

# ANALIZA PRODAJNE UČINKOVITOSTI NA TRŽIŠTU BEZALKOHOLNIH ENERGETSKIH PIĆA

---

Oršolić, Vjekoslav

Professional thesis / Završni specijalistički

2023

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:020569>

Rights / Prava: [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-30**



Repository / Repozitorij:

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Računovodstvo, revizija i analiza

Vjekoslav Oršolić

**ANALIZA PRODAJNE UČINKOVITOSTI NA TRŽIŠTU  
BEZALKOHOLNIH ENERGETSKIH PIĆA**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Poslijediplomski specijalistički studij Računovodstvo, revizija i analiza

Vjekoslav Oršolić

**ANALIZA PRODAJNE UČINKOVITOSTI NA TRŽIŠTU  
BEZALKOHOLNIH ENERGETSKIH PIĆA**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

OIB: 14653511196

JMBAG: 2712975302803

Email: vjekoslavorsolic@gmail.com

Mentorica: prof. dr. sc. Helena Štimac

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Postgraduate Specialist Study Accounting, auditing and analysis

Vjekoslav Oršolić

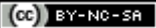
**ANALYSIS OF SALES EFFICIENCY ON THE MARKET  
OF NON-ALCOHOLIC ENERGY DRINKS**

Postgraduate final paper

Osijek, 2023

## IZJAVA

### O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni specijalistički rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Vjekoslav Oršolić

**JMBAG:** 2712975302803

**OIB:** 1465351196

**e-mail za kontakt:** vjekoslavorsolic@gmail.com

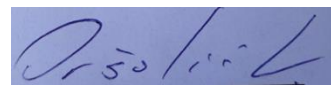
**Naziv studija:** Poslijediplomski specijalistički studij Računovodstvo, revizija i analiza

**Naslov rada:** Analiza prodajne učinkovitosti na tržištu bezalkoholnih energetske pića

**Mentorica diplomskog rada:** prof. dr. sc. Helena Štimac

U Osijeku, 1. 3. 2023. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## SAŽETAK

Prodajne organizacije usmjerene su na stvaranje dugoročnih odnosa s profitabilnim kupcima. Kako bi se taj odnos ostvario, nužno je provoditi strategiju za njihovo zadržavanje koje zahtijevaju istraživanje tržišta, prikupljanje ključnih informacija, pravovremeno obavještanje kupaca, komunikaciju, distribuciju i održavanje konstantnih odnosa s klijentima itd. Kako bi prodaja bila uspješna, nužno je pratiti suvremene trendove i ulagati u nove tehnologije povezane uz prodaju. Primjerice, CRM sustav jedan je od primjera suvremenog trenda u prodaji koji je neizostavan dio svakog ambicioznog poduzeća jer na taj način objedinjuje sve poslovne procese. Poslovanje je danas nemoguće zamisliti bez interneta i elektroničkog poslovanja te društvenih mreža u ulozi marketinga.

Svrha rada identificiranje je karakteristika prema kojima je moguće pratiti poziciju i prodajnu učinkovitost proizvođača na tržištu bezalkoholnih pića, a samim time i uočavanje tržišnih lidera prema različitim poslovnim karakteristikama. Istraživanje je usmjereno na analizu sekundarnih podataka na tržištu bezalkoholnih pića u Hrvatskoj. Za analizu prodajne učinkovitosti, korišteni su interni podaci tržišnog lidera i podaci nezavisne agencije AC Nielsen. U namjeri testiranja hipoteza koriste se pokazatelji tržišnog udjela vodećih energetske pića, količinske prodaje energetske pića najvećih brendova te količinske prodaje energetske pića prema kriteriju prodajnog kanala na tržištu Hrvatske. Pokazatelji se oslanjaju na poduzeće koje je odabrano za poslovni slučaj rada.

Rezultati istraživanja pokazali su da je analizirani poslovni slučaj tržišni lider na području Hrvatske s rasponom mjesečne prodaje od 645,50 tisuća komada u siječnju 2022. do 1.295,44 tisuće komada prodanih u ožujku 2021. godine. Istraživanjem je uočen potencijal poslovanja u ljetnim mjesecima leaderskog proizvođača te se naglašava takozvana neelastičnost poduzeća na sezonske oscilacije. Istraživanjem je potvrđena korisnost provođenja analiza uz kombinaciju internih i eksternih izvještaja te je utvrđena njihova nužnost za kreiranje budućih strategija razvoja brenda.

**Ključne riječi:** prodajna učinkovitost, tržište, energetska pića, tržišni udio, sekundarni podaci

## **ABSTRACT**

Sales organizations are focused on creating long-term relationships with profitable customers. In order to achieve this relationship, it is necessary to implement a strategy for their retention, which requires market research, collection of key information, timely notification of customers, communication, distribution and maintenance of constant relations with clients, etc. In order for sales to be successful, it is necessary to follow modern trends and invest in new technologies related to sales. For example, the CRM system is one example of a modern trend in sales that is an indispensable part of every ambitious company because it unifies all business processes in this way. Business today is impossible to imagine without the Internet and electronic business and social networks in the role of marketing.

The purpose of the work is to identify the characteristics according to which it is possible to monitor the position and sales efficiency of producers on the market of non-alcoholic beverages, and thus to spot the market leaders according to different business characteristics. The research is focused on the analysis of secondary data on the soft drinks market in Croatia. For the analysis of sales efficiency, internal data of the market leader and data of the independent agency AC Nielsen were used. In order to test the hypotheses, indicators of the market share of the leading energy drinks, the volume sales of energy drinks of the largest brands and the volume sales of energy drinks according to the criteria of the sales channel on the Croatian market are used. The indicators are based on the company selected for the business case.

The research results showed that the analyzed business case is the market leader in Croatia with a range of monthly sales from 645.50 thousand pieces in January 2022 to 1,295.44 thousand pieces sold in March 2021. The research showed the business potential of the leading manufacturer in the summer months and emphasized the so-called inelasticity of the company to seasonal fluctuations. The research confirmed the usefulness of conducting analyzes with a combination of internal and external reports and established their necessity for creating future brand development strategies.

**Keywords:** sales efficiency, market, energy drinks, market share, secondary data

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i problem istraživanja.....	1
1.2. Metodologija .....	2
1.3. Hipoteze .....	3
1.4. Struktura rada.....	3
2. TEORIJSKI OKVIR PRINCIPA PRODAJE.....	4
2.1. Prodaja kao poslovni proces.....	4
2.1.1. Prodajna funkcija .....	7
2.1.2. Prodajna dokumentacija.....	10
2.1.3. Objektivni faktori organizacije prodaje .....	13
2.1.4. Subjektivni faktori organizacije prodaje.....	18
2.2. Konceptualni prodajni pristupi prodaji .....	20
2.2.1. Izazovi prodaje.....	20
2.2.2. Dodatna vrijednost kao dio prodajne strategije .....	22
2.2.3. Etički vs neetični pristupi prodaji .....	24
2.2.4. Suvremeni trendovi u prodaji .....	26
2.3. Mjerenje uspješnosti prodaje.....	31
2.3.1. Ključni indikatori za mjerenje uspješnosti prodaje.....	31
2.3.2. Kanali prodaje.....	37
2.3.3. Doprinos prodaje uspješnosti poslovanja društva.....	40
2.3.4. Interni indikatori u mjerenju uspješnosti prodaje .....	41
3. ANALIZA PRODAJNE UČINKOVITOSTI NA TRŽIŠTU ENERGETSKIH PIĆA .....	43
3.1. Tržište bezalkoholnih pića .....	44
3.2. Metodologija i analiza empirijskog istraživanja .....	49
3.3. Analiza prodajne učinkovitosti temeljem eksternih podataka .....	53



4. RASPRAVA.....	67
5. ZAKLJUČAK.....	70
LITERATURA .....	72
POPIS TABLICA .....	78
POPIS GRAFIKONA.....	79
POPIS SLIKA.....	80

# 1. UVOD

Uvodno poglavlje opisuje temeljne elemente rada te otpočinje s definiranjem predmeta i problema istraživanja, navode se ciljevi rada, hipoteze, metodologija i struktura rada.

## 1.1. Predmet i problem istraživanja

Posljednjih šest godina, hrvatsko tržište energetskega napitaka se utrostručilo (AC Nielsen, 2022). Energetski napitci povećali su svoju prisutnost u navikama kupnje potrošača, posebice među mlađim generacijama.

Perčić (2021) navodi kako energetska pića najviše vole konzumirati mladi od 16 do 29 godina (51 % ispitanika). Točnije, prema istraživanju Ipsosa iz 2020. godine na razini Hrvatske, 26 % ispitanika koji konzumiraju energetska pića na području Hrvatske imaju od 20 do 29 godina. Podatci pokazuju i kako 25 % ispitanika ima od 16 do 19 godina, 23 % ispitanika ima od 40 do 49 godina, 22 % njih ima od 30 do 39 godina dok ispitanici koji imaju više od 50 godina najmanje konzumiraju energetska pića (4 %). Zanimljivo je spomenuti da su 70 % konzumatora tog napitka muškarci, a samo 30 % žene.

Predmet rada je tržište bezalkoholnih pića u Hrvatskoj s posebnim osvrtom na energetska pića. Na tržištu bezalkoholnih pića u Hrvatskoj prisutno je 55 proizvođača energetskega pića (prema izvješću AC Nielsena 2022. godine vezano za statistike 2019. godine) te se u problemu istraživanja ističe potreba za praćenjem poslovne i prodajne učinkovitosti proizvođača odabranog tržišta. U radu se identificiraju karakteristike prema kojima je moguće pratiti poziciju i prodajnu učinkovitost proizvođača na tržištu bezalkoholnih pića, a samim time i uočavanje tržišnih lidera prema različitim poslovnim karakteristikama što je ujedno i svrha ovog rada.

Vodeći brendovi energetskega pića prema tržišnom udjelu od ožujka 2021. godine do ožujka 2022. godine (AC Nielsen, 2022) jesu Hell, Private Label, Monster, Red Bull i Big Bill.

Problem rada usporedba je i načini praćenja uspješnosti tržišnog segmenta bezalkoholnih pića. Razlog tome su nedostupni podatci i različite metrike u poslovanju poduzeća koja proizvode energetska pića. Interni podatci nisu dostatni za dubinsku analizu u smislu usporedbe s drugim konkurentskim poduzećima. Spomenuti podatci dobiveni su putem statističkih analiza čije

prikupljanje i analizu provode specijalizirane agencije te je pristup istima omogućen isključivo zaposlenicima ili vanjskim suradnicima, ali uz nadoplatu i zahtjev prema agenciji i svakom pojedinom poduzeću.

Sukladno prethodno izloženom postavljeni su ciljevi rada:

C1: Utvrditi značaj različitih karakteristika za praćenje prodajne učinkovitosti na tržištu bezalkoholnih pića

C2: Istražiti tržišnu poziciju proizvođača bezalkoholnih pića i usporedbu sa segmentom proizvođača energetske pića

C3: Praćenje tržišnih pozicija i prodajne uspješnosti proizvođača energetske pića kroz vrijeme

## **1.2. Metodologija**

Istraživanje u ovom radu usmjereno je na analizu sekundarnih podataka na tržištu bezalkoholnih pića u Hrvatskoj. Za analizu prodajne učinkovitosti, korišteni su interni podaci tržišnog lidera kao i podaci nezavisne agencije AC Nielsen. Podatci korišteni u radu dostupni su uz naplatu te su isti ustupljeni od strane poduzeća koje je poslovni slučaj završnog rada. Opisani podatci smatraju se sekundarnim podacima te se temeljem njihove uporabe provodi empirijski dio rada.

U istraživačkom djelu rada korištena je statistička metoda za analizu prodajne učinkovitosti na tržištu energetske pića. Za analizu prodajne učinkovitosti na tržištu energetske pića koriste se i interni izvještaji poslovnog slučaja (Hell Energy drink Adria) s izdvojenim podacima za Hrvatsku. Prikupljanje podataka ograničeno je na razdoblje od 1. 3. 2021. do 31. 3. 2022. Jednogodišnje razdoblje dostatno je za testiranje postavljenih hipoteza, a mjesečne oscilacije ukazivat će na prisutnost sezonalnosti, kao i na reakciju odgovora tržišta na prodajne taktike analiziranog poslovnog slučaja.

Osim internih podataka za analizu prodajne učinkovitosti i kreiranja međunarodnog konteksta korišteni su podatci istraživanja tržišta sa svjetskim obuhvatom podataka te međunarodnom usporedivosti.

### **1.3. Hipoteze**

Za usporednu analizu konkurenata na tržištu bezalkoholnih pića u Hrvatskoj koriste se sekundarni podatci te se temeljem njih testiraju postavljene hipoteze rada:

H1: Proizvođačima energetske pića dostatni su interni izvještaji u analizi prodajne učinkovitosti

H2: Postoje mjerljive karakteristike za opisivanje i identificiranje tržišnog lidera u sektoru energetske pića

### **1.4. Struktura rada**

Završni specijalistički rad podijeljen je na pet tematskih poglavlja.

Prvo poglavlje pojašnjava predmet i problem istraživanja, ciljeve rada, hipoteze, metodologiju i strukturu rada. Drugim se opisuje prodaja kao poslovni proces, prodajni pristupi te načini za mjerenje uspješnosti prodaje. Trećim poglavljem iskazane su temeljne teorijske odrednice tržišta bezalkoholnih energetske pića i analizira se prodajna učinkovitost na tržištu energetske pića koja uključuje analizu temeljem internih i eksternih podataka te uporabu indikatora uspješnosti. Četvrto poglavlje odnosi se na raspravu gdje se povezuje teorijski i empirijski dio i komentiraju hipoteze rada. Peto poglavlje donosi glavne zaključke istraživanja, navode se ograničenja koja su prisutna pri izradi rada te se daju prijedlozi za daljnja istraživanja.

## **2. TEORIJSKI OKVIR PRINCIPA PRODAJE**

Teorijski okvir principa prodaje poglavlje je kojim se opisuje prodaja kao jedan od temeljnih dijelova poslovnog procesa svake organizacije (2.1.), konceptualni prodajni pristup prodaje (2.2) te ključni indikatori za mjerenje njene uspješnosti (2.3).

### **2.1. Prodaja kao poslovni proces**

Prodaja kao poslovni proces ostvarena je kada kupac kupi određeni proizvod ili uslugu, odnosno kada na tržištu dolazi do procesa razmjene. Razmjenom proizvoda i usluge za novac prodavač, koji je na strani ponuđača, osigurava si pokriće troškova vezanih uz proizvod ili uslugu i mogući profit.

Kupac (mogući potrošač) koji je promatrajući tržišne odnose, na strani potražnje kupnjom proizvoda/usluge ostvaruje zadovoljenje potreba i želja. Spomenute potrebe i želje proučava marketing koji istražujući tržište i tržišne odnose definira načine kako se približiti klijentima u cilju zadovoljenja njihovih potreba i želja ostvarujući pritom koristi za više dionika prodajnog procesa.

U marketingu je naglašena važnost pravovremenog informiranja kako bi se ponuđači približili potrebama i željama kupaca te kako bi se pozicionirali na lidersku poziciju tržišta ciljanog sektora. Kvalitetno istraživanje tržišta omogućuje poduzećima bolje definiranje svojih ciljeva i strategija koje su u skladu s tržišnim potrebama – a sve to vodi uspješnijem plasmanu i prodaji na tržištu.

Prema Renko i sur. (2019:8): „prodaja je funkcija poduzeća koja osigurava pretvorbu proizvoda i usluga u novac. Prodaja obuhvaća različite aktivnosti vezane za prijenos proizvoda i usluga do potrošača.“ Kako bi se bolje shvatila uloga prodaje bitno je razumjeti njen proces kroz povijest. Povijesni razvoj prodaje kao poslovnog procesa prikazan je u tablici 1.

Tablica 1 Povijesni razvoj prodaje

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

Izvor: Tomašević Lišanin, M. (2010:22). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu.

Zagreb: HUPUP Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.

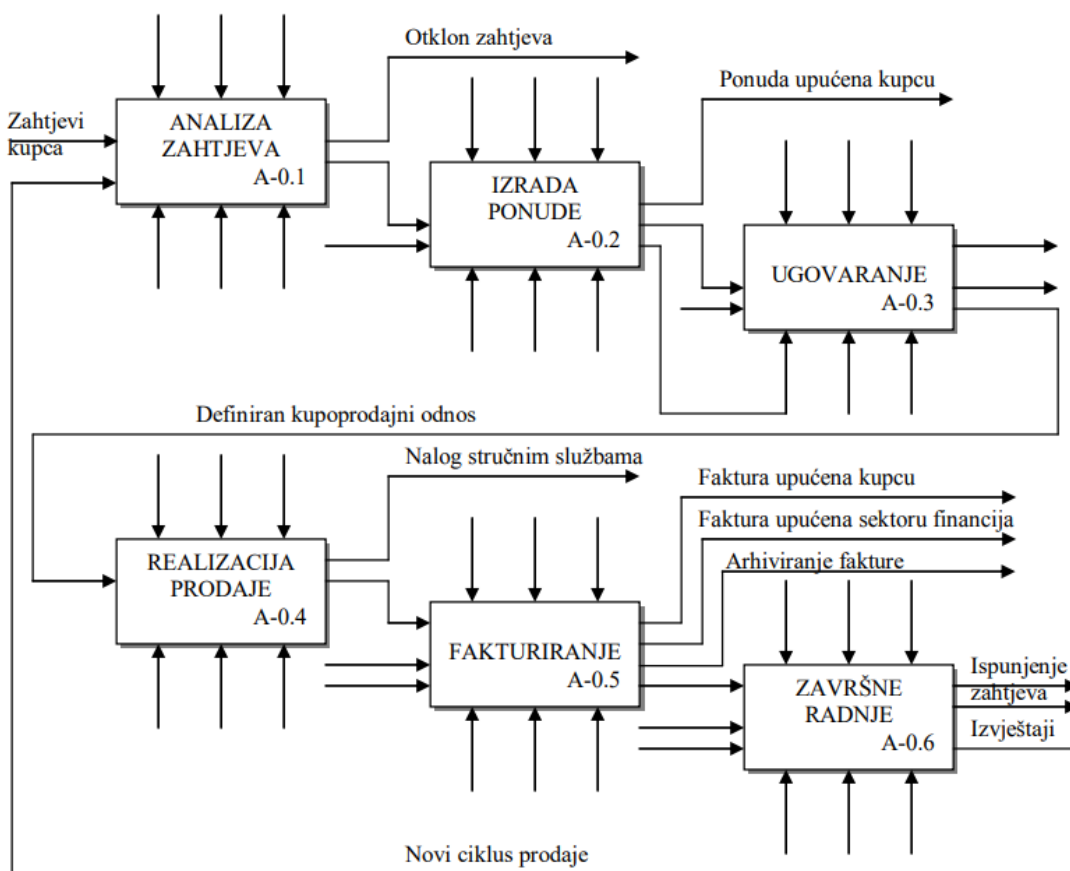
Tablica 1 prikazuje prodajni proces kroz četiri razdoblja: razdoblje ere proizvodnje, prodaje, marketinga i partnerstva. Prvo razdoblje je razdoblje proizvodne ere koju karakterizira povećana potražnja koje je nadmašilo ponudu. Razlog tome je nedostatak tehnologije i proizvodnih uvjeta koji nisu imali mogućnosti stvarati proizvodne viškove. Uloga prodavača u prvoj eri je bila usmjerena isključivo na preuzimanje narudžbi. Drugo razdoblje, prodajna era, obilježena je globalnom krizom kao posljedicom pada američke burze. Zbog smanjene potražnje stvarao se višak. Kako bi, u takvim situacijama, prodali proizvedene količine, prodavači su koristili agresivne metode privlačenja kupaca, nagovarajući ih da kupe proizvod unatoč tome što im ne treba. Treća era uključuje marketing u proces prodaje s ciljem zadovoljenja kratkoročnih potreba i želja kupaca (i potrošača). Četvrta era je era partnerstva koja je i danas zastupljena u prodajnom procesu. Nju obilježava partnerski odnos između kupaca i prodavača. Jedan od razloga tome je i povećana svjesnost prodavača da je tržište postalo sve više konkurentno i da kupci traže proizvod/uslugu koji će zadovoljiti njegovu potrebu i dati mu određenu dodatnu vrijednost.

Nakon što je opisana prodaja od svojih početaka pa sve do danas, slijedi opis tijekom procesa prodaje u današnje vrijeme.

Kako bi se moglo upravljati procesom prodaje bitno je prvo prikazati njegove temeljne faze (Drljača, 2005:16-19):

1. analiza zahtjeva kupca/korisnika (A-0.1)
2. izrada ponude (A-0.2)
3. ugovaranje (A-0.3)
4. realizacija ponude (prodaja) (A-0.4)
5. fakturiranje (A-0.5)
6. završne radnje (A-0.6)

Navedene faze procesa prodaje vidljive su na slici 1.



Slika 1 Dijagram procesa prodaje

Izvor: Drljača, M. (2005:16-19). Prodaja kao proces. *Propro: profesionalna prodaja*. 4(22). str. 16-19.

Prema slici 1 prodajni proces započinje inicijativom kupca koji pokazuje interes za određenim proizvodom ili uslugom te zahtjevom prema prodavaču. Prodavač izrađuje ponudu koju šalje kupcu s ciljem njenog prihvaćanja kako bi se postiglo ugovaranje posla. Potpisom ugovora definira se kupoprodajni odnos nakon čega slijedi realizacija prodaje. Prodavatelj ispostavlja fakturu i obavljaju se završne radnje.

Međutim, sve više se prodajni proces odvija na inicijativu samog prodavača na tržištu koji osmišljavanjem novog tipa proizvoda stimulira nove želje/potrebe kod kupaca. U tom slučaju kupac nije potpuno svjestan svoje želje/potrebe za tih proizvodom. Samim izlaganjem proizvoda stimulirat će se njegov interes.

Detaljniji opis prodajne dokumentacije bit će analiziran u poglavlju 2.1.2. Prodajna dokumentacija.

### 2.1.1. Prodajna funkcija

Poslovna funkcija općenito se odnosi na niz usko povezanih poslova čija je posljedica ostvarivanje ciljeva poduzeća koji se primarno odnose na stvaranje proizvoda ili pružanje usluga. Prema Drljači (2005) funkcijski oblik organizacijskih struktura u svom opisu postojanja teži grupiranju srodnih ili pak neposredno zavisnih ili međusobno uvjetovanih poslova u poduzeću. Funkcijska organizacijska struktura najčešći je oblik organizacijske strukture i nerijetko se, obzirom da je najstariji sustav strukturiranja organizacije, naziva i tradicionalnom ili klasičnom organizacijskom strukturom.

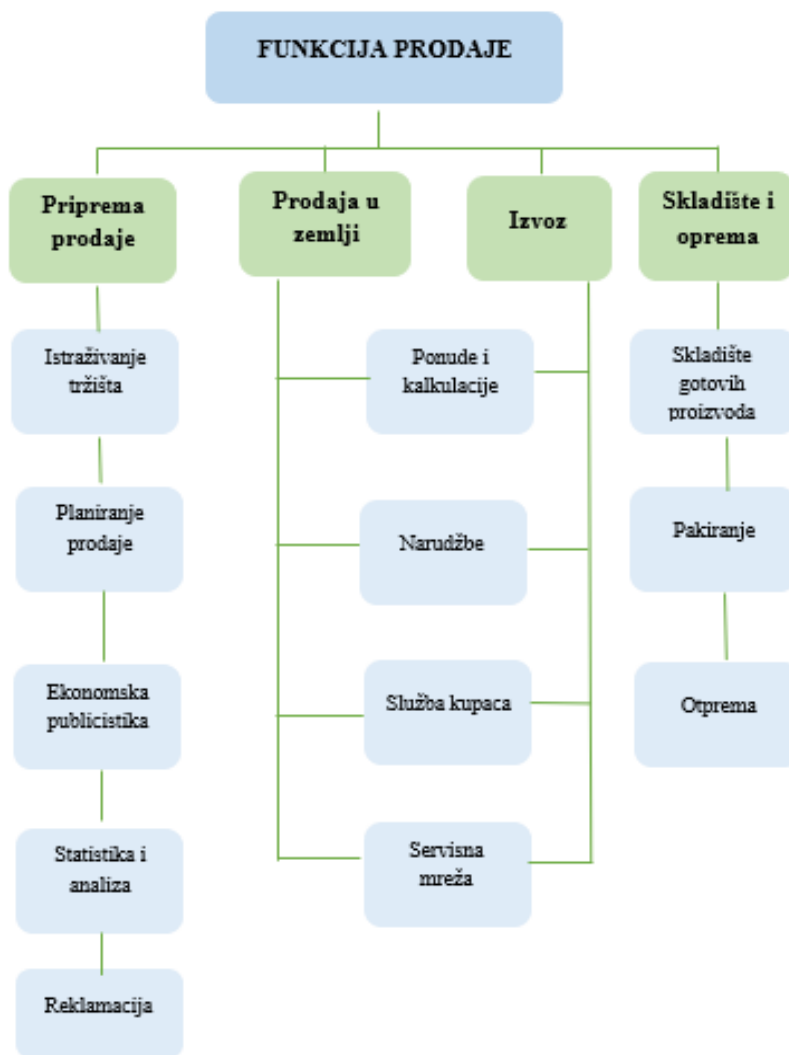
„Prodaja je jedna od najvažnijih funkcija u procesu reprodukcije jer omogućuje da se proizvedeni proizvodi realiziraju, pretvore u novac, odnosno da se dostave krajnjem potrošaču. Proizvodi koje potrošači neće kupiti, zapravo nisu uporabne vrijednosti, pa je u tom smislu prodaja mjerilo korisnosti ostvarene proizvodnje. Poduzeća tek prodajom dobivaju svoju društvenu potvrdu za proizvedene robe“ (Sikavica i Novak, 1999:802). Prodaja i marketing usko su vezani i ovisni su jedan o drugom. Poznata je uzrečica da „prodaja donosi novac, a marketing dovodi kupce“. Žugaj i Schatten (2005) potvrđuju ovu tvrdnju objašnjavajući kako marketing, kao funkcija, ne može efikasno djelovati bez uspostavljene i efikasno ustrojene prodajne funkcije. Prodaja, ipak može u nekim slučajevima samostalno djelovati, no to nije slučaj kod funkcije marketinga. Posljedice



neusklađenosti ovih dviju funkcija su višestruke, a gubitci se najprije osjete na ostvarenju uspješne prodaje te na financijskim rezultatima.

U namjeri razumjevanja procesa prodaje opisuje se organizacija prodaje kroz njene funkcije. Među glavnim funkcijama, mogu se navesti: priprema prodaje, prodaja u zemlji, izvoz te skladište i oprema. Svaka zasebna funkcija podrazumijeva niz postupaka u cijelom procesu kako bi se postigla uspješna prodaja.

Na slici 2 prikazana je organizacija prodaje kao funkcije.



Slika 2 Organizacija prodaje kao funkcije

Izvor: Sikavica, P. i Novak, M. (1999:807). *Poslovna organizacija, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje.*

Zagreb: Informator.

Slika 2 prikazuje raspored prodajnih funkcija na pripremu prodaje, prodaju u zemlji, izvoz i skladištenje te na opremu. Međutim, Sikavica i Novak (1999) ukazuju na to da se organizacije ne moraju nužno držati iskazane hijerarhijske sheme ukazujući i na drugu mogućnost podjele, na način da se pripremne službe podijele posebno po prodaji u zemlji i po prodaji u izvozu.

Zadaci i operativne aktivnosti prodaje su (Drljača, 2005:12-15):

- „analiza promjena motiva i sadržaj potražnje za proizvodom/uslugom,
- analiza globalnih kretanja u ponudi i potražnji za proizvodom/uslugom,
- obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi domaće potražnje,
- obrada podataka i oblikovanje informacija o strukturi inozemne potražnje,
- izrada marketinške strategije nastupa na tržištu,
- analiza i priprema kapaciteta za prodaju proizvoda/usluga,
- kalkulacija cijena i izrada prijedloga cijena po segmentima tržišta i ugovorima,
- priprema ugovora o prodaji,
- prikupljanje, obrada i izrada liste narudžbi, obrada prispjelih informacija od maloprodaje i veletrgovaca te prenošenje informacijske osnovice proizvodnji (razvoju),
- priprema prijedloga promotivnih aktivnosti,
- izrada plana nastupa na sajamskim priredbama,
- organizacija konferencija za novinare,
- izrada plana budžeta nastupa na tržištima,
- izrada sredstava i oblika propagandnih aktivnosti,
- komunikacija s tržištem,
- priprema ulaznih parametara za istraživanje zadovoljstva kupca/korisnika,
- analiza učinaka prodajne politike i odabira poslovnih partnera,
- prijedlog mjera i aktivnosti za unapređenje prodaje,
- poslovi obrade narudžbi i distribucija podataka za ispunjenje narudžbi,
- analiza naplate potraživanja za prodane proizvode/usluge,
- analiza i prijedlog načina stimulacije prodaje“.

Unatoč spomenutim zadacima bitno je iste uskladiti s tržišnim prilikama. Svaka prodajna djelatnost može se promijeniti sukladno dinamičkom karakteru same organizacijske strukture i

tržišne situacije. Prilagodba tržištu posebno je bitna u današnje vrijeme kada je tržište obilježeno brojnim promjenama počevši od promjena procesa globalizacije pa sve do promjena koje su nastale ekonomskom krizom koja je produbljena pandemijom korona virusa diljem svijeta.

### 2.1.2. Prodajna dokumentacija

Temeljna prodajna dokumentacija prema Marušić (2017) jesu: upit, ponuda, nalog za kupnju (narudžbenica) i prodajni nalog, otpremnica i izlazni račun. Navedena prodajna dokumentacija će se u nastavku detaljnije objasniti.

Upit je inicijativa kupca kojom on traži informacije o proizvodu, usluzi i uvjetima kupnje. Ponekad kupci šalju isti upit većem broju dobavljača kako bi istražili tržište i odabrali za sebe najbolju ili najpovoljniju opciju. Bitno je reći kako najpovoljnija ponuda ne znači i da je najjeftinija. Navedeno znači da je određenim kupcima pozornost usmjerena na kvalitetu, a drugima na cijenu, rok isporuke, način plaćanja i slično (takozvana ekonomski najpovoljnija ponuda). Upit je dio poslovne komunikacije koji se dobavljaču može uručiti na nekoliko načina. Prije svega, to je poslovni dopis tj. pisana poslovna komunikacija, komunikacija putem telefona ili oglasa u novinama. Bez obzira na način slanja upita, on bi trebao sadržavati uvod kojim kupac pokazuje interes za određeni proizvod ili uslugu, zatim razlog slanja upita gdje se kupac interesira o cijeni, roku i načinu isporuke, kvaliteti proizvoda ili usluge i slično. Na samom kraju upita, bitno je iskazati uvjerenje za daljnju uspješnu suradnju te poslati službeni pozdrav s kojim se završava dopis. Upit može biti opći, točno definirani i ponovljeni. Opći upit šalje kupac koji nije upoznat s asortimanom dobavljača te traži opće informacije kao što su katalog ili cjenik. Točno definirani upit kupac šalje kada od dobavljača želi dobiti informacije o točno određenom proizvodu ili usluzi. Najčešće su to pitanja o krucijalnim elementima za narudžbu. Ponovljeni upit kupac šalje prodavaču ako nije dobio odgovor ili ako nije zadovoljan količinom informacija koji je dobio od prodavatelja. Kupac ponekad ne dobije odgovor u slučaju nezainteresiranosti prodavatelja, ali moguće je i da zbog proceduralnih ili tehničkih poteškoća se isti zagubio. Sudeći po poslovnom bontonu, svaki prodavatelj trebao bi odgovoriti na sve upite kupaca i to u maksimalnom zadanom roku od 24 sata nakon primitka upita.

Ferišak (2002) za ponudu kaže da je pismena ili usmena suglasnost jedne ili više određenih osoba za izvršenje konkretnog djela u definirane uvjete. Sukladno tome, nakon prihvaćanja ponude (od strane kupca), prodavatelj se obvezuje izvršiti ponuđeni proizvod ili uslugu. Ugovor se sklapa primitkom izjave o prihvaćanju ponude, bilo da se radi o usmenoj izjavi ili pismenoj. Ponuda se može sklopiti na tri načina i to usmenim zaključivanjem prodaje koji je najjeftiniji način, pismenim zaključivanjem prodaje kao najsigurnijim načinom te danas najpopularnijim i najuspješnijim načinom – zaključivanje prodaje putem akustičnih (telefonski razgovor) i vizualnih sredstava (videosastanak preko Zooma, Meeta i sl.). Ponuda treba sadržavati sljedeće elemente: naziv proizvoda ili usluge, vrstu ambalaže, kakvoću proizvoda ili usluge, način i rok plaćanja, cijenu, način i rok isporuke. Ponuda može biti opća, pojedinačna, specijalna, odgovor na upit i protuponuda. Općom ponudom prodavač upoznaje kupca sa svojim proizvodom ili asortimanom proizvoda ili usluga nudeći mu određene uvjete prodaje. Najčešće je zastupljena kod novih partnera. Pojedinačna ponuda šalje se postojećim ili novim kupcima kada se nudi jedan ili više proizvoda/usluga uz određene uvjete. Za razliku od opće ponude, pojedinačna uključuje i detaljan opis traženih proizvoda/usluga kao i detaljne uvjete prodaje. Specijalna ponuda je vrsta ponude kojom se nudi, kao što je i samo ime kaže, specijalan tj. točno određeni proizvod ili usluga prema potrebi ili želji kupca. Odgovor na upit šalje se isključivo na temelju kupčeva upita. Posebna vrsta ponude je protuponuda. U odnosu na druge, specifična je jer je šalje kupac, a ne prodavatelj kao što je to uobičajeno.

Narudžbenica je pravni dokument između kupca i prodavatelja, pri čemu kupac šalje detalje o traženoj robi i uslugama, datum isporuke i ostale uvjete plaćanja (Know Base, 2021).

Prema Bolanči (2013), prodajni je nalog glavni dokument u procesu prodaje. Temeljem njega, kreira se potvrda naloga i to na temelju narudžbenice kupca. Nakon njega slijedi isporuka i fakturiranje robe.

U nastavku će se putem tablice 2 prikazati razlika između narudžbenice i prodajnog naloga.

Tablica 2 Usporedba narudžbenice i prodajnog naloga

Osnova za usporedbu	Narudžbenica	Prodajni nalog
<b>Značenje</b>	Narudžbenica je dokument koji se koristi za naručivanje robe.	Prodajni nalog je dokument koji se koristi za potvrdu prodaje.
<b>Detalji</b>	Pripremio ga je kupac i šalje se dobavljaču.	Dobavljač izdaje kupcu prije isporuke.
<b>Učinak prihvatanja</b>	Stvara ugovor između kupca i dobavljača.	Ona odobrava prodaju.

Izvor: Gadget-info (2019). *Razlika između narudžbenice i prodajnog naloga*, Gadget-info.com . <https://hr.gadget-info.com/difference-between-purchase-order>. [Pristupljeno 15.06.2022.].

Otpremnica je dokument o robi kojeg prodavatelj ispostavlja kupcu uz isporučenu robu. Po elementima sadržaja, izgleda isto kao i narudžba. Osim što se dostavlja kupcu, dostavlja se i komercijalnom odjelu dobavljača kao izvješće o izvršenoj otpremi, knjigovodstvenom odjelu dobavljača kao izvješće o stanju skladišta te faktornom odjelu dobavljača kao temelj za slanje fakture, tj. računa. Najčešće se sastoji od: zaglavlja s podacima poduzeća, naziva „otpremnic“ i broja, podataka o načinu i mjestu otpreme, sadržaja koji uključuje šifru i naziv robe, jedinicu mjere te količinu i cijenu. Također sadrži i datum otpreme, podatke o preuzimanju, podatke o vozaču i skladištu (Slide Serve, n.d.).

Fakturu ili račun ispostavlja prodavatelj kupcu za naručene proizvode ili usluge. Ona treba sadržavati podatke o izdavatelju fakture te IBAN, podatke o primatelju fakture, broj fakture, datum i vrijeme izdavanja, rok plaćanja, popis proizvoda ili usluge s prikazom uobičajenog naziva količine i cijene, prikaz ukupnih iznosa te ukupan iznos s porezima (ako prodavatelj nije u sustavu PDV-a onda samo ukupan iznos uz napomenu da poduzeće nije u sustavu PDV-a sukladno čl. 90. st.1 Zakonu o PDV-u). Bitno je navesti i način plaćanja, identifikaciju osobe koja je napravila račun. Ukoliko su računi plaćeni gotovinom ili karticama, nužno je da faktura sadrži ZKI (zaštitni kod izdavatelja) i JIR (jedinstveni identifikator računa)<sup>1</sup> broj. Preporuča se (no nije i obavezno) iskazati logotip izdavatelja, podatke o temeljnom kapitalu, članove uprave i kontakt podatke (ako nisu navedeni u sklopu memoranduma). Prema Šerić (2001), bitno je u prodajnu dokumentaciju uvrstiti i neke bitne evidencije koje uključuju evidencije proizvoda, kupaca, narudžbi, prodajnih

<sup>1</sup> ZKI generira program naplatnog uređaja, a JIR dodjeljuje Porezna uprava preko svog servera

cijena te ostale evidencije poput izvještaja trgovačkih putnika, evidencije reklamacije kupaca i slično.

### 2.1.3. Objektivni faktori organizacije prodaje

Prema Kapustić (1984) polazište za definiranje racionalne organizacije prodaje predstavljaju ciljevi poslovanja organizacije udruženog rada. Autor ističe da organizacijski oblik uvjetuju specifične okolnosti, sredstva, kadrovi i dr. koji se nazivaju faktorima organizacije prodaje. Njih je moguće razlikovati temeljem intenziteta njihova utjecaja na organizaciju. Kotnik (1971) navodi da je za izgradnju racionalne organizacije prodaje potrebno biti upoznat sa svim faktorima organizacije i njihovim specifičnostima.

Faktori organizacije skloni su promjenama u odnosu na prodajnu organizaciju. Stoga je nužno da organizacija u određenim intervalima provodi analizu faktora odnosno njihovog utjecaja na organizaciju kako bi sukladno njima uskladila svoje poslovanje (Zver, 1979). Temeljem toga može se ustanoviti da je cilj svake organizacije, koja se bavi prodajom, ostvariti zacrtane ciljeve te stoga spomenuti faktori imaju ključnu ulogu u cijelom prodajnom procesu.

Objektivne faktore organizacije prodaje moguće je grupirati na:

- vanjske
- unutarnje

Prema Hernausu (2009), **objektivni vanjski faktori** u procesu prodaje značajno utječu na dizajn organizacije. U tom smislu, organizacijski dizajn uvažava vanjske faktore koje treba determinirati i odlučiti koji od njih su nužni za daljnji razvoj i kreiranje efikasnih organizacijskih rješenja. To upućuje na holistički pristup koji se bazira na stvaranju konkretnih prednosti, smanjenju rizika u cjelokupnom poslovanju kao i povećanju poslovne učinkovitosti.

Također, nakon izabrane strategije, potrebno je kontinuirano ju analizirati kako bi se ona u potpunosti provela. U objektivne vanjske faktore organizacije prodaje ubrajaju se položaj prodajnih organizacija na tržištu, razvoj znanosti i tehnologije, institucionalni uvjeti te mišljenje javnosti (Marušić, 2017).

*Položaj prodajnih organizacija na tržištu* predstavlja identitet te organizacije odnosno skup jedinstvenih karakteristika poduzeća. Sinčić Ćorić i Kovačić (2009) smatraju da je za uspjeh potrebno njegovati tržišni položaj, nadograđivati ga sukladno potrebama tržišta te ponekad promijeniti identitet poduzeća ukoliko to tržište zahtjeva.

Poduzeća danas teže ostvariti dominantan položaj na tržištu otkrivajući nove potrebe. A to ostvaruju na način što investiraju velike vlastite napore kako bi bili u korak sa svojim konkurentima ili ispred njih. Prema tome, kako bi bili korak ispred konkurencije, nužno je kontinuirano osluškivati potrebe i želje potrošača te im pravovremeno ponuditi modificirani ili novi proizvod.

Prodajne organizacije, za razliku od drugih organizacija, moraju se značajnije potruditi za zadržavanje svog položaja na tržištu. Stoga trebaju imati efikasna organizacijska rješenja koja impliciraju agresivnije tržišne nastupe. Bitno je reći kako tržište nije konstantno, mijenja se brojnim inovacijama, novim rješenjima i suvremenim proizvodima. U ovom slučaju kruta prodajna organizacija kočila bi napredak za prodajne organizacije na tržištu, kako domaćem tako i stranom.

Današnja poduzeća nerijetko imitiraju svoje konkurente zbog straha da će izgubiti svoju tržišnu poziciju. Na taj način dolazi do zasićenosti prodajne organizacije te gubitka kreativnosti u poduzeću. Konkurenciju je potrebno pratiti, ali u smislu istraživanja tržišta što prodajno orijentiranom poduzeću treba pomoći da se diferencira putem inovativnih i kreativnih strategija. Ovdje je bitno reći kako su neke organizacije u lošijem tržišnom položaju u odnosu na druge.

Drugi vanjski faktor odnosi se na *razvoj znanosti i tehnologije*. Ovo područje u izravnoj je korelaciji s ostvarenjem ciljeva svake organizacije. Matovac Andrijević (2005) naglašava da je znanje danas iznimno važno jer ono uz tehnologiju prodaje proizvode, dodaje im vrijednost i stvara konkurentsku prednost. Ekonomski rast neće se odmah generirati, ali će doći do otvaranja novih radnih mjesta i drugih proizvodnih procesa. Jedan vid razvoja tehnologije ogledava se i u elektroničkoj trgovini koju primjenjuju gotovo sva suvremena poduzeća. Elektroničkom trgovinom, otvara se pristup svjetskom tržištu. Bezić i sur. (2007) došli su do zaključka da je najviši stupanj elektroničke spremnosti i primjene e-trgovine zastupljen kod srednjih poduzeća dok je najniži u mikro poduzećima. Potrebno je unaprijediti e-trgovinu u pojedinim vrstama poduzeća jer ona uz znanost direktno utječe na dinamiku organizacije prodaje, jačanje tržišne

pozicije te nudi mogućnost kontinuiranog istraživanja potreba potrošača (detaljnije o suvremenim tehnologijama i elektroničkom poslovanju u poglavlju 2.2.3.).

Sljedeći objektivni vanjski faktori jesu *institucionalni uvjeti* koji, prema Gorupić (1983), obuhvaćaju cjelokupnost zakonskih okvira i pravnih propisa koji reguliraju državne odnose neke zemlje. Ti zakoni osiguravaju niz organizacijskih rješenja za efikasno funkcioniranje prodajne organizacije, odnose unutar organizacije, sektore, odjele i slično. Osim toga, zakonski propisi postavljaju uvjete o poslovanju koje organizacija mora poštivati.

U institucionalne uvjete, moguće je ubrojiti i propise iz vanjsko-trgovinskog poslovanja koji su definirani posebnim uvjetima (primjerice posebni uvjeti za skladištenje robe, carinski propisi pojedine zemlje i sl). U tom slučaju organizacija im se treba prilagoditi. Poštivanje zakonskih okvira stvara dobru reputaciju poduzeća prema svim njegovim poslovnim partnerima.

Sljedeći faktor je *mišljenje javnosti* koje je povezan s javnim mnijenjem. Prema Tanta (2007) „Mnijenje nije dovoljno dobro utemeljeno mišljenje, odnosno prihvaćanje mišljenja bez dovoljnog razloga i čvrstog uvjerenja“. Mišljenje pak predstavlja slijed nekih međusobno povezanih misli koje su usmjerene prema nekom krajnjem cilju. Javno mišljenje odražava stavove drugih prema nekom prodajnom poduzeću. Taj pojam drugih može označavati kupce, banke, dobavljače, društveno-političke zajednice i dr. Primjerice, relevantno bi bilo istražiti mišljenje kupaca za unaprjeđenje procesa prodaje jer oni mogu ukazati na bilo kakav nedostatak oko komunikacije, servisiranja proizvoda, dostave i slično. Poduzeća koja su orijentirana na vanjsko-trgovinsko poslovanje biti će fokusirani na društveno-političku zajednicu kako bi ostvarili pozitivno javno mišljenje.

Prema Marušić (2017) **objektivni unutarnji faktori** organizacije prodaje su veličina prodajne organizacije, karakteristike proizvodnje i asortimana, financijska snaga prodajne organizacije, politika prodaje i lokacija. Čaćić (2015) objektivne unutarnje faktore definira kao specifične uvjete koji direktno utječu na rast poduzeća i na njegovo poslovanje općenito. Nalaze se unutar poduzeća pa se kaže da mu ujedno i pripadaju. Unutarnje objektivne faktore nije moguće brzo mijenjati bez negativnih posljedica. Baziraju se na duže vremensko razdoblje te je u tom razdoblju moguće mijenjati njihov utjecaj na samu prodaju.



*Veličina prodajne organizacije* kao prvi objektivni unutarnji faktor utječe na strukturiranje poslova i zadataka prodaje to jest na raspodjelu radnih zadataka na izvršitelje u tom procesu. U tom kontekstu, moguće je horizontalno i vertikalno razdvajanje prodajne strukture. Primjerice struktura se može oformiti prema tri područja npr. na pripremu, izvršenje i kontrolu. Priprema može analizirati tržište, planirati buduće radnje, provoditi politiku prodaje i unapređivati prodaju. Odjel izvršenja trebao bi komunicirati s kupcima i klijentima, provoditi naloge proizvoda, baviti se uskladištenjem i organizacijom otpreme, izdavanjem faktura, naplatom i informiranjem. Kontrola bi trebala podrazumijevati analizu izvršenja plana kao i pregled troškova prodaje (Kapustić, 1984).

Prema Kapustić (1984), pojam veličine prodaje podrazumijeva opseg poslovanja pa odatle dolazi i kompleksnost tržišne problematike. Putem ovog faktora, moguće je utjecati na tržište sa svakog segmenta prodajne organizacije te strukturiranjem ljudskih resursa i podjelom poslova koja pokrivaju sva područja unutar te organizacije. Prodaja u nekim poduzećima može biti definirana kao posebna radna jedinica, poseban sektor unutar te jedinice ili pak komercijalni sektor u raznim oblicima organizacije prodaje.

Drugi faktor odnosi se na *karakteristiku proizvodnje i asortimana*. Perinić i sur.(2011) navode da „osnovne karakteristike proizvodnje, koje utječu na organizaciju prodaje, obuhvaćaju namjenu proizvoda (proizvodna potrošnja, široka potrošnja), tipove proizvodnje, metode proizvodnje te stupanj tehničke opremljenosti. Proizvodi namijenjeni takozvanoj proizvodnoj potrošnji zahtijevaju odgovarajuću organizaciju prodaje kojom će se ostvariti direktni kontakt s kupcima (tehničke informacije, savjeti, servisi, rezervni dijelovi i sl.)“.

Prema Perinić i sur. (2011) proizvođači dobara široke potrošnje uglavnom surađuju s trgovinama (partnerima-posrednicima) koji ih zastupaju i na taj način pronalaze veći broj potrošača. Proizvođač i posrednik imaju interes od ove suradnje jer sudjeluju u zajedničkoj raspodjeli prihoda. Različiti tipovi proizvodnje također zahtijevaju različitu organizaciju prodaje. Primjerice, pojedinačna proizvodnja mora se orijentirati na specifične aktivnosti u pripremi procesa prodaje koje uključuju i zapošljavanje osoblja tehničkog profila posebice radi postprodajnih aktivnosti kao što su montaže i razni oblici servisiranja. Za razliku od pojedinačnog tipa proizvodnje, serijska i masovna se baziraju na mnogo veći krug kupaca. Kod takvih poduzeća, nužno je kombinirati direktni i indirektni nastup na tržištu, osigurati tehničku opremljenost koja značajno utječe na proizvodnost i ekonomičnost proizvodnje, a sukladno tome i na efikasnost same prodaje.

Sva suvremena poduzeća, uz povećanje asortimana, trebaju implementirati sredstva i u nove tehnologije za praćenje i poboljšanje sustava kvalitete. Jedan od primjera toga je TQM – sustav upravljanja kvalitetom koje kontinuirano prati sustav kvalitete uz konstantan rast proizvodnih kapaciteta.

Treći objektivni unutarnji faktor organizacije prodaje je *financijska snaga* prodajne organizacije. Prema Barbiru (2004), „financijska snaga prodajne organizacije temelj je kako za sadašnje tako i za buduće poslovanje. Ona se odnosi na tekuću efikasnost poduzeća, akumulirana sredstva u fondovima, strukturu angažiranih sredstava te likvidnost. Prodajne organizacije koje imaju nižu stopu tekuće efikasnosti morat će se mnogo više potruditi na tržištu za razliku od drugih. Niska razina tekuće efikasnosti djeluje kao faktor korekcije nerealnih ambicija prodajne organizacije, u širenju tržišta i prilagođavanju tome organizacijskih oblika prodaje“. Tekuća efikasnost odnosi se na ekonomičnost i rentabilnost (ekonomičnost stavlja u odnos ostvarene učinke i količine rada, predmet i sredstva za rad dok se rentabilnost odnosi na poslovni rezultat tj. odnos profita i uloženog kapitala). Ukoliko su prihodi veći od rashoda u poduzeću je ostvarena dobit, a poslovanje je rentabilno. Suprotno tome, ukoliko su prihodi manji od rashoda, ostvaren je gubitak i poslovanje je nerentabilno. Prema Barbiru (2004) “akumulirana sredstva u fondovima pokazuju ponašanje neke prodajne organizacije u duljem vremenskom periodu“. Glavna prednost akumuliranih sredstava je što omogućuju širenje poslovanja i smanjuju eventualni rizik robnom prometu prodajne organizacije. Također, omogućuju vođenje fleksibilnije prodajne politike. Struktura angažiranih sredstava kao i stupanj samofinanciranja povremeno može biti ograničavajuće za traženje dodatnih izvora sredstava za unaprjeđenje nekih od oblika prodaje.

Prema Hrvatskoj enciklopediji (2021) likvidnost označava svojstvo imovine ili njenih dijelova da se u kratkom vremenu mogu pretvoriti u gotovinu koja će biti dostatna za podmirenje preuzetih obveza. Barbir (2004) navodi kako je likvidnost, uz rentabilnost, jedno od osnovnih načela privređivanja poduzeća u robno-novčanoj privredi. Nerijetko se stoga ukratko definira kao sposobnost pravovremenog podmirivanja obveza.

Četvrti objektivni unutarnji faktor je *politika prodaje*. Prema Zveru (1979), „definiranje prodajne politike kao i njezinih dijelova (politika proizvoda, politika cijena, politika izbora puteva i metoda prodaje, politika ekonomske propagande i dr.) iziskuje najrazličitije računovodstvene informacije u cjelokupnom procesu odlučivanja o prodajnoj politici“. Računovodstvo je zaduženo za analizu

svih prihoda i rashoda temeljem kojih se formira prodajna cijena. Prodajna cijena obuhvaća nabavnu cijenu uvećanu za sve nabavne troškove pa stoga poduzeća moraju namiriti sve navedene troškove kako bi ostvarili prihod i u konačnici dobit. Politika prodaje temeljni je čimbenik prodajne organizacije jer se njome kreiraju ciljevi prodaje te načini i metode za ostvarenje ciljeva.

Među čimbenicima, nalazi se i *lokacija*. Lokacija se odnosi na jedno ili više različitih mjesta gdje poduzeća obavljaju svoju djelatnost. Nužno je izabrati pravo mjesto za prodajni objekt kako bi se osigurao poslovni uspjeh. Navedeno potvrđuju i Stipčević Brčić i Renko (2005) koji kažu da su „za uspjeh prodajnog poduzeća najvažnije tri stvari: „lokacija, lokacija i lokacija“ te da odabir pravog mjesta za otvaranje i/ili izgradnju prodajnog objekta automatski jamči i poslovni uspjeh“. Lončar (2008) nadodaje da su najčešće najuspješnije one prodajne organizacije koje se nalaze na frekventnim prometnicama, u riječnim i morskim lukama, uz zračne luke, te na sličnim mjestima koja povećavaju profitabilnost poslovanja. Nerijetko i država ima ulogu pri odabiru lokacije potičući ulaganja, zapošljavanja i industrijsko povezivanje. Lokacija može biti centralizirana i decentralizirana te im se prilagođavaju oblici prodaje. U dislociranom prodajnim organizacijama, uvelike pomaže razvijena informacijsko-komunikacijska tehnologija.

#### 2.1.4. Subjektivni faktori organizacije prodaje

Prema Zver (1979) **subjektivni faktori organizacije** prodaje obuhvaćaju sve faktore koji imaju određeni utjecaj na projektiranje organizacije prodaje, efikasno realiziranih ciljeva i zadataka prodaje putem znanja, kreacija, stavova i odluka. Glavni subjektivni faktori organizacije prodaje su: kadrovi, organi upravljanja, sustavi rukovođenja i sustavi nagrađivanja. Svaki od navedenih subjektivnih faktora može se mijenjati te na taj način utjecati na rješenja organizacije. U kontekstu subjektivnih faktora organizacije prodaje glavnu ulogu imaju zaposlenici kroz vlastitu zainteresiranost za sam rad i motivaciju. Kompleksni i složeni, organi upravljanja i rukovoditeljski sustavi bi trebali unutar svakog poduzeća prepoznati navedenu zainteresiranost za rad i motivaciju svojih zaposlenika te im dopustiti pristup određenoj dozi kreativnosti kako bi stimulirali spomenutu motiviranost i povećali stupanj predanosti radu. U nastavku će se detaljnije objasniti subjektivni faktori.

Prvi subjektivni faktor su *kadrovi*. Prema Jambreku i Peniću (2008) svakodnevni mali i veliki organizacijski problemi upućuju na prilagođavanje turbulentnom aspektu okoline. Brzina rješavanja problema značajno utječe na učinkovitost poslovanja prodajne organizacije. No, osim toga ključnu ulogu ima i upravljanje ljudskim potencijalima te identificiranje vrijednosti ljudskog faktora na poslovanje organizacije. Važnost upravljanja ljudskim resursima je očigledna, no Tadić (2014) ukazuje na činjenicu da još uvijek neka poduzeća toga nisu u potpunosti svjesna. On smatra da je upravljanje ljudskim resursima jedna od ključnih funkcija poduzeća za osiguravanje konkurentske prednosti te postizanje održivog rasta i razvoja.

Drugi subjektivni faktor čine *organi upravljanja*. Zver (1989), navodi da „... poslovnim sustavom upravljaju vlasnici sredstava kao i svi radni ljudi zaposleni u poduzeću. Oni donose odluke o: ciljevima koji se trebaju u sustavu ostvariti, organizaciji sustava, statusu poduzeća, planovima poslovanja i razvoja i raspodjeli ostvarenog rezultata“. Spomenuti organi upravljanja imaju ulogu kontrole na način funkcioniranja određene organizacije te na donošenje mjera kako bi se to funkcioniranje i poslovanje znatno poboljšalo. Poslovni organi upravljanja predlažu poslovnu politiku poduzeća, statistiku razvoja, organizaciju poduzeća te imenovanje i razrješavanje radnika na određenim funkcijama. Također donose bitne odluke vezane za mjere za realizaciju, programe plana i rada, odluke o raspodjeli radnih zadataka i druge odluke skupštine i upravnog odjela. Kompleksnost upravljanja nalazi se u sferi odlučivanja u okviru određene prodajne organizacije. Također je važno spomenuti važnu ulogu informacijskog sustava svakog poduzeća jer inicira različite prodajne akcije.

*Sustavi rukovođenja* treći su subjektivni faktori organizacije prodaje. Stil vođenja uključuje kombinacije znanja, vještina, osobina i iskustva samog menadžera. Među poznatijim stilovima vođenja Sikavica i sur. (2008) izdvajaju autokratski, demokratski i *Laissez-faire* stil. Svaki od njih ima određene prednosti i nedostatke. Menadžer bira stil prikladan osobnosti organizacije. Karlić i Hadelan (2011) ističu kako izabrani stil utječe na međuljudske odnose i atmosferu u organizaciji koji su preduvjet ostvarivanja ciljeva i rezultata. Landekić i sur. (2016) smatraju da je vođenje na razini menadžera vrlo složen proces te da ne postoji jedan jedinstveni način i/stil uspješnog vođenja poduzeća i ljudi. Nadalje, spominju jaki utjecaj vodstva poduzeća na način organiziranja, vrstu moći, stupanj formalizacije, pristup upravljanju ljudskim resursima i način kontrole. Bitno je razlikovati organe poslovođenja od organa rukovođenja. Rukovođenje se fokusira na raspodjelu

poslova i zadataka te na kontrolu njihova izvršenja dok se poslovođenje odnosi na koordinaciju pojedinih aktivnosti.

Posljednji subjektivni faktor organizacije odnosi se na *sustave nagrađivanja* unutar organizacije koji mogu biti materijalne i nematerijalne prirode. Prema Vargi (2011) sustave materijalnog nagrađivanja je moguće razgraničiti na izravne i neizravne kompenzacije. Izravne se odnose na plaću, bonuse i poticaje, naknade za inovacije, udio u profitu i slično. Neizravne kompenzacije odnose se na studijska putovanja, specijalizacije, školarine, korištenje automobila poduzeća, plaćanje odsutnosti, menadžerske povlastice, zdravstva, osiguranja, božićnice i slično.

Najčešći oblik nematerijalnih kompenzacija je uspostavljanje fleksibilnog radnog vremena, priznavanje uspjeha za dobro obavljen posao, rad od kuće, sudjelovanje u odlučivanju, povratne informacije i sl. Prema Vidaković (2012) one se odnose na zadovoljavanje potreba višeg reda, kao što su potrebe za uvažavanjem i poštovanjem, razvojem osobnih sposobnosti i potencijala.

## **2.2. Konceptualni prodajni pristupi prodaji**

U ovom dijelu rada analiziraju se konceptualni prodajni pristupi prodaji: izazovi prodaje (2.2.1.), dodatna vrijednost kao dio prodajne strategije (2.2.2.), etički vs neetički pristupi prodaji (2.2.3.) te suvremeni trendovi (2.2.4.).

### **2.2.1. Izazovi prodaje**

Prodajne organizacije danas su usmjerene na stvaranje dugoročnih odnosa s profitabilnim kupcima. Kako bi se ostvario taj odnos s klijentima, nužno je izraditi strategiju za njegovo zadržavanje koje uključuje i neke tradicionalne marketinške aktivnosti poput istraživanja tržišta, prikupljanje informacija, komuniciranje i distribuciju te održavanje odnosa s klijentima (Tomašević Lišanin i dr., 2019). Jedan od marketinško-prodajnih alata jesu programi lojalnosti kojima se potiče ponovljena kupnja i zadržavaju postojeći kupci. Funkcija toga programa je, osim navedenog, prikupiti podatke o kupčevim navikama kako bi plasirali što bolju marketinšku kampanju.

Pri analiziranju izazova prodaje koji se temelje na odnosima, bitno je spomenuti prodaju usmjerenu na dodatno unaprjeđenje odnosa i prodaju usmjerenu na kupca. Prema Tomašević Lišanin i dr. (2019), prodaja usmjerena na dodatno unaprjeđenje odnosa nastala je s ciljem poboljšanja modela prodaje temeljene na odnosima (*ENG Oriented Relationship Selling*). Ova vrsta prodajnog izazova ne bazira se na izgradnji odnosa s klijentima, nego nakon što je odnos izgrađen, ona se usmjerava prema specifičnim potrebama koje taj odnos zadovoljava. Može se zaključiti da je ovakva dodatno usredotočena prodaja različita za sve klijente unatoč tome što se radi o istoj vrsti usluge. Ovaj prodajni pristup značajno produbljuje odnos s klijentima i kao takav zahtjeva značajnija istraživanja u odnosu na klasičnu prodaju temeljenu na odnosima.

Prema Saxe i Weitz (1982:343-351) „Prodaja usmjerena na kupca (*Customer Oriented Selling*) izražava stupanj do kojeg prodajno osoblje prakticira tržišnu orijentaciju na pojedinačnoj razini, pokušavajući pomoći kupcima da donesu kupovne odluke koje najbolje zadovoljavaju njihove potrebe“. Prodaja usmjerena na kupca podrazumijeva (Tomašević Lišanin, 2019):

1. želju da se kupcu pomogne u donošenju zadovoljavajuće kupovne odluke
2. pomaganje kupcima u ispravnoj procijeni vlastite potrebe
3. nuđenje proizvoda koji će najbolje zadovoljiti te potrebe
4. točno opisivanje proizvoda
5. izbjegavanje obmanjujućih ili manipulativnih uvjeravajućih prodajnih taktika
6. izbjegavanje korištenja prodajnih tehnika visokog pritiska

Iz navedenog uočava se obostrana izražena briga za druge i sebe. Prodaja usmjerena na kupca zahtjeva dodatno vrijeme i veća ulaganja u procesu prikupljanja podataka o navikama i potrebama korisnika s trenutnog stajališta, ali i onog budućeg na koji utječu razni interni i eksterni čimbenici na tržištu.

Tomašević Lišanin (2019) u ovom pristupu dodatno uloženo vrijeme promatra kao oportunitetni trošak jer se vrijeme uloženo u obavljanje dodatnih aktivnosti moglo upotrijebiti na produktivniji način u nekom drugom prodajnom odnosu. U ovom pristupu žrtvuje se kratkoročna prodaja, koja je u određenim djelatnostima, također bitan dio prodaje.

Temeljem navedenog, bitno je spomenuti i alternativni pristup poznat pod nazivom prodajna usmjerenost (*Selling orientation*). Prodajna usmjerenost potiče potražnju za proizvodima i

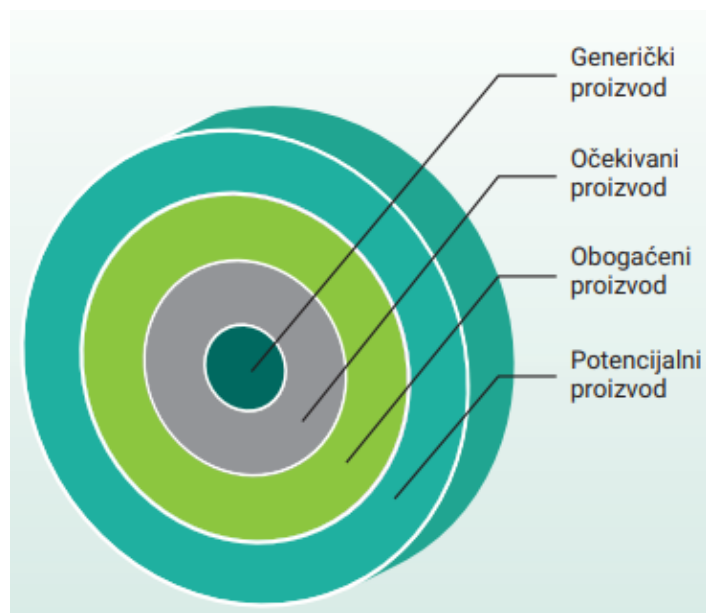
uslugama (od strane prodajnog osoblja) koje prodaje puno više nego što kupci zapravo traže. Orijehtirano je na kratkoročno prodajne ciljeve, kao i na ostvarivanje uspješne prodaje, ponekad na štetu zadovoljstva korisnika.

Prodaja temeljena na odnosima i prodaja usmjerena na kupca nerijetko se promatraju s različitih stajališta iz razloga što je orijentacija na kupca poželjna dok je orijentacija na prodaju prezentirana kao negativna opcija. No, u maloprodajnim djelatnostima, prema Micevski i dr. (2017) studije su pokazale da potrošači preferiraju i očekuju od prodajnog osoblja da do određene mjere budu orijentirani na prodaju.

Analizirajući izazove prodaje, bitno je navesti i utjecaj pandemije COVID-19 na promjene u cjelokupnom procesu prodaje s posebnim utjecajem na ponašanje potrošača. Prema istraživanju Bas i sur. (2021), pandemija COVID-19 je u velikoj mjeri utjecala na život i egzistenciju ljudi. Istovremeno je promijenila gospodarske aktivnosti na globalnoj razini. Svjetski trgovinski tokovi robe smanjili su se za 7% u 2020. godini. Pandemija je direktno utjecala na međunarodnu trgovinu kroz nekoliko svojih dimenzija koje obuhvaćaju izravan utjecaj na zdravlje ljudi, posljedice vladinih mjera na sprječavanje širenja virusa i utjecaj pandemije u trećim zemljama. Pandemija je prouzročila nesrazmjere i sa strane ponude i sa strane potražnje. Značajno je utjecala na načine kupnje dajući prednost kupnji putem interneta.

### 2.2.2. Dodatna vrijednost kao dio prodajne strategije

Promotri li se dodatna vrijednost kao dio prodajne strategije uočava se kako u tom segmentu osoblje prodajne organizacije ima ključnu ulogu. Drugim riječima, njihova izravna dodatna vrijednost ogledava se kroz njihovu ljubaznost, poboljšanje usluge prije, u tijeku i nakon prodaje pa čak i kroz njihov smisao za inovativnost. Posebno se ističe uloga osoblja kada je poznavanje koncept ukupnog proizvoda u pitanju budući da su oni ti koji kupcima komuniciraju i predstavljaju dodatnu prodajnu vrijednost. Levitt (1980) je još rane 1980. godine prezentirao koncept ukupnog proizvoda naglašavajući važnost razlikovanja između generičkog, očekivanog, obogaćenog i potencijalnog proizvoda. Koncept omogućuje osoblju prodajne organizacije optimalno predstavljanje vrijednosti ponude kupcu. Koncept ukupnog proizvoda prikazan je na Slici 3.



Slika 3 Koncept ukupnog proizvoda

Izvor: Tomašević Lišanin, M. i dr. (2019:190). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

*Generički proizvod* može se definirati kao osnovni proizvod tj. element koji omogućuje istodobno funkcioniranje proizvoda te ispunjavanje glavnih kupčevih očekivanja. Primjerice, na tržištu bezalkoholnih pića to bi bilo piće bez dodatnog šećera.

*Očekivani proizvod* obuhvaća sve minimalne elemente i uvjete koje kupac, bazirajući se na prethodno iskustvo, očekuje da će dobiti prilikom kupnje nekog određenog proizvoda ili usluge. Na primjeru bezalkoholnih pića podrazumijeva se da se radi o piću tj. osvježavajućoj tekućini bez alkohola. Važno je dodati da očekivani proizvod nema izravan utjecaj na zadovoljstvo kupca, međutim ukoliko bi očekivani element bio odsutan to bi dovelo do njegovog nezadovoljstva. Također je važno dodati da svaki kupac na bazi vlastitog iskustva stvara percepciju očekivanog proizvoda. U kontekstu očekivanog proizvoda uloga prodajnog osoblja je definirati razinu očekivanog proizvoda kod pojedinog kupca jer je to uvjet kako bi se sam proizvod prodao.

*Obogaćeni proizvod* označava proizvod s posebnom koristi za kupca koja nije bila očekivana od strane istog. Primjerice, veliki kupac je prilikom prve narudžbe zatražio posebnu vrstu ambalaže s kojom je kasnije bio izrazito zadovoljan. Pri drugoj narudžbi, prodavač mu šalje istu vrstu ambalaže bez specifičnog zahtjeva kupca. Također, može se navesti i primjer gdje se bezalkoholno



piće obogaćuje posebnim QR kodom na samoj ambalaži koji upućuje potrošača na energetska vrijednost pića i na savjet uz koje jelo bi napitak idealno pristajao. Obogaćeni proizvod diferencira proizvod od proizvoda konkurenata na tržištu dajući mu obogaćenu dodatnu vrijednost koja mu garantira bolji plasman na tržištu.

*Potencijalni proizvod* je tip proizvoda čiji je razvoj moguć isključivo pod uvjetom da je osoblje prodaje u iznimno bliskom kontaktu s vlastitim kupcima. To je logično u smislu što je bliski kontakt s kupcima jedini način kako procijeniti buduće novonastale potrebe kupaca koje spomenuti je u mogućnosti zadovoljiti (Husić-Mehmedović i dr., 2016).

### 2.2.3. Etički vs neetični pristupi prodaji

Etički pristup prodaji fokusira se na kulturne vrijednosti te na norme društva. Važno je napomenuti da su norme društva upravo elementi koji utječu na odluku pojedinca u smislu što treba poduzeti u nekoj situaciji. Primjerice, iskrenost i transparentnost smatraju se pozitivnim osobinama svakog pojedinca. Drugim riječima etička prodaja je istinita prodaja proizvoda ili usluge.

Kada je riječ o neetičnom pristupu prodaji važno je naglasiti da to ne znači da je ona ilegalna. Primjerice, zakon nije isti u svakoj zemlji svijeta te nešto što bi moglo biti ilegalno u jednoj zemlji, može biti apsolutno legalno u drugoj. Može se reći da se neetični pristup prodaji bazira puno više na potencijalne posljedice određenog proizvoda/usluge na kupca. Jedan od čestih primjera neetične prodaje koje navode Tomašević Lišanin i dr. (2019) jesu genetski modificirani proizvodi jer je njihov utjecaj na zdravlje potrošača dakako upitan i znanstveno nepotvrđen.

Drugi primjer neetične prakse može biti prodaja električnih cigareta koje potrošač koristi na vlastitu odgovornost jer trenutno ne postoje utemeljene potvrde o štetnim utjecajima na čovjekovo zdravlje.

Prema Jobber i Lancaster (2015) (u Tomašević Lišanin, 2019:200) postoje različiti pristupi neetične prakse:

1. podmićivanje i podmazivanje
2. obmana
3. agresivna prodaja

4. uzajamna kupnja – reciprocitet
5. posebni poticaji prodavača za osoblje trgovca
6. naknada za smještaj na polici
7. piramidalna prodaja

Podmićivanje (*bribing*) je davanje mita u financijskom ili drugom materijalnom visokovrijednom obliku (darovi) kako bi se zagarantirala prodaja ne uzimajući u obzir načelo pravednosti i pregovora. Podmazivanje (*lubricating*), za razliku od podmićivanja, označava praksu kojom poduzeće poklanja darove znatno niže vrijednosti kako bi iskazalo dobru volju i težnju za suradnjom (Hollensen, 2017).

Obmana je praksa putem koje organizacija cilja osiguravanje narudžbe određenog proizvoda ili usluge. Postoje razni oblici obmane, od pretjerivanja, laganja pa čak do uskraćivanja bitnih informacija koje, kada bi bile poznate od strane kupca, bi znatno utjecale na neprivlačnost proizvoda.

Agresivna prodaja je uobičajena praksa u telekomunikacijskim poduzećima, top-shopovima i drugim oblicima telefonske prodaje. Prodavač nerijetko vrši pritisak nad kupcem na način da mu naglašava hitnost donošenja odluke o kupnji čime dolazi do nepromišljene kupnje.

Uzajamna kupnja ili reciprocitet temelji se na obostranom obvezivanju kupiti od drugoga određeni proizvod ili uslugu čime se remeti tržišno natjecanje i sloboda izbora. Takva praksa se često odvija u manje razvijenim zemljama u kojima si kupci ne mogu priuštiti gotovinsko plaćanje ta ga zamjenjuju obostranom razmjenom proizvoda ili usluga.

Posebni poticaji prodavača usmjerenim ka osoblju tj. trgovcima je donekle česta praksa na tržištu. Neetični aspekt te prakse nalazi se u činjenici da trgovac manipulira kupca „tjerajući“ ga da kupi određeni proizvod/uslugu kako bi bio nagrađen. S takvom praksom kupac će možda kupiti proizvod koji njemu neće ni malo odgovarati ili neće u potpunosti odgovarati njegovim potrebama. Neetičnost posebnog poticaja prodavača osobito se osjeti u slučaju kada prodavač inicira kupnju skupljeg proizvoda u usporedbi s drugim čija je cijena pristupačnija.

Naknada za smještaj na polici (*slotting*) označava praksu putem koje trgovac dobije naknadu od strane proizvođača određenog proizvoda kako bi isti bio bolje plasiran na policama prodajnog

mjesta. Neetičnost navedene prakse je očigledna iz razloga što uništava svaku moguću konkurenciju na način da favorizira veće dobavljače koji su u boljoj financijskoj mogućnosti. Primjerice, uz blagajne svih većih trgovačkih lanaca moguće je uočiti poznate brendove konditorskih proizvoda i osvježavajućih pića koji su „na dohvat ruci“ svakom kupcu. Takve lokacije podložne su „extra“ naknadi.

Piramidalna prodaja je praksa koja omogućuje zaradu određenog iznosa na način da se zapošljavaju druge osobe umjesto tradicionalne razmjene dobara i usluga. Glavna poteškoća piramidalnog sustava prodaje nalazi se u činjenici da ona podrazumijeva beskonačno uključivanje novih sudionika lanca prodaje. Takva vrsta prodaje je izrazito neetična da je čak i zabranjena u određenim zemljama poput Velike Britanije (Tomašević Lišanin, 2019). Primjerice, piramidalna prodaja često je zastupljena u kataloškoj prodaji kozmetike i kuhinjskih pomagala u Hrvatskoj.

#### 2.2.4. Suvremeni trendovi u prodaji

Suvremeni trendovi u prodaji usmjeravaju pozornost s prijašnjih istraživanja, usmjerenih na široki spektar kupaca na makro razini, na trenutačna istraživanja potreba pojedinačnih i individualnih potreba potrošača upotrebom suvremenih informacijskih tehnologija. Taj trend implicira na sve značajnije **upravljanje odnosima s potrošačima** (*Customer Relationship Management, CRM*).

Prema Müller i Srića (2015:94) „koncept upravljanja odnosom s klijentima (CRM) usko je vezan uz sve poslovne odjele/funkcije koji su u neposrednom kontaktu s klijentima. Nosioci koncepta u tvrtki, dakle, trebaju biti odjeli marketinga, prodaje i usluge s klijentima. CRM koncept zapravo je objedinjenje svih tih funkcija i kanala kontakata s klijentima u jedinstven i konzistentan pristup klijentu radi postizanja boljeg odnosa i većeg zadovoljstva klijenata tvrtke. Baš zbog uključenosti brojnih poslovnih funkcija/odjela tvrtke u CRM, svaki od njih često ima svoje viđenje strategije i pristupa poslovanju, što je odraz prioriteta određene poslovne funkcije. Upravo zbog toga CRM bi trebao biti krovni pristup i strategija poslovanja cjelokupne tvrtke, koju određuje i koordinira top menadžment.“ Isti autori navode dva faktora o kojima ovisi kompleksnost CRM-a: količina funkcija konačnog CRM rješenja i raspon njegove upotrebe u poduzeću. Najkorišteniji, a ujedno i najjednostavniji oblik CRM-a je kreiranje softverske aplikacije za potporu pojedinom odjelu poduzeća (primjerice za potporu prodajnog odjela). Naglašavaju da sva suvremena poduzeća,

putem, ovakvih suvremenih tehnologija stvaraju vrijednost za potrošače i to smanjenjem cijene proizvoda i usluga (povećanje efikasnosti) ili dodajući mu vrijednost (povećanje efektivnosti).

CRM daje potporu procesima prodaje, marketinga i usluge kupcima i kao takav stvara dugoročnu vrijednost za poduzeće. Za uspješnost CRM sustava potrebno je odrediti poslovnu strategiju koja je orijentirana na stvaranje dugoročnih i profitabilnih odnosa s kupcima usmjeravajući postojeće strategije i organizacijsku kulturu prema onima koji kupca stavljaju u prvi plan (slika 4).



Slika 4 CRM piramida

Izvor: Greenberg, P. (2001:37). *CRM at the Speed of Light*. New York: McGraw-Hill.

CRM zahtijeva koordinaciju svih odjela u poduzeću, a temeljni ciljevi su (Müller i Srića, 2015:37):

- nagrađivanje klijenata personaliziranim popustima ili drugim pogodnostima za korištenje preferiranog, jeftinijeg kanala za komunikaciju
- nuđenje proizvoda i usluga koji odgovaraju potrebama klijenata na temelju njihovih prethodnih kupnji
- prilagodba marketinških troškova prema klijentu na temelju doživotne vrijednosti klijenata
- analiziranje obrazaca ponašanja klijenata radi predviđanja sljedeće kupnje
- prilagodba prodajne provizije i poticaje prodajnim partnerima na temelju vrijednosti klijenata koje donose
- sprječavanje prebjega klijenata konkurenciji ponudivši im poticaje temeljene na individualnim preferencijama

Uz CRM, uz suvremene trendove, nužno je pojasniti i ulogu **interneta i elektroničkog poslovanja** kao temeljne tehnologije bez koje je danas nemoguće zamisliti niti jedno poslovanje kao ni bilo koji sustav za unapređenje procesa prodaje. Prema Müller i Srića (2015:37) Internet za klijente i poduzeće donosi brojne koristi od kojih izdvaja „smanjenje troškova po kontaktu, smanjenje troška izobrazbe osoblja, smanjenje ljudske pogreške, povećanje pouzdanosti komunikacije, povećanje kvalitete komunikacije, smanjenje odstupanja u kvaliteti i sadržaju komunikacije i ubrzani odgovor na upit (dostupnost 0-24)“.

Ćaleta (2018:25-26) elektroničko poslovanje definira kao „suvremeni oblik organizacije poslovanja, koji podrazumijeva intenzivnu primjenu informatičke i, posebice, internetske tehnologije. (...) Ostvaruje se kvantitativno i kvalitativno intenzivnom primjenom informatičke, a posebice mrežne računalne tehnologije“. Panian i Strugar (2000:121) dodaju da „elektroničkom poslovanju teže svi gospodarski subjekti orijentirani aktivnom osvajanju što boljih tržišnih pozicija i intenzivnom ulaganju u razvojne poslove.“

Gospodarski subjekti ostvaruju brojne koristi primjenom elektroničkog poslovanja poput globalne dostupnosti, smanjenja tj. ušteda troškova i vremena, stvaranja kvalitetnijih odnosa s klijentima (potrošačima/kupcima), stvaranja boljih poslovnih suradnji, duljeg radnog vremena (dostupnost 0-24), mogućnosti osvajanja novih tržišta, stvaranja novih poslovnih modela s većim prihodima i slično (Ćaleta, 2008).

Prema Pejić Bach (2016) koncept elektroničkog poslovanja primjenjiv je u svim djelatnostima. Najzastupljeniji modeli, prema kriteriju naravi obavljanih poslova, jesu model elektroničke prodaje vlastitih roba i usluga (*e-Sales*), model elektroničkoga trgovanja (*e-Commerce*), model elektroničkoga marketinga (*e-Marketing*), model elektroničke zabave i rekreacije (*e-Entertainment, e-Recreation*). U nastavku će se detaljnije objasniti svaki od modela.

*Model elektroničke prodaje vlastitih roba i usluga* počinje na ideji da je bitno upotrijebiti sve prednosti interneta kako bi svaki korisnik mogao u bilo koje vrijeme i na bilo kojem mjestu mogao dobiti informacije o nekom proizvodu ili usluzi, a prodavač stupiti u kontakt s njim s ciljem davanja ponude koja će mu pobuditi pozornost za neki proizvod ili uslugu ili pak konkretne informacije o traženom proizvodu ili usluzi. Ukratko, kada prodavatelj plasira informaciju o prodaji, ona postaje vidljiva velikom broju potencijalnih kupaca. Kronološki gledano, najstariji

oblik prodaje na daljinu je bila prodaja nematerijalnih ili mekih dobara (*Software*), zatim prodaja materijalnih ili tvrdih dobara (*Hardware*) te naposljetku prodaja usluga, koja osim usluge prijenosa podataka, obuhvaća i intelektualne usluge kao i djelatne usluge u procesu prodaje robe.

*Elektroničko trgovanje*, za razliku od prethodnog modela, ne podrazumijeva nužno prodaju vlastitih proizvoda. Način prodaje je isti, no u ovom slučaju trgovac ima svoje vlastite dobavljače. Obzirom da je prisutna konkurencija, trgovac treba pratiti zahtjeve tržišta te sukladno vlastitim istraživanjima pravovremeno na njih reagirati, a sve kako bi ostao konkurentan i uspješno poslovao. Kupac odlučuje između nekoliko trgovaca i u pravilu se odlučuje za onoga koji mu ponudi najpovoljniju cijenu ili neku dodatnu vrijednost. Elektroničko poslovanje, prema Čaleta (2018) ima dva temeljna modela: trgovanje materijalnim i nematerijalnim dobrima i uslugama te trgovanje kapitalom. U elektroničko poslovanje ubraja se i online prodaja putem posrednika (npr. Njuškalo) kao i online kataloška prodaja.

Poduzeće koje teži uspješnosti i dugoročnom opstanku na tržištu treba imati razvijenu strategiju *elektroničkog tj. internetskog marketinga*. Ta strategija, prema Panian i Strugar (2000) treba biti usmjerena na sljedeće ključne točke: prepoznatljivost, promjene, sažetost (konciznost), sadržaj, dinamičnost *web* mjesta, financijsko upravljanje, besplatne uzorke i prigodne ponude, svijest o globalnom karakteru tržišta i događanja uživo.

Prepoznatljivost, kao prva ključna točka elektroničkog marketinga, odnosi se na *web* stranicu koja je nerijetko prvi kontakt kupca s određenim proizvodom ili uslugom. Panian i Strugar (2000:130) naglašavaju da „ono postaje svojevrsnim internetskim supstitutom klasične tržišne marke“. Promjena, kao druga bitna odrednica, odnosi se na nužnost prilagođavanja promjenama koje su dio svakog poslovnog ponašanja u Internet okružju. Uz to *web* stranice trebaju biti informativne, ali sažete kako bi pružale kupcima sadržaj koji oni traže. Ukoliko su one ipak opširnije, preporuča se sadržaj grupirati na nekoliko ulančanih *web* stranica. Sadržaj koji je dostupan na njima ključan je za uspješnost ovog modela i treba ponuditi ono što klijenti žele saznati i to na dinamičan način koji će se moći prilagođavati novonastalim zahtjevima klijenata i tržišta općenito. Financijsko upravljanje, kao jedna od ključnih točaka elektroničkog marketinga, implicira na nužnost praćenja neizravnih troškova *web* stranica, a ono se osobito odnosi na troškove prikupljanja podataka, održavanje baza podataka i sl. Marketinške aktivnosti poput povremenih besplatnih uzoraka i prigodnih ponuda imaju velik učinak na kupce. On stvara pozitivnu reputaciju

poduzeća i ima veliki pozitivni odjek. U današnje vrijeme je bitno osvijestiti se važnosti globalnog karaktera tržišta kao i o online događajima uživo (izravni prijenosi manifestacija) koji doprinose jačanju svijesti kupaca (klijenata) o brzini i snazi Interneta.

*On-line zabava i rekreacija* odnose se na filmove, knjige, glazbu, video igre, *chat*, email, prijenos video sadržaja (*streaming*) i sl. Primjerice, Apple je pokrenuo iTunes 2001. godine, koji je originalno osmišljen kao *player*, te se kroz godine kako se razvijala tehnologija, a i preferencije potrošača, putem iTunes-a može *preuzeti* glazbu, filmove, serije, knjige, TV programe i sl., a sve se može pohranjivati na iCloudu ili dijeliti sa odabranim korisnicima u trenutku preuzimanja (Bijelić, 2017).

Kod analize suvremenih trendova, bitno je spomenuti i **društvene mreže** (*social media*) kao najnoviji suvremeni trend koje označavaju stvaranje i dijeljenje sadržaja te omogućuju razvoj odnosa među povezanim mrežama pojedinaca. Posljednjih desetak godina dogodio se veliki razvoj društvenih mreža na način da su korisnici postali oni koji stvaraju sadržaj i koji ga dijele sa svojom mrežom kontakata. Razvoj mobilnih uređaja također je imao veliku ulogu u razvoju društvenih mreža. Može se primijetiti kako su nekadašnje jako popularne društvene mreže (Facebook primjerice) danas izgubile svoju popularnost te su ih zamijenile neke novije kao što su Instagram i Tik-Tok. Društvene mreže imaju višestruki utjecaj na prodaju roba i usluga. Današnji kupci, preko društvenih mreža, detaljno promatraju stavove različitih brendova na tržištu, primjerice je li određeni brend *eco-friendly* ili *pet-friendly* tj. koliko se zalaže za zaštitu okoliša i održivi razvoj u svakodnevnoj praksi.

Nadalje, oglašavanje preko društvenih mreža jedna je od mogućnosti tog suvremenog alata putem kojeg poduzeća oglašavaju svoje proizvode i usluge uz određenu naknadu. Na taj način imaju mogućnost strateški odabrati skupinu kupaca na temelju određenih kriterija, kao što su starost, spol i sl. Na primjeru energetske pića moguće je plasirati oglas prema kriteriju mlađe i srednje populacije čiji je dnevni raspored uglavnom opterećen te im je potrebna energija kako bi uspješno obavili sve zadatke. Određeni brendovi promoviraju se na način da svoj brend povežu s nekom poznatom osobom, tzv. *influencerom*. Influenceri (utjecajne osobe) stvaraju sadržaje i trendove te potiču svoje pratitelje da kupe proizvod koji promoviraju. Neki influenceri dijele vlastite promotivne kodove kako bi „nagovorili“ pratitelje da kupe određeni proizvod u točno određenom vremenskom razdoblju. Prema Društvu za komunikacijsku i medijsku kulturu (2021) „gotovo 3/4

generacije Z i milenijalsa prati influencere na društvenim mrežama, a većina kaže da na društvenim mrežama najčešće uče o novim proizvodima koji ih zanimaju.“

### **2.3. Mjerenje uspješnosti prodaje**

Na samom početku ovog dijela rada, pojašnjeni su ključni indikatori za mjerenje uspješnosti prodaje (2.3.1). Nakon toga slijedi deskriptivna analiza kanala prodaje (2.3.2), doprinos prodaje uspješnosti poslovanja društva (2.3.3) te opis najčešćih internih indikatora za mjerenje uspješnosti prodaje (2.3.4).

#### **2.3.1. Ključni indikatori za mjerenje uspješnosti prodaje**

Prodaja se može mjeriti na razne načine, ovisno o samoj prirodi određenog proizvoda ili usluge i o preferencijama poduzeća. Na početku je, prije analize konkretnih metoda, bitno spomenuti *metodu predviđanja* koja prije procesa prodaje daje uvid u stanje tržišta kao orijentir na planirani proces prodaje. Mesarić i Dujak (2017) metodu predviđanja stavljaju u kontekst predviđanja potražnje pri čemu ističu kako se spomenuta metoda može smatrati osnovom svih strateških i planskih odluka u opskrbnom lancu svakog prodajnog poduzeća. Međutim, Russel i Taylor (2010) pak isti proces smatraju vrlo nepouzdanim jer ne daje potpunu sigurnost predviđanja budućnosti. Unatoč određenoj nepouzdanosti, koja je neizbježna, metoda predviđanja daje podatke koji približno prognoziraju vjerojatnost budućih događaja temeljem kojih uprava može donijeti bitne odluke.

Pri procesu prognoziranja potražnje, bitno je odrediti svrhu prognoze tj. definirati detalje koji su korisni pri prognoziranju, zatim analizirati potrebne resurse i uspostaviti razinu preciznosti. Prema hr.know-base (2022) „vrhunske metode predviđanja uključuju kvalitativno predviđanje (metoda Delphi, istraživanje tržišta, izvršno mišljenje, sastavni dio prodajne snage) i kvantitativno predviđanje (vremenske serije i pridruženi modeli)“. Njihova primjena ovisi o prikladnosti situacije i vrsti posla, a bazira se na statističkoj obradi podataka iz prošlosti. Neke od značajnijih, opisane su u ovom poglavlju.

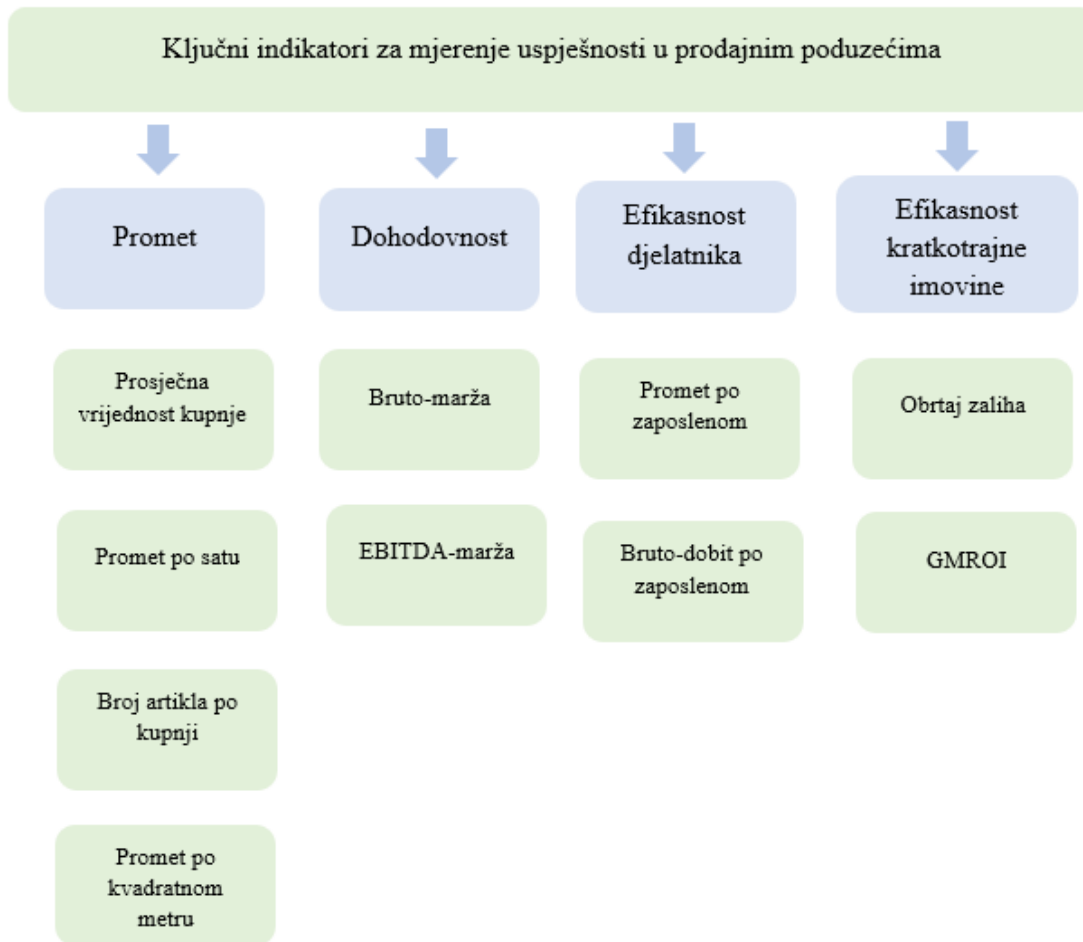
Delphi metoda odnosi se na raspravu između stručnjaka o određenoj problematici s ciljem nailaženja na rješenje koje je u fokusu rasprave. Nerijetko je u ovoj metodi prisutna i brainstorming



metoda. Vrlo slična metoda je i metoda izvršnog mišljenja. Za razliku od prethodne ne mora uključivati nužno stručnjake iz određenog područja nego može zahtijevati uključenost samo rukovoditelja ili menadžera pojedine organizacije. Istraživanje tržišta metoda je kojom se istražuju stavovi i potrebe potencijalnih ili budućih kupaca. U današnje vrijeme, tržište se može istražiti brojnim metodama. Jedna od njih je i online anketa koja generira, uz pomoć programa, rezultate na vrlo jednostavan način, dostupan svima. Sastavni dio prodajne snage, metoda je koja upućuje na intuiciju prodavača koji može predvidjeti potrebe kupca i sukladno tome procijeniti prodaju na određenom području. Te informacije nužne su za predviđanje potreba kupaca koje mogu poslužiti za unošenje promjena u poslovanje kako bi se udovoljilo potrebama kupaca i unaprijed uspostavile količine prodaje. Modeli vremenskih serija, temeljem povijesnih podataka, identificiraju uzorke koji su ključni za neke buduće aktivnosti. Najjednostavnija metoda predviđanja (kao dio modela vremenskih serija) je „metoda ravna linija“ koja predviđa prihode temeljem povijesnih podataka i trendova. Primjerice, stavlja u odnos nekoliko zadnjih godina i temeljem prihoda predviđa rast prodaje u nekom određenom bližem razdoblju. Tu se nalazi i „metoda pomičnih prosjeka“ koja, primjerice prikazuje prodaju tijekom jedne godine u prosjeku za tromjesečje, polugodište i sl. Nadalje, još jedna od metoda predviđanja je i asocijativni model koji se bazira na određenoj varijabli koja je u korelaciji s drugom varijablom u sustavu (hr.know-base, 2022).

Uspostavljanje indikatora za mjerenje uspješnosti prodaje (takozvani KPI-evi ili ključni indikatori uspješnosti), prema Brkoviću (2018), ključni su alat uz definiranje strategije i misije organizacije, za mjerenje razvojnog puta organizacije. Autor ih naziva i kompasom organizacije koji je usmjerava ka ciljevima.

Slika 5 koja slijedi, prikazuje ključne indikatore za mjerenje uspješnosti u prodajnim poduzećima. Njihov smisao nije isključivo bazirati se na povećanje prodaje, nego i na „praćenje prometa, dohodovnost, likvidnost (obrtaj zaliha), zadovoljstvo potrošača, efikasnost zaposlenih, efikasnost prodajnog mjesta i dr. Povećavanjem prometa uz snižavanje cijena ugrožava se dohodovnost, a povećanje dohodovnosti smanjenjem plaća dovodi do manje efikasnosti radnika, i vjerojatno i manjeg zadovoljstva potrošača zbog lošije usluge radnika. To znači da su svi KPI-evi međusobno povezani. Uspjeh trgovačkog poduzeća je moguć ako su svi KPI-evi u sinergiji i ako prate strategiju uprave ili vlasnika“ (Brković, 2018:41).



Slika 5 Ključni indikatori za mjerenje uspješnosti prodaje

Izvor: Brković M. (2018). *KPI-evi u trgovini*, poslovnaucinkovitost.hr, [https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/KPI-evi\\_u\\_trgovini.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/KPI-evi_u_trgovini.pdf). [pristupljeno: 15.prosinca 2022].

Iako svako pojedino poduzeće može, prema vlastitim ciljevima, uspostaviti indikatore za mjerenje uspješnosti prodaje neki su uobičajeni u ovoj branši, a odnose se na promet, dohodovnost, efikasnost djelatnika i efikasnost kratkotrajne imovine (novac, zalihe, potraživanja) (Brković, 2018.).

U nastavku slijedi analiza indikatora uspješnosti prodaje usmjerenih na **promet**, a koji uključuju prosječnu vrijednost kupnje, broj artikala po kupnji, promet po satu i promet po kvadratnom metru.

*Prosječna vrijednost kupnje* pokazuje prosječnu vrijednost koju određeni potrošač potroši tijekom svake kupnje. Ovaj indikator generira opću ocjenu vrijednosti košarice. Njegova primjena, osim u

prodajnim odjelima, zastupljena je i u marketingu jer daje podatke kojima se uz ciljne marketinške aktivnosti može povećati prosječna vrijednost kupnje (košarice). Računa se temeljem sljedeće formule (Brković, 2018):

$$\text{Prosječna vrijednost kupnje} = \text{ukupan promet} / \text{broj transakcija}$$

Marketinške aktivnosti, prema Brković (2018), mogu biti izvan prodajnog mjesta (ALT marketing) ili unutar prodajnog mjesta (BTL marketing). Analizom potrošačkih navika trgovci pokušavaju napraviti kombinaciju proizvoda kojim će povećati prosječnu vrijednost kupnje. Obzirom da se navike mijenjaju, trgovci oslušuju potrebe tržišta i kreiraju smjernice o potrošačkim navikama u bližoj budućnosti.

*Broj artikala po kupnji* indikator je koji ukazuje na mogućnost povećanja ukupne prodaje sukladno povećanju broja kupaca, odnosno prodajnih artikala ili rastom cijena (inflacija). Osim toga, ovaj indikator je važan jer upućuje trgovca na eventualno unapređenje prodajnog prostora, asortimana ili ciljeva poduzeća. Iskazuje se sljedećom formulom (Brković, 2018):

$$\text{Broj artikala po kupnji} = \text{broj prodanih artikala} / \text{broj transakcija}$$

Ovaj indikator značajan je odjelu marketinga i nabave jer ukazuje na broj prodanih artikala po pojedinoj lokaciji svake zasebne prodavaonice, primjerice može dati podatak o frekventnosti prodaje na stalku koji se nalazi pored blagajne određene prodavaonice.

U današnje vrijeme, uz prisustvo suvremenih ERP (sustavi za potporu odlučivanju) i BI (poslovna inteligencija) sustava, poduzeća mogu pratiti promet tj. kupnju u određenom vremenu, *primjerice promet po satu*. Analiza kupnje u određeno vrijeme donosi bitne podatke o vremenskim navikama kupaca i o njihovom profilu. Te podatke prodajna poduzeća danas prikupljaju i karticama lojalnosti koje trgovcima daju uvid u sve navike kupaca/vlasnika pojedine kartice. Prema tim podacima odjel marketinga može kreirati strategije za povećanje prodaje.

*Promet po kvadratnom metru* indikator je koji pokazuje uspješnost prodaje prema iskorištenosti prodajnog prostora i imovine (zaliha) (Brković, 2018). Iskazuje se sljedećom formulom:

$$\text{Promet po kvadratnom metru} = \text{ukupan promet} / \text{kvadratni metri prodavaonice}$$

Spomenuti indikator vrlo se često koristi kao osnova za nove analize dohodovnosti određenog tipa prodavaonice uz analizu operativnih troškova. Kao i u prethodnom indikatoru, i ovaj je vrlo koristan odjelu marketinga. Ovaj indikator spominju i Grbac i Meler (2010:202) koji napominju kako je potrebno istaknuti da „veća površina prodavaonice može, ali i ne mora značiti manju prodaju po kvadratnom metru prodavaonice i obrnuto. Naime, nije bitna toliko površina prodavaonice, već čitav niz drugih činitelja koji mogu pridonijeti atraktivnosti prodajnog prostora. To su, prije svega, lokacija, uređenost prodajnog prostora, aranžmanska prezentacija i pozicioniranje proizvoda na prodajnom mjestu (*merchandising*), promocija na prodajnom mjestu, kao i atraktivnost marketinga, a osobito aktivnosti upravljanja kategorijama proizvoda (*category management*).

Slijedi analiza indikatora za **mjerenje dohodovnosti** poduzeća ili pojedinog prodajnog centra: bruto-marža i EBITDA-marža.

*Bruto-marža*, kao jedan od indikatora za mjerenje uspješnosti poduzeća i kao mjera profitabilnosti, pokazuje kolika je zarada od prodane robe. Iskazuje se sljedećom formulom:

$$\text{Bruto-marža} = \text{bruto dobit} / \text{ukupan promet}$$

Brković (2018) navodi kako trgovci možda upravo bruto-marži pridaju najveću važnost pri mjerenju uspješnosti poduzeća ističući kako poslovati na tržištu trgovine znači poslovati s jako malim bruto-maržama. Ovaj indikator potrebno je svakodnevno pratiti kako bi se održalo poslovanje prodavaonice. Iz nje se pokrivaju svi operativni troškovi kao što su plaće radnika, najam prostora, troškovi režija, održavanja i sl.

*EBITDA-marža* najveću primjenu ima u službi kontrolinga za prezentaciju operativnih rezultata poslovanja i pri uspoređivanju s konkurencijom. Brković (2018) za EBITD-maržu kaže da je pokazatelj koji jednim brojem pokazuje kretanje operativne zarade poduzeća. Iskazuje se sljedećom formulom:

$$\text{EBITDA-marža} = \text{EBITDA dobit} / \text{ukupan promet}$$

Slijedi analiza indikatora uspješnosti prodaje usmjerenih na **efikasnost djelatnika**: promet po zaposlenom i bruto-dobit po zaposlenom.

*Promet po zaposlenom* indikator je kojim se mjeri učinkovitost pojedinog zaposlenika u prodavaonici. Izračunava se na sljedeći način:

$$\text{Promet po zaposlenom} = \text{ukupan promet} / \text{broj zaposlenih}$$

Nerijetko menadžment poduzeća upitnikom, kojeg ispunjavaju kupci, dolazi do informacija o zadovoljstvu kupaca sa uslugom od strane prodavača pojedine prodavaonice. „Smatra se da manji broj zaposlenika automatski uzrokuje i slabiju uslugu u prodavaonici. Manju uslugu trgovci pokušavaju nadoknaditi nižim cijenama. Danas postoje trgovci koji imaju svega nekoliko zaposlenih u prodavaonici, kao i oni koji s većim brojem radnika u prodavaonici žele pružiti maksimalnu uslugu krajnjem potrošaču. Taj je pokazatelj vrlo važan u prodavaonicama s izraženim sezonskim prometom. Ako se poveća broj zaposlenih u prodavaonicama prije nego što je doista potrebno, to može dovesti do negativnog poslovanja prodavaonice, a prekasno zapošljavanje većeg broja radnika može dovesti do pada prometa, jer kupci odlaze u druge prodavaonice radi bolje usluge“ (Brković, 2018:43).

*Bruto-dobit po zaposlenom* indikator je kojim se mjeri učinkovitost zaposlenika na razini cijele organizacije ili prema profitnim (i troškovnim) centrima. Uspjeh profitnog centra pokazatelj je uspješnosti cijelog trgovačkog poduzeća, stoga se racionalizacijom poslovanja smanjuje broj zaposlenika, a povećava ukupna dohodovnost (Brković, 2018.). Iskazuje se sljedećom formulom:

$$\text{Bruto-dobit po zaposlenom} = \text{bruto-dobit} / \text{broj zaposlenih}$$

**Efikasnost kratkotrajne imovine**, kao jedan od ključnih indikatora uspješnosti trgovačkog poduzeća, iznimno je važan u trgovini jer „mjeri efikasnost upravljanja novcem, potraživanjima i zaliham“ (Brković, 2018:43). On se odnosi na obrtaj zaliha i na GMROI (*Gross Margin Return On Investment*).

*Obrtaj zaliha* kao pokazatelj uspješnosti najčešće se koristi u odjelu nabave te u prodavaonicama s većom količinom zaliha. Cilj prodajnog poduzeća je optimizirati zalihe kako ne bi došlo do nedostatka robe u prodavaonici koje generira pad prometa. Međutim nije poželjno ni stvarati prevelike zalihe jer one slabe likvidnost prodajnog poduzeća. Danas većina suvremenih poduzeća primjenjuje automatski sustav naručivanja robe preko specijaliziranih programa koji, putem

uspostavljenih parametara, prate razinu zaliha i sukladno njima automatizmom naručuju robu. Obrtaj zaliha računa se prema sljedećoj formuli:

$$\text{Obrtaj zaliha} = \text{trošak vrijednosti prodane robe} / \text{vrijednost zaliha}$$

Ovaj indikator navode i Grbac i Meler (2010:213) te naglašavaju kako „nije dovoljno ostvariti velik promet u prodajnim objektima već je, prije svega, nužno ostvariti i razmjerno velik obrtaj zaliha proizvoda koji se prodaju. Uspješni trgovinski subjekti zato u pravilu imaju razmjerno velik promet, razmjerno manje marže, ali brz obrtaj zaliha“.

*GMROI (Gross Margin Return On Investment)* indeks je koji je iznimno koristan službi nabave i mjeri dohodovnost ulaganja u zalihe, odnosno efikasnost svakog artikla koji se prodaje, te se računa na sljedeći način:

$$\text{GMROI} = \text{bruto dobit} / \text{prosječna vrijednost zaliha}$$

Prema Dlas (2022) GMROI daje uvid u sposobnost poduzeća da postojeće zalihe pretvori u gotovinu. On ilustrira koliki se profit može ostvariti od prodaje zaliha nakon pokrivanja troškova zaliha.

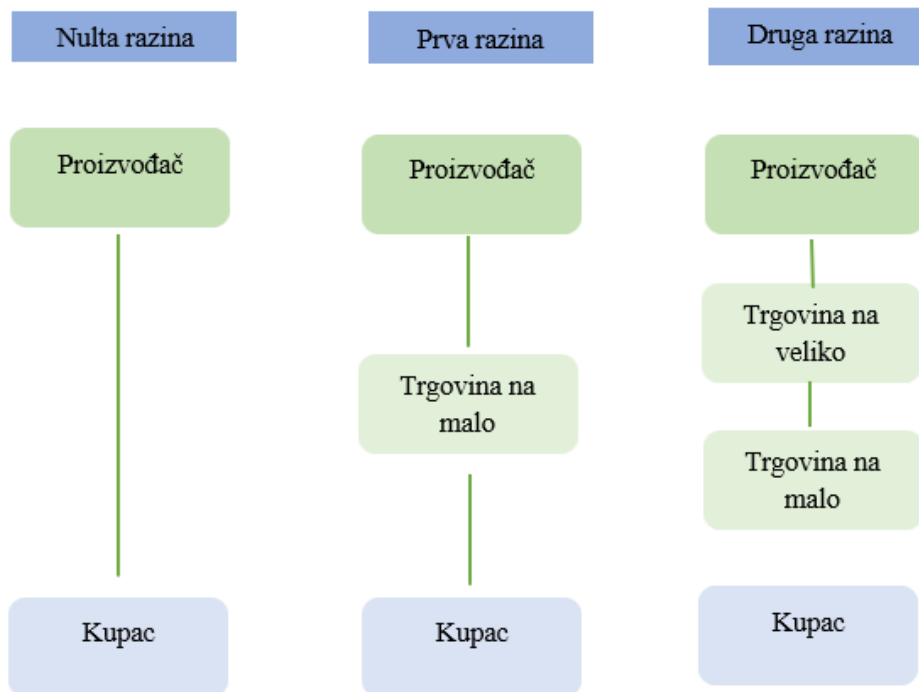
### 2.3.2. Kanali prodaje

Kanali prodaje ili distribucije ukratko označavaju put proizvoda ili usluge od proizvođača prema potrošaču. Previšić i Ozretić Došen (2004:287) smatraju da je distribucijski kanal „put kojim proizvodi ili usluge prolaze da bi stigli do potrošača. Funkcija kanala distribucije su držanje zaliha, fizička distribucija, prodaja, poslije-prodajno usluživanje, financijsko zatvaranje ciklusa poslovanja, a pojedine funkcije kanala distribucije stvaraju određene tijekove koji se kreću kroz kanal i imaju različite smjerove kretanja“. Segetlija (2006:10) u sklopu definicije kanala prodaje dodaje „razne aktivnosti i operacije, koje osiguravaju da se roba stavi na raspolaganje kupcima, bilo da se radi o prerađivačima ili o potrošačima, olakšavajući izbor, kupnju i upotrebu robe“. Kotler (1994) spominje međusobnu ovisnost između raznih grupa organizacija uključenih u procesu osiguravanja raspoloživosti usluge ili proizvoda za upotrebu i potrošnju.

Postoje dvije glavne vrste kanala distribucije (Previšić i Ozretić Došen, 2004):

- Izravni kanal prodaje je kanal putem kojega proizvođač direktno/izravno prodaje uslugu ili proizvod potrošaču. U tom slučaju, dobavljači vrše kontrolu nad izravnim kanalima prodaje te isti prate marketinšku i prodajnu strategiju dobavljača. Interni odjeli prodaje, razne podružnice, poslovne i prodajne jedinice su primjeri izravnog kanala distribucije. Među glavnim prednostima izravnog prodajnog kanala, mogu se spomenuti kvalitetan odnos s kupcem, višestruke perspektive razvoja organizacije što će omogućiti poduzeću da definira dugoročne strategije poslovanja i investicija.
- Neizravni kanal prodaje je prodaja usluge ili proizvoda na neizravan način. Često se koristi neizravni kanal prodaje kada organizacija nije u mogućnosti razviti vlastitu mrežu prodaje na tržištu ili ukoliko joj nedostaje resursa kako bi stvorila mrežu prodaje. U tom kontekstu razvijaju se lanci distributera, preprodavača te razne vrste agenata prodaje. Važno je naglasiti da se neizravni kanal prodaje koristi puno više od izravnog distribucijskog kanala. Prodaja se dijeli na maloprodaju i veleprodaju. U slučaju maloprodaje, direktno se kupuje usluga ili proizvod od proizvođača, što utječe na direktan odnos između prodavača i posrednika. U slučaju veleprodaje, posrednici su ti koji kupuju uslugu ili proizvod u maloprodajama ili čak od drugih veleprodaja. Važno je napomenuti da je u kontekstu veleprodaje riječ o većim količinama te posrednici mogu ostvariti pravo na određene popuste. Prilikom prodaje usluge ili proizvoda maloprodaji, posrednici također ostvaruju i određenu zaradu. Među glavnim pozitivnim stranama neizravnog kanala prodaje, mogu se navesti relativno niski troškovi, jača prisutnost na tržištu, minimiziranje rizika prodaje te ostvarivanje konkurentskih prednosti.

Kotler i Armstrong (2014) kanale prodaje grupiraju od nulte razine pa sve do treće. Kanal nulte razine uključuje proizvođača koji izravnom prodajom prodaje proizvod krajnjem potrošaču. Tu se ubrajaju kućne prezentacije, narudžbe poštom, TV prodaja i telemarketing, online prodaja te prodaja od vrata do vrata. Kanal prve razine u proces prodaje uključuje i maloprodavatelja kao npr. trgovca na malo. Kanal druge razine ima dva posrednika: veletrgovca i trgovca na malo. Navedeno je vidljivo na slici 6.



Slika 6 Kanali prodaje

Izvor: izrada autora

Kao što je vidljivo na slici, proizvodi ili usluge putuju do krajnjeg kupca kroz više kanala. Kompleksniji kanali prodaje imaju veću dostupnost te lakši pristup kupcima, a samim time i veću prodaju. Međutim, sustav upravljanja im je kompleksniji. Može se zaključiti da su kraći kanali profitabilniji obzirom da su troškovi kanala proporcionalni njegovoj dužini.

Prema Pravilniku o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo (NN 39/2009) prodajni kanali uključuju supermarkete, hipermarkete, diskontne prodavaonice, benzijske postaje i prodavaonice na benzijskim postajama, kioske i sl. Supermarket je vrsta prodajnog kanala koji je prvenstveno usmjeren na prodaju prehrambenih proizvoda. Nadalje, hipermarket je prodavaonica sa širokim asortimanom različitih prehrambenih i neprehrambenih proizvoda, a kojeg karakterizira metoda prodaje samoposluživanja ili smoposluživanja s direktnim posredovanjem prodavača prema kupcu. Za razliku od prethodno navedenih, diskontna prodavaonica je orijentirana na samoposluživanje. Nudi ograničen asortiman prehrambenih i neprehrambenih proizvoda po povoljnim cijenama s naglaskom na prodaju vlastite robne marke. Prodavaonice na benzijskoj postaji uglavnom su orijentirane na prodaju neprehrambenih proizvoda koji su pakirani u



originalne ambalaže. Kiosk kao prodajni kanal nudi ograničeni asortiman proizvoda bez mogućnosti ulaska kupca u prodajni prostor.

### 2.3.3. Doprinos prodaje uspješnosti poslovanja društva

Temeljna uloga prodaje je valorizirati proizvode ili usluge koje određeno društvo nudi na tržištu kako bi se ostvario prihod. Prodaja direktno utječe na stvaranje prihoda. Međutim, osim toga, poduzeće treba efikasno upravljati svojim troškovima kako bi ostvario pozitivan financijski rezultat i ostvarila dobit. Ostvarivanje pozitivnog financijskog rezultata podloga je za daljnji razvoj poduzeća. Svako suvremeno poduzeće, koje teži opstanku na tržištu, treba imati viziju budućeg plana ostvarivanja zarade. Točnije, treba provoditi analize i istraživanje tržišta kako bi predvidio buduće prihode (i eventualnu dobit) s ciljem reorganizacije strategije poduzeća u slučaju tržišnih promjena. To je posebno bitno u današnje vrijeme kada je tržište ponovo pogodila recesija na globalnoj razini. Financijski stabilnija poduzeća otpornija su na negativne tržišne promjene, čak i na one koje dolaze iznenada kao što je primjerice promjena uzrokovana posljedicama korona virusa.

Efikasna prodaja utječe i na konkurentsku prednost koja je bitna odrednica uspješnih poduzeća. Konkurentnost se može sagledati s kvantitativnog ili kvalitativnog aspekta. Kvantitativan aspekt se primjerice odnosi na konkurentsku prednost temeljem leaderske pozicije prema broju prodanih proizvoda na određenom tržištu. Kvalitativan aspekt se pak može odnositi na povećanje savjesnosti o usmjerenosti na kupca i odnosima s njima i povećanje kvalitete zaposlenih.

Doprinos prodaje ogledava se i u stvaranju partnerskih odnosa. Sve veći je broj dionika u prodajnom procesu što povećava mogućnosti za osvajanje novih tržišta, te kreiranje novih brendova. Također se mogu razviti razne marketinške aktivnosti jer dolazi do više ideja. Razvojem prodaje povećava se i potreba za većim brojem ljudskih potencijala koji su također bitna odrednica uspješnosti svake organizacije.

Prema Brković (2018) prodaja utječe na društvo i tako generira njegovu uspješnost. To se objašnjava izmjenama ciklusa rasta s ciklusima opadanja gospodarske vrijednosti. Kada se gospodarstvo nalazi u recesiji, prodajno osoblje nastoji potaknuti pojačanu tržišnu aktivnost nudeći

za kupce bolje uvjete i niže cijene, a sve s ciljem kako bi se održala suradnja s kupcima. Na taj način pozitivno utječu na ukupna gospodarska kretanja.

Nadalje, autor Brković (2018) navodi utjecaj prodaje na širenje inovacija kao važan doprinos. Naglašava važnost prodajnog osoblja u procesu širenja inovacija (proces difuzije). Prema Rogers (2003), teorija difuzije pojašnjava da se postojanje inovacije tijekom određenog vremenskog razdoblja komunicira kroz razne kanale, osobito one s vlastitim kupcima, a istovremeni rezultat toga je da je populacija s vremenom postala svjesna njenog postojanja. Intenzivna komunikacija od strane prodajnog osoblja prema kupcima je posebno važna kod kupaca koji su vrlo naklonjeni novitetima i upravo njih se naziva inovatorima. Prodajno osoblje služi kupce informacijama i demonstrira njihovo korištenje sukladno potrebi (Brković, 2018).

Ovdje je još bitno spomenuti prodajno osoblje i usluživanje kupaca kao ključnu ulogu prodajnog osoblja. Brković (2018) naglašava nužnost primjereno obučenog prodajnog osoblja koje raspolaže svim potrebnim znanjima i vještinama za učinkovito ophođenje s kupcima. Kupci od prodajnog osoblja očekuju podršku u svim fazama kupnje: prije, za vrijeme i nakon kupnje.

#### 2.3.4. Interni indikatori u mjerenju uspješnosti prodaje

Interni indikatori omogućuju organizacijama upravljanje vlastitom prodajnom aktivnošću te mjerenju razine njene uspješnosti. Među najčešćim internim indikatorima, mogu se navesti mjerenje postotka marže, upravljanje zalihama, pravodobna isporuka proizvoda, udjel kala, rastepa, loma i kvara u prodaji (Grbac i Meler, 2010.).

Marža predstavlja razliku prodajne i nabavne cijene pojedinog proizvoda ili usluge kojeg trgovinsko poduzeće prodaje u svojim prodavaonicama i načelno se iskazuje u postotku nabavne cijene. Trgovci se nerijetko nalaze u sredini između nabavne cijene koju diktiraju dobavljači i prodajne cijene koju bi prihvatilo tržište. Pri tom je najveća pozornost usmjerena na upravljanje troškovima, fiksnim i varijabilnim. Fiksni troškovi obuhvaćaju troškove vezane uz prostor i opremu, troškove osoblja i amortizacije dok se varijabilni troškovi uglavnom odnose na troškove nabave trgovačke robe. Za svako pojedino trgovinsko poduzeće, posebno je bitno izračunavanje postotka maloprodajne marže. S ciljem efikasnog mjerenja uspješnosti prodaje, trgovinsko poduzeće svoj prodajni program prvotno usklađuje s potrebama i navikama potrošača te, prema

tome, optimizira svoj prodajni program. Prema tome trgovinsko poduzeće se može opredijeliti za politiku visokih ili politiku niskih maloprodajnih marži ili pak za njihovu kombinaciju. Odabir bilo koje od ove opcije ovisi o nizu faktora, no situacija s politikom marži kod konkurencije jedna je od značajnijih (Grbac i Meler, 2010).

Upravljanje zalihama dio je marketinške logistike i posebno je bitan interni indikator za mjerenje uspješnosti prodaje. Učinkovito upravljanje zalihama u uskoj je vezi s troškovima poslovanja. Prema Grbac i Meler (2010:212) „upravljanje zalihama osigurava se redoviti tijekom proizvoda prema zahtjevima potrošača. Cilj je smanjiti troškove zaliha, ali i osigurati mogućnost brze reakcije za potrebe potrošača. S tim u svezi, javljaju se dva ključna pitanja. Prvo, kada ponovno naručiti proizvode, i drugo, koju količinu proizvoda naručiti“. Neefikasno upravljanje zalihama i nepostojanje odgovarajućih količina stvara poslovne gubitke.

U okviru marketinške logistike, a sve s ciljem mjerenja uspješnosti prodaje na internoj razini, bitno je voditi računa o pravovremenoj isporuci proizvoda. Grbac i Meler (2010) proizvod koji nije isporučen na vrijeme, a za kojim je postojala potražnja, nazivaju izgubljenom prodajom. S toga je vrlo korisno utvrditi stopu isporuka izvršenih na vrijeme tj. saznati koliko je proizvoda isporučeno na vrijeme u odnosu na ukupnu isporuku proizvoda u određenom vremenskom razdoblju. Ovaj indikator kroz duže vremensko razdoblje može dati korisne informacije vezane uz odstupanja i za eventualno korigiranje, a osobito je korisna pri usporedbi s konkurentima (u tom slučaju može prijeći u eksterni indikator).

U procesu trgovanja, često se zaprimljeni proizvodi kvantitativno i kvalitativno razlikuju od ugovorene količine i kvalitete zbog kvara, rastepa, loma i kvara trgovačke robe. Trgovinsko poduzeće treba točno utvrditi koliki je udjel navedenih indikatora u ostvarenoj prodaji kako bi znao koliko je ona uspješna. Ukoliko izračunati udjel kvara, rastepa, loma i kvara u ostvarenoj prodaji tijekom nekog vremena ima negativan predznak, utječe na smanjenje marže, ali u konačnici i na dobit cijelog trgovačkog subjekta.

### **3. ANALIZA PRODAJNE UČINKOVITOSTI NA TRŽIŠTU ENERGETSKIH PIĆA**

U istraživačkom dijelu rada analiziraju se sekundarni izvori podataka o kretanjima na tržištu energetskih pića u Hrvatskoj. Poslovni subjekti tržišta bezalkoholnih pića u svojim godišnjim planovima služe se internim i eksternim izvještajima tržišta. Za poslovni slučaj rada odabran je tržišni lider u prodaji bezalkoholnih energetskih pića u Hrvatskoj.

Prema podacima nezavisne agencije AC Nielsen (2022.) u 2021. godini brend Hell Energy Drink zauzeo je poziciju tržišnog lidera s prodanih 25.646.970 komada tržišne vrijednosti 102.587.880 kuna. Hell Energy jedan je od najbrže rastućih brendova energetskih pića u svijetu i najpopularnije energetsko piće u Hrvatskoj. Stopostotna mađarska marka ovog pića nastala je 2006. godine, a do 2010. je postala vodeća na mađarskom tržištu i ključni igrač na međunarodnom tržištu s izvoznim tržištem u više od 50 zemalja. Uz Mađarsku, tržišni je lider i u Bugarskoj, Rumunjskoj, Bosni i Hercegovini, Slovačkoj, Hrvatskoj, Grčkoj i Cipru. Ovo piće svoj uspjeh zahvaljuje posebno kvaliteti, dobroj vrijednosti za novac, širokoj dostupnosti i suvremenim marketinškim aktivnostima. Osim klasičnog energetskog napitka, proizvođač je tržištu ponudio 2014. godine i inovativni Hell Strong s većim udjelom kofeina za ekstremne situacije te Hell Zero 2018. godine bez šećera. Nadalje, poznati brend istog proizvođača je i Hell Strong Focus (2018.) koji uključuje i dodatne sastojke kao što su magnezij i L-karnitin te Hell Energy Active također sa L-karnitinom uz 60% nižim udjelom šećera (Hell Energy, 2022).

U analizi prodajne učinkovitosti na tržištu energetskih pića koriste se i interni izvještaji poslovnog slučaja (Hell Energy drink Adria) s izdvojenim podacima za Hrvatsku. Prikupljanje podataka ograničeno je na razdoblje od 1. 3. 2021. do 31. 3. 2022. Jednogodišnje razdoblje dostatno je za testiranje postavljenih hipoteza, a mjesečne oscilacije ukazivat će na prisutnost sezonalnosti, kao i na reakciju odgovora tržišta na prodajne taktike analiziranog poslovnog slučaja.

Osim internih podataka za analizu prodajne učinkovitosti i kreiranja međunarodnog konteksta korišteni su podaci istraživanja tržišta sa svjetskim obuhvatom podataka te međunarodnom usporedivosti.

Kao sekundarni izvori koriste se podatci međunarodne agencije Nielsen Holdings Inc. Riječ je o američkom poslovnom subjektu koji se bavi evidentiranjem kretanja poslovanja na tržištima svijeta. Nielsen posluje u više od 100 zemalja, te zapošljava oko 44 000 zaposlenika diljem svijeta. Nielsen Holdings Inc. kotira na njujorškoj burzi i trenutno je sastavnica S&P 500. Pristup podacima ustupljen je od strane poduzeća koji je poslovni slučaj završnog rada.

Analiza je rađena u statističkom softveru IBM SPSS Statistics 25.0.

U radu se testiraju dvije hipoteze koje se razlikuju s obzirom na obuhvat podatka:

H1: Proizvođačima energetske pića dostatni su interni izvještaji u analizi prodajne učinkovitosti

H2: Postoje mjerljive karakteristike za opisivanje i identificiranje tržišnog lidera u sektoru energetske pića

U namjeri testiranja hipoteza koriste se sljedeći pokazatelji: tržišni udio vodećih energetske pića, količinska prodaja energetske pića najvećih brendova te količinska prodaja energetske pića prema kriteriju prodajnog kanala na tržištu Hrvatske. Pokazatelji se oslanjaju na poduzeće koje je odabrano za poslovni slučaj rada.

### **3.1. Tržište bezalkoholnih pića**

Bezalkoholna pića kao zasebna skupina dijele se na tri podskupine: bezalkoholno piće, koncentrat soka i stolna voda.

Pojam „bezalkoholno piće“ (kao prva podskupina) znači negazirano ili gazirano piće koje je sačinjeno od pitke, izvorske ili prirodne mineralne vode sa ili bez dodatka različitih hranjivih tvari, aroma i/ili aditiva za hranu, s udjelom alkohola koji ne prelazi 0,5 % vol. Tako piće može se zasladiti, a razvrstava se u sljedeće kategorije (Direktiva EU 2015/1535):

- aromatizirano bezalkoholno piće – tu se ubrajaju sva bezalkoholna pića s dodatkom aroma i/ili njihovih pripravaka, ekstrakata sastojaka začina i/ili drugih aromatičnih prehranbenih proizvoda
- bezalkoholno piće sa sokom – tu se ubrajaju sva bezalkoholna pića s udjelom od najmanje 5 % voćnog ili biljnog soka, pirea ili njihove kombinacije

- bezalkoholno kvas piće – to su sva bezalkoholna pića od koncentrata sladovine i/ili drugih žitarica
- bezalkoholni sok – odnosi se na bezalkoholno piće s najmanje 12 % voćnog ili biljnog soka, pirea ili njihove kombinacije

Koncentrat soka proizvod je koji je namijenjen za pripremu bezalkoholnog napitka od sokova i proizveden od koncentriranog soka od voća i povrća, kaše ili njihove kombinacije te šećera, glukoze ili invertnog šećernog sirupa, sa ili bez dodatka različitih hranjivih tvari, aroma ili prehrambenih aditiva. Koncentracija soka treba biti najmanje 30% koncentrata.

Treća podskupina je stolna voda, koja uključuje klasičnu stolnu vodu i aromatiziranu. Stolna voda je bezalkoholno piće koje se dobiva dodavanjem prirodne mineralne vode ili izvorske vode ili dodavanjem mineralnih tvari u pitku vodu. Aromatizirana voda je prirodna mineralna voda ili izvorska voda s dodatkom aroma namijenjena za piće.

Prethodne istraživačke spoznaje nisu ujednačene u izgradnji klasične definicije energetskeg napitka, no moguće ga je opisati kao „bezalkoholno piće koje povećava mentalne i kognitivne sposobnosti, budnost te fizičku i psihičku izdržljivost. Konzumiraju se nakon jakih napora ili velikih umora. Sadržaj pojedinog energetskeg napitka ovisi o proizvođaču, no većina ih sadrži kofein, taurin, vitamine B, ginseng, šećer, umjetne zaslađivače, inozitol, acai bobice, L-teanin, mlijeko čička, glukuronolakton, guaranu, mineralnu vodu, neke amino kiseline, odnosno one sastojke koji u ljuskom organizmu potiču razbuđivanje i brzu proizvodnju energije“ (Karatović, 2019:1).

Globalno tržište energetskeg pića procijenjeno je na 45,80 milijardi dolara u 2020., a predviđa se da će dosegnuti 108,40 milijardi dolara do 2031., rastući uz složenu godišnju stopu rasta od 8,2% od 2022. do 2031. Po pitanju geografske raspodjele tržišta, Sjeverna Amerika dominirala je tržištem energetskeg pića s udjelom od 34,3% u 2021. Red Bull GmbH zauzima prvo mjesto na popisu 10 najvećih svjetskih brendova energetskeg pića u prodaji. Prošle godine Red Bull je ostvario 6,13 milijardi USD (Kadam i Deshmukh, 2022). Prema Energy drinks Europe (2022) u svijetu postoji više od 190 brendova energetskeg pića koji se prodaju u više od 160 zemalja svijeta.

Top 8 najpopularnijih energetske pića na globalnoj razini su (Kadam i Deshmukh, 2022)

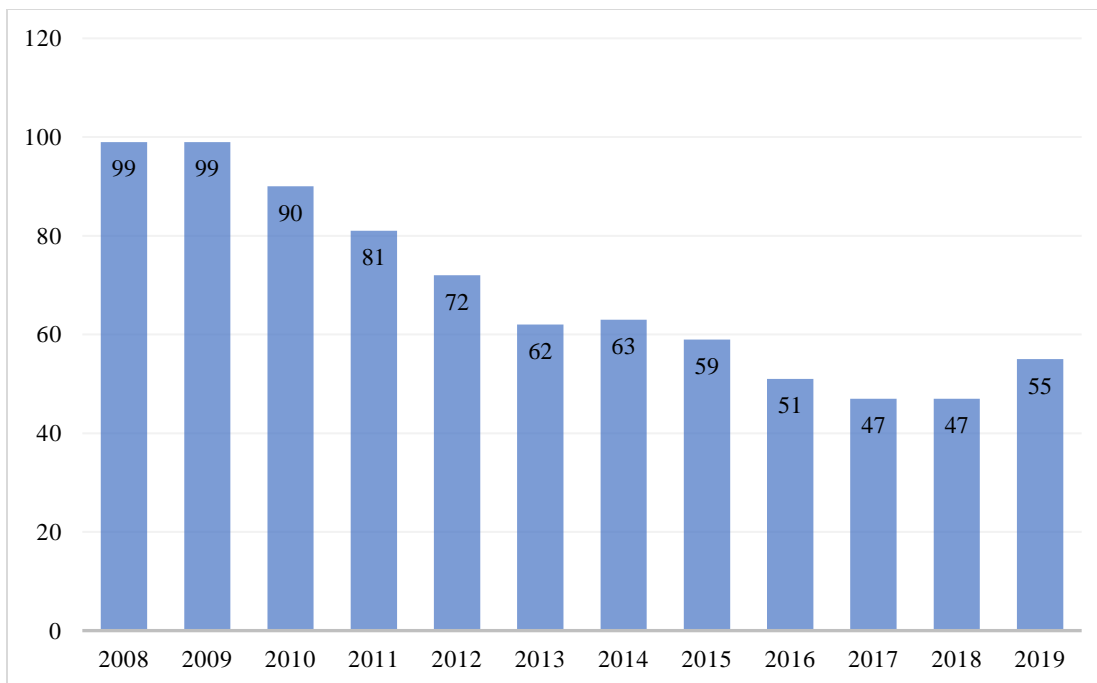
1. Red Bull Energy Drink.
2. Rockstar Energy Drink Super Sours Green Apple.
3. Monster Original Energy Drink.
4. 5-Hour Orange Energy Sho.
5. +RED Power Elixir.
6. Starbucks Refreshers with Coconut Water.
7. Celsius Sugar Free Energy Drink.
8. Woke Up ! Energy Shot.

Prema Kadam i Deshmukh (2022) globalno tržište energetske pića može se promatrati kroz nekoliko segmenata. Prvi segment odnosi se na tip energetske pića koji može biti alkoholno i bezalkoholno. Nadalje, sljedeća kategorija je podjela prema potrošačima na energetska pića za djecu, odrasle i tinejdžere. Regionalna podjela uključuje Sjevernu Ameriku (US, Kanada i Meksiko), Europu (Francuska, Njemačka, UK, Italija i ostatak Europe), Aziju i Pacifik (Kina, Japan, Australija, Indija, Južna Koreja i ostatak zemalja Azije i Pacifika), i LAMEA<sup>2</sup> zemlje (Brazil, Argentina, Saudijska Arabija i ostatak LAMEA zemalja). Posljednji segment je prema brendovima energetske pića: Red Bull, Monster Beverage Corporation, Rockstar Inc, PepsiCo, the coca-cola company, Arizona Beverage Company, National Beverage Corp, Dr. Pepper Snapple Group, Living Essentials, Cloud 9.

Tržište u Hrvatskoj broji 55 proizvođača bezalkoholnih pića (2019. godine) u koje se ubrajaju i energetska pića. U 2019. broj poduzeća u industriji proizvodnje bezalkoholnih pića u Hrvatskoj porastao je za 8 poduzeća u odnosu na 2018. Ovom porastu prethodio je pad broja poduzeća u ovoj djelatnosti (statista.com, 2022). Navedeno je vidljivo na grafikonu 1.

---

<sup>2</sup> Latinska Amerika, Bliski Istok i Afrika.



Grafikon 1 Broj proizvođača bezalkoholnih pića u Hrvatskoj od 2008. do 2019. godine

Izvor: Statista.com (2022). *Number of enterprises in the manufacture of soft drinks, production of mineral waters and other bottled waters industry in Croatia from 2008 to 2019*, statistica.com, <https://www.statista.com/statistics/368434/number-of-enterprises-in-the-soft-drinks-manufacturing-sector-in-croatia/>. [pristupljeno 15. travnja 2022].

Slijedi prikaz analize prodaje energetskega napitaka pet vodećih brendova na području Hrvatske od ožujka 2021. do ožujka 2022 (tablica 3).



Tablica 3 Prodaja energetskih napitaka pet vodećih brendova na području Hrvatske u razdoblju od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine u 000

	ENERGY DRINKS	HELL	PRIVATE LABEL	MONSTER	RED BULL	BIG BILL
ožu-21	2.473,78	1.295,44	419,99	334,18	293,93	40,26
tra-21	2.029,69	1.093,17	280,26	272,92	279,89	31,24
svi-21	2.169,31	1.161,87	286,91	289,00	294,21	34,73
lip-21	2.690,45	1.253,15	400,22	361,01	511,19	38,29
srp-21	2.858,89	1.113,00	395,52	412,31	767,65	35,07
kol-21	3.159,27	1.186,93	379,38	418,35	992,42	34,73
ruj-21	2.808,36	1.245,03	427,01	375,38	581,05	47,88
lis-21	1.583,54	735,81	275,06	233,57	240,56	25,78
stu-21	1.389,11	661,20	240,52	197,63	209,96	24,57
pro-21	1.850,69	864,43	294,47	258,06	315,99	26,26
sij-22	1.385,54	645,50	252,08	181,76	207,38	23,92
vlj-22	1.624,47	842,59	256,25	205,28	213,94	25,43
ožu-22	2.097,65	993,97	346,06	271,61	341,21	41,69

Izvor: izrada autora prema AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskih pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

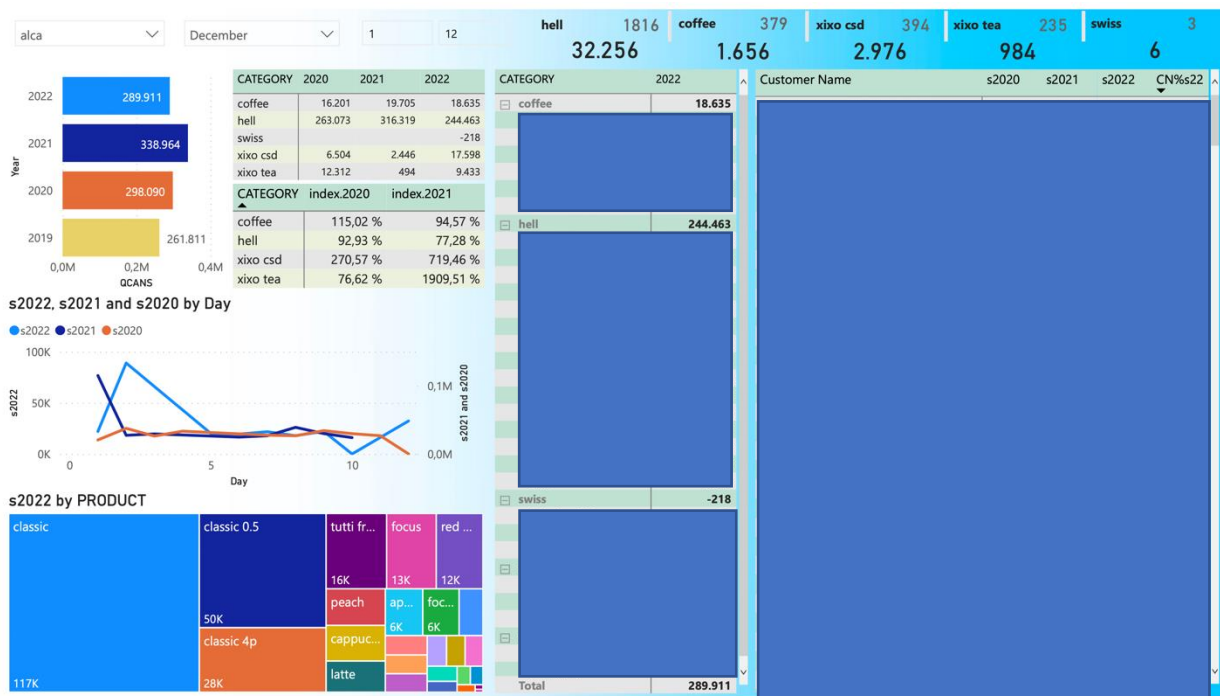
U tablici 3, zelenom bojom prikazane su vrijednosti za trgovinska poduzeća koja su ostvarila najbolji plasman po pitanju prodaje energetskih napitaka za svako pojedino promatrano razdoblje. Žuto-narančastom bojom prikazana su trgovinska poduzeća sa srednjom razinom prodaje (među 5 vodećih brendova) u istom razdoblju. Crvenom bojom prikazana su trgovinska poduzeća koja su ostvarili posljednji plasman među pet promatranih trgovinskih poduzeća.

Iz tablice se može utvrditi da je u Hrvatskoj, u svim promatranim mjesecima, tržišni leader energetsko piće HELL s rasponom mjesečne prodaje od 645,50 tisuća komada u siječnju 2022. do 1.295,44 tisuće komada prodanih u ožujku 2021. godine.

### 3.2. Metodologija i analiza empirijskog istraživanja

Prethodne istraživačke spoznaje upućuju kako se analiza prodajne učinkovitosti najučestalije provodi temeljem internih podataka poduzeća. Interni podatci trgovinskog poduzeća, kojima je proizvodna i prodajna djelatnost energetska pića, sličnih su pokazatelja, a za testiranje i opis prve postavljene hipoteze, *H1: Proizvođačima energetskih pića dostatni su interni izvještaji u analizi prodajne učinkovitosti*, donosi se osvrt na elemente koje opisuju prodajnu učinkovitost temeljenu na internim izvještajima. Slijedi opis internih izvještaja koji se u trgovinskom poduzeću promatraju na dnevnoj, mjesečnoj i godišnjoj razini.

Slika 7 donosi pregled elemenata internog izvještaja koji se izrađuje na dnevnoj razini i upućuje direktoru prodaje.



Slika 7 Pregled elemenata dnevnog internog izvještaja

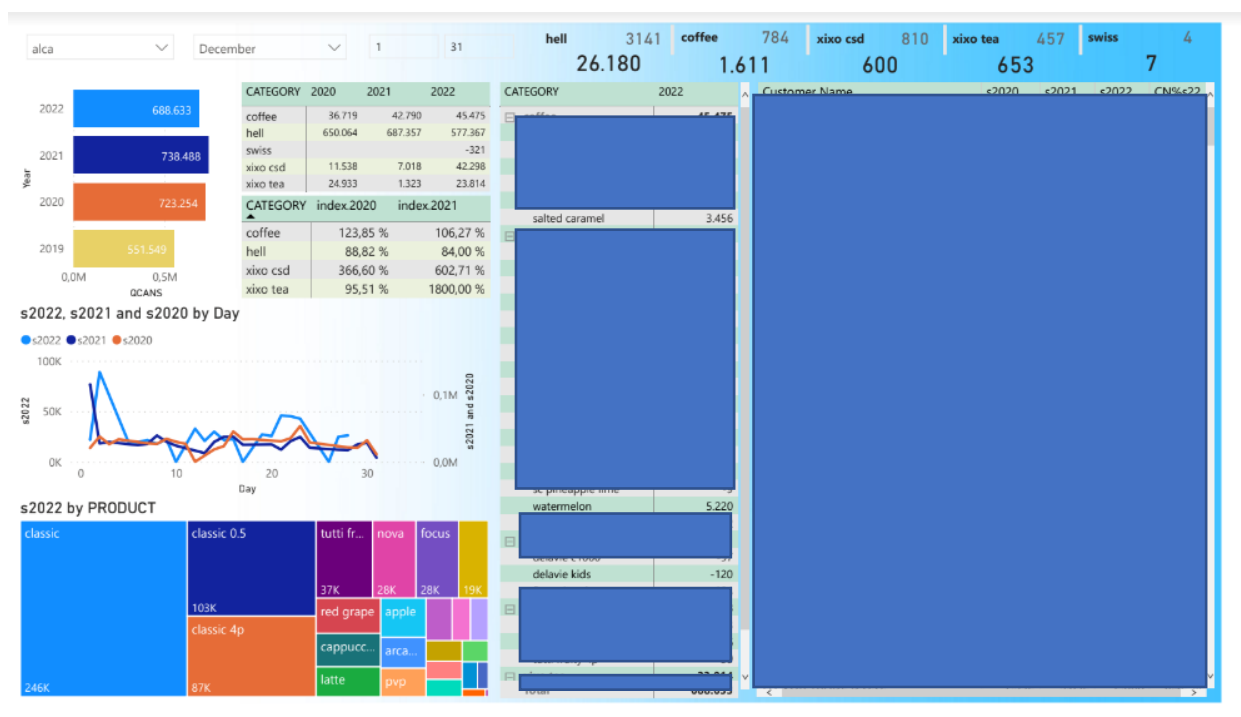
Izvor: interni podaci trgovinskog poduzeća Hell Energy

Prikazanim izvještajem mjeri se dnevna prodajna učinkovitost temeljem prikupljenih podataka iz internih izvještaja, a kreira se na razini Hrvatske. Na slici 7 vidljiva je dnevna prodaja kod dva nacionalna distributera u istom razdoblju kroz tri godine (2020., 2021. te 2022.). U promatranoj analizi, prodaja se prati prema brendovima (Coffee, Hell, Xixo ledeni čajevi te Xixo gazirana pića).

Osim toga, prati se i po kupcima, odnosno trgovačkim lancima i usporediva je unutar istog razdoblja.

Linijски grafikon, vidljiv na slici 7, omogućuje prikaz tijeka navedene prodaje u jednostavnijem obliku. Slika vizualno prikazuje udio prodaje po brendovima i važnost određenih brendova u odnosu na ukupnu prodaju u određenom razdoblju. Putem grafikona može se lako identificirati važnost pojedinog brenda ili SKU-a (artikla) u ukupnoj prodaji svih brendova i SKU-a, dok cjelokupni asortiman čini ukupnu realizaciju koja se prati i uspoređuje s postavljenim planovima. Polja označena plavom bojom omogućuju anonimnost internih podataka povezanih s trenutnim prodajnim asortimanom.

Uz dnevne izvještaje, interno se prati i prodajna učinkovitost u mjesečnim izvještajima (slika 8). Isti prate prodaju cijelog tekućeg mjeseca te ostvarenu realizaciju u usporedbi s prodajom kroz dva nacionalna distributera u protekle dvije godine (2020. i 2021.).



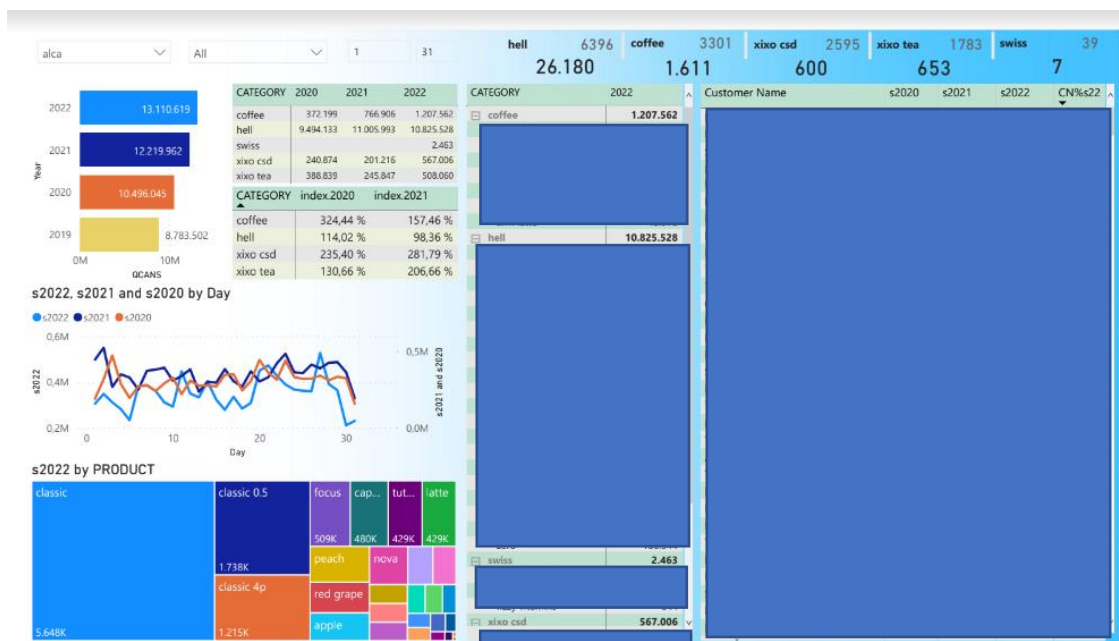
Slika 8 Pregled elemenata mjesečnog internog izvještaja

Izvor: interni podaci trgovinskog poduzeća Hell Energy

U mjesečnim izvještajima također se prati prodaja po brendovima (Coffee, Hell, Xixo ledeni čajevi te Xixo gazirana pića). Izvještaj također prikazuje prodaju po kupcima, tj. trgovačkim lancima u određenom mjesecu 2020. i 2021. godine.

Mjesečni izvještaji omogućuju potpuniju sliku prodaje u odnosu na dnevne izvještaje jer na njih manje utječu radni i neradni dani (vikendi i sl.). Na dnevnim izvještajima neradni dani prikazuju iskrivljenu sliku prodaje. Stoga su mjesečni izvještaji prikladniji pokazatelj za mjerenje prodaje. Osim što stvaraju potpunu sliku o prodaji, mjesečni izvještaji mogu osvijestiti i po potrebi upozoriti na nove trendove i smjernice u budućem razdoblju.

Uz mjesečne i dnevne izvještaje, interno se prati i prodajna učinkovitost na godišnjoj razini (slika 9). Godišnji izvještaji prate prodajnu učinkovitost cijele tekuće godine te ostvarenu realizaciju u usporedbi s prodajom kroz dva nacionalna distributera i to u protekle tri godine (2020., 2021., te 2022.).



Slika 9 Pregled elemenata godišnjeg internog izvještaja

Izvor: interni podaci trgovinskog poduzeća Hell Energy

Također, prodaja se prati i po brandovima (Coffee, Hell, Xixo ledeni čajevi te Xixo gazirana pića) te po kupcima, odnosno trgovačkim lancima na godišnjoj razini u protekle dvije godine. Godišnji izvještaji stvaraju cjelokupnu sliku prodaje zbog neosjetljivosti na izmjene cjenika, promjene

trošarina, otkaze koji mogu iskriviti uvid u prodaju na mjesečnoj razini. Osim što pružaju ukupni pogled na prodaju, godišnji izvještaji pridonose kreiranju strateških smjernica za nadolazeće razdoblje, planiranje i budžetiranje i kreiranje novog portfolia.

Pored prodajne učinkovitosti interno se prate i učinkovitosti pozicioniranja dodatnih pozicija u objektima i to: display-i, hladnjaci i paletne pozicije. Pored navedenog prati se i pokrivenost prodajnog područja te distribucija kompletnog portfolia. Ovi izvještaji također se prate na dnevnoj bazi, mjesečnoj i godišnje (slika 10).



Slika 10 Pregled elemenata za praćenje učinkovitosti pozicioniranja dodatnih pozicija u objektima

Izvor: interni podaci trgovinskog poduzeća Hell Energy

Iz ove vrste izvještaja (slika 10) dobiva se globalna slika o stanju dodatnih pozicija koje se trenutačno nalaze na tržištu u usporedbi s planiranim brojem. Oni pomažu pri ocjenjivanju učinkovitosti timova i pojedinaca za ovu vrstu postavljenih ciljeva. Po pitanju pokrivenosti područja izvještaj pokazuje koliko objekata ima na nekom području, koje trgovinsko društvo nije pokrilo obilascima te pomažu u kreiranju planova za proširenje prodajnih timova za neka buduća razdoblja.

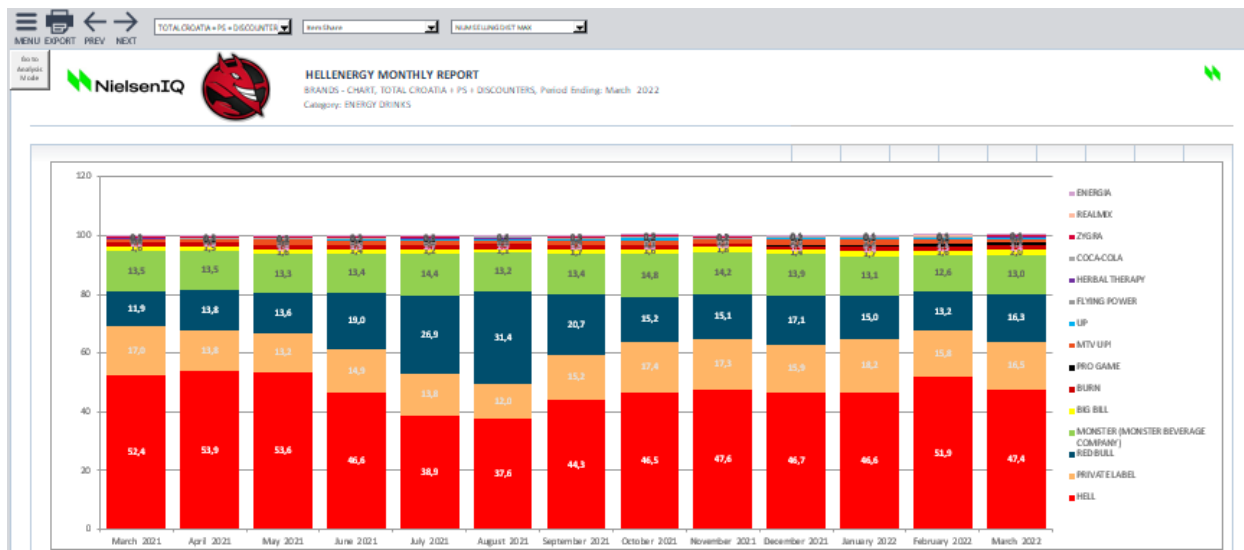
Distribucija portfolia, kao vrsta izvještaja, usmjerava menadžere trgovinskog poduzeća da prilikom posjete kupaca ciljano nude ulistanja SKU-a (artikala) koja imaju u svom portfoliu, a trenutno nisu ulistani u objekt koji se obilazi u određenom razdoblju na nekom području.

Korisnost internih izvještaja ogleda se u dnevnom praćenju promjena na tržištu proizvoda i usluga, praćenju učinkovitosti ne samo prodaje već i zaposlenika. Interni izvještaji omogućavaju donositelju poslovnih odluka odabir vremenskog trenutka usporedbe s vlastitim podacima (dnevni, tjedni, mjesečni, godišnji). Ovakav pristup omogućuje praćenje proizvodne učinkovitosti, ali i donošenje kratkoročnih do dugoročnih strateških poslovnih planova. Temeljem iznesenog moguće je potvrditi postavljenu hipotezu (H1) kako je proizvođačima energetskih pića dostatno uputiti se u podatke internih izvještaja i donositi odluke o prodajnoj učinkovitosti pojedinog proizvoda, a u konačnici i cjelokupnog asortimana.

### **3.3. Analiza prodajne učinkovitosti temeljem eksternih podataka**

Prethodne analize izvještaja pojasnile su i testirale ulogu internih podataka u donošenju poslovnih odluka. Tržište bezalkoholnih pića visoko je konkurentno tržište na kojem posluju multinacionalne kompanije koji su često lideri kako na globalnoj razini, tako i na razini jedne države. Navedeno upućuju na nedostatnu ulogu internih podataka u cilju donošenja analize prodajne učinkovitosti na cjelokupnom nacionalnom i međunarodnom tržištu istog bezalkoholnog pića. Kako je odabrani poslovni slučaj multinacionalna kompanija svakoj prodajnoj regiji ustupaju se podatci koji nadopunjuju interne podatke poduzeća. Podatci eksternih izvještaja pripadaju u kategoriju plaćenih sekundarnih podataka. Oni će biti korisni pri ispitivanju druge hipoteze rada koja glasi *H2: Postoje mjerljive karakteristike za opisivanje i identificiranje tržišnog lidera u sektoru energetskih pića.* Hipotezom se pretpostavlja da poduzeća upotrebom internih i eksternih izvora podataka jesu u mogućnosti pratiti tržišna kretanja u kategoriji proizvoda koji su im predmet poslovanja.

U potpoglavlju donosi se pregled pokazatelja ključnih za mjerenje i analizu prodaje učinkovitosti na tržištu bezalkoholnih pića. Eksterni podaci pružaju uvid u mjesečna izvješća brendova energetskih pića u Hrvatskoj. Prvi primjer obuhvaća analizu mjesečne prodaje energetskih pića u Hrvatskoj u razdoblju od ožujka 2021. godine do ožujka 2022. godine prema udjelu na tržištu (slika 11). U analizu su uključena sva prodajna mjesta u Hrvatskoj uključujući i benzinske postaje i diskontere (u Hrvatskoj Lidl).



Slika 11 Isječak iz eksternog izvješća, analiza pet brendova energetskih pića prema tržišnom udjelu od ožujka 2021. do ožujka 2022.

Izvor: AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskih pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Korisnost postavljenog analitičkog prikaza ogleda se u mogućnosti usporedbe svih konkurenata na tržištu. Analizirani slučaj, prema slici 11, prati se crvenom bojom, a preostalih 21 brendova drugim bojama. U nastavku tumačenja, radi usporedbe prodajne učinkovitosti, uspoređuju se poduzeća označena crvenom bojom (poslovni slučaj Hell Energy), narančastom (konkurent 1), plavom (konkurent 2), zelenom (konkurent 3). Navedena četiri poslovna subjekta čine približno 95 % udjela na tržištu energetskih pića. Promotri li se posljednji stupac, u kojem je iskazan tržišni udio energetskih pića tijekom ožujka 2022. godine, dolazi se do zaključka da promatrani slučaj Hell Energy ima 52,37 % udjela na tržištu u Hrvatskoj. Slijedi zatim Private Label, Red Bull, a zatim Monster. Detaljnija usporedba promatranog slučaja i navedenih konkurenata vidljiva je u tablici 4.

Temeljem eksternih podataka, slijedom gore navedenog, a s ciljem identificiranja tržišnog lidera po pitanju energetskih pića, u tablici 4 je iskazana analiza pet brendova prema tržišnom udjelu od ožujka 2021. do ožujka 2022. Zelenom bojom prikazane su vrijednosti za trgovinska poduzeća koja su ostvarila najbolji plasman po pitanju udjela. Žuto-narančastom bojom prikazana su trgovinska poduzeća sa srednjom razinom prodaje u istom razdoblju. Crvenom bojom prikazano

je poduzeće koje je posljednje plasirano po kriteriju tržišnog udjela od ožujka 2021. do ožujka 2022.

Tablica 4 Analiza pet brendova energetskih pića prema tržišnom udjelu od ožujka 2021. do ožujka 2022.

	HELL	PRIVATE LABEL	MONSTER	RED BULL	BIG BILL
ožu-21	52,37%	16,98%	13,51%	11,88%	1,63%
tra-21	53,86%	13,81%	13,45%	13,79%	1,54%
svi-21	53,56%	13,23%	13,32%	13,56%	1,60%
lip-21	46,58%	14,88%	13,42%	19,00%	1,42%
srp-21	38,93%	13,83%	14,42%	26,85%	1,23%
kol-21	37,57%	12,01%	13,24%	31,41%	1,10%
ruj-21	44,33%	15,20%	13,37%	20,69%	1,70%
lis-21	46,47%	17,37%	14,75%	15,19%	1,63%
stu-21	47,60%	17,31%	14,23%	15,11%	1,77%
pro-21	46,71%	15,91%	13,94%	17,07%	1,42%
sij-22	46,59%	18,19%	13,12%	14,97%	1,73%
vlj-22	51,87%	15,77%	12,64%	13,17%	1,57%
ožu-22	47,38%	16,50%	12,95%	16,27%	1,99%

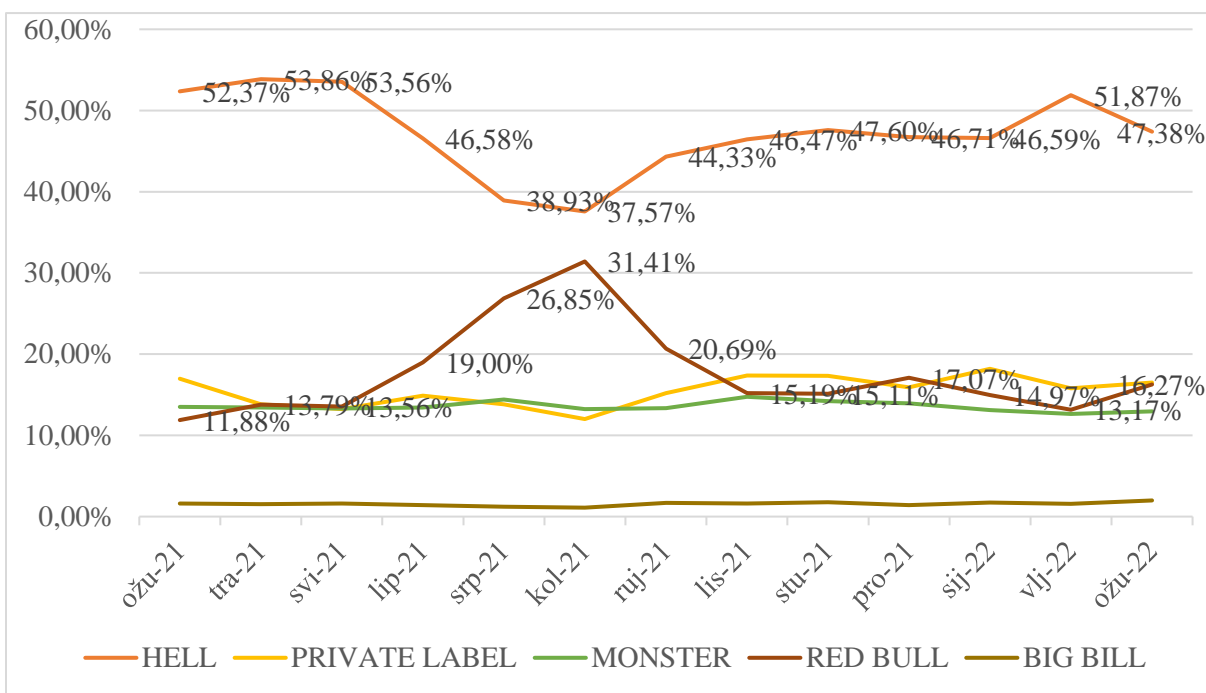
Izvor: izrada autora prema AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskih pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Na tržištu energetskih pića u Hrvatskoj u cijelom promatranom razdoblju je utvrđen tržišni udio veći od 95 % kod 4 brenda, i to HELL, Red Bull, Monster te Private label. Iz tablice se može utvrditi da je u cijelom promatranom razdoblju tržišni lider energetsko piće Hell s tržišnim udjelom u rasponu od 37,57 % utvrđenom u kolovozu 2021. godine do 53,86 % utvrđenom u travnju 2021. godine. Tijekom srpnja i kolovoza 2021. godine približio mu se Red Bull s tržišnim udjelom od 26,85 % i srpnju i 31,41 % u kolovozu.

Vizualizirajući grafički podatke iz tablice 4 i slike 11 izdvojeni su podatci za četiri brenda s namjerom zaključivanja o veličini tržišnog udjela. Temeljem grafikona 2 uočava se kako se prema



tržišnom udjelu među vodećim energetskim pićima od ožujka 2021. do ožujka 2022. ističe Hell Energy piće.



Grafikon 2 Tržišni udio vodećih energetskih pića u razdoblju od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine

Izvor: izrada autora prema AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskih pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

U promatranom razdoblju Hell Energy bilježi pad tržišnog udjela (kolovoz 2021. god 37,57 %) nakon čega slijedi povećanje. Unatoč tom padu i dalje je, među promatranim brendovima, vodeći brend energetskih pića tijekom svih promatranih mjeseci. Promotri li se svaki pojedini brend zasebno, moguće je uočiti kako su Red Bull i Big Bill jedini povećali svoj osobni tržišni udio u ožujku 2022. u odnosu na ožujak 2021. godine. Red Bull je u ožujku 2022. godine povećao udio na tržištu za 4,39 postotna boda, a Big Bill za 0,63 postotna boda.

U nastavku rada prodaja se razvrstava prema prodajnim mjestima koja se dijele na hipermarkete, supermarkete, kioske i *tobacco shopove*, benzinske postaje, diskonte te na „Large grocerie“, „Medium grocerie“ i „Small grocerie“. Slika 12 prikazuje isječak iz eksternog izvješća koji daje uvid u prodaju energetskih pića prema kategorijama dostupnim u padajućem izborniku.

	March 2021	April 2021	May 2021	June 2021	July 2021	August 2021	Septemb 2021
ENERGY DRINKS	295,21	279,43	263,09	303,22	319,99	336,92	339,50
HELL	137,59	126,28	132,23	134,01	121,67	92,25	131,32
PRIVATE LABEL	61,31	60,53	41,85	56,99	73,63	95,36	92,49
RED BULL	32,63	34,79	31,59	48,11	68,56	88,81	54,64
MONSTER (MONSTER BEVERAGE COMPANY)	50,92	45,55	40,22	49,02	43,49	48,52	48,94
BIG BILL	0,03	0,06	0,05	0,08	0,04	0,04	0,05
BURN	5,13	4,29	4,54	5,07	5,14	6,22	5,85
PRO GAME							

Slika 12 Isječak iz eksternog izvještaja, prodaja energetske pića po prodajnim mjestima

Izvor: AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetske pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Izvješća koja se primaju od AC Nielsena dostupna su u Excel obliku, a nude mogućnost odabira prodaje energetske pića prema prodajnom mjestu (slika 12). Na taj način menadžeri imaju uvid u točan broj prodanih energetske pića konkurenata prema pojedinom prodajnom kanalu za svaki pojedini mjesec koji je dostupan u analizi. Ova analiza iznimno je korisna promatranom trgovinskom poduzeću jer daje informacije o poziciji na tržištu prema svakoj pojedinoj lokaciji, odnosno prodajnom kanalu. Na taj način promatrano poduzeće zna gdje se nalazi na tržištu u odnosu na konkurente i daje mu se temelj za daljnja planiranja. Menadžeri temeljem ovih podataka kreiraju interne analize i prate prodajnu uspješnost u odnosu na konkurente te ih prezentiraju glavnom direktoru.

Temeljem ove vrste izvješća moguće je izdvojiti i vlastiti brend te kreirati tablicu prodaje energetske pića prema prodajnim mjestima. Tablica 5 daje uvid u prodaju svih energetske pića u Hrvatskoj od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine.

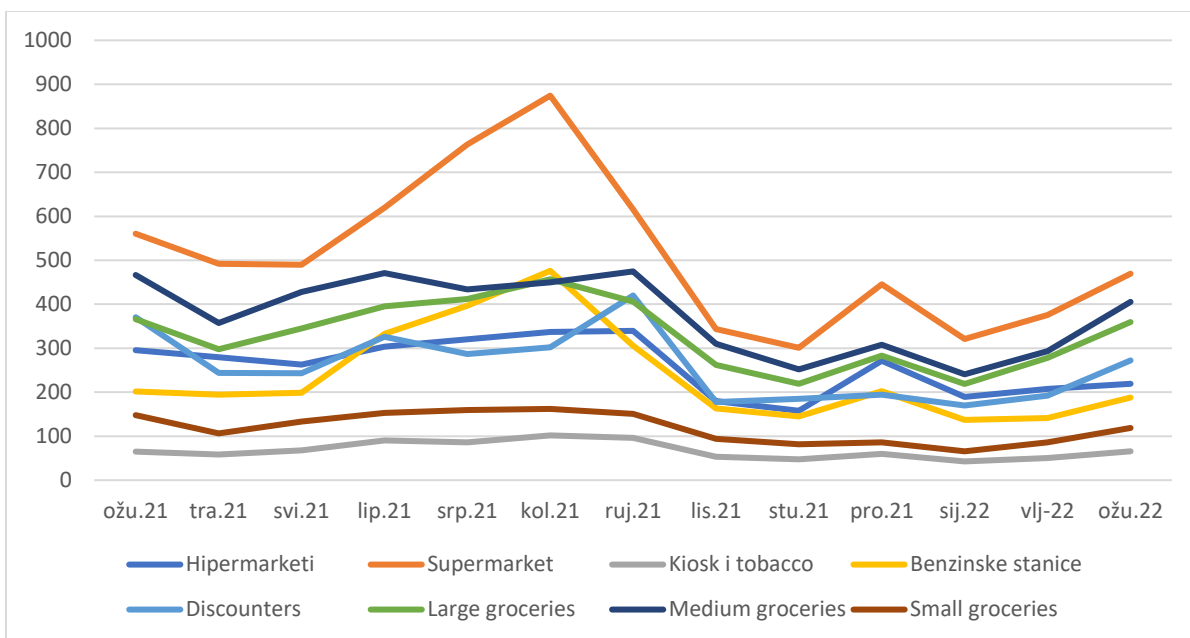
Tablica 5 Prodaja energetskih pića prema prodajnim mjestima u 000

	Hipermarketi	Supermarket	Kiosk i tobacco	Benzinske stanice	Discounters	Large groceries	Medium groceries	Small groceries
ožu-21	295,21	560,57	65,24	201,41	370,53	365,99	466,78	148,04
tra-21	279,43	491,99	58,63	194,53	243,83	297,47	357,22	106,59
svi-21	263,09	490,02	68,10	198,65	243,02	344,91	428,19	133,33
lip-21	303,22	618,98	90,36	332,56	325,98	395,27	470,78	153,30
srp-21	319,99	763,38	86,16	396,96	286,65	412,20	433,88	159,67
kol-21	336,92	874,27	101,85	476,04	301,79	456,74	449,60	162,05
ruj-21	339,50	615,46	96,18	306,00	420,04	405,97	474,62	150,59
lis-21	180,03	343,28	53,19	163,18	177,47	262,22	310,01	94,16
stu-21	157,83	300,98	47,31	145,23	185,12	219,31	251,97	81,37
pro-21	271,53	445,73	59,62	202,36	194,14	283,44	307,63	86,23
sij-22	189,52	321,29	42,67	137,08	169,80	218,82	240,72	65,64
vlj-22	207,55	375,43	50,05	141,32	192,26	278,15	293,63	86,07
ožu-22	219,50	469,06	65,81	188,00	272,06	359,61	405,14	118,46

Izvor: izrada autora prema AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskih pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

U promatranom razdoblju prodano je 28,1 milijun komada energetskih pića u Hrvatskoj. Prema količini se može utvrditi da se najveća prodaja energetskih pića odvija preko supermarketa u kojima se prodaju u rasponu od 300,98 tisuća komada (studeni 2021.) do 874,27 tisuća komada proizvoda (kolovoz 2021.). Najmanja prodaja utvrđena je na kioscima i tobacco shopovima (najmanja vrijednost 42,67 tisuća komada u siječnju 2022. godine i najveća vrijednost 101,85 tisuća komada u kolovozu 2021. godine).

Prodaja energetskih pića iskazana je i u grafikonu 3 gdje je moguće vidjeti krivulju kretanja prodaje od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine.



Grafikon 3 Prodaja energetske pića prema prodajnim mjestima u 000

Izvor: izrada autora prema AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetske pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Grafikon 3 daje jednostavni prikaz usporedbe prodaje energetske pića u Hrvatskoj tijekom 13 mjeseci, od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine u Hrvatskoj. Među svim promatranim lokacijama uočava se prisutnost sezonalnosti tj. najveća prodaja energetske pića po svakoj pojedinoj lokaciji ostvarena je u kolovozu i rujnu 2021. godine.

Promotri li se prodaja na mjesečnoj razini (uključujući sve lokacije), moguće je uočiti kako je prodajna učinkovitost bila najuspješnija u kolovozu 2021. godine kada je prodano 3,2 milijuna komada energetske pića u Hrvatskoj.

U nastavku se raščlanjuje upotreba prodajnih kanala prema brandovima. U Excel bazi podataka, preko padajućeg izbornika je moguće izabrati svaki prodajni kanal zasebno kako bi se dobio uvid u mjesečnu prodaju svakog zasebnog brenda (slika 13).

Go to Analysis Mode

MENU EXPORT PREV NEXT DISCOUNTERS Units (in 1000)

NielsenIQ

HELLENERGY MONTHLY REPORT  
BRANDS - TABLE, DISCOUNTERS, Units (in 1000), Period Ending: March 2022  
Category: ENERGY DRINKS

	March 2021	April 2021	May 2021	June 2021	July 2021	August 2021	September 2021	October 2021	November 2021	December 2021
ENERGY DRINKS	370,53	243,83	243,02	325,98	286,65	301,79	420,04	177,47	185,12	194,14
HELL	117,39	106,58	74,60	76,46	50,78	100,05	156,83	41,36	49,85	55,22
PRIVATE LABEL	223,02	123,99	147,43	228,54	200,80	172,56	209,73	128,67	119,04	120,33
RED BULL	15,65	12,18	20,99	20,99	23,66	25,41	37,62	7,44	16,23	18,59
MONSTER (MONSTER BEVERAGE COMPANY)	14,47	1,09			11,41	3,77	15,87			
BIG BILL										
BURN										
PRO GAME										
MTV UP!										
UP										
FLYING POWER										

Slika 13 Isječak iz eksternog izvještaja, upotreba prodajnih kanala prema brandovima

Izvor: AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskih pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Temeljem podataka iz eksternog izvještaja menadžer kreira tablicu koju šalje glavnom direktoru. Na temelju tih podataka uspoređuje se prodajna učinkovitost prema prodajnim mjestima te se donose strateške odluke za povećanje prodajne učinkovitosti za svako pojedino prodajno mjesto. Tablicom 6 iskazana je prodaja Hell energetskog pića prema prodajnim kanalima od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine.

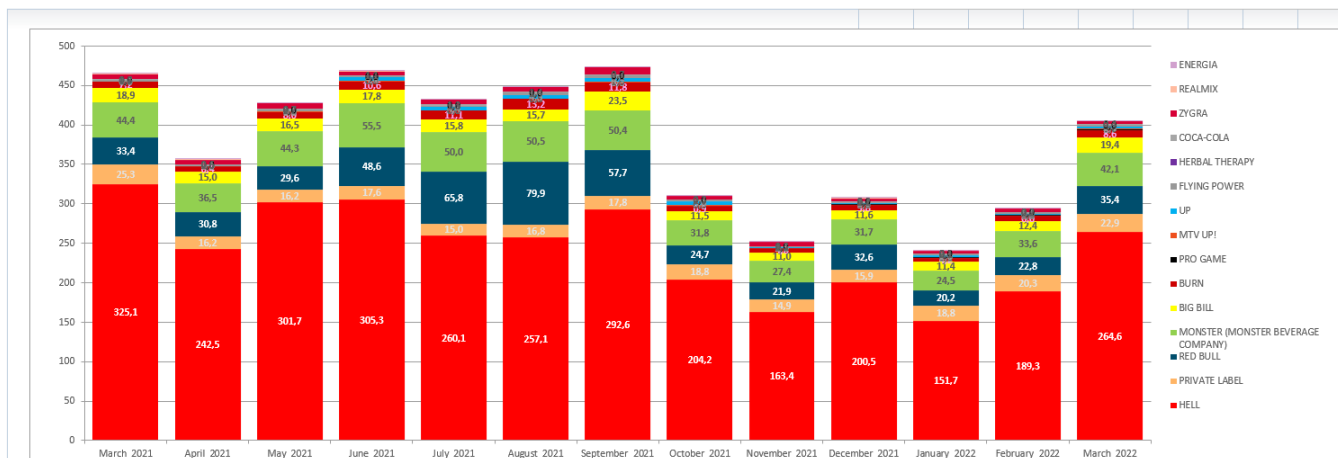
Tablica 6 Prodaja Hell energetskega pića prema prodajnim kanalima u 000

Piće	HELL							
	Discoun nters	Hiperma rketi	Kiosk i tobacco	Large groceries	Medium groceries	Benzinske postaje	Small groceries	Superm arket
ožu-21	117,39	137,59	29,46	219,48	325,10	82,68	108,69	275,05
tra-21	106,58	126,28	25,38	172,74	242,45	87,10	78,69	253,94
svi-21	74,60	132,23	26,90	211,49	301,74	77,81	102,41	234,68
lip-21	76,46	134,01	34,94	210,25	305,29	119,99	110,51	261,70
srp-21	50,78	121,67	26,79	199,51	260,12	83,27	113,45	257,41
kol-21	100,05	92,25	32,67	202,98	257,07	117,41	110,62	273,88
ruj-21	156,83	131,32	35,79	203,49	292,61	91,58	107,38	226,03
lis-21	41,36	56,21	21,80	147,39	204,22	54,94	70,26	139,64
stu-21	49,85	55,44	19,11	123,44	163,43	59,27	59,67	131,00
pro-21	55,22	105,20	23,22	158,42	200,45	70,91	62,16	188,84
sij-22	63,36	69,71	18,84	117,88	151,71	46,56	45,88	131,56
vlj-22	94,40	85,74	21,99	166,59	189,32	53,10	63,12	168,32
ožu-22	65,45	76,33	28,61	203,33	264,63	73,46	85,93	196,24

Izvor: izrada autora prema AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskega pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Energetsko piće Hell najveću prodaju ostvaruje preko prodajnog kanala *Medium groceries*. U promatranom razdoblju, u *Medium groceries* prodano je ukupno 3,2 milijuna komada Hell energetskega pića. Na drugom mjestu je prodaja u supermarketima koja bilježi prodaju od 2,7 milijuna komada Hell pića. Najslabija prodajna učinkovitost po pitanju Hell energetskega pića zabilježena je na kioscima i tobacco shopovima.

Isječak iz datoteke AC Nielsena daje grafički prikaz prodaje energetskega Hell pića preko prodajnog kanala *Medium groceries* od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine (slika).

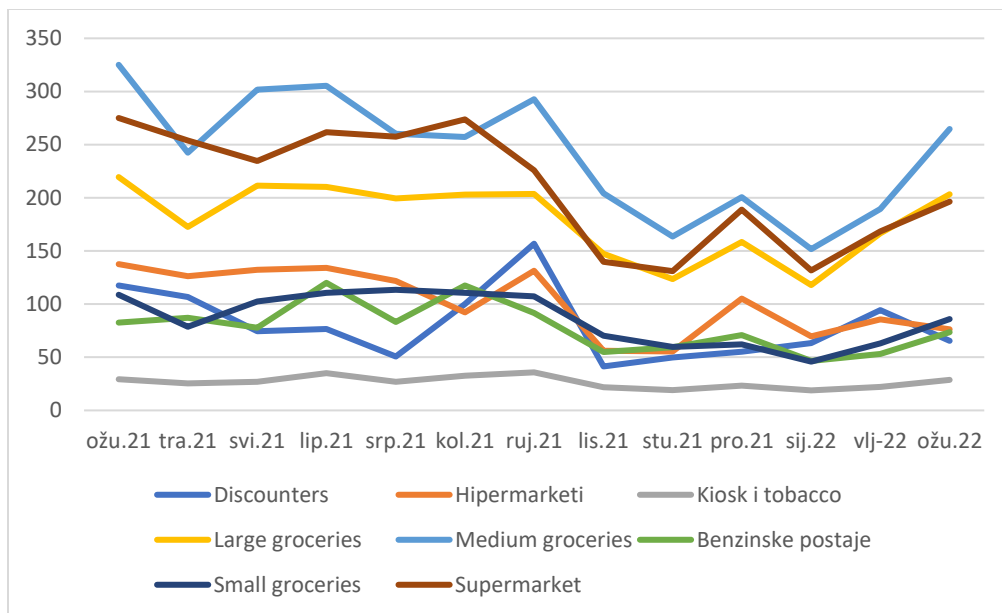


Slika 14 Isječak iz eksternog izvješća, kretanje prodaje energetskog Hell pića preko prodajnog kanala Medium groceries od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine

Izvor: AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskih pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Grafički prikaz, dobiven iz baze podataka AC Nielsen daje jasnu sliku o poziciji brenda Hell u Medium groceries. Hell Energy se u ovom prodajnom kanalu znatno ističe u odnosu na konkurente. Promotri li se ožujak 2022. godine moguće je uočiti da je u analiziranom prodajnom kanalu prodano 264,6 tisuća energetskog pića Hell, 42,1 tisuća Monstera, 35,4 tisuće Pro Game, 22,9 tisuće Private Label i 19,4 tisuće Big Bill energetskih pića.

Grafikon koji kreira menadžer treba dati jasnu sliku prodajne učinkovitosti Hell pića prema prodajnom kanalu. Na grafikonu 4 je vidljivo da je glavni kanal prodaje za Hell Energy prodajna lokacija *Medium groceries*. Grafikon pokazuje i spomenuti pad prodaje tijekom zimskih mjeseci, osobito od listopada 2021. do siječnja 2022. godine.



Grafikon 4 Kretanje prodaje energetskog Hell pića prema prodajnim kanalima u 000 od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine

Izvor: izrada autora prema AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskih pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Kako bi se dodatno analizirala prodajna učinkovitosti poslovnog slučaja Hell Energy odabire se jedan od konkurenata s namjerom uočavanja učinkovitih prodajnih kanala. Private label je, prema kriteriju tržišnog udjela, prvi konkurent Hell Energy brendu. Prikazuje se brend Private label prema prodajnim kanalima (tablica 7).



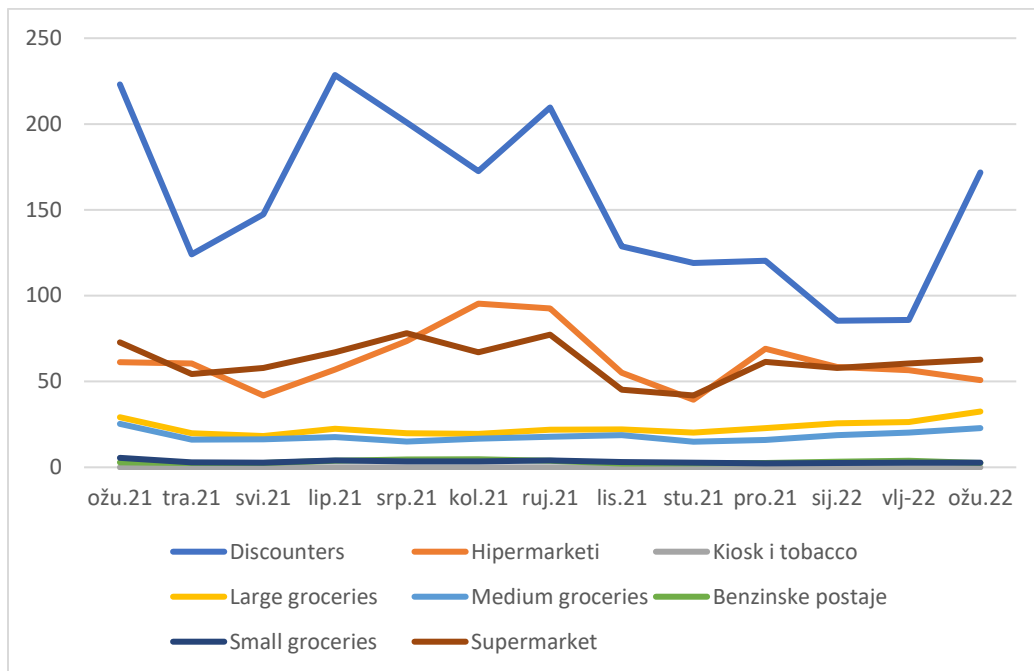
Tablica 7 Prodaja Private Label energetskega pića prema prodajnim kanalima u 000

Piće	PRIVATE LABEL							
	Kanali prodaje	Discounters	Hipermarketi	Kiosk i tobacco	Large groceries	Medium groceries	Benzinske postaje	Small groceries
ožu-21	223,02	61,31	0,00	29,22	25,31	2,86	5,52	72,75
tra-21	123,99	60,53	0,00	19,85	16,22	2,48	2,84	54,34
svi-21	147,43	41,85	0,00	18,23	16,23	2,52	2,68	57,98
lip-21	228,54	56,99	0,00	22,39	17,63	3,74	3,97	66,95
srp-21	200,80	73,63	0,00	19,92	14,97	4,56	3,51	78,13
kol-21	172,56	95,36	0,00	19,51	16,78	4,70	3,49	66,98
ruj-21	209,73	92,49	0,00	21,93	17,82	3,82	3,93	77,29
lis-21	128,67	55,03	0,00	22,15	18,80	2,22	3,01	45,17
stu-21	119,04	39,39	0,00	20,23	14,92	2,30	2,75	41,88
pro-21	120,33	69,08	0,00	22,91	15,94	2,48	2,30	61,43
sij-22	85,41	58,53	0,00	25,57	18,83	3,36	2,58	57,80
vlj-22	85,89	56,63	0,00	26,44	20,27	3,76	2,74	60,52
ožu-22	171,88	50,77	0,00	32,51	22,87	2,51	2,72	62,80

Izvor: izrada autora prema AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskega pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Energetska pića - Private Label najveću prodaju ostvaruje preko prodajnog kanala diskonta (u Hrvatskoj Lidl), dok na kioscima i *tobacco shopovima* nisu zastupljeni. U prodajnom kanalu diskont, od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine prodano je približno 2 milijuna komada Private Label energetskega pića. Na drugom mjestu je prodaja u hipermarketima koja bilježi prodaju od približno 812 tisuća komada tog energetskega pića. Najslabija prodaja Private Label energetskega pića je na benzinskim postajama i u *Small groceries*. U bazi podataka nije dostupan grafički prikaz prodaje zasebno za diskontere. Međutim, grafikon je dio analize koju menadžer prodaje glavnom direktoru te se isti samostalno izrađuje.

Slijedi prikaz kretanja prodaje energetskega pića Private Label prema prodajnim kanalima u 000 od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine (grafikon 5).



Grafikon 5 kretanje prodaje energetskog pića Private Label prema prodajnim kanalima u 000 od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine

Izvor: izrada autora prema AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetskih pića u Hrvatskoj (dostupno autoru).

Grafikon daje uvid u prodajnu učinkovitost prvog konkurenta pića prema prodajnim kanalima. Na grafikonu 5 je vidljivo da je glavni kanal prodaje za Private Label prodajna lokacija *diskont*. Grafikon pokazuje oscilacije u prodaji koje nisu u takvom omjeru zastupljene kod Hell Energy pića. U ovom slučaju, ukupna najveća prodaja je zabilježena u rujnu 2021. i u ožujku 2021. godine, a tek onda u ljetnim mjesecima listopada i rujnu iste godine čime se može zaključiti kako je ovaj brend energetskog pića manje osjetljiv na sezonalnost u odnosu na Hell Energy.

Hipotezom H2 pretpostavlja se da poduzeća upotrebom internih i eksternih izvora podataka jesu u mogućnosti pratiti tržišna kretanja u kategoriji proizvoda koji su im predmet poslovanja. Varijable koje su poduzeću korisne pri praćenju tržišnih kretanja i identificiranja lidera su tržišni udio (%), prodaja energetskih pića u komadima, broj prodanih energetskih pića prema prodajnim mjestima, prodaja prema brendovima i sl. U istraživanju je ustanovljeno da je hrvatski tržišni lider Hell zabilježio najveći tržišni udio u travnju 2022. godine (58 %) izvan sezone dok je usred sezone isti zabilježio najniži tržišni udio (37,6 %).

Zaključuje se da potencijal poslovanja u ljetnim mjesecima leaderskog proizvođača nije u potpunosti iskorišten te da je prisutna neelastičnost poduzeća na sezonske oscilacije. Temeljem toga, druga hipoteza se može prihvatiti, uz uvjet nužnog praćenja podataka koje prikupljaju specijalizirane vanjske agencije za istraživanje i praćenje tržišta.

## 4. RASPRAVA

Prodajna poduzeća posebnu pažnju usmjeravaju na mjerenje uspješnosti prodaje kako bi utvrdili trenutno stanje poslovanja i kreirali smjernice za buduće aktivnosti koje namjeravaju poduzeti za unaprjeđenje prodajne uspješnosti. Postoji niz indikatora za mjerenje uspješnosti prodaje, a poduzeća sukladno svojim interesima i potrebama odabiru sebi najprikladnije. Svakako temeljni indikatori trebaju biti usmjereni na promet, prodajnu učinkovitost, dohodovnost, efikasnost djelatnika te na efikasnost kratkotrajne imovine. Indikatori koji se odnose na mjerenje uspješnosti prometa najčešće uključuju analizu prometa po zaposlenom, broj artikala po kupnji, promet po satu i promet po kvadratnom metru prodavaonice. Trgovinska poduzeća, za navedene analize, koriste dostupne interne baze podataka i izvještaje, a ponekad radi usporedbe s drugim konkurentima plaćaju ustupanje podataka eksternim agencijama.

U radu analizira se prodajna učinkovitost na tržištu bezalkoholnih energetske pića. Istraživački dio fokusira se na sekundarne izvore podataka o kretanjima na tržištima energetske pića na tržištu Hrvatske s posebnim naglaskom na uspješni brend Hell Energy. Za empirijski dio istraživanja koristili su se interni izvještaji poslovnog primjera Hell Energy pića s fokusom na podatke za tržište Hrvatske. Razdoblje promatranja uključuje godišnje razdoblje koje započinje od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine. Odabrano vremensko razdoblje dostatno je za testiranje postavljenih hipoteza ovog rada. Uz interne podatke za analizu prodajne učinkovitosti energetske pića korišteni su i eksterni podaci istraživanja tržišta sa svjetske perspektive te međunarodna usporedivost. Podaci međunarodne agencije Nielsen Holdings Inc. koristili su se kao sekundarni izvori. Navedena američka agencija poslovni je subjekt čija aktivnost je evidentiranje kretanja poslovanja na tržištima svijeta.

U sklopu istraživanja koristili su se grafička i tablična prikazivanja kojima su prezentirana kretanja na tržištu energetske pića. Postavljenom prvom hipotezom ispitala se postojanost mjerljivih karakteristika za opisivanje i identificiranje tržišnog lidera u sektoru energetske pića. Druga hipoteza odnosi se na ispitivanje dostatnosti internih izvještaja proizvođačima u analizi prodajne učinkovitosti. Rezultati istraživanja pokazali su da tržište u Hrvatskoj broji 55 proizvođača bezalkoholnih pića (2019. godine) u koje se ubrajaju i energetska pića. U 2019. broj poduzeća u industriji proizvodnje bezalkoholnih pića u Hrvatskoj porastao je za 8 poduzeća u odnosu na 2018.

Tržišni leader na području Hrvatske je energetska piće HELL s rasponom mjesečne prodaje od 645,50 tisuća komada u siječnju 2022. do 1.295,44 tisuće komada prodanih u ožujku 2021. godine. Interni izvještaji bili su dostatni za mjerenje dnevne, mjesečne i godišnje prodaje Hell energetskog pića tijekom 2020., 2021. i 2022. godine. Osim toga, prodajna učinkovitost temeljem internih podataka se prati i po trgovačkim lancima. Mjesečni izvještaji posebno su korisni menadžerima jer pružaju potpunu sliku prodaje u odnosu na dnevne izvještaje. Oni im služe kao instrument stvaranja novih trendova i smjernica budućeg planiranog razdoblja. Temeljem internih izvještaja, prodaja se prati po brandovima (Coffee, Hell, Xixo ledeni čajevi te Xixo gazirana pića) i po trgovačkim lancima na godišnjoj razini u protekle dvije do tri godine. Godišnji izvještaji stvaraju cjelovitu sliku prodaje jer nisu osjetljivi na izmjene cjenika, promjene trošarina, otkaze koji znaju iskriviti uvid u prodaju na mjesečnoj razini. Osim što donose potpunu sliku prodaje, godišnji izvještaji pomažu pri izgradnji strateških smjernica za ostvarivanje zadanih pokazatelja u nadolazećem razdoblju, planiranje, budžetiranje i kreiranje novog portfolia. Osim prodajne učinkovitosti interno se prate i učinkovitosti pozicioniranja dodatnih pozicija u objektima i to: display-i, hladnjaci i paletne pozicije. Pored navedenog poslovni subjekti pri evaluaciji učinkovitosti prate i pokrivenost prodajnog područja te distribucija cjelokupnog portfolia poslovnog subjekta. Ovi izvještaji također se prate na dnevnoj bazi, mjesečnoj i godišnjoj. Opisane vrste izvještaja koristi se za uočavanje globalne slike o stanju dodatnih pozicija koje se trenutačno nalaze na tržištu u usporedbi s planiranim pokazateljima. Interni izvještaji pomažu pri ocjenjivanju učinkovitosti timova i pojedinaca za ovu vrstu postavljenih ciljeva. Po pitanju pokrivenosti područja izvještaj pokazuje koliko objekata ima na nekom području koje trgovinsko društvo nije pokrilo obilascima te upotpunjuje odluku prema kojoj se kreiraju planovi za proširenje prodajnih timova u nadolazećim razdobljima. Temeljem navedenog, može se zaključiti da provedeno istraživanje omogućuje potvrđivanje prve hipoteze kako postoje mjerljive karakteristike kojima se opisuje i identificira tržišni lider u sektoru energetskih pića.

Tematizirani problem rada usporedba je načina praćenja uspješnosti tržišnog segmenta energetskih pića zbog nedostupnih podataka i korištenja različitih metrika u poslovanju poduzeća. Također, interni podaci nisu dostatni za dubinsku analizu u smislu usporedbe s drugim konkurentskim poduzećima te su u tu svrhu korišteni eksterni sekundarni podatci. Korištenjem eksternih podataka, rezultati istraživanja su pokazali da je na tržištu energetskih pića Hrvatske od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine utvrđen tržišni udio koji je veći od 95 % za četiri glavna brenda: Hell Energy,

Red Bull, Monster i Private Label. Može se utvrditi da je u cijelom promatranom razdoblju tržišni leader energetske piće Hell Energy s tržišnim udjelom u rasponu od 37,57 % utvrđenom u kolovozu 2021. godine do 53,86 % utvrđenom u travnju 2021. godine. Prilikom usporedbe vodećih brendova Hell Energy i Red Bulla došlo se do zaključka da postoji jaka sezonalnost po pitanju prodaje energetskih pića. Primjerice, Red Bull bilježi znatniji rast tržišnog udjela u sezonskim mjesecima u usporedbi s ostatkom godine. U istraživanju je ustanovljeno da je hrvatski tržišni lider Hell zabilježio najveći tržišni udio u travnju 2022. godine (58 %) izvan sezone dok je usred sezone isti zabilježio najniži tržišni udio (37,6 %). Može se zaključiti da potencijal poslovanja u ljetnim mjesecima leaderskog proizvođača nije u potpunosti iskorišten. Također se može naglasiti takozvana neelastičnost poduzeća na sezonske oscilacije. Ta činjenica može se objasniti raznim poteškoćama u prodajnom kanalu poput poteškoća akvizicije sezonskih prodajnih objekata, nedostatka adekvatne logistike i sl. Može se ustanoviti kako se druga hipoteza može potvrditi uz uvjet nužnog praćenja podataka koje prikupljaju specijalizirane vanjske agencije za istraživanje i praćenje tržišta. Energetske piće Hell najveću prodaju ostvaruje preko prodajnog kanala *Medium groceries*. U promatranom razdoblju, u Medium groceries prodano je ukupno 3,2 milijuna komada Hell energetske piće. Na drugom mjestu je prodaja u supermarketima koja bilježi prodaju od 2,7 milijuna komada Hell pića. Energetska pića Private Label (konkurent 1) najveću prodaju ostvaruju preko prodajnog kanala diskonta, dok na kioscima i *tobacco shopovima* nisu zastupljeni. U prodajnom kanalu diskont, od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine prodano je približno 2 milijuna komada Private Label energetske piće. Na drugom mjestu je prodaja u hipermarketima koja bilježi prodaju od približno 812 tisuća komada tog energetske piće.

Rezultati empirijskog istraživanja značajni su za menadžment poduzeća koji kreira analize prodajne učinkovitosti na dnevnoj, mjesečnoj i godišnjoj razini. Ti podaci nužni su za kreiranje budućih strategija razvoja brenda kao i da istraživanje tržišta o navikama potrošača. Menadžeri Hell Energy brenda temeljem njih (osobito eksternih podataka) donose prijedloge za uvođenje novih energetskih napitaka. Osim interne koristi za promatrano poduzeće prikazani rezultati istraživanja mogu biti korisni svim osobama, studentima, menadžerima ili organizacijama koje provode istraživanja tržišta bezalkoholnih pića. Za poboljšanje istraživanja tržišta bezalkoholnih pića preporuča se kreiranje izvještaja koji će u sklopu jednog internog izvještaja objediniti i analizu cijelog tržišta u određenom mjesecu (usporedba s konkurencijom). Na taj način će se osigurati sistematičnost i ujednačenost varijabli za daljnje analize.

## 5. ZAKLJUČAK

Industrija bezalkoholnih pića u Hrvatskoj razvijena je i prati svjetske pokazatelje. Iako se broj proizvođača bezalkoholnih pića, zbog gospodarske krize, visokih poreza i konkurencije smanjuje konzumacija po stanovniku je u porastu.

Podaci ukazuje na to da su od ukupno 479 poduzeća koja se bave proizvodnjom bezalkoholnih 55 onih koji proizvode energetska pića (AC Nielsen, 2012). Posljednjih šest godina, energetska pića povećala su svoju popularnost, osobito među mlađim generacijama. Trgovinska poduzeća koja prodaju energetska pića nemaju jednostavan zadatak kada je u pitanju provođenje analize tržišta bezalkoholnih pića osobito zbog nedostupnosti podataka i različite metrike u poslovanju poduzeća koja ih prodaju. Na primjeru Hell brenda, došlo se do zaključka da su interni podaci dostatni za provođenje osnovne analize prodajne učinkovitosti kao što je praćenje dnevne, mjesečne i godišnje prodaje. Međutim, za provođenje dubinske analize potrebno je pratiti i eksterne podatke koji su dostupni uz naplatu. Ti podaci korisni su pri usporedbi vlastite prodajne učinkovitosti u odnosu na konkurente. Iz tog razloga je nužno pratiti različite karakteristike za praćenje prodajne učinkovitosti na tržištu bezalkoholnih pića.

Po prodajnom učinkovitosti u segmentu energetskih pića, rezultati istraživanja su pokazali kako je u Hrvatskoj (od ožujka 2021. do ožujka 2022.) tržišni lider energetsko piće Hell s rasponom mjesečne prodaje od 645,50 tisuća komada u siječnju 2022. do 1.295,44 tisuće komada prodanih u ožujku 2021. godine.

Prijedlozi za daljnja istraživanja jesu: istražiti koji indikatori utječu na sezonalnost jednog brenda energetskog pića u odnosu na drugi. Također, korisno je provesti istraživanje pozicije pojedinog brenda energetskog pića prema zalaganju za okoliš, usmjerenosti na društveno-odgovorno poslovanje i zelenu tranziciju.

Teorijski i praktični dio rada omogućuju da se donese zaključak kako analiza tržišta ima utjecaj na prodajnu učinkovitost na tržištu bezalkoholnih energetskih pića. Ipak, važno je napomenuti da postoje različiti faktori koji direktno ili indirektno utječu na uspješnost podaje. Među glavnima mogu se navesti identificiranje tržišnih lidera te dostupnost internih i eksternih izvještaj. Dakako je bitno uzeti u obzir osjetljivost na sezonalnost u prodaji energetskih pića. Ona predstavlja je

direktan pokazatelj određene neiskorištenosti potencijalnosti poduzeća. Za prodajnu učinkovitost bitno je kontinuirano pratiti uspješnost po prodajnom kanalu i usporediti ju s konkurentima. Drugim riječima, adekvatni odabir prodajnog kanala, marketinške kampanje i tržišta omogućuje uspješno plasiranje proizvoda na globalnom tržištu te sve veći ostvareni tržišni udio.



## LITERATURA

1. AC Nielsen (2022) Baza podataka tržišta energetske piva u Hrvatskoj (dostupno autoru).
2. Barbir, V. (2004). Čimbenici uspješnosti prodaje usluge osiguranja, *Ekonomski pregled*. 55(9-10), str. 815-839.
3. Bas, M., Fernandes, A. i Paunov, C. (2021). The Resilience of Trade to COVID-19, Mimeo.
4. Bezić, H., Gašparini, A. i Bagarić, L. (2007). Elektronička trgovina u malim i srednjim poduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomski vjesnik* 22(2), str. 266-281.
5. Bolanča, Đ. (2013). Obvezno pravo, posebni dio 1.- pojedini ugovori. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*. 4(1), str. 249-252.
6. Bijelić, J. (2017). *Aktualni trendovi u razvoju elektroničke trgovine*. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A1445/datastream/PDF/view>. [pristupljeno 1. listopada 2022].
7. Brković M. (2018). *KPI-evi u trgovini*, poslovnaucinkovitost.hr, [https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/KPI-evi\\_u\\_trgovini.pdf](https://www.poslovnaucinkovitost.hr/images/uploads/KPI-evi_u_trgovini.pdf). [pristupljeno: 15. prosinca 2022].
8. Ćaćić, I. (2015). *Strategije rasta*. Diplomski rad. Pula: Sveučilište Jurija Dobrile u Puli, Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“ <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A334>. [pristupljeno 10.05.2022.]
9. Čaleta, K. (2018). *Internet i elektroničko poslovanje*. Završni rad. Šibenik: Veleučilište u Šibeniku, Odjel menadžmenta. <https://zir.nsk.hr/islandora/object/vus:1096/preview> [pristupljeno 15. lipnja 2022].
10. Drljača, M. (2005). Prodaja kao proces. *Propro: profesionalna prodaja*. 4(22). str. 16-19.
11. Dlas, M. (2022). *GMROI (Gross Margin Return on Investment)*, competera.net,
12. <https://competera.net/resources/glossary/gross-margin-return-on-investment>. [pristupljeno 20. svibnja 2022].
13. Društvo za komunikacijsku i medijsku kulturu uz potporu Ureda za udruge Vlade RH i Grada Zagreba (2021). *Uloga i utjecaj influencera*, smart-toolkit.eu, <http://smart-toolkit.eu/wp->

- [content/uploads/2021/09/Uloga-i-utjecaj-influencera\\_compressed\\_compressed.pdf](#) .  
[pristupljeno: 20. svibnja 2022].
14. Energy drinks Europe (2022). *History of Energy drinks*, energydrinkeurope.org, <https://www.energydrinkseurope.org/facts/history-of-energy-drinks/>. [pristupljeno 20. kolovoza 2022].
  15. Ferišak, V. (2002). *Nabava: politika, strategija, organizacija, menadžment*. Zagreb: Grafos.
  16. Gadget-info (2019). *Razlika između narudžbenice i prodajnog naloga*, Gadget-info.com . <https://hr.gadget-info.com/difference-between-purchase-order>. [Pristupljeno 15.06.2022.].
  17. Gorupić, D. (1975). Faktori formiranja poslovne politike. *Fakultet za vanjsku trgovinu Zagreb*. 2(1). str. 18.
  18. Grbac, B. i Meler, M. (2010). *Metrika marketinga*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet u Rijeci.
  19. Greenberg, P. (2001). *CRM at the Speed of Light*. New York: McGraw-Hill.
  20. Hell Energy (2022). *Službena web stranica trgovinskog poduzeća Hell Energy*. hellenergy.com/hr, <https://www.hellenergy.com/hr/>. [pristupljeno 10. srpnja 2022].
  21. Hernaus, T. (2009). Temelji organizacijskog dizajna. *Ekonomski fakultet Zagreb*. (2). str. 1-21.
  22. Hollensen, S. (2017). *Global Marketing (7. izdanje)*. Harlow: Pearson.
  23. *Hrvatska enciklopedija* (2021). Zagreb: Leksikografski zavod Miroslav Krleža.
  24. Husić-Mehmedović, M., Pavičić J., Gnjidić V. i Drašković N. (2016). *Osnove strateškog marketinga (dopunjeno i izmijenjeno BH izdanje)*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
  25. Jambreč, I., Penić, I., (2008.). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća. *Zbornik Pravnog fakulteta Rijeka*. 4(2). str. 1181-1206.
  26. Kadam, A. i Deshmukh, R. (2022). *Energy Drinks Market by Type (Alcoholic, Nonalcoholic), by End User (Kids, Adults, Teenagers), Global Opportunity Analysis and Industry Forecast, 2020-2031*. *Alliedmarketresearch.com*, <https://www.alliedmarketresearch.com/energy-drink-market>. [pristupljeno 21. kolovoza 2022].

27. Kapustić, S. (1984). Metodika organizacijskog projektiranja. *Radna organizacija za grafičku djelatnost Samobor*. 1(1). str. 3.
28. Karatović, M. (2019) *Potrošnja energetskih napitaka kod studenata*. Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Medicinski Fakultet.  
<https://repository.medri.uniri.hr/islandora/object/medri%3A3367/datastream/PDF/view>. [pristupljeno 20. kolovoza 2022].
29. Karlić, T. Hadelan, L. (2011). Stil vođenja u funkciji uspješnog poslovanja tvrtke. Praktičan menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta. 2(2), str. 67-72.
30. Know Base (2021). *Narudžbenica*. Hr.know-base.net.hr, <https://hr.know-base.net/7583140-purchase-order>. [pristupljeno: 10. prosinca 2022].
31. Kotler, P. i Armstrong, G. (2014). *Principles of Marketing*. New-York: Pearson.
32. Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. New-York: Prentice Hall.
33. Kotnik, D. (1971). *Prodajna politika*. Zagreb: Informator.
34. Landekić, M., Šporčić, M., Martinić, I., Bakarić, M. i Lepoglavec, K. (2016.). Utjecaj stilova vodstva na upravljanje i organizacijsku kulturu šumarskog poduzeća. *Šumarski list*. 1(1), str. 17-28.
35. Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation of anything. *Harvard Business Review*, (58), str. 83-91.
36. Lončar, J. (2008). Industrijske, slobodne i poslovne zone – pojam, značenje i faktori lokacije. *Geoadria*. 13(2), str. 187-206.
37. Marušić, A. (2017). *Organizacija prodajne funkcije*. Diplomski rad. Zadar: Sveučilište u Zadru, Odjel za ekonomiju.  
<https://zir.nsk.hr/islandora/object/unizd%3A1167/datastream/PDF/view>. [pristupljeno: 5. srpnja 2022].
38. Matovac Andrijević, V. (2005). Inovativna praksa uspješnih poduzeća Hrvatske industrije: Key study farmaceuskog, prehrambenog i telekomunikacijskog poduzeća. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 3(1), str. 303-320.
39. Mesarić, J. i Dujak, D. (2017). *Upravljanje opskrbnim lancima*. efos.hr, <http://www.efos.unios.hr/upravljanje-opskrbnimlancem/nastavni-materijali/>. [pristupljeno 10. srpnja 2022].

40. Micevski, M. i dr. (2017). Is it better to be both nice and nasty? Investigating the co-occurrence of sales manager aggressiveness and caring. *Journal of Business Research*, 80(C), str. 266-276.
41. Müller J. i Srića V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin-razvoj managementa.
42. Panian Ž. i Strugar I. (2000). *Primjena računala u poslovnoj praksi*. Zagreb: Sinergija.
43. Pejić Bach M. i sur. (2016). *Informacijski sustavi u poslovanju*. Zagreb: Ekonomski Fakultet.
44. Perčić, V. (2021). *Energetski napitci: najviše ih vole mladi od 16 do 29 godina*, progredive.com, <https://progressive.com.hr/?p=17528>. [pristupljeno 12. studenoga 2022].
45. Perinić, M., Maričić, S. i Gržinić, E. (2011). Primjena SMED metode kao jednog od bitnih alata za unaprjeđivanje proizvodnje. *Strojarstvo*. 53(5), str. 399-404.
46. Pravilnik o klasifikaciji prodavaonica i drugih oblika trgovine na malo. NN 39/2009. [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009\\_03\\_39\\_889.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2009_03_39_889.html). [pristupljeno: 28. veljače 2023].
47. Previšić, J. i Ozretić Došen, Đ. (2004). *Marketing, drugo izmijenjeno i dopunjeno. izdanje*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb.
48. Renko, S., Guszak Cerovečki, I. i Petljak, K. (2019). *Prodajno poslovanje*. Zagreb: Mediaprint-Tiskara Hrastić.
49. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations (5. izdanje)*. New York: Free Press.
50. Russell S. R., Taylor W. B., (2010). *Operations Management Creating Value Along the Supply Chain, 7th Edition, Edition*. New Jersey: Wiley.
51. Saxe, R. i Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*. 19(3), str. 343-351.
52. Segetlija, Z. (2006). *Trgovinsko poslovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
53. Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F. i Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
54. Sikavica, P. i Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija, treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje*. Zagreb: Informator.
55. Sinčić Ćorić, D. i Kovačić, E. (2009). Unutarnja percepcija identiteta poduzeća. *Ekonomski pregled*. 60(11), str. 616-633.

56. Slide Serve (n.d.). *Dokumenti koji prate robu*, slideserve.com, <https://www.slideserve.com/werner/dokumenti-koji-prate-robu> .[pristupljeno 9. prosinca 2022].
57. Statista.com (2022). *Number of enterprises in the manufacture of soft drinks, production of mineral waters and other bottled waters industry in Croatia from 2008 to 2019*, statistica.com, <https://www.statista.com/statistics/368434/number-of-enterprises-in-the-soft-drinks-manufacturing-sector-in-croatia/>. [pristupljeno 15. travnja 2022].
58. Stipčević Brčić, V. i Renko, S. (2005). Empirijska potvrda opravdanosti primjene maloprodajnog aksioma. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*. 3(1), str. 211-225.
59. Šerić, N. (2001). *Tržišno poslovanje malog poduzeća*. Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
60. Tadić, I. (2014). Definiranje snoopova funkcije upravljanja ljudskim resursima i njihove povezanosti s financijskim performansama poduzeća. *Ekonomska misao i praksa*. 1(2), str. 145-170.
61. Tanta, I. (2007). Oblikovanje mnijenja ili nužnost manipulacije. *MediAnali: međunarodni znanstveni časopis za pisanje medija, novinarstva, masovnog komuniciranja i odnosa s javnostima*. 1(2), str. 13-32.
62. Tomašević Lišanin, M. i dr. (2019). *Principi prodaje i pregovaranja*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
63. Tomašević Lišanin, M. (2010). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu. Zagreb: HUPUP Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
64. Varga, M. (2011). Upravljanje ljudskim potencijalima kroz motivaciju. *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*. 2(1), str. 152-169.
65. Večernji list (2021). *Hrvatsko tržište energetskih napitaka u pet se godina utrostručilo, zastupljena su tri najveća svjetska proizvođača*, [vecernjilist.hr, https://www.vecernji.hr/tag/hell-energy-371677](https://www.vecernji.hr/tag/hell-energy-371677). [pristupljeno 14. rujna 2022].
66. Vidaković, T. (2012). Nematerijalne nagrade i njihov utjecaj na motivaciju zaposlenika. *Časopis za ekonomiju i tržišne komunikacije*. (1), str. 161-177. doi: 10.7251/EMC1201119T. Raspoloživo na:  
<https://www.readcube.com/articles/10.7251%2Femc1201119t>. [pristupljeno 3. srpnja 2022].

67. Zver, B. (1979). Korištenje računovodstvenih informacija u formiranju u provođenju politike prodaje. *Journal od Information and Organizational Sciences*. (2-3), str. 311-331.
68. Žugaj, M., Schatten, M. (2005). *Arhitektura suvremene organizacije*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
69. Hr know base (2022). *Metode predviđanja*, *hr-know-base.net*, [Online] Raspoloživo <https://hr.know-base.net/7579128-forecasting-methods>. [pristupljeno 1. travnja 2022].

## **POPIS TABLICA**

Tablica 1 Povijesni razvoj prodaje.....	5
Tablica 2 Usporedba narudžbenice i prodajnog naloga.....	12
Tablica 3 Prodaja energetskih napitaka pet vodećih brendova na području Hrvatske u razdoblju od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine u 000 .....	48
Tablica 4 Analiza pet brendova energetskih pića prema tržišnom udjelu od ožujka 2021. do ožujka 2022.....	55
Tablica 5 Prodaja energetskih pića prema prodajnim mjestima u 000 .....	58
Tablica 6 Prodaja Hell energetskog pića prema prodajnim kanalima u 000 (izrada autora prema AC Nielsen, 2022) .....	61
Tablica 7 Prodaja Private Label energetskog pića prema prodajnim kanalima u 000.....	64

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1 Broj proizvođača bezalkoholnih pića u Hrvatskoj od 2008. do 2019. godine .....	47
Grafikon 2 Tržišni udio vodećih energetske pića u razdoblju od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine.....	56
Grafikon 3 Prodaja energetske pića prema prodajnim mjestima u 000.....	59
Grafikon 4 kretanje prodaje energetske Hell pića prema prodajnim kanalima u 000 od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine .....	63
Grafikon 5 kretanje prodaje energetske pića Private Label prema prodajnim kanalima u 000 od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine .....	65



## POPIS SLIKA

Slika 1 Dijagram procesa prodaje .....	6
Slika 2 Organizacija prodaje kao funkcije .....	8
Slika 3 Koncept ukupnog proizvoda.....	23
Slika 4 CRM piramida .....	27
Slika 5 Ključni indikatori za mjerenje uspješnosti prodaje .....	33
Slika 6 Kanali prodaje.....	39
Slika 7 Pregled elemenata dnevnog internog izvještaja.....	49
Slika 8 Pregled elemenata mjesečnog internog izvještaja .....	50
Slika 9 Pregled elemenata godišnjeg internog izvještaja.....	51
Slika 10 Pregled elemenata za praćenje učinkovitosti pozicioniranja dodatnih pozicija u objektima .....	52
Slika 11 Isječak iz eksternog izvješća, analiza pet brendova energetskih pića prema tržišnom udjelu od ožujka 2021. do ožujka 2022. ....	54
Slika 12 Isječak iz eksternog izvještaja, prodaja energetskih pića po prodajnim mjestima .....	57
Slika 13 Isječak iz eksternog izvještaja , upotreba prodajnih kanala prema brandovima.....	60
Slika 14 Isječak iz eksternog izvješća, kretanje prodaje energetskog Hell pića preko prodajnog kanala Medium groceries od ožujka 2021. do ožujka 2022. godine.....	62