



UNAPREĐENJE FUNKCIJE KOMERCIJALNIH POSLOVA  
U PREDUZEĆU Univerzal d.o.o.

IMPROVING THE FUNCTION OF COMMERCIAL BUSINESS  
IN THE COMPANY Univerzal d.o.o.

Jelena Ćurčić, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

**Oblast:** INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – *Funkcija komercijalnog poslovanja je zadužena za stvaranje kontinuiranog procesa reprodukcije uz obezbeđivanje sredstava za proizvodnju. U radu je prikazana analiza preduzeća Univerzal sa naglaskom na službu nabavke, na njoj pripadajuće procese, aktivnosti i procedure.*

**Ključne reči:** *komercijalni poslovi, nabavka, prodaja, principi organizacije*

**Abstract** – *The function of commercial business is responsible for creating a continuous reproduction process while ensuring the means of production. This paper presents the analysis of the company Univerzal with emphasis on the procurement department, related processes, activities and procedures.*

**Keywords:** *commercial business, procurement, sale, principles of organization*

## 1. UVOD

Savremeno tržište je bazirano na intenzivnom razvoju novih tehnologija, savremenim proizvodima i uslugama. Nije dovoljno samo posedovanje kvalitetnog proizvodnog asortimana, već tržište zahteva veće količine znanja, iskustva i umeća pomoću kojih će zaposleni biti produktivniji i inovativniji. Značajna prednost se postiže dobrim poznavanjem kupaca i dobavljača a ujedno i izgradnjom međusobnog poverenja i održavanjem dobre poslovne komunikacije. Celokupna strategija poslovanja treba da je usmera na stvaranje konkurentne prednosti i na posedovanje što većeg tržišnog učešća putem cena, usluga, kvaliteta i funkcionalnosti.

Funkcija komercijalnih poslova ima veoma bitnu i značajnu ulogu u preduzećima, nezavisno da li su proizvodna ili uslužna. Nabavka je zadužena za pribavljanje kvalitetnih materijala, poluproizvoda ili gotovih proizvoda dok je prodaja usmerena na realizaciju prodaje robe ili usluga na tržištu.

## 2. SLUŽBA NABAVKE

### 2.1. Pojam funkcije komercijalnog poslovanja

Svi ekonomski subjekti su usmereni ka uspešnom poslovanju i povoljnom položaju na tržištu kako bi postigli što bolji poslovni rezultat. Svaka snaga tržišta, odnosno konkurencija, pokreće samo tržište na kome deluju ponuda i tražnja i ispoljavaju se u vidu konkurencije. Tržište podrazumeva niz lanaca snabdevanja koji dovodi do ostvarivanja veće efikasnosti i efektivnosti. U skladu sa hipotezom pregovaračke moći, dobavljači su manje inovativni kada kupci pokušavaju da kontrolišu strukturu kretanja tržišta. Pritom, dobavljači mogu da iskoriste saradnju sa svojim kupcima kroz povećanje sinergijskih dobitaka produktivnosti inovacija, međutim, pretnje potrošača mogu da unište stvaranje takve sinergije.

Funkcija komercijalnog poslovanja se može posmatrati kao društveno-ekonomska kategorija, kao istorijski proces privrednog života, kao strategija i taktika za ostvarivanje privrednih ciljeva, a ujedno se može posmatrati i sa aspekta tržišta. Ova funkcija omogućava povezivanje preduzeća sa ostalim tržišnim subjektima, kako bi se obezbedili resursi neophodni za proizvodnju odnosno za pružanje usluga na tržištu.

Robe kojima se upravlja u komercijalnom poslovanju su materijalna dobra i usluge koje preduzeće nabavlja i prodaje na tržištu. Oni koji se bave komercijalnim poslovima su u obavezi da dobro poznaju sve tehnike poslovanja, metode i tehnike u komercijali, statističke i matematičke metode za programiranje zaliha. Osnova težnja u komercijalnom poslovanju je usmerena na oblikovanje procesa komunikacija i aktivnosti sa tržištem i sa dobavljačima.

### 2.2. Pojam i značaj službe nabavke

Nabavka predstavlja skup aktivnosti, mera i zadataka koji se obavljaju radi kupovanja - nabavke materijala za reprodukciju, mašina, uređaja, pribora i alata, kako bi se odvijao proces rada.

Nabavka je služba i delatnost preduzeća koja se zasniva na pribavljanju materijala, opreme, usluga i energije koji su potrebni za realizaciju ciljeva u preduzeću, a ujedno je veoma složena i značajna za uspešnost poslovanja preduzeća. Nabavka u užem smislu podrazumeva odvijanje operativnih poslova u procesu pribavljanja predmeta nabavke.

---

## NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Danijela Gračanin.

### 2.3. Organizacija službe nabavke

U okviru službe nabavke postoji podela aktivnosti po grupama ljudi i koordinacija aktivnosti između grupa, a organizacija nabavke mora da bude uključena u celokupnu organizaciju preduzeća. Svako preduzeće mora kontinuirano da obavlja proces reprodukcije u obliku kupovine - nabavke sredstava kako bi se obezbedilo kružno kretanje sredstava u sferi reprodukcije.

Oblici nabavke kao procesa se dele na: centralizovanu nabavku, decentralizovanu nabavku i oblik kombinovane nabavke. Centralizovan oblik nabavke u preduzećima odnosi se na pribavljanje zahteva za nabavkom od svih delova preduzeća, nezavisno od toga da li je preduzeće organizovano na jednoj lokaciji ili su delovi dislocirani (kao što su pogoni, filijale, profitna mesta i drugo). To znači da se na jednom mestu u preduzeću prikupljaju svi zahtevi za nabavkom materijala i usluga. Decentralizovan oblik nabavke je najviše zastupljen u velikim kompanijama i preduzećima koja posluju kao franšizing sistemi gde se pod ovakvim sistemom podrazumeva nabavka u kojoj sve ili skoro sve nabavke za organizacionu jedinicu vrši rukovodilac ili osoba zadužena za nabavku. Kombinovana nabavka je najpovoljnija za trgovinska preduzeća koja su u najvećoj meri uslovljena vrstom materijala. Kombinovani oblik podrazumeva da jedan deo nabavke obavlja centralna služba nabavke, a drugi deo nabavke pojedine službe u fabrici ili u pogonu.

### 2.4. Politika službe nabavke

Poslovna politika preduzeća predstavlja skup načela, mera i metoda za ostvarenje ciljeva preduzeća. Unutar preduzeća, svaki organ mora da obavlja svoju funkciju odnosno zadatak onako kako to kontrolni organi zahtevaju. Poslovna politika predstavlja skup principa i mera za ostvarivanje planova nabavki, a planovi nabavke se koriguju u toku izvršenja. Kako bi tržište uspešno funkcionisalo služba nabavke mora uspešno da rešava probleme poznavanja tržišta nabavke, poznavanja kvaliteta i asortimana, poznavanja nabavne cene, zaliha materijala, izbora logistike nabavke i drugo.

## 3. SLUŽBA PRODAJE

### 3.1. Pojam i značaj službe prodaje

Prodaja predstavlja skup međusobno povezanih aktivnosti koje preduzeće preduzima u cilju plasmana svojih i tuđih proizvoda, odnosno usluga. Prodaja se zasniva na postupcima obrade tržišta, sastavljanja plana prodaje, pregovaranja sa kupcima, realizacije prodaje, itd. Aktivnošću prodaje preduzeće ostvaruje individualni i društveni cilj, a proizvodi se i prodaje samo ono za čim postoji interes za kupovinom. Služba prodaje postaje sve važnija za preduzeća, a u isto vreme je služba prodaje pod pritiskom zbog smanjene efektivnosti i povećanja troškova.

### 3.2. Organizacija službe prodaje

Spoljašnji aspekt organizacije službe prodaje podrazumeva kompatibilnost sa ostalim službama unutar preduzeća, čineći efikasnu organizaciju preduzeća prilikom čega se ne sme zanemariti okruženje. Unutrašnji aspekt organizacije podrazumeva odnos unutar službe prodaje, funkcionisanje odeljenja i sposobnost organizacije da bude standardizovana.

Tri osnovna tipa organizacije prodaje kao procesa su centralizovana prodaja, decentralizovana i oblik kombinovane prodaje. Centralizovana prodaja se primenjuje kada je cilj da se ostvari racionalna i efikasna organizacija prodaje koja treba da bude i ekonomična, a takvom prodajom se stvara zajednička strategija prodaje na nivou preduzeća. Kod decentralizovane prodaje je veći stepen saradnje sa proizvodnjom, razvojem, nabavkom i rukovodstvom preduzeća, a kombinovani model predstavlja kombinaciju centralizovanog i decentralizovanog modela gde je težnja da se izbegnu svi nedostaci a da se sve prednosti iskoriste.

### 3.3. Politika službe prodaje

Prodajna politika je zadužena za utvrđivanje metoda i kanala za plasman proizvoda na tržištu kao i za povraćaj kapitala uloženog u proizvodnju. U samom kružnom procesu kretanja sredstava preduzeća, prodaja predstavlja poslednje mesto transformacije obrtnih sredstava preduzeća. Sve što prethodi samoj prodaji je sastavljeno od raznih operacija koje se tiču postupaka planiranja prodaje, pronalaženja kupaca, pregovaranja sa kupcima, utvrđivanja zahteva i drugo. Potražnja na tržištu ne prati samo dinamiku difuzije, već je ona pod uticajem proizvodno-prodajne politike preduzeća i dobavljača.

## 4. O PREDUZEĆU UNIVERZAL

Preduzeće Univerzal je osnovano 1987. godine kao prva privatna knjižara u Novom Sadu. Duži niz godina su poznati po veoma raznovrsnoj veleprodaji i maloprodaji kancelarijskog materijala i školskog pribora. Poslovanje su znatno razvili 1992. godine i do danas su stvorili tri prepoznatljiva brenda: Uni Line, Extreme4Me i For Me. Tokom svih godina rada i povećanog obima posla, stvorene su potrebe za proširivanjem poslovanja u drugim gradovima. Tada su otvorene nove poslovne jedinice u Beogradu i u Nišu. Otvaranjem novih poslovnica su se istakli na tržištu i postali vodeći lideri u svojoj oblasti. Univerzal u svom brojnom timu ima veliki broj stručnjaka koji su doprineli razvoju samog preduzeća i prepoznatljivosti njihovog brenda na domaćem i inostranom tržištu. S obzirom na to da celokupan proizvodni asortiman plasiraju u 18 država Evrope, evropski i svetski trendovi se konstantno prate kako bi se zadovoljili svi zahtevi i očekivanja potrošača. Preduzeće Univerzal posluje prema ISO 9001 standardu i prema modelima svetskih savremenih kompanija. U višegodišnjem radu i iskustvu kao najveću prednost ističu svoje zadovoljne radnike i stručne saradnike.

### 4.1. Analiza procedure planiranja poslovanja i analize performansi procesa

Osnovnim planovima preduzeća se definiše dugoročni razvoj, poslovanje i rad pojedinih delova u preduzeću. Postupcima planiranja se u preduzeću utvrđuje skup aktivnosti neophodnih za ostvarenje postavljenih ciljeva, vremenskih intervala i rokova za izvođenje aktivnosti. Performanse procesa predstavljaju skup podataka koji u skladu sa obimom, predmetom i vremenom posmatranja, u potpunosti opisuju stanje dela procesa, procesa u celini, rezultate aktivnosti odnosno njegove efekte i o tome daju

objektivnu informaciju u vidu opisnih ili numeričkih parametara. U toku procesa planiranja poslovanja i analize performansi definiše se redosled i način izvođenja aktivnosti kao i odgovornosti učesnika, dok se pravila poslovanja definišu posebno sa ciljem davanja detaljnih uputstava zaposlenima kako da obavljaju poslove i aktivnosti za koje su zaduženi. Proceduru planiranja poslovanja i analize performansi procesa primenjuje rukovodstvo preduzeća Univerzal prilikom kreiranja osnovnih planova u poslovanju. Procedura planiranja poslovanja i analize performansi je sačinjena od pripreme podloge za planiranje, izrade predloga osnovnih planova, donošenja odnosno usvajanja plana poslovanja, nadzora nad realizacijom plana poslovanja i analize poslovanja. Izrada osnovnih planova rada se sastoji od planiranja prodaje i nabavke kao i planiranja ostalih procesa u preduzeću. Nadzor nad realizacijom plana poslovanja se obavlja u mesečnim i polugodišnjim kontrolnim periodima i na kraju poslovne godine. Osnova za nadzor nad realizacijom plana poslovanja se mesečni planovi poslovanja komercijalista. Analiza poslovanja obuhvata analizu pokazatelja uspešnosti poslovanja, izveštaje o analizi poslovanja, analizu performansi procesa i usvajanje godišnje analize poslovanja. Analiza pokazatelja uspešnosti poslovanja prikazuje obim ostvarene prodaje, stanje zaliha, analize kapitala, analize obaveza, analize zarada i analize ukupnog finansijskog rezultata na osnovu mesečnih izveštaja o ostvarenju planova rada, priliva i odliva sredstava i plana poslovanja.

Izveštaje o analizi poslovanja u sklopu preispitivanja integralnog sistema menadžmenta, prema proceduri preispitivanja sprovodi direktor, a u zavisnosti od rezultata sprovode se korektivne i preventivne mere. Služba plana, analize i obračuna izrađuje polugodišnji i godišnji izveštaj o analizi poslovanja koji sadrži sve naveden pokazatelje uspešnosti za posmatrani planski period.

#### **4.2. Analize procedura i pravila poslovanja sa posebnim osvrtom na proces nabavke**

Jedan od osnovnih zadataka službe nabavke jeste da zajedno sa sektorom komercijalnih poslova obilazi kupce kako bi se uvidelo šta nedostaje u prodaji i koje proizvode eventualno treba unaprediti. Menadžeri nabavke zajedno sa svojim timom sastavljaju finansijske planove za robu koja se poručuje u zemlji i u inostranstvu. Postupak planiranja nabavke je jedan od najvažnijih zadataka u preduzeću, čiji je cilj da se obezbedi kontinuitet u isporuci robe od dobavljača uz minimalne troškove i minimalne zalihe. Neophodno je da se uspostavi konstantna veza i saradnja između sektora nabavke i sektora komercijalnih poslova, kako bi se ispoštovali svi navedeni koraci u procesu nabavke robe. Procedurom nabavke robe definisan je redosled i način izvođenja aktivnosti i odgovornosti učesnika u procesu nabavke robe, u cilju obezbeđenja usaglašenosti strukture i kvaliteta proizvoda sa zahtevima kupaca i potrebama procesa u preduzeću Univerzal. Nabavka robe se vrši od dobavljača koji se ocenjuju i rangiraju, a njihov izbor se sprovodi na osnovu iskustva u saradnji iz prethodnog perioda ili ukoliko saradnja nije postojala, pribavlja se više ponuda i sprovodi se odlučivanje. Posebno je definisana nabavka robe iz zemlje i nabavka robe iz inostranstva. Nabavka robe iz inostranstva podrazumeva mnogo više

specifičnosti i detalja nego što je to slučaj sa nabavkom iz zemlje, zato je obavezno poznavanje postupaka prijema robe iz inostranstva i potrebno je postupati u skladu sa definisanim pravilima i uputstvima, dok se prilikom nabavke robe sa domaćeg tržišta prvenstveno obavlja kontrola ispravnosti prispELE robe, a zatim se porede poručene količine iz porudžbine sa pristiglim količinama i količinama koje su navedene u račun. Nešto jednostavniji postupak nabavki odnosi se na nabavke sezonskih proizvoda, nabavke nestandardnih proizvoda i proizvoda sa statusom „mora da bude na lageru“, nabavke reklamne galanterije, nabavke repro materijala i nabavke Uni line proizvoda. Nabavka repro materijala definisana je procedurom koja je obavezujuća za sve učesnike u tom procesu. Prilikom nabavke repro materijala preduzeće Univerzal razlikuje klasičnog dobavljača robe od ekskluzivnog. Klasičan dobavljač predstavlja poslovnog partnera od koga preduzeće Univerzal nabavlja robu za dalju prodaju, dok ekskluzivni dobavljač predstavlja poslovnog partnera sa kojim je uspostavljen poslovni odnos, kojim je preduzeće Univerzal ekskluzivni zastupnik njegovog proizvodnog programa na tržištu koje pokriva. Proces nabavke repro materijala je definisan procedurom u kojoj je određen redosled i način izvođenja aktivnosti i odgovornosti učesnika u procesu nabavke repro materijala, u cilju obezbeđenja usaglašenosti strukture i kvaliteta proizvoda sa zahtevima kupaca i potrebama procesa u preduzeću Univerzal.

#### **4.3. Analiza procedura transporta i carinjenja robe**

Proceduru transporta i carinjenja robe primenjuje služba komercijalnih poslova, odnosno služba nabavke u slučaju transporta robe od dobavljača do preduzeća, a obavezujuća je za sve učesnike u procesu. Procedurom se definiše redosled i način izvođenja aktivnosti i odgovornosti učesnika u procesu transporta i carinjenja robe, u cilju očuvanja kvaliteta ostvarenog pri nabavci i blagovremenoj dopremi robe do skladišta preduzeća Univerzal. PrispELE ponude ili predračune prevoznika se evidentiraju u knjigu evidencija transporta i na osnovu uputstava za ocenjivanje i rangiranje dobavljača bira se najpovoljniji prevoznik. Izabranom prevozniku se meglom dostavljaju informacije za prevoz sa detaljnim podacima o robi koja je predmet transporta i istovremeno se obezbeđuje račun prevoznika za konkretan prevoz. Špediter nadležan za odgovarajući prevoz se obaveštava o prevozu i transportu robe, a brzom poštom se dostavlja originalna dokumentacija. Utovar i istovar robe obavlja se prema definisanim pravilima iz procedure i spada u nadležnost angažovanog prevoznika. Carinjenje robe je u nadležnosti angažovanog špeditera. U slučaju da se ne steknu uslovi za carinjenje u toku transporta robe, roba se skladišti u carinsko skladište. U slučaju da se roba transportuje brodskim prevozom ili da se radi o visokim rizicima prevoza, roba se osigurava u transportu, a to je obaveza prevoznika nakon što se prihvati njegova odgovarajuća ponuda.

#### **4.4. Analiza procedure prijema i skladištenja robe**

Proceduru prijema i skladištenja robe primenjuje sektor komercijalnih poslova, odnosno služba nabavke i skladištenja, od prijema robe u skladište do izdavanja

robe korisnicima u preduzeću Univerzal. Uslovi prijema robe u skladišta definisani su u procesu ugovaranja nabavke sa dobavljačem, a u skladu sa procedurom nabavke robe. Ugovorom se preciziraju obaveze dobavljača da isporučuje robu koja je upakovana tako da bude zaštićena od oštećenja u transportu, da bude identifikovana na odgovarajući način i da se uz robu dostavljaju podaci potvrde o kvalitetu robe. Procedurom su definisani redosled i način izvođenja aktivnosti i odgovornosti učesnika u procesu prijema i skladištenja robe, u cilju verifikacije ugovorenog kvaliteta i očuvanja kvaliteta u toku skladištenja.

Pre procesa prijema i skladištenja robe proverava se dokumentacija, a ukoliko je utvrđen nesklad između dokumentacije i prispelih količina ili ukoliko je roba oštećena, primenjuje se procedura rešavanja reklamacija u nabavci. Istovar robe se obavlja na predviđenom skladišnom mestu, gde se roba zadržava dok se ne izvrše aktivnosti kvantitativnog i kvalitativnog prijema.

Pre finalnog procesa skladištenja, roba se paletira i palete se označavaju brojem paletnog mesta koji skladištar dodeljuje svakoj paleti.

Primljena roba se unosi u informacioni sistem za skladišnje obradom kalkulacije. Roba može da se skladišti u celosti ili delimično u odgovarajuća skladišta veleprodaje, pri čemu se zaduživanje tog skladišta obavlja kao i prilikom izdavanja iz paletnog skladišta. Robu iz skladišta veleprodaje izdaje skladištar iz paletnog skladišta putem interne prenosnice uz automatsku promenu stanja u karticama robe.

## 5. ZAKLJUČAK

Sve veći broj preduzeća je u okviru svog poslovanja pored procesa nabavke usmereno i na proces prodaje kako bi se što više razvili, istakli na tržištu i kako bi stvorili jedinstven brend. Da bi poslovanje bilo što efikasnije i kako bi se preduzeće istaklo na tržištu, potrebno je dobro poznavanje načina organizovanja u samom preduzeću i veoma dobro upravljanje službama nabavke i prodaje. U okviru rada su detaljno analizirane služba nabavke i prodaje sa posebnim osvrtom na poslovanje preduzeća Univerzal u okviru koga su detaljno protumačene postojeće procedure u poslovanju.

Istaknut je pojam i značaj nabavke koji se ogleda u procesu reprodukcije i koji se odnosi na prilagođavanje zahtevima proizvodnje i mogućnostima tržišta kako bi nabavka delovala nezavisno od tržišta, internih mogućnosti i eksternih faktora. Definisani su osnovni zadaci službe prodaje koji se odnosi na vraćanje uloženi sredstava u proizvodnju, kako bi se podmirile sve tržišne potrebe sa proizvodima i uslugama uz ostvarivanje dobiti.

Osnovnim planovima preduzeća definisan je dugoročni razvoj, poslovanje i rad pojedinih delova u preduzeću.

## 6. LITERATURA

- [1] R. Penezić, „*Komercijalno poslovanje*“, Novi Sad, Alerad, 2006.
- [2] M. Krolkowski, Y. Xiaojing, „*Customer-supplier relationships and innovation*“, pp. 53-68, 2017.
- [3] R. Penezić, „*Komercijalno poslovanje*“, Novi Sad, 2001.
- [4] J. Ondrej, „*Osnovi organizacije i menadžmenta*“, Beograd, 2014.
- [5] K. Mellerowicz, „*Unternehmenspolitik-Freisgan in Breisgan*“, Breisgan, 1963.
- [6] V. Ferišak, „*Politika, strategija, organizacija i menadžment*“, Zagreb, 2002.
- [7] A. Jovanović, „*Komercijalno poslovanje*“, Beograd, 1983.
- [8] R. Dmitrović, „*Komercijalno poslovanje*“, Novi Sad, 2002.
- [9] J. Sheth, A. Sharma, R. Sisodia, „*The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing*, pp. 55-56, 2000.

### Kratka biografija:



**Jelena Ćurčić** rođena je 12. decembra 1994. godine u Novom Sadu. Osnovnu školu „Svetozar Marković Toza“ završava 2009. godine nakon čega upisuje srednju ekonomsku školu „Svetozar Miletić“. Posle završene srednje škole, 2013. godine upisuje Fakultet tehničkih nauka, osek Inženjerski menadžment. Osnovne studije završava 2017. godine na modulu Inženjerski menadžment - Menadžment kvaliteta i logistike. Iste godine upisuje master studije na Fakultetu tehničkih nauka.

E-mail: [curcicj94@gmail.com](mailto:curcicj94@gmail.com) ,  
[curcicj@uns.ac.rs](mailto:curcicj@uns.ac.rs)