili voditelj projekta/radnog naloga prosljeđuje odgovarajući broj primjeraka ugovora i ugovorne dokumentacije kupcu/investitoru, dok se barem jedan primjerak arhivira u mapi *Ugovori*. Istovremeno, gdje je to potrebno, potpisuju se i ugovori s kooperantima, podizvođačima radova (tehnički direktor, financijski direktor) opisano u operativnom postupku *OP-07.4/01 Nabava*. Nakon što su svi preduvjeti zadovoljeni pristupa se realizaciji usluge u skladu sa ugovorenim, dostavljenim projektima, zahtjevima kupaca, operativnim postupcima realizacije usluge.

5.5.5.8. Postupak s Narudžbom i Potvrdom narudžbe

Narudžbu kupac može uputiti u pisanom ili usmenom obliku. Obrađuje je tehnički direktor, voditelj prodaje, referent prodaje, voditelj projekta/radnog naloga. Dostavljena je na osnovu prethodno usuglašenog i prihvaćenog ugovora ili ponude ili dogovora, odnosno prijašnjih poslovnih odnosa. U slučaju kompleksnih narudžbi ili iznosa većeg od 25.000,00 kuna, te temeljem prethodnih iskustava (urednost plaćanja, značaj firme, dugogodišnja suradnja i sl.) od kupca će se zatražiti pisana narudžba. Tehnički direktor, voditelj prodaje, referent prodaje, voditelj projekta/radnog naloga na kraju postupka preispitivanja, obvezatno potvrđuje zahtjeve iz narudžbe ili nudi nove, te prema vlastitoj procjeni, vodeći računa o zahtjevima kupca, obavještava ga u slobodnoj formi pisanom *Potvrdom narudžbe* ili usmeno. Ukoliko se korisnik/kupac naknadno na javi usmeno ili pisano tijekom dva radna dana, podrazumijeva se da se slaže s podacima.

5.5.5.9. Promjene i dodaci u narudžbama (ugovorima)

Promjene i dodatke narudžbi (zahtjevom za izmjenu *Ugovora*) predloženi od strane kupca/investitora zaprima voditelj projekta/radnog naloga, voditelj prodaje te:

- povlači izvornu narudžbu,
- provjerava kompletnost i jasnoću promjene narudžbe,
- određuje status izvorne narudžbe (prihvaćena, u postupku realizacije ili izvršena),
- određuje izvedivost zahtijevane promjene te njezin utjecaj na sigurnost, okoliš, troškove i dinamiku realizacije, izvedbu te priprema ponudu izmijenjene narudžbe i
- tamo gdje je to potrebno, ponuda izmijenjene narudžbe prosljeđuje se direktoru društva, tehničkom direktoru, financijskom direktoru, voditelj projekta/radnog naloga.

Nakon prihvaćanja izmijenjene ponude od strane kupca/investitora daju se odgovarajuće upute za provedbu promjene narudžbe svim uključenim stranama (npr. kooperantima, uključenim zaposlenicima…) ovisno o statusu izvorne narudžbe. U izvanrednim slučajevima, gdje zbog planiranja i zahtijeva da se promjena narudžbe provede odmah, direktor društva, tehnički direktor, financijski direktor može potvrditi promptnu provedbu promjene narudžbe.

Tablica 4: Dokumenti i obrasci

Slijedni dokumenti:	***OP-07.4/01***	***Nabava***
	OP-07.5/xy	***Operativni postupci realizacije usluga***
	OP-08.5/01	***Postupak s popravnim/zaštitnim radnjama***
	RU-07.4/01	***Ocjena dobavljača***
Popis obrazaca:	***OB-07.2/01***	***Zaprimanje upita/narudžbe***
	OB-07.2/02	***Radni nalog - Popis dokumenata***
	OB-07.2/05	***Zapis o imenovanju voditelja projekta/radnog naloga***
	OB-07.2/06	***Komunikacija***
	OB-07.4/03	***Zahtjev za nabavu***
	OB-07.2/04	***Zahtjev za uslugom***

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.

5.5.6. Zapisi

Zapis su objektivni dokazi da je određena aktivnost izvedena, ili da je kvaliteta proizvoda/usluga sukladna specificiranim zahtjevima. Zapisima se potvrđuje ispunjenje nekog kriterija. Zapisi o kvaliteti će biti:

- identificirani,
- distribuirani na odgovarajuća mjesta u organizaciji,
- lako dostupni i
- čuvani na sigurnom mjestu kako bi se spriječilo oštećenje ili gubitak.

Vrijeme i mjesto čuvanja zapisa o kvaliteti definirani su za svaki zapis o kvaliteti. Ako je ugovorom tako definirano i kupcu treba dopustiti uvid u zapise o kvaliteti. U tablici zapisa opisano je koji se zapis gdje pohranjuje i koliko se čuvaju.

Tablica 5: Zapisi

	Pohrana:	***Vrijeme čuvanja:***
Mapa ponuda	⇒ *Voditelj prodaje*	⇒ *5 godina*
Mapa radnog naloga	⇒ *Voditelj prodaje*	⇒ *12 godina*
Zaprimanje upita/narudžbe	⇒ *Voditelj prodaje*	⇒ *3 godine*
Zahtjev za uslugom	⇒ *Voditelj prodaje*	⇒ *6 mjeseci*
Ponuda	⇒ *Voditelj prodaje*	⇒ *5 godina*
Ugovor	⇒ *Voditelj prodaje*	⇒ *12 godina po isteku važenja ugovora*
Potvrda narudžbe	⇒ *Voditelj prodaje*	⇒ *3 godine*
Račun	⇒ *knjigovodstvo*	⇒ *5 godina*

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.

5.5.7. Izvještaji

Financijska izvješća su završni cilj cjelokupnog računovodstvenog sustava. Računovodstveni sustav, kao najznačajniji dio informacijskog sustava poduzeća, može se opisati kao proces prikupljanja financijskih podataka, njihova procesiranja, tj. obrade i sastavljanja računovodstvenih informacija, a kao rezultat toga nastaju financijski izvještaji. Njihov je cilj informiranje zainteresiranih korisnika o financijskom položaju poduzeća kao i o uspješnosti poslovanja. Informirati korisnike znači prezentirati im sve relevantne i istovremeno pouzdane računovodstvene informacije u obliku i sadržaju prepoznatljivom i razumljivom osobama kojima su namijenjene. U sljedećem tekstu opisani u izvještaji te odgovornosti i zakonska regulativa.

Tablica 6: Izvještaji

⇒ **Izvještaj za statistiku, Državna uprava**	
Nadzor/Mjerene karakteristike:	Nadzor koji je definiran prema zakonskim normama
Učestalost:	mjesečno, kvartalno, godišnje ili prema zakonskim propisima
Vrijeme čuvanja:	5 godina
Odgovorna osoba za izradu:	*Voditelj prodaje i nabave*
⇒ **Izvještaj o realizacije prodaje usluge**	
Nadzor/Mjerene karakteristike:	Realizirane usluge, po kupcima, po procesu
Učestalost:	godišnje
Vrijeme čuvanja:	5 godina
Odgovorna osoba za izradu:	*Voditelj prodaje i nabave,voditelj*
⇒ **Izvještaj o pravovremenosti pružene usluge**	
Nadzor/Mjerene karakteristike:	Izvještaj o kašnjenjima isporuka
Učestalost:	polugodišnje, godišnje
Vrijeme čuvanja:	5 godina
Odgovorna osoba za izradu:	*Voditelj prodaje i nabave,voditelj*
⇒ **Izvještaj o nemogućnosti ispunjenja zahtjeva**	
Nadzor/Mjerene karakteristike:	Analizirani razlozi nemogućnosti ispunjenja zahtjeva, neprihvaćanja ponuda,
Učestalost:	godišnje
Vrijeme čuvanja:	5 godina
Odgovorna osoba za izradu:	*Voditelj prodaje i nabave,voditelj*
⇒ **Zadovoljstvo kupca**	
Nadzor/Mjerene karakteristike:	Analizirani odgovori na upit o njihovu zadovoljstvu pruženom uslugom
Učestalost:	minimalno jednom godišnje, a prije Upravine ocjene
Vrijeme čuvanja:	5 godina
Odgovorna osoba za izradu:	Predstavnik uprave za kvalitetu

Izvor: Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.

6. ZAKLJUČAK

Kao rezultat cjelokupne aktivnosti prodaje nastaje ukupni prihod kao osnovica za raspodjelu novostvorene vrijednosti. Svrha prodaje je da proda proizvode po što većoj cijeni uz što niže troškove. Za formiranje dobre prodajne politike potrebno je raspolagati s pouzdanim, ažurnim i kvalitetnim informacijama. Kao slijed događaja javlja se prihvaćanje procesnog pristupa, kao ključnog elementa poslovanja – procesna orijentacija dodaje organizacijskim strukturama novu dimenziju kompleksnosti, širi poslovanje i ističe važnost tehnologije pri osmišljavanju strategije koja osigurava konkurentsku prednost prilikom prodaje robe ili pružanje određene usluge. U cilju dizajniranja organizacije koja uspješno i efikasno posluje, i strukture i procesi moraju biti razmotreni te zajednički i interaktivno razvijeni. Zbog toga je zaključak vrlo kratak i jasan – poslovne procese trebate uvijek preispitivati, tražiti bolje alternative, a ljude i procese povezati tehnologijom**.** S obzirom na to da se cjelokupna procesna arhitektura zasniva na poslovnim procesima najviše razine, koji se zatim raščlanjuju na potprocese, zadatke i aktivnosti, najprije je potrebno skrenuti pozornost na postupak i važnost utvrđivanja ključnih poslovnih procesa. U ovom diplomskom radu je opisano definiranje i upravljanje poslovnim procesom prodaje na primjeru poduzeća Mipcro d.o.o.. Opisani su ključni, potporni i upravljački procesi koji su neophodni za daljnje poslovanje poduzeća kao i njihovo tržište i prodaja u kojoj su detaljnije opisani procesi.

LITERATURA

KNJIGE

1. Bobera, D.; Hunjet, A.; Kozina, G.: Poduzetništvo, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2015.
2. Bosilj Vukšić, V.; Kovačić, A.: Upravljanje poslovnim procesima, Sinergija – nakladništvo, Zagreb, 2004.
3. Bratko; Henich; Obraz: Prodaja, Narodne novine, Zagreb, 1996.
4. Hunjet, A.; Kozina G.: Osnove poduzetništva, Sveučilište Sjever, Varaždin, 2014.
5. Kesić, T.: Ponašanje potrošača, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006.
6. Sikavica, P.: Organizacija, Školska knjiga, Zagreb, 2011
7. Sikavica P.; Hernaus T.: Dizajniranje organizacije, Novi informator d.o.o, Zagreb, 2011.
8. Šamanić, J.: Prodaja distribucija logistika: Teorija i praksa, Ekonomski fakultet, Split, 2009.

ČLANAK

1. Ruža, F.: Informacije za potrebe prodajne politike – Znanstveni rad, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1991.

INTERNETSKI IZVORI

1. Drljača, M.: "Prodaja kao proces", https://bib.irb.hr/datoteka/520982.Prodaja_kao_proces.pdf (08.11.2016.)
2. Drljača, M.: "Prodaja kao proces", http://kvaliteta.inet.hr/t_Prodaja%20kao%20proces.pdf (28.10.2016.)
3. Majer, A.: "Kako prodavati", http://alenmajer.com/croatia/kakoprodavati/Kako-prodavati-prosireno-izdanje.pdf (08.11.2016.)
4. https://www.google.hr/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=definiranje+procesa+metodom+idef0 (01.06.2014.)
5. http://oliver.efri.hr/~pom/org-ponasanje/struktura.pdf (02.01.2017.)
6. http://www.pucajodposla.eu/blog/post/6-razloga-zasto-se-prodaja-usluga-razlikuje-od-prodaje-proizvoda (08.11.2016.)

7. K. Gaži – Pavelić, http://www.slideshare.net/kathairo/rad-hdk13-gaipaveli (08.11.2016.)

OSTALI IZVORI

1. Izvorno autorski
2. Interni podaci poduzeća Mipcro d.o.o.

POPIS ILUSTRACIJA

1. Popis slika

Slika 1: Zadaci prodaje prema području rada…….…...13

Slika 2: Podjela poslovnih procesa na aktivnosti prema Michaelu Porteru.....15

Slika 3: Hijerarhijske razine poslovnog procesa.....16

Slika 4: Prikaz tri tipa poslovnih procesa.....20

Slika 5: Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima.....22

Slika 6: PDCA ciklus.……...……...…….……25

Slika 7: Dijagram konteksta procesa prodaje……...…….26

Slika 8: Funkcijska organizacijska struktura Mipcro d.o.o…….……..……..….34

Slika 9: Hijerarhijske razine Mipcro d.o.o…….…….……..35

Slika 10: Procesna struktura organizacije Mipcro d.o.o……..…….…….37

Slika 11: Ulazni i izlazni podaci o prodaji.....42

Slika 12: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (jedan)…….……..44

Slika 13: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (dva)……..……..…45

Slika 14: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (tri)…….…….……..46

Slika 15: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (četiri)…….……..47

Slika 16: Označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenta (pet)…..…….……..48

2. Popis tablica

Tabelica1: Razlika između projekta i poslovnog procesa…….……..17

Tabelica2: Razlika između tradicionalnih i procesno orijentiranih poduzeća.……..……...18

Tablica 3: Opis definicija…….…….39

Tablica 4: Dokumenti i obrasci…….……54

Tablica 5: Zapisi.....55

Tablica 6: Izvještaji…….……..56

Sveučilište Sjever

IZJAVA O AUTORSTVU
I
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, MONIKA MAROLIN *(ime i prezime)* pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica ~~završnog~~/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM PRODAJU U PODUZEĆU MIPCRO *(upisati naslov)* te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Monika Marolin
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnost i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, MONIKA MAROLIN *(ime i prezime)* neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom ~~završnog~~/diplomskog (*obrisati nepotrebno*) rada pod naslovom DEFINIRANJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE I UPRAVLJANJE POSLOVNIM PROCESOM PRODAJE U PODUZEĆU MIPCRO *(upisati naslov)* čiji sam autor/ica.

Student/ica:
(upisati ime i prezime)
Monika Marolin
(vlastoručni potpis)

Sveučilište Sjever
Sveučilišni centar Varaždin
104. brigade 3, HR–42000 Varaždin

Prijava diplomskog rada

studenata IV. semestra diplomskog studija
Poslovna ekonomija

IME I PREZIME STUDENTA	Monika Marolin	MATIČNI BROJ	0263/336D
NASLOV RADA	Definiranje organizacijske strukture i upravljanje poslovnim procesom prodaje u poduzeću Mipcro		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Defining the organizational structure and business sale process managment in the company Mipcro		
KOLEGIJ	ORGANIZACIJA I ORGANIZACIJSKO PONAŠANJE		
MENTOR	izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet		
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. prof. dr. sc. Tanja Kesić, predsjednica 2. doc. dr. sc. Dinko Primorac, član 3. izv. prof. dr. sc. Anica Hunjet, mentorica 4. prof. dr. sc. Živko Kondić-zamjenski član		

Zadatak diplomskog rada

BROJ 115/PE/2017

OPIS

Diplomski rad se sastoji od šest glavnih cjelina. U poglavlju dva - Definiranje organizacijske strukture govori se o vrstama organizacijske strukture, bazira se na funkcijskoj organizacijskoj strukturi jer se u daljnjem tekstu poduzeće temelji na toj strukturi, opisano je određivanje poslovnih procesa te povezanost strategije, poslovnih procesa i organizacijske strukture.Treće poglavlje -Prodajna funkcija u poduzeću govori koje je mjesto i uloga prodaje u poduzeću, politici prodaje i ključnim elementima funkcije prodaje. U četvrtom poglavlju - Izgradnja procesne arhitekture opisani su detaljno poslovni procesi kao i upravljanje istima te poslovni procesa prodaje. Peto poglavlje se bazira na primjeru poduzeća definiranje i upravljanje poslovnim procesom prodaje. U ovom poglavlju je opisano poduzeće, definirana organizacijska struktura zatim identificiranje ključnih, potpornih i upravljačkih procesa, opisano je tržište i tijek prodaje u poduzeću koja se isto tako može vidjeti detaljnije na slikama gdje se vidi označavanje, pisanje i evidentiranje dokumenata. Rad završava sam zaključkom, te nakon njega slijedi literatura i popis ilustracija.

U VARAŽDINU, DANA 09.02.2017.

POTPIS MENTORA A. Hunjet

REPUBLIKA HRVATSKA SVEUČILIŠTE SJEVER KOPRIVNICA SVEUČILIŠTE SJEVER

DIR 01 PE