

# B2B marketing

---

**Grbac, Bruno**

**Authored book / Autorska knjiga**

*Publication status / Verzija rada:* **Published version / Objavljena verzija rada (izdavačev PDF)**

*Publication year / Godina izdavanja:* **2013**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:259945>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-06-28**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

[Repository of the University of Rijeka, Faculty of  
Economics and Business - FECRI Repository](#)





Prof. dr. sc. Bruno Grbac

# B2B marketing

Rijeka, 2013.



UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI  
MANUALIA UNIVERSITATIS  
STUDIORUM FLUMINENSIS



*Izdavač*

**Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci**

*Za izdavača*

**Prof. dr. sc. Heri Bezić**, dekan Ekonomskog fakulteta  
Sveučilišta u Rijeci

*Izvršni izdavač*

**Promarket** Rijeka

*Recenzenti*

**Prof.dr. sc. Marcel Meler**, Ekonomski fakultet  
Sveučilišta J. J. Strossmayera u Osijeku

**Prof. dr. sc. Ivan Mencer**, Ekonomski fakultet  
Sveučilišta u Rijeci

*Lektor*

**Jadranka Bota**, prof.

*Grafička priprema i oblikovanje naslovnice*

**Grafika**, Osijek

*Korektura*

**Jadranka Bota**, prof.

*Tisak*

**Grafika**, Osijek

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET U RIJECI

Prof. dr. sc. Bruno Grbac

# B2B MARKETING



Rijeka, 2013.

Izdavanje ove znanstvene knjige omogućeno je financijskom potporom Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa, Zaklade Sveučilišta u Rijeci i Zaklade Hrvatske akademije znanosti i umjetnosti.

Objavljivanje ove knjige odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, klasa 602-09/12-01/21, ur.broj 2170-57-05-12-3, od 08. studenog 2012. godine.

Sva prava pridržana. Niti jedan dio knjige ne smije se reproducirati u bilo kojem obliku ili na bilo koji način, niti pohranjivati u bazu podataka bilo koje namjene bez prethodnog pismenoga dopuštenja izdavača, osim u slučajevima kratkih navoda u znanstvenim i stručnim člancima. Izrada kopija bilo kojega dijela knjige zabranjena je.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA  
RIJEKA

UDK 339.138(075.8)  
658.8(075.8)

GRBAC, Bruno  
B2B marketing / Bruno Grbac. - Rijeka :  
Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2013. -  
(Udžbenici Sveučilišta u Rijeci = Manualia  
Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija.

ISBN 978-953-7813-14-7

I. Marketing -- Udžbenik

130124044

## KAZALO

<b>KAZALO</b> .....	<b>5</b>
<b>PREDGOVOR</b> .....	<b>7</b>
<b>I. PRIRODA POSLOVNOG TRŽIŠTA</b> .....	<b>11</b>
1. Osobitosti tržišta poslovne potrošnje .....	13
2. Struktura poslovnog tržišta i izvorišta potražnje .....	20
3. Izbor ciljnog tržišta poslovne potrošnje .....	32
<b>II. ISTRAŽIVANJE POSLOVNOG TRŽIŠTA I PREDVIĐANJE PRODAJE</b> .....	<b>47</b>
4. Informacijski sustav za istraživanje poslovnog tržišta .....	49
5. Područja istraživanja poslovnog tržišta .....	55
6. Proces istraživanja poslovnog tržišta .....	60
7. Predviđanje prodaje na poslovnom tržištu .....	73
<b>III. SNAGE OD UTJECAJA NA PONAŠANJE POSLOVNIH KUPACA</b> .....	<b>81</b>
8. Snage iz okruženja .....	84
9. Organizacijske snage .....	95
10. Snage skupine za kupnju .....	103
11. Osobne karakteristike .....	111
<b>IV. ANALIZA PONAŠANJA POSLOVNIH KUPACA</b> .....	<b>115</b>
12. Vrste kupnje .....	117
13. Proces kupnje poslovnih kupaca .....	124
14. Multidimenzionalnost u analizi ponašanja poslovnih kupaca .....	133
15. Interaktivnost u analizi ponašanja poslovnih kupaca .....	138
<b>V. UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM AKTIVNOSTIMA NA POSLOVNOM TRŽIŠTU</b> .....	<b>145</b>
16. Razine strateškog usmjerenja u poslovanju na poslovnom tržištu .....	147

17. Usmjeravanje marketinških aktivnosti .....	150
18. Odabir strateškog i taktičkog pristupa .....	163
19. Organizacijska struktura i kontrola marketinških aktivnosti .....	168
<b>VI. OBLIKOVANJE I ISPORUKA VRIJEDNOSTI</b>	
<b>– TAKTIČKO ODLUČIVANJE .....</b>	<b>181</b>
20. Određenje politike proizvoda za poslovne kupce .....	183
21. Cijena – ključna odrednica vrijednosti proizvoda .....	197
22. Isporuka vrijednosti poslovnim kupcima .....	211
23. Značajke marketinške komunikacije s poslovnim kupcima .....	230
<b>VII. USPOSTAVLJANJE VEZE IZMEĐU STRATEGIJA I TAKTIKA .....</b>	<b>241</b>
24. Poveznica između strategije i taktike .....	243
25. <i>Balance scorecard</i> – BSC .....	250
26. Strateška mapa .....	257
<b>VIII. RAZVOJ NOVIH ODNOSA NA POSLOVNOM TRŽIŠTU .....</b>	<b>263</b>
27. Utjecaj dinamike okruženja na ponašanje poslovnih subjekata ..	265
28. Konceptualizacija odnosa i suradnje na poslovnom tržištu .....	272
29. Upravljanje odnosima s dobavljačima .....	283
30. Upravljanje odnosima s kupcima .....	294
<b>LITERATURA .....</b>	<b>303</b>



## PREDGOVOR

Dinamičnost marketinškog okruženja determinira potrebu za razvojem dugoročnih odnosa poslovnih subjekata na strani ponude s onima na strani potražnje, tj. onih koji stvaraju i nude vrijednost s onima koji prihvaćaju ponuđenu vrijednost i ulaze u proces razmjene. Promjene se događaju sve brže i obje vrste poslovnih subjekata reagiraju u skladu s konkurentskom situacijom na tržištu. Prema marketinškoj filozofiji i implementaciji marketinške koncepcije, poslovni subjekti koji prodaju svoje proizvode, usluge i ideje, trebaju znati prepoznati potrebe onih poslovnih subjekata koji te proizvode, usluge i ideje trebaju te osigurati zadovoljavanje njihovih potreba bolje od konkurencije.

Tržište na kojem djeluju poslovni subjekti,<sup>1</sup> kako na strani potražnje tako i na strani ponude, naziva se **poslovno tržište** ili **tržište poslovne potrošnje**. U anglosaksonskoj literaturi takvo tržište naziva se **industrijsko tržište** (*indutrial market*) ili **organizacijsko tržište** (*organizational market*). Na poslovnom tržištu na strani potražnje djeluju poslovni subjekti koji nabavljaju proizvode, usluge i ideje za redovito odvijanje proizvodnog procesa, tj. proizvodnju drugih proizvoda, ili za ponovnu prodaju nabavljenih proizvoda, usluga i ideja. Za te se poslovne subjekte u nastavku teksta koristi termin *poslovni kupci* ili samo *kupci*. Na poslovnom tržištu na strani ponude djeluju poslovni subjekti koji nude svoje proizvode, usluge i ideje, a u nastavku teksta nazivaju se *prodavači*. Predmet razmjene na poslovnom tržištu su proizvodi, usluge i ideje za koje se, uvažavajući koncepciju totalnog proizvoda, u nastavku teksta koristi termin *proizvod*.

Marketinško djelovanje na poslovnom tržištu ili tržištu poslovne potrošnje predmet je interesa ove knjige koja nosi naslov **B2B marketing**. B2B je kratica od *Business to Business*, kojom se označava odnos između poslovnih subjekata na tržištu poslov-

<sup>1</sup> Poslovni subjekti su pravne osobe i fizičke osobe koje obavljaju djelatnost u skladu s propisima te tijela državne vlasti i tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave.

ne potrošnje. Upravo je taj odnos, promatran kroz marketinšku prizmu, u fokusu interesa predmetne knjige.

Problematika marketinškog djelovanja na poslovnom tržištu, odnosno između poslovnih subjekata, raspraviti će se u osam poglavlja koja sadrže ukupno 30 točaka. U prvom poglavlju naziva ***Priroda poslovnog tržišta*** obrađuju se osobitosti tržišta poslovne potrošnje, struktura poslovnog tržišta i izvorište potražnje te izbor ciljnog tržišta poslovne potrošnje.

***Istraživanje poslovnog tržišta i predviđanje prodaje*** naziv je drugog poglavlja u kojem se, pored ostaloga, analizira informacijski sustav za istraživanje poslovnog tržišta, analiziraju se područja istraživanja poslovnog tržišta te proces istraživanja poslovnog tržišta i predviđanje prodaje na poslovnom tržištu

U trećem poglavlju raspravlja se o ***snagama od utjecaja na ponašanje poslovnih kupaca***. Istražuju se snage iz okruženja, organizacijske snage, snage skupine za kupnju i osobne karakteristike osoba u kupovnom centru.

***Analiza ponašanja poslovnih kupaca*** tema je četvrtog poglavlja u kojem se obrađuju vrste kupnje, proces kupnje, multidimensionalnosti u analizi ponašanja poslovnih kupaca i interaktivnosti u analizi ponašanja poslovnih kupaca.

Peto poglavlje naziva ***Upravljanje marketing aktivnostima na poslovnom tržištu*** objedinjuje raspravu o razinama strateškog usmjerenja u poslovanju na poslovnom tržištu, usmjerenju marketinških aktivnosti, odabiru strateškog i taktičkog pristupa, organizaciji i kontroli marketinških aktivnosti.

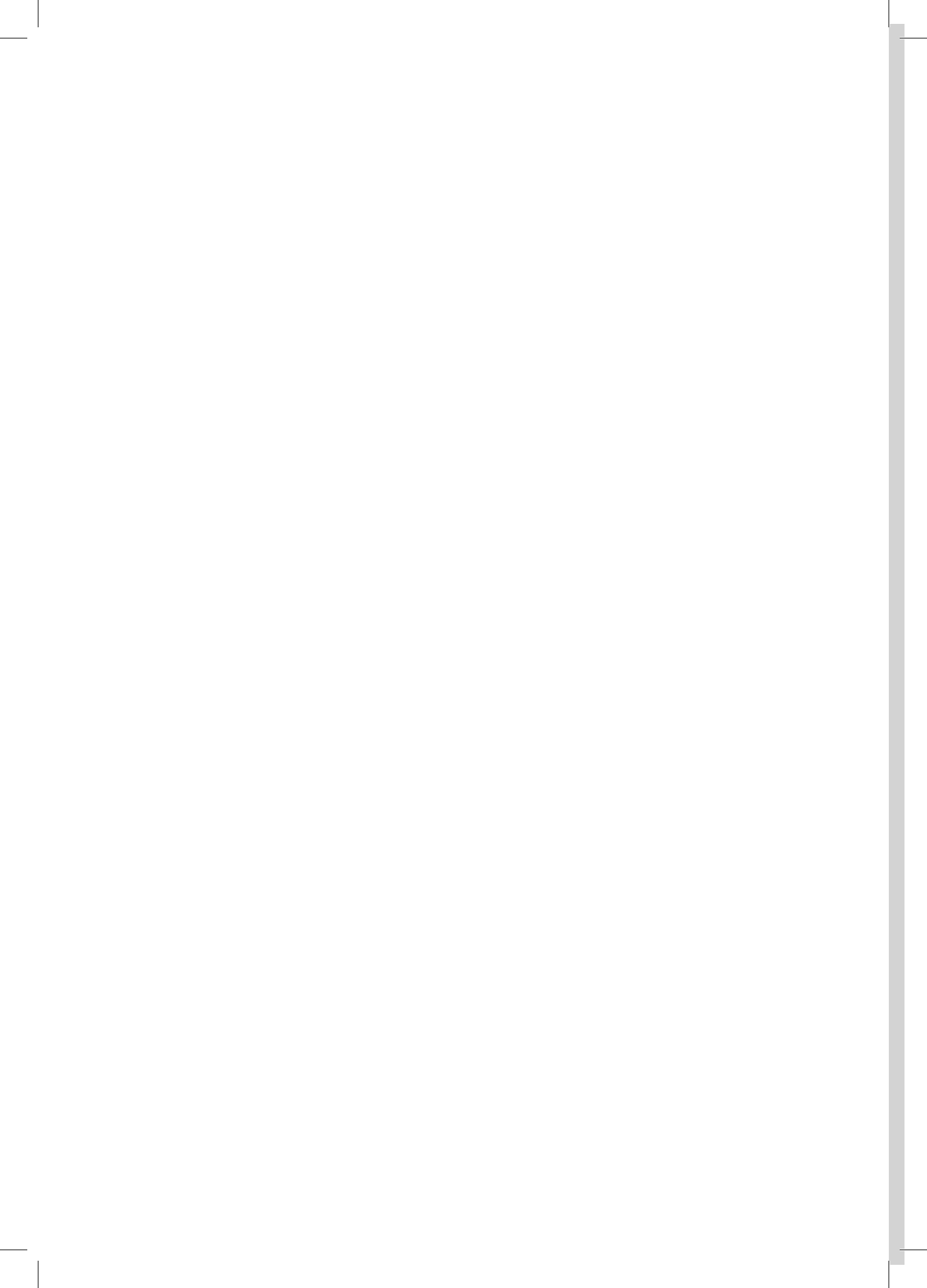
Šesto poglavlje objedinjuje spoznaje o ***oblikovanju i isporuci vrijednosti***, tj. o ***taktičkom odlučivanju***, i to obradom politike proizvoda za poslovne kupce, cijene kao ključne odrednice vrijednosti proizvoda, isporuke vrijednosti poslovnim kupcima i značajki marketinške komunikacije s poslovnim kupcima.

***Uspostavljanje veze između strategija i taktika*** raspravlja se u sedmom poglavlju obradom poveznica između strategije i

taktike, analizom karakteristika *balance scorecard* – BSC te strateške mape kao alata za usklađivanje strateškog i taktičkog pristupa razvoju poslovnog subjekta.

Na kraju, u osmom poglavlju istražuje se ***razvoj novih odnosa na poslovnom tržištu*** i ponašanje poslovnih kupaca. Razmatra se utjecaj dinamike okruženja na ponašanje poslovnih kupaca, obrađuje konceptualizacija odnosa i suradnje na poslovnom tržištu, istražuje upravljanje odnosima s dobavljačima (SCM) i poslovnim kupcima (CRM).

Prof. dr. sc. Bruno Grbac





# PRIRODA POSLOVNOG TRŽIŠTA

## Ciljevi

- Spoznati osobitosti poslovnog tržišta i razlike u odnosu na tržište široke potrošnje.
- Identificirati strukturu poslovnog tržišta.
- Raspraviti izvorište potražnje na poslovnom tržištu.
- Razumjeti postupak izbora ciljnog tržišta.
- Definirati pristup selekcije i odabira varijabli za segmentaciju.
- Opisati proces procjene značenja pojedinog segmenta i vrednovanja segmenata.

Poslovno tržište je tržište na kojem djeluju poslovni subjekti kojima je osnovni cilj ostvarivanje dobiti, ali i oni kojima to nije svrha poslovanja već djeluju na neprofitnoj osnovi. Tako npr. na poslovnom tržištu djeluju i poslovni kupci koji kupuju opremu za unapređenje vlastitog poslovanja kako bi ostvarili dobit, ali i udruge građana ili zdravstvene ustanove – koje su neprofitno orijentirani poslovni subjekti.

Priroda poslovnog tržišta ne izvire iz vrste ponude – tj. proizvoda, usluga ili ideja – već isključivo iz potreba poslovnih kupaca, odnosno potreba profitno ili neprofitno orijentiranih kupaca na poslovnom tržištu. Poslovno tržište, odnosno tržište poslovne potrošnje ima čitav niz specifičnosti koje će se analizirati obradom osobitosti tržišta poslovne potrošnje (točka 1.), obradom tržišne strukture i potražnje poslovnog tržišta (točka 2.) i raspravom o pristupu selekciji ciljnog tržišta poslovne potrošnje (točka 3.).



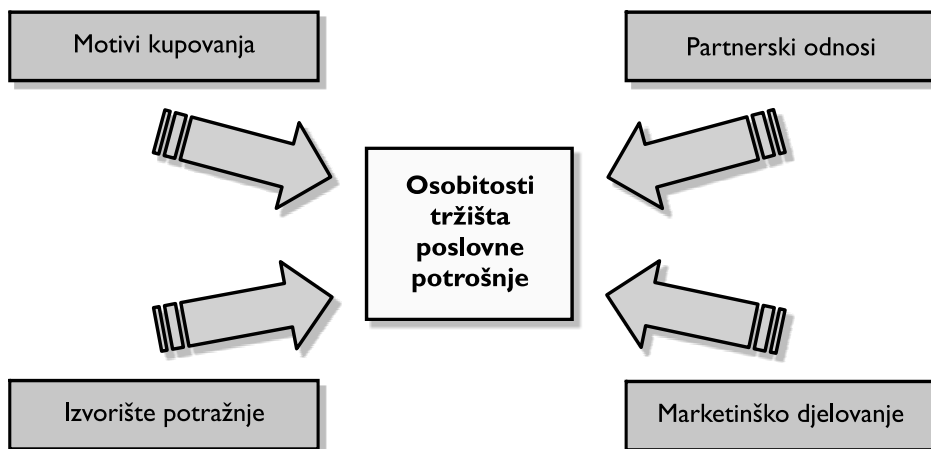
# 1. OSOBITOSTI TRŽIŠTA POSLOVNE POTROŠNJE

Tržište poslovne potrošnje karakterizira više osobitosti. Osobitosti tržišta poslovne potrošnje ili poslovnog tržišta (termini s istim značenjem koji će se u daljnjem tekstu naizmjenično koristiti) posebno dolaze do izražaja ako se usporede s osobitostima tržišta široke potrošnje. Razlikuje se čitav niz specifičnosti poslovnog tržišta koje se najčešće vezuju za strukturu tržišta, prirodu nabavnog centra, vrste odluka koje se donose, za specifičnosti nabave i odnosa između prodavača i kupaca te prirodu potražnje<sup>2</sup>. Brennan, Canning i McDowell na osnovi analize stavova više autora ističu kako se razlike između poslovnog i tržišta široke potrošnje svode na razlike u tržišnoj strukturi, u ponašanju kupaca i u marketinškoj praksi.<sup>3</sup> Međutim, razlike postoje i u motivima kupnje i u razvijanju suradnje među partnerima na poslovnom tržištu te se osobitosti tržišta poslovne potrošnje u usporedbi s osobitostima tržišta široke potrošnje mogu rezimirati na: motive kupovanja, razvoj partnerskih odnosa, izvorište potražnje i marketinško djelovanje. Navedeno se raspravlja u nastavku. (Shema 1.)

<sup>2</sup> Reed, G., Story, V., Saker, J.: *Business-to-business marketing, What is important to the practitioner?*, Marketing Intelligence & Planning, 2004., 22, 5, str. 501-510., Bovee, C.L., Houston, M.J., Thill, J.V.: *Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw Hill, New York, 1995., str. 149.

<sup>3</sup> Brennan, R, Canning, L., McDowel, R.: *Business to Business Marketing*, Sage, London, 228., str. 6-15.

### Shema 1. Osobitosti tržišta poslovne potrošnje



**Motivi kupovanja.** Na poslovno tržište plasiraju se razni proizvodi: od sirovina kao što su ugljen i sirova nafta, do visoko sofisticiranih proizvoda kao što je računalni program za upravljanje poslovnim procesima ili npr. konzultantske usluge. Na tim tržištima prodaju se i proizvodi koji se kupuju i na tržištu široke potrošnje, kao npr. računala, monitori, papir za štampače, DVD-i, vino, ambalažirana voda i slično. Tako npr. vino *Malvazija* od 0,75 litara tvrtke *Istravino*<sup>4</sup> hotelske tvrtke kupuju kao kupci na poslovnom tržištu, dok pojedinci u trgovačkim subjektima malo-prodaje kupuju to isto vino za svoje domaćinstvo.

Međutim, kupci na poslovnom tržištu kupuju velike količine, tako da će npr. tvrtka *Liburnia Riviera Hoteli*<sup>5</sup> iz Opatije kupiti nekoliko stotina kartona vina *Malvazija* za sezonu 2013. godine. Iz tih razloga kupnja se obavlja rjeđe i povremeno, ovisno o prodaji, odnosno potražnji gostiju, tj. u sezoni više, a izvan sezone manje.

Kupci na poslovnom tržištu ulaze u proces kupnje motivirani ekonomskim razlozima, za razliku od krajnjih potrošača čiji su

<sup>4</sup> <http://www.istravino.hr> (15. siječnja 2012.)

<sup>5</sup> <http://www.lrh.hr> (15. siječnja 2012.)

motivi vezani za zadovoljavanje osobnih potreba i želja ili potreba i želja obitelji. Tako ćete npr. kao djelatnik nekog poslovnog kupca biti motivirani da odete na poslovni put zbog posjeta međunarodnom sajmu opreme, a kao fizička osoba, odnosno potrošač, vaš motiv za odlazak na put bit će vezan za posjet vama dragim osobama ili zbog turističke atrakcije.

Transakcije su na poslovnom tržištu rizične, posebno ako se usporede s kupnjom koju obavlja krajnji potrošač. Rizičnost se vezuje za činjenicu da se na poslovnom tržištu nabavljaju velike količine proizvoda od sirovina do pomoćnog materijala, za što je potrebno izdvojiti znatna sredstva. Rizičnost se vezuje i za moguće eventualne pogreške oko specifikacije karakteristika proizvoda koji se nabavlja. Tako npr. pogreška o procjeni količine može dovesti do situacije u kojoj je previše kupljeno te se višak mora uskladištiti, što će blokirati financijska sredstva, ili je naručeno nedovoljno, što može dovesti do zastoja u proizvodnji.

**Razvoj partnerskih odnosa.** Odnos između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu obilježen je suradnjom. Odnos karakterizira standardizirani pristup u procesu kupnje, a međusobne su relacije prodavač-kupac individualizirane. Navedeno je bitno drugačije u odnosu na relacije koje se javljaju između poslovnih subjekata (prodavača) i pojedinca (krajnjih kupaca), gdje su relacije plod improvizacije i masovnog pristupa prema potrošaču.

Relacije koje se uspostavljaju između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu tendiraju biti stabilne i dugoročne, tako da se javljaju elementi **partnerstva** i **vjernosti**.<sup>6</sup> Razlikuju se četiri činitelja koji se smatraju ključnima za uspješni razvoj partnerstva i to: sposobnost utjecaja pojedinog partnera na prihode, sposobnost učenja i iskorištavanja znanja ostvarenog u partnerstvu, kompetentnost u usmjeravanju partnerstva i zajedničkih resursa te mjerenje rezultata partnerskih odnosa.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, Zagreb, 9, 1-2, 1997., str. 159-166.

<sup>7</sup> Gibbs, R., Humphries, A.: *Strategic alliances & marketing partnerships: gaining competitive through collaboration and partnering*, Kogan Page, New Jersey, 2009., str 65.

Turnbull i Leek, pozivajući se na stavove Hakanssona, ukazuju da se partnerstvo temelji na aktivnoj ulozi prodavača i kupaca u transakciji, odnosno da poslovni kupci svojom ulogom utječu na marketinški program koji im se nudi. Odnosi između prodavača i kupaca se najčešće vezuju za dugoročne odnose koji se temelje više na povjerenju nego na ugovornim odnosima. Partnerstvo se razvija na temeljima jačanja suradnje između odjela pojedinih prodavača i odjela pojedinih kupaca, kao i jačanja međudjelne suradnje unutar prodavača i kupaca. U konačnici, odnosi između prodavača i kupaca mogu se i institucionalizirati.<sup>8</sup> Nadalje, specifičnost relacija između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu vezuje se za reciprocitet, tj. često se kupuje od vlastitog kupca. Najčešći je neformalni oblik reciprociteta, kada nema posebnog dogovora ili ugovora.

**Izvorište potražnje.** Potražnja je na poslovnom tržištu izvedena (derivirana) iz potražnje na tržištu široke potrošnje. Za neke je proizvode to lako uočljivo, npr. veća potražnja za pšenicom na poslovnom tržištu posljedica je veće potražnje za brašnom na istom tržištu, što je rezultat veće potražnje za proizvodima gdje je brašno ključni sastojak (razne vrste kruha, peciva, slastica...) na tržištima krajnje potrošnje. Tako npr. tvrtke, kao što su *PIK Rijeka*<sup>9</sup> i *PIK Vinkovci*<sup>10</sup>, koje u svom proizvodnom programu imaju proizvode od brašna, potražnju za brašnom procjenjuju prema potražnji za proizvodima od brašna (kao što su kruh, slastice i slično).

U definiranju potražnje oprez je nužan vezano i za **učinak akceleracije** prema kojemu i male promjene na tržištu krajnje potrošnje izazivaju značajne promjene u potražnji na poslovnom tržištu. Te promjene mogu biti u smjeru povećanja ili smanjenja potražnje na poslovnom tržištu. Naime, moguća je situacija u kojoj dolazi do povećanja potražnje za određenim proizvodom na trži-

<sup>8</sup> Turnbull, P. W., Leek, S.: *Business-to-business marketing: organizational buying behaviour, relationships and networks* u Baker, M.: *Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, 2003., str. 159.

<sup>9</sup> <http://www.pikrijeka.hr> (15. siječnja 2012.)

<sup>10</sup> <http://www.pik-vinkovci.hr> (15. siječnja 2012.)

štu krajnje potrošnje, npr. za elementima za izgradnju obiteljskih kuća, što implicira da proizvođač tih elemenata ne može zadovoljiti potrebe i ulazi u investicije kako bi povećao proizvodne kapacitete, tj. kupuje strojeve i opremu na poslovnom tržištu. Situacija može biti i obrnuta pa su signali s krajnjeg tržišta negativni, što u konačnici rezultira manjom potražnjom na poslovnom tržištu.

Potražnja za mnoge proizvode koji se kupuju na poslovnom tržištu je **neelastična**. Neelastična potražnja znači da povećanje ili smanjenje cijene proizvoda neće bitno utjecati na potražnju proizvoda na poslovnom tržištu. Tako npr. povećanje cijena čipova za računala neće bitno utjecati na cijene računala na tržištu kupaca. Navedeno iz jednostavnog razloga što taj proizvod ima mali ili neznatni utjecaj na utvrđivanje krajnje cijene računala.

**Marketinško djelovanje.** Marketinško djelovanje na tržištu poslovne potrošnje se bitno razlikuje od marketinškog djelovanja na tržištu široke potrošnje. Politika prema pojedinim elementima marketinškog miksa često je dijametralno suprotna. Tako npr. u plasmanu na poslovno tržište dominira prodaja sustava, a na tržištu široke potrošnje prodaja pojedinačnih proizvoda. Nadalje, proizvod koji se plasira na poslovno tržište mnogo je složeniji od proizvoda koji se plasira na tržište široke potrošnje. Pritom se stvaranje marke proizvoda za poslovno tržište rijetko koristi, dok je stvaranje marke proizvoda za tržište široke potrošnje intenzivno u primjeni.

U distribuciji na poslovnom tržištu izravni kanal distribucije iako osigurava visoku razinu kontrole i mogućnost neposrednog kontakta s kupcem prisutan je, prema jednom istraživanju, u svega 25% slučajeva.<sup>11</sup> Tako relativno mali postotak korištenja izravnog kanala na poslovnom tržištu rezultat je visokih troškova izravnog kanala i čitavog niza prednosti neizravnog kanala koje su iskazane suradnjom proizvodnih poslovnih subjekata s poslovnim subjektima koji su specijalizirani za trgovinu na veliko i trgovinu na malo. Tako npr. prema istom izvoru oko 50% uku-

<sup>11</sup> Best, R. J.: *Market - Based Management, Strategies for Growing Customer Value and Profitability*, Pearson Prentice Hall, London, 2009., str. 320.

pne prodaje poslovni subjekti ostvaruju preko neovisnih predstavnika i prodajnih agenata te specijaliziranih distributera.

Promotivne aktivnosti se na poslovnom tržištu koriste ograničeno, dok se na tržištu široke potrošnje koriste intenzivno i usmjeravaju na masovnu populaciju krajnjih potrošača. S druge strane, osobna prodaja kao dio promocijskog miksa često je zastupljena na tržištu poslovne potrošnje, dok je na tržištu široke potrošnje ograničena. Komunikacija putem interneta je mnogo razvijenija u odnosima s poslovnim kupcima nego s kupcima na tržištu široke potrošnje.

Također se i druge marketinške aktivnosti razlikuju ovisno o tomu odvijaju li se na poslovnom tržištu ili tržištu široke potrošnje. Studija konkurencije više se provodi u poslovnim subjektima koji djeluju na tržištu široke potrošnje, a i istraživanje tržišta je intenzivnije na tom tržištu u odnosu na tržište poslovne potrošnje. Tako npr. Collins u knjizi *Good to Great* ističe da uspješni menadžeri u poslovnim subjektima koji djeluju na poslovnom tržištu ne raspravljaju o strategijama konkurencije, već o selekciji “pravih osoba” i koordiniranju njihovih ključnih sposobnosti.<sup>12</sup> Slične stavove o istraživanju konkurencije imaju i drugi autori koji naglašavaju potrebu da se poslovni subjekti usmjere na potpuno razumijevanje **potreba** poslovnih kupaca, kako onih stvarnih tako i onih potencijalnih, a ne da ulažu energiju u razumijevanje strategije konkurencije.<sup>13</sup>

U Tablici 1. prikazane su osobitosti poslovnog tržišta u odnosu na tržište široke potrošnje. U obradi navedenog korišteni su prethodno istaknuti stavovi i mišljenja drugih autora.<sup>14</sup> Istaknuto je ukupno 12 specifičnosti od potražnje do promocije i to posebno za poslovno tržište, a posebno za tržište kupaca.

<sup>12</sup> *B2B Marketing: Why Competition Doesn't Matter*, <http://www.newincite.com/marketing-strategy/b2b-marketing-why-competition-doesnt-matt> (03. veljače 2012.)

<sup>13</sup> Kim, W. Ch., Mauborgne, R.: *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005., 101-117.

<sup>14</sup> Brennan, R., Canning, L., McDowel, R.: op. cit.: str. 7.

Pride, W. M., Ferrell, O. C.: *Foundation of Marketing*, South Western, Mason, 2011., str. 157-164.



**Tablica 1.** Osobitosti poslovnog tržišta

Osobitosti tržišta	Tržište poslovne potrošnje	Tržište široke potrošnje
Potražnja	Poslovni subjekti	Pojedinačna
Obim nabave	Velik	Manji
Broj kupaca	Nekoliko	Mnogo
Lociranost kupaca	Geografska koncentracija	Disperziranost
Struktura distribucije	Pretežito izravna	Pretežito neizravna
Način kupnje	Pretežito angažirani profesionalci	Pretežito osobni kupci
Utjecaj na proces kupnje	Mnogostruk	Jednostruk
Primjena reciprociteta	Da	Ne
Istraživanje tržišta	Limitirano	Ekstenzivno
Promocija	Ograničena	Masovna
Stvaranje marke	Ograničeno	Ekstenzivno
Partnerstvo	Razvijeno	Ograničeno

Poslovanje na poslovnom tržištu je uvijek bilo dinamično i poslovni subjekti su se susretali s naglim i brzim promjenama. Prema rezultatima istraživanja na uzorku od 1.745 poslovnih subjekata proizlazi da su nastavljene dinamične promjene u kojima dominiraju trendovi jačanja potražnje za kvalitetom, ali i za većim obimom, te se poslovni subjekti nalaze pred izazovom balansiranja između ova dva trenda. U prilagođavanju promjenama poslovni subjekti na poslovnom tržištu susreću se s problemom nedostatka resursa (kvalitetni djelatnici, financijska sredstva i vrijeme – 62%), s ograničenjima vezanima za operativno djelovanje, a ne za strateško promišljanje (39%) itd.<sup>15</sup>

Nakon analize osobitosti tržišta obradom motiva kupovanja, razvoja partnerskih odnosa, izvorišta potražnje i marketinškog djelovanja, u nastavku se raspravlja o strukturi poslovnog tržišta i izvorištu potražnje.

<sup>15</sup> Doyle, J.: *Marketing Benchmark Report, Research and insights on attracting and converting the modern B2B buyer*, Marketo, 2012., <http://ftp.marketingsherpa.com> (04. veljače 2012.)

## 2. STRUKTURA POSLOVNOG TRŽIŠTA I IZVORIŠTA POTRAŽNJE

Poslovno tržište je golemo, kako po broju i veličini sudionika na tom tržištu, tako i po vrijednosti transakcija koje se među njima ostvare. Poslovno tržište sastoji se od više vrsta poslovnih kupaca koji čine strukturu poslovnog tržišta. Poslovni kupci imaju određene potrebe koje se iskazuju kao potražnja na poslovnom tržištu. Te se potrebe vezuju za nabavu (kupnju) sirovina i re-promaterijala, opreme, raznim poslovnih usluga i potrepština. Poslovni kupci kupuju proizvode koji će biti upotrijebljeni za proizvodnju drugih proizvoda, za preprodaju ili za izvršavanje svakodnevnih poslova.

U nastavku se raspravlja o osnovnim karakteristikama strukture tržišta, odnosno o vrstama kupaca na poslovnom tržištu i analiziraju se temeljne osobitosti predmeta razmjene, tj. proizvoda, koji su izvorište potražnje na poslovnom tržištu.

Strukturu poslovnog tržišta čine “profitni i neprofitni” poslovni kupci. U “profitne” poslovne kupce spadaju oni koji imaju za cilj ostvarivanje dobiti. Osnovni predstavnici “profitno” orijentiranih poslovnih kupaca su oni koji se bave proizvodnjom i pružanjem usluga te trgovinom.

“Neprofitni” poslovni kupci su oni subjekti kojima nije cilj ostvarivanje dobiti. U te poslovne kupce spadaju tijela državne uprave, jedinice regionalne i lokalne samouprave te razne ustanove kao što su fakulteti, škole, bolnice i razne udruge.

Dakle, strukturu poslovnog tržišta karakteriziraju četiri vrste kupaca: (1) proizvodni/uslužni poslovni subjekti, (2) trgovački poslovni subjekti, (3) državna uprava, lokalna i regionalna samouprava te (4) ustanove i udruge. (Shema 2.)

**Shema 2.** Struktura poslovnog tržišta

**Proizvodni/uslužni poslovni subjekti.** Proizvodni/uslužni poslovni subjekti su oni subjekti koji nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za ugradnju kupljenih proizvoda u druge proizvode ili za lakše i jednostavnije odvijanje svakodnevnih zadataka. Npr. brodogradilište *3. maj*<sup>16</sup> nabavlja limove, koji po svojoj prirodi spadaju u repromaterijal, a koji se nakon oblikovanja procesom varenja ugrađuju na kobilicu broda za prijevoz tereta kao njegov sastavni dio. To isto brodogradilište u drugom slučaju kupuje dizalice od drugog poslovnog subjekta, koje po svojoj prirodi spadaju u opremu, a one se potom montiraju na palubu broda i služe za ukrcaj tereta, ili pak u trećem slučaju koristi (poslovne) usluge korozivne zaštite tvrtke *Teri Crotek*.<sup>17</sup> Brodogradilište također kupuje od određenog trgovačkog poslovnog subjekta sredstva za odmašćivanje za uredno odvijanje svakodnevnog posla, a koja po svojoj prirodi spadaju u pomoćna sredstva.

U nacionalnim gospodarstvima pojedinih država u strukturi ukupnog broja poslovnih subjekata dominiraju upravo proizvod-

<sup>16</sup> <http://www.3maj.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>17</sup> <http://www.teri-crotek.com> (04. veljače 2012.)

no/uslužni poslovni subjekti. Tako npr. u gospodarstvu Republike Hrvatske od ukupnog broja od 275.154 poslovna subjekata u 2010. godini djeluje 40,1% proizvodno/uslužnih poslovnih subjekata. Među tim subjektima dominiraju oni koji se bave prerađivačkim djelatnostima i građevinarstvom te oni koji pružaju razne usluge.<sup>18</sup>

**Trgovački poslovni subjekti.** Trgovački poslovni subjekti su kupci raznih proizvoda koje preprodaju drugim poslovnim subjektima ili krajnjim kupcima. Trgovački poslovni subjekti mogu biti trgovački poslovni subjekti na veliko i malo. Trgovački poslovni subjekti na veliko kupuju proizvode u velikim količinama od proizvođača ili drugih trgovačkih subjekata s namjerom da iste prodaju drugim proizvodnim subjektima i trgovcima na malo. Kupljene proizvode uskladište, dorade, presortiraju, prepakiraju ili obave druge poslove koji su od značaja za ponovnu prodaju.

Tako je npr. tvrtka *Magros*<sup>19</sup> trgovac na veliko i uvoznik prehrambenih proizvoda specijaliziran za rad s prehrambenim proizvodima koji zahtijevaju posebni režim temperature od +8 do -25°C. Proizvode koji imaju posebni tretman skladištenja i logistike preprodaje drugim poslovnim subjektima, najčešće trgovcima na malo i hotelskim tvrtkama. U jednom drugom slučaju npr. tvrtka *Elektrokontakt*<sup>20</sup> kupuje električne kabele od tvrtke *Elka*<sup>21</sup> i prodaje ih brodogradilištu *Kraljevica*.<sup>22</sup>

U Republici Hrvatskoj od ukupnog broja poslovnih subjekata u 2010. godini 32,4% čine trgovački poslovni subjekti, među koje spadaju trgovački poslovni subjekti koji su registrirani za trgovinu na veliko i na malo, popravak motornih vozila te predmeta za osobnu upotrebu i domaćinstvo.<sup>23</sup>

<sup>18</sup> <http://www.dzs.hr/ljetopis2011>, tablica 4.1. (04. veljače 2012.)

<sup>19</sup> <http://www.magros.com> (04. veljače 2012.)

<sup>20</sup> <http://www.elektrokontakt.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>21</sup> <http://www.elka.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>22</sup> <http://www.kraljevica.hb.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>23</sup> <http://www.dzs.hr/ljetopis2011>, tablica 4.1. (04. veljače 2012.)

**Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava.** Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava obuhvaćaju urede i službe ne samo na nacionalnoj, već i na županijskoj, gradskoj i općinskoj razini. Smatra se da su državna uprava, lokalna i regionalna samouprava veliki kupci, i to kako po broju subjekata koji imaju pravnu osobnost i mogu kupovati, tako i po opsegu nabavljene robe. Vrijednost kupljenih proizvoda može biti iznimno velika, npr. kad se kupuju novi nagibni vlakovi ili kad se ugovara izgradnja autoceste.

U Republici Hrvatskoj u 2010. godini registrirano je 2.881 ili 1,0% subjekata koji spadaju u javnu upravu, obranu i obvezno socijalno osiguranje, a koji raspolažu sa značajnim budžetom te su po toj osnovi vrlo interesantni kao kupci na poslovnom tržištu.<sup>24</sup>

**Ustanove i udruge.** U svakoj državi djeluje čitav niz ustanova i udruga koje nisu utemeljene da bi ostvarivale dobit te stoga pripadaju neprofitnim subjektima koji djeluju na poslovnom tržištu. Razne ustanove utemeljene su da bi omogućile i osigurale određeni standard svojim građanima. U ustanove se ubrajaju npr. sveučilišta, fakulteti, bolnice, domovi zdravlja, crkve i druge ustanove. Te i druge ustanove za svoje poslovanje potražuju na poslovnom tržištu čitav niz proizvoda veće ili manje vrijednosti, od opreme do svakodnevnih potrepština.

S druge strane, građani osnivaju udruge da bi kroz njih izražavali i ispunjavali svoje interese koji nisu profitno orijentirani. Kroz udruge se najčešće iskazuju interesi za bavljenjem sportom, očuvanjem baštine, iskazivanjem dobročinstva i slično. I one za ostvarenje svojih ciljeva imaju potrebe koje ispunjavaju na poslovnom tržištu.

Ustanove i udruge javljaju se kao kupci i njihovo ponašanje u procesu kupnje je specifično s obzirom na motive udruživanja i financijska ograničenja. U Republici Hrvatskoj oko petine

<sup>24</sup> <http://www.dzs.hr/ljetopis> 2011, tablica 4.1. (04. veljače 2012.)

(26,1%) od ukupnog broja poslovnih subjekata čine subjekti koji spadaju u ustanove i udruge. Među njima dominiraju subjekti koji se bave ostalim društvenim, socijalnim i osobnim uslužnim djelatnostima.<sup>25</sup>

U Tablici 2. prikazana je struktura poslovnih subjekata vezano za djelatnost za koju su registrirani. Iz podataka proizlazi da je najveći broj kupaca na poslovnom tržištu registriran za proizvodnju i pružanje usluga te trgovinu. Slijede ustanove i udruge te subjekti iz uprave s nacionalne, regionalne i lokalne razine.

**Tablica 2.** Kupci na poslovnom tržištu Republike Hrvatske u 2010.

Kupci na poslovnom tržištu	Broj subjekata	Struktura (%)
Proizvodno/uslužni subjekti	111.054	40,1
Trgovački poslovni subjekti (na veliko i malo)	89.372	32,4
Javna uprava i obrana, socijalno osiguranje	2.881	1,0
Ustanove i udruge	71.847	26,1
Ukupan broj sudionika na poslovnom tržištu	275.154	100,0

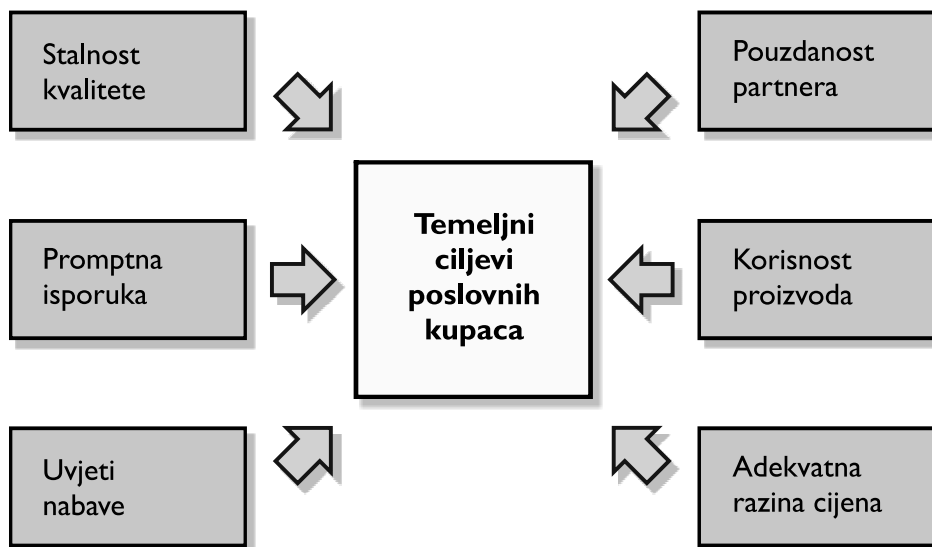
IZVOR: prilagođeno prema [http://www.dzs.hr/ljetopis 2011./tabela 4.1.](http://www.dzs.hr/ljetopis%202011./tabela%204.1)  
(04. veljače 2012.)

Ti poslovni kupci prilikom nabave (kupnje) proizvoda imaju nekoliko zajedničkih temeljnih ciljeva i nekoliko posebnih ciljeva. Temeljni ciljevi za sve kupce na poslovnom tržištu – neovisno o tomu radi li se o proizvodnim, uslužnim, trgovačkim ili subjektima iz uprave, ustanova i udruga – su stalnost kvalitete proizvoda, pouzdanost poslovnog subjekta koji isporučuje proizvode, korisnost proizvoda koji se kupuju, adekvatna razina cijena i uvjeti nabave te promptna isporuka. (Shema 3.)

### **Shema 3.** Temeljni ciljevi poslovnih kupaca

<sup>25</sup> [http://www.dzs.hr/ljetopis 2011., tablica 4.1.](http://www.dzs.hr/ljetopis%202011./tablica%204.1) (04. veljače 2012.)





Posebni ciljevi razlikuju se ovisno o specifičnostima djelatnosti kojom se bave poslovni kupci. Posebni ciljevi kod proizvodnih poslovnih subjekata svode se na interes za isporukom proizvoda stalne kvalitete te na mogućnost nabave iz više izvora.

Pored temeljnih ciljeva trgovački poslovni subjekti kao kupci zahtijevaju da je prodaja proizvoda koje kupuju primjerena i da postoji potpora prodavača u promoviranju i zadovoljavanju poslovnih kupaca i/ili krajnjih kupaca. Tako npr. tvrtka *Bitechnique*<sup>26</sup> kupuje elektro opremu od tvrtke *Rade Končar*<sup>27</sup> i prodaje ju drugim poslovnim subjektima i/ili građanima u svojim prodavaonicama. U realizacije te aktivnosti očekuje potporu u promoviranju proizvoda.

Za državnu upravu, lokalnu i regionalnu samoupravu, pored uvažavanja temeljnih ciljeva, značajno je voditi računa o preciznoj specifikaciji proizvoda koji se kupuju te o referencama dobavljača. Navedeno iz razloga jer su to sredstva poreznih obveznika, a pogreške mogu imati dalekosežne posljedice. Tako je npr.

<sup>26</sup> <http://www.bitechnique.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>27</sup> <http://www.koncar.hr> (04. veljače 2012.)

Hrvatska vlada, odnosno resorna ministarstva su u pregovorima s Europskom bankom za obnovu i razvoj EBRD o kreditu od 400 milijuna eura za programe u željeznici. Riječ je o ulaganjima u infrastrukturu, u nabavu novih lokomotiva za teretni promet i vlakova za putnički promet te u modernizaciju postojećih pruga.<sup>28</sup> I na nižim upravnim razinama ugovaraju se veliki poslovi, kao što je to učinio Grad Rijeka<sup>29</sup> ugovaranjem izgradnje rukometne dvorane na Zametu ili dvorane za atletičare na Kantridi.

Pored temeljnih ciljeva, za ustanove i udruge karakteristično je da teže ostvariti i posebne ciljeve koji se svode na ostvarenje što nižih cijena i specijalne uvjete vezano za odgodu plaćanja. Tako npr. udruga za zaštitu životinja *Spas*<sup>30</sup> nastoji hranu za životinje nabavljati po što nižim cijenama, a plaćanje određenih obveza odgoditi za određeno vrijeme.

Za utvrđivanje potencijalnih poslovnih kupaca i njihove potražnje na raspolaganju je više izvora, kao što su npr. statistički ljetopisi i izvješća koja prate poslovanje poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti,<sup>31</sup> Odluci o Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti,<sup>32</sup> kao i važećem Pravilniku o razvrstavanju poslovnih subjekata prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti.<sup>33</sup>

Za analizu poslovnog tržišta potrebno je poznavati način razvrstavanja poslovnih subjekata koji je usklađen s pristupom Europskoj uniji. Nacionalna klasifikacija djelatnosti utemeljena je na Europskoj klasifikaciji djelatnosti – NACE, Rev 1 – koja je obvezna za članice Europske unije u kojoj Hrvatska očekuje članstvo tijekom 2013. godine. Time je osigurana usporedivost i razmjena podataka za poslovne subjekte u svim zemljama članicama Europske unije. Nacionalna klasifikacija djelatnosti osigurava usporedivost podataka i s međunarodnom standardnom klasifikaci-

<sup>28</sup> <http://www.vecernji.hr/biznis/> (04. veljače 2012.)

<sup>29</sup> <http://www.rijeka.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>30</sup> <http://www.spas.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>31</sup> <http://www.dzs.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>32</sup> [http://www.poslovni\\_forum](http://www.poslovni_forum) (NN 98/94) (04. veljače 2012.)

<sup>33</sup> [http://www.poslovni\\_forum](http://www.poslovni_forum) (NN 52/03) (04. veljače 2012.)

jom djelatnosti Ujedinjenih naroda – ISIC, Rev. 3. – *International Standard Industrial Classification of all Economic Activities*.<sup>34</sup>

Pored ovog ključnog izvora, marketinškim stručnjacima koji djeluju na poslovnom tržištu stoji na raspolaganju više izvora iz Hrvatske gospodarske komore<sup>35</sup> i regionalnih komora (npr. Županijska komora Rijeka), strukovnih udruženja, resornih ministarstava, stručnih i drugih publikacija za selekciju i izbor poslovnog partnera kao osnove za utvrđivanje potražnje.

### Izvorište potražnje na poslovnom tržištu

Potražnja na poslovnom tržištu rezultanta je potreba koju poslovni kupci iskazuju vezano za njihovu djelatnost i to neovisno o tome radi li se o “profitnim ili neprofitnim” poslovnim kupcima. Poslovni kupci imaju potrebe za raznim proizvodima i uslugama. U osnovi je moguće razlikovati sljedeće vrste proizvoda koji su predmet potražnje na poslovnom tržištu: sirovine i repromaterijali, zgrade, oprema, poslovne usluge, energija, proizvodi za preprodaju te rezervni dijelovi i redovne potrepštine.<sup>36</sup> Potražnja za tim proizvodima je različita, odnosno za jedne proizvode je redovita (kao npr. za sirovine i repromaterijal), a za druge povremena ili od slučaja do slučaja (kao npr. za poslovne usluge). Različitost u potražnji prema obimu, vrsti, svrsi i drugim kriterijima utječe na proces kupnje te je potrebno s pažnjom ukazati na karakteristike navedenih proizvoda koji su predmet potražnje na poslovnom tržištu. U nastavku se, prema kriteriju načina ulaska u proces proizvodnje i relativnih troškova njihove proizvodnje, analiziraju tri skupine proizvoda: (1) materijali i dijelovi, (2) kapitalna oprema te (3) zalihe i poslovne usluge.<sup>37</sup>

**Materijali i dijelovi.** Materijali i dijelovi su proizvodi koji u potpunosti ulaze u proces proizvodnje i razlikuju se a) sirovi i

<sup>34</sup> <http://unstats.un.org/unsd/class/> (04. veljače 2012.)

<sup>35</sup> <http://www.hgk.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>36</sup> Turnbull, P. W., Leek, S.: op. cit., str. 143.

<sup>37</sup> Kotler, Ph., Keller, K.L.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2008., str. 374- 376.

b) prerađeni materijali i dijelovi. U sirove materijale i dijelove spadaju poljoprivredni proizvodi (kao npr. pamuk, pšenica) i prirodni proizvodi (kao npr. sirova nafta, željezna rudača i drugo). Prerađeni proizvodi i dijelovi dijele se na sastavne materijale (kao npr. obrađeno željezo, beton) i na sastavne dijelove (kao npr. mali motori, odljevci i slično).

**Kapitalna oprema.** Kapitalna oprema obuhvaća instalacije i opremu koja se koristi za doradu gotovih proizvoda. U instalacije spadaju zgrade, hale, uredi i teška oprema kao npr. velike dizalice, veliki strojevi i slično. U opremu spada manja oprema potrebna u proizvodnji, kao npr. alati i uredska oprema (npr. računala).

**Zalihe i poslovne usluge.** Zalihe i poslovne usluge su daljnja skupina proizvoda koji su predmet razmjene i time potražnje na poslovnom tržištu. Razlikuju se dvije vrste zaliha i to: sredstava za održavanje i popravke (kao npr. sredstva za održavanje čistoće) te operativne zalihe (u koje spada npr. kancelarijski materijal). Poslovne usluge uključuju usluge održavanja kao npr. održavanje strojeva u tvorničkim halama ili kancelarijske opreme u uredima, te poslovno savjetovanja kao npr. porezno savjetovanje, savjetovanje u sklapanju poslova i slično. (Shema 4.)

**Shema 4.** Predmet potražnje na poslovnom tržištu

<b>Materijali i dijelovi</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sirovi materijali i dijelovi</b><ul style="list-style-type: none"><li>➤ Poljoprivredni proizvodi npr. pamuk, pšenica...</li><li>➤ Prirodni proizvodi npr. sirova nafta, željezna rudača...</li></ul></li><li>• <b>Prerađeni materijali i dijelovi</b><ul style="list-style-type: none"><li>➤ Sastavni materijali npr. željezo, beton...</li><li>➤ Sastavni dijelovi npr. mali motori, odljevci...</li></ul></li></ul>
<b>Kapitalna oprema</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Instalacije</b> (tvorničke hale, uredi, i teška oprema kao npr. veliki strojevi, dizalice...)</li><li>• <b>Oprema</b> (manja tvornička oprema kao npr. alati te uredska oprema kao npr. računala, telefon...)</li></ul>
<b>Zalihe i poslovne usluge</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Zalihe</b> (uključuju sredstva za održavanje i popravak te operativne zalihe kao npr. kancelarijski materijal)</li><li>• <b>Poslovne usluge</b> (uključuju usluge održavanja i poslovnog savjetovanja te druge usluge)</li></ul>

Izvor: Kotler, Ph., Keller, K.L.: *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2008., str. 374-376.

**Sirovine i repromaterijali** su proizvodi koji se koriste kao osnova za proizvodnju drugih proizvoda. Kao sirovina najčešće se javlja sirova nafta, ugljen, bakar i željezna ruda. Npr. *INA* rafinerija nafte Urinj<sup>38</sup> nabavlja sirovu naftu i u svojim pogonima proizvodi benzin i druge naftne derivate. U ovu vrstu proizvoda uključeni su i razni procesni materijali koje pojedini poslovni subjekti nabavljaju prema posebnoj specifikaciji. Tu pripadaju

<sup>38</sup> <http://www.hgk.hr> (04. veljače 2012.)

specijalne kemikalije, specijalni granulat plastike, čelik posebnih svojstava i slično. Npr. tvrtka *JLM*<sup>39</sup> koristi specijalno termički obrađen čelik za izradu zupčanika za brodogradnju.

**Oprema** obuhvaća sve proizvode koji se izravno koriste u proizvodnji drugih proizvoda i instalirani su u poslovnom subjektu. "Veliku" opremu karakterizira ne samo veličina već i činjenica da je najčešće fiksirana u proizvodnim pogonima. To je npr. situacija kada izdavačka kuća *Novi list*<sup>40</sup> kupi opremu za tisak dnevnih novina i instalira je u svoje proizvodne pogone. "Mala" oprema nabavlja se za pojedine djelatnike ili službe, manjeg je volumena i ne iziskuje fiksno postavljanje u prostore poslovnog subjekta. Najčešće se to odnosi na računala, fotokopirne aparate, telefaks uređaje, automobile i drugo. Sve više poslovni subjekti ne kupuju opremu, već ugovaraju *leasing* odnose s drugim specijaliziranim *leasing* poslovnim subjektima. Tako je npr. *Saponija*<sup>41</sup> novi korisnik programa *Car Fleet Management* tvrtke *Auto Zubak*,<sup>42</sup> koji podrazumijeva nabavu i trajno održavanje voznog parka tvrtke.<sup>43</sup>

**Poslovne usluge** su sve usluge koje se nabavljaju za potrebe odvijanja posla. U takve usluge spadaju usluge odvjetničkog tima, usluge konzultanata, usluge propagandnih agencija, usluge održavanja, usluge fizičkog osiguranja imovine i druge usluge. Mnogi poslovni subjekti danas koriste usluge drugih, umjesto da realizaciju tih usluga organiziraju unutar svog djelokruga rada (tzv. *outsourcing*). Tako je npr. vrlo rašireno angažiranje specijaliziranih zaštitarskih tvrtki za fizičku zaštitu imovine poslovnog subjekta. U Hrvatskoj su najpoznatiji pružatelji tih usluga *AKD-Zaštita*,<sup>44</sup> *Protect*<sup>45</sup> i *Sokol Marić*.<sup>46</sup> Slična je situacija u korištenju usluga specijaliziranih propagandnih agencija, odvjetničkih ure-

<sup>39</sup> <http://www.jlm.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>40</sup> <http://www.novolist.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>41</sup> <http://www.saponija.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>42</sup> <http://www.autozubak.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>43</sup> <http://www.vidiauto.com/01novosti> (04.10.2004.)

<sup>44</sup> <http://www.akd-zastita.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>45</sup> <http://www.protect.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>46</sup> <http://www.sokol-maric.hr> (04. veljače 2012.)

da za pravne usluge, specijaliziranih poslovnih subjekata za održavanja čistoće u uredskim prostorima i drugo.

**Rezervni dijelovi i redovne potrepštine** su proizvodi koji su neophodni za redovito odvijanje proizvodnih i drugih procesa. Rezervni dijelovi su proizvodi koji su neophodni za zamjenu dotrajalog ili pokvarenog dijela opreme. Rezervni dio može imati malu vrijednost, ali je od ključnog značenja za redovito poslovanje te se drži u zalihama. Poneki rezervni dijelovi imaju veliku vrijednost i nabavljaju se po potrebi. Redovne potrepštine su proizvodi koji služe za uredno odvijanje dnevnih operacija. One uključuju proizvode za čišćenje, sitni inventar kao npr. papir, DVD-e, tintu za printere i slično. Čitav niz trgovačkih poslovnih subjekata bavi se opskrbljivanjem drugih subjekata rezervnim dijelovima i/ili redovnim potrepštinama. Jedna od takvih tvrtki je i *Arpa promet*<sup>47</sup> koja, pored ostalih, opslužuje fakultete Sveučilišta u Rijeci<sup>48</sup> papirom i tintom za razne printere, DVD-ima, kuvertama raznih dimenzija i drugim potrepštinama.

Nakon definiranja osobitosti tržišta poslovne potrošnje, analize strukture poslovnog tržišta i izvorišta potražnje na poslovnom tržištu, pristupa se raspravi o selekciji ciljnog tržišta poslovne potrošnje.

<sup>47</sup> <http://www.arpapromet.hr> (04. veljače 2012.)

<sup>48</sup> <http://www.uniri.hr> (04. veljače 2012.)

## 3. IZBOR CILJNOG TRŽIŠTA POSLOVNE POTROŠNJE

Nakon utvrđivanja osobitosti poslovnog tržišta, njegove strukture i izvorišta potražnje, potrebno je preciznije se opredijeliti usmjerava li poslovni subjekt kao prodavač svoje djelovanje na cjelokupno poslovno tržište, tj. na sve poslovne kupce, ili će se fokusirati na obradu manjeg dijela tog tržišta, tj. samo na neke poslovne kupce.

Naime, prilagođavanje tržišnim uvjetima je preduvjet ostvarivanju uspjeha i razvoja poslovnih subjekata – prodavača na tržištu poslovne potrošnje. Smatra se da je ostvarivanje uspjeha na cjelokupnom tržištu otežano jer se na njemu javlja veliki broj poslovnih kupaca s često različitim potrebama te je primjerenije odabrati manji dio tržišta, prepoznati specifične potrebe tog dijela tržišta te stvoriti i plasirati odgovarajuću ponudu na manji, homogeniji dio tržišta. S tim u svezi ispravno ukazuju Gertz i Baptista koji navode da neovisno o veličini poslovnog subjekta uspjeti može samo onaj koji selektira skupinu potencijalno profitabilnih kupaca, razvija vrijednost koja bolje zadovoljava potreba kupaca od konkurenata i koji fokusira djelovanje na osvajanje i zadržavanje profitabilnih kupaca.<sup>49</sup>

Poslovna praksa ukazuje da je sve manja mogućnost stvaranja “univerzalne” ponude, tj. takve kombinacije elementa marketinškog miksa s kojom se može zadovoljiti sve različite interese poslovnih kupaca na tržištu. S tim u svezi potrebno je heterogeno tržište na kojem poslovni kupci imaju različite karakteristike, ponašanja i potrebe, podijeliti na jedno ili više homogenih tržišta koja imaju iste ili slične karakteristike, ponašanja i potrebe. Dakle, uputno je izvršiti selekciju poslovnih kupaca u skupine koje imaju slične potrebe, karakteristike i ponašanja, a

<sup>49</sup> Gertz, D. L., Baptista, P. A.: *Grow to be Great: Breaking the Downsizing Cycle*, The Free Press, New York, 1995., str. 54.



koje će na isti ili sličan način reagirati na marketinške aktivnosti. Skupina koja je rezultat tog procesa naziva se tržišni segment.

Dakle, **tržišni segment** je skupina postojećih ili potencijalnih poslovnih kupaca koji imaju određene zajedničke karakteristike značajne za razumijevanje ili predviđanje njihove reakcije na ponudu. Odabrani tržišni segment mora biti dovoljno velik, s izraženim sličnostima u skupini kupaca, ali istodobno i dovoljno različit od drugih skupina kupaca.<sup>50</sup>

Proces selekcije takvih skupina kupaca, koje dijele neke zajedničke karakteristike uz uvažavanje određenih kriterija, naziva se **segmentacija tržišta**. Segmentacijom se, kako to navodi više autora, osigurava bolja selekcija tržišnih segmenata koji odgovaraju sposobnostima prodavača.<sup>51</sup>

Važnost i korist segmentacije tržišta poslovne potrošnje može se svesti na bolje razumijevanje cjelokupnog tržišta, razumijevanje ponašanja kupaca i utvrđivanje motiva kupovanja. Time se stvara osnova za unapređenje poslovanja i razvoj. Tako npr. tvrtka *Ba-com*,<sup>52</sup> koja djeluje na tržištu pića, može u procesu određivanja segmenata razmatrati male i srednje hotele na jadranskoj obali i/ili ugostiteljske objekte na čitavom tržištu.

Cilj je procesa segmentacije utvrditi segment na kojem će poslovanje biti učinkovito. Za postizanje tog cilja nužno je pristupiti smisleno kako u definiranju segmenta, tako i u utvrđivanju prodajnog potencijala i dostupnosti segmenta te u prepoznavanju reakcije segmenta.

**Smisleno definiranje segmenta** vezuje se za spoznaju da segment ne smije biti definiran niti preširoko niti preusko. Ako se segment definira preširoko, gube se učinci koji se segmentacijom žele ostvariti, odnosno segment nije dovoljno različit od dru-

<sup>50</sup> Tsai, J.: *The Smallest Slice*, CRM Magazine 12, 02. veljače 2008., str 37.

<sup>51</sup> Yankelovich, D.: *New criteria for market segmentation*, Harvard Business Review, 42, 2, 1964., 83-90.; Shapiro, B., Bonoma, T.: *How to segment industrial markets*, Harvard Business Review, 62, 3, 1984., 104-110.

<sup>52</sup> <http://www.ba-com.hr/> (05. veljače 2012.)

gih skupina kupaca. Ako se segment definira preusko, također se gube učinci segmentacije, jer nisu obuhvaćeni svi potencijalni kupci.

Prodajni potencijal segmenta mora biti takve razine da osigurava uspješno poslovanje i razvoj prodavača koji posluje na tom segmentu.

Nadalje, utvrđivanje segmenta ima svoju svrhu jedino ako je segment dostupan. Segment je dostupan ako se s njim mogu razmjenjivati informacije. Segment mora biti u stanju prepoznati signale koje mu se šalju, ali i informacije koje dolaze iz segmenta moraju biti jasne.

Nadalje, reakcija segmenta ključna je dimenzija i pokazatelj hoće li se na tom segmentu ostvarivati učinkovito poslovanje. Segment reagira tako da prihvati ponudu poslovnog subjekta – prodavača i nastavlja je kupovati, koristiti i naručivati proizvode.

Segmentacijom se, dakle, tržište dijeli u manje dijelove – segmente. To je proces kojim se potencijalne poslovne kupce povezuje u kompaktne skupine koje imaju zajedničke potrebe i koje će slično reagirati na marketinški program poslovnog subjekta. Cilj je da se kroz proces segmentacije formira atraktivni segment koji karakterizira homogenost i različitost od drugih segmenata, a koji je dovoljno velik da njegova potražnja ima kupovnu snagu koja omogućuje uspješno poslovanje. Proces segmentacije ostvaruje se:

- (1) definiranjem varijabli za segmentaciju temeljem kojih se formiraju segmenti, i to u pravilu više njih, a potom slijedi
- (2) procjena značenja pojedinog segmenta, odnosno vrednovanje segmenata.

### **3.1. Definiranje varijabli za segmentaciju**

Varijable za segmentaciju su ustvari karakteristike poslovnih kupaca koje se koriste kako bi se tržište podijelilo u više skupina

poslovnih kupaca. Te karakteristike moraju biti mjerljive i povezane s potrebama i ponašanjem poslovnih kupaca te s proizvodom koji je predmet razmjene, kao npr. aluminijske anode, trupci, blokovi, ingoti, žica i drugi proizvodi od aluminija kada se radi o segmentaciji kupaca aluminijskih proizvoda tvrtke *Aluminij*.<sup>53</sup>

Segmentacija poslovnog tržišta predmet je interesa više autora koji svojim radovima pridonose razradi novih i primjerenih pristupa segmentaciji i određivanju varijabli.<sup>54</sup> Porter ukazuje da je potrebno poslovne kupce razlikovati prema čak deset kriterija i to: prema industriji u kojoj djeluju, strategiji koju koriste, tehnološkoj sofisticiranosti, prema tomu jesu li proizvođači originalne opreme ili ne, prema razini vertikalne integritanosti, prema procesu kupnje, prema veličini, vlasničkoj strukturi, financijskim snagama i prema obrascu naručivanja.<sup>55</sup> Većina autora – kao npr. Hutt, Brennan, Canning i McDowell – slažu se da je potrebno razlikovati varijable za segmentaciju na makro i mikro razini.<sup>56</sup> Bonoma i Shapiro su proširili segmentaciju na mezo razinu prema pristupu koji su nazvali *nested*.<sup>57</sup> *Nested* pristupom segmentacija se odvija u procesu od više koraka koji započinju na makro razini i preko mezo razine dolaze do segmentacije na mikro razini. S nižom razinom segmentacija je sve specifičnija i detaljnija i uključena u širu (prethodnu) bazu odabranih kupaca. Uvažavajući navedene stavove većine autora, u nastavku se elaboriraju varijable za segmentaciju na osnovi dvije razine segmentacije – makro i mikro.

U varijable za segmentaciju na makro razini spadaju karakteristike poslovnog kupca, način korištenja proizvoda koji se

<sup>53</sup> <http://www.aluminij.ba> (05. veljače 2012.)

<sup>54</sup> Goller, S., Hogg, A., Kalafatis, S. P.: *A New Research Agenda for Business Segmentation*, *European Journal of Marketing*, 2002., 36, 2, str. 252-271.

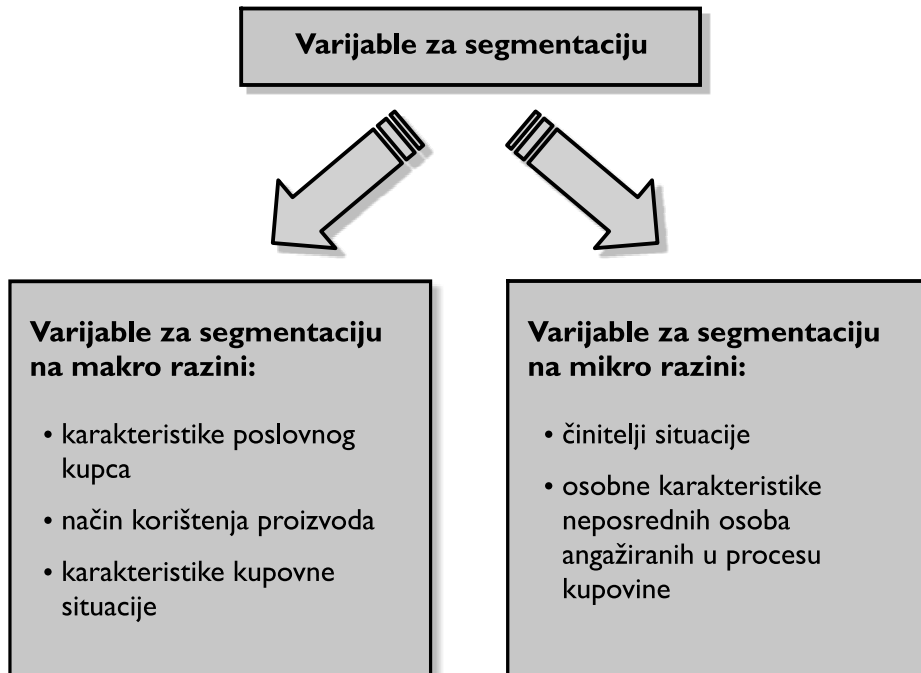
<sup>55</sup> Porter, M., *Konkurentska prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008., str. 227-229.

<sup>56</sup> Hutt, M. D., Speh, T. W.: *Business Marketing Management –B2B*, South-West, Mason, 2010., str. 127-139.; Brennan, R., Canning, L., McDowell, R., op. cit., str. 151-162.

<sup>57</sup> Bonoma, T. V., Shapiro, P. B., *Segmenting Industrial Market*, Lexington Book, Lexington, 1983., str. 10.

nabavlja i karakteristike kupovne situacije, dok u varijable za segmentaciju na mikro razini spadaju činitelji situacije i osobne karakteristike zaposlenika poslovnog kupca. (Shema 5.)

### Shema 5. Varijable za segmentaciju



#### Varijable za segmentaciju na makro razini

**Karakteristike poslovnog kupca.** Najznačajnija varijabla za segmentaciju poslovnih kupaca na makro razini su njegove karakteristike: od lokacije i djelatnosti koju obavlja do njegove veličine.

Smatra se da **lokacija** poslovnog kupca utječe na potražnju, te je na osnovi toga ključna varijabla za geografsku segmentaciju tržišta poslovne potrošnje. Naime, potražnja za određenim proizvodom koji se plasira na poslovnom tržištu obično je koncentrirana na određenim geografskim područjima. Na tim područjima djeluje veći broj poslovnih subjekata koji se javljaju kao kupci i

pridonose koncentraciji gospodarskih aktivnosti na jednom mjestu. Tako je npr. na sjevernom Jadranu aktualna koncentracija brodogradilišta, a u Slavoniji koncentracija poljoprivredno-prehrambenih kombinata. Koncentracija gospodarskih aktivnosti posljedica je više razloga: od onih prirodnih, povijesnih i tehnoloških, do mjera ekonomske politike i ostalog. Više je razloga za uvažavanje lokacije i provođenje geografske segmentacije, a osnovna se svodi na učinkovito zadovoljenje potreba poslovnih kupaca i utvrđivanje odgovarajuće strategije distribucije. S obzirom da se većina poslova ugovara preko osobne prodaje, koja je složena i vezana za visoke troškove, tim značajnija postaje uloga lokacije u segmentaciji.

**Djelatnost** poslovnih kupaca korisna je varijabla za segmentaciju na makro razini. Subjekti koji plasiraju proizvode poslovnim kupcima zainteresirani su za njihovo grupiranje prema kriterijima djelatnosti koju obavljaju. Različite djelatnosti poslovnih kupaca najčešće zahtijevaju i različite pristupe zadovoljavanju njihovih potreba, odnosno različite proizvode, distribuciju, cijenu i promociju. Poslovni subjekti koji prodaju na poslovnom tržištu mogu odabrati pristup prema kojem će prodaju svojih proizvoda koncentrirati na jedan tržišni segment ili na više tržišnih segmenata uvažavajući kao varijablu njihovu djelatnost. I u jednom i drugom slučaju nužno je utvrditi karakteristike poslovnih kupaca koji čine jedan ili više segmenata. Primjereni izvor za segmentaciju po toj varijabli je Nacionalna klasifikacija djelatnosti,<sup>58</sup> odnosno Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata koji se donosi prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti.<sup>59</sup>

Na poslovnom tržištu djeluju kupci koji su različitih veličina te se i **veličina poslovnih kupaca** koristi kao varijabla za segmentaciju na makro razini. Naime, veličina kupaca implicira različite potrebe koje se iskazuju u opsegu proizvoda koje kupuju. Veličina poslovnog kupca može biti određena ostvarenim godišnjim prometom, troškovima poslovanja, brojem djelatnika, opremom kojom raspolaže ili prema drugim karakteristikama.

<sup>58</sup> <http://www.nkd.hr> (05. veljače 2012.)

<sup>59</sup> <http://www.dzs.hr> (05. veljače 2012.)

**Način na koji kupci koriste ili upotrebljavaju proizvod.** Korisno je kao varijablu za makro segmentaciju kupaca na poslovnom tržištu uvažiti i način na koji poslovni kupci koriste ili upotrebljavaju proizvod koji kupuju. Naime, mnogi proizvodi, posebno sirovine i repromaterijali, mogu se koristiti u različite svrhe. S tim u svezi za poslovne subjekte koji djeluju kao prodavači na poslovnom tržištu značajno je grupirati poslovne kupce prema svrsi za koju kupuju određeni proizvod. Način na koji poslovni kupac koristi proizvod može također utjecati na količinu i učestalost nabave, na kriterije kojima se rukovode kod kupnje, kao i način na koji se odabiru dobavljači.

**Karakteristike kupovne situacije.** Kupovne situacije se razlikuju ovisno o nizu karakteristika koje se prvenstveno odnose na organizaciju nabave kod poslovnih kupaca, odnosa između prodavača i kupaca te na osobitosti kupovne situacije.

**Organizacija kupovine** može biti centralizirana ili decentralizirana, što utječe na kupovnu situaciju i po toj osnovi na mogućnost segmentiranja. Naime, neki poslovni kupci preferiraju centralizirani pristup nabavi jer na taj način ostvaruju veću kontrolu nad trošenjem sredstava za nabavu sirovina, repromaterijala, opreme, rezervnih dijelova i pomoćnih sredstava te imaju cjelovit uvid u kvalitetu kupljenog. S druge strane neki poslovni kupci preferiraju decentralizirani pristup u kupovnom procesu, čime se delegira odgovornost na niže organizacijske jedinice i osigurava veća fleksibilnost u nabavi.

Nadalje, **kupovne situacije** se razlikuju ovisno o tomu jesu li odnosi između prodavača i kupaca profesionalno prisniji i temelje se na dugoročnim partnerskim odnosima ili su odnosi karakterizirani “ad hoc” kupovinom ili ugovorima. Navedene karakteristike dodatno osvjetljavaju poslovne kupce i dobra su osnova za segmentaciju na makro razini.

Posebno vrijedna varijabla vezana za segmentaciju poslovnih kupaca na makro razini je spoznaja radi li se o njihovoj kupovini

prvi put, modificiranoj kupovini ili ponovljenoj kupovini.<sup>60</sup> Neki autori, kao npr. Bunn, proširuju razmatranje i razlikuju slučajnu kupovinu, rutiniranu kupovinu niskog prioriteta, jednostavnu modificiranu ponovljenu kupovinu, složenu modificiranu ponovljenu kupovinu, procijenjenu novu kupovinu, stratešku novu kupovinu.<sup>61</sup> U osnovi, nasložena situacija vezuje se za kupovinu proizvoda koja se obavlja po prvi put. U takvoj situaciji mnogo je nepoznanica: od relacije prodavač-kupac, kvalitete proizvoda, pred i postprodajnih usluga do cijena i slično, što utječe na karakteristike i time na segmentaciju kupaca. Najjednostavnija kupovna situacija je u slučaju ponovljene kupnje kada su odnosi između prodavača i kupaca usklađeni, a cijene, kvaliteta i druge karakteristike proizvoda poznate. Modificirana kupovina se po problematici i nepoznanicama nalazi između kupovine koja se obavlja po prvi put i kupovine koja se ponavlja. U takvoj kupovini kupac želi modificirati proizvodne specifikacije, cijene, kanale distribucije ili nešto drugo. Svakako da su poslovnom subjektu najinteresantniji oni kupci koji su lojalni i kupuju na redovitoj osnovi. Međutim, i drugi mogu biti značajni partneri te je ova vrsta segmentacije na makro razini često u upotrebi.

Dakle, uvažavanjem navedenih varijabli za segmentiranje tržišta na makro razini, djelotvornije se mogu prepoznati karakteristike i potrebe poslovnih kupaca i na tim osnovama pripremati segmentaciju na mikro razini. Slijedi rasprava o varijablama za segmentaciju na mikro razini, odnosno segmentacija po osnovi varijabli kao što su činitelji situacije i osobne karakteristike djelatnika poslovnih kupaca.

<sup>60</sup> Hutt, M. D., Speh, T. W.: op. cit., str. 67–70, prema Robinson, P., Faris, C. and Wind, Y., *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, New York, 1967., str. 67-70.

<sup>61</sup> Bunn, M. D.: *Taxonomy of Buying Decision Approaches*, *Journal of Marketing*, 57, siječanj 1993., str. 38-56.

## Varijable za segmentaciju na mikro razini

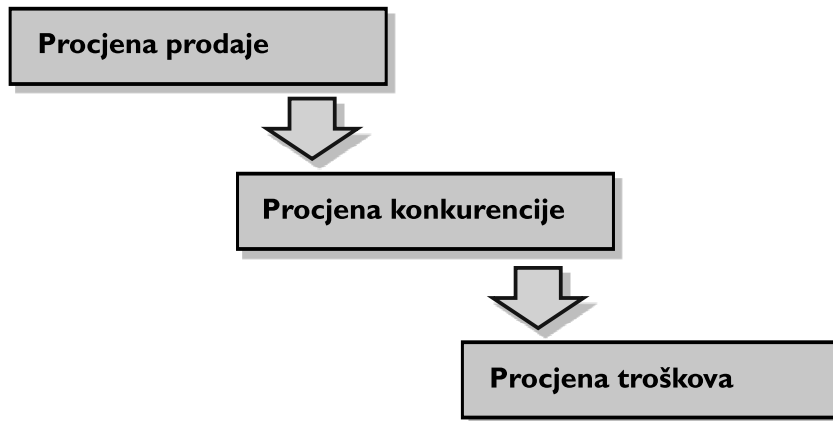
**Činitelji poslovne situacije.** Segment može biti određen prema ponašanju poslovnih kupaca ovisno o činiteljima situacije. Utjecaji raznih činitelja na poslovnu situaciju definiraju reakcije poslovnih kupaca. Reakcije kupaca na tržištu mogu se razlikovati ovisno o tomu treba li im proizvod hitno zbog novih narudžbi ili su se npr. ispraznile zalihe, a nova kupnja je odgađana zbog nedostatka financijskih sredstava. Reakcije poslovnih kupaca razlikovat će se (i po toj osnovi biti dobar temelj za segmentaciju) ovisno o tomu je li proizvod koji se kupuje više ili manje bitan za proizvodni proces. Reakcije kupaca mogu se razlikovati ovisno o tomu stoji li im na raspolaganju jedan ili više izvora za kupovinu proizvoda, a tu su i druge nepredvidive poslovne situacije na tržištu.

**Osobne karakteristike.** Osobne karakteristike zaposlenika koji su uključeni u kupovinu su različite i dobra su osnova za segmentaciju poslovnih kupaca. Najčešće varijable za ovu razinu segmentacije vezuju se za demografske karakteristike kao što je dob, spol, obrazovanje, za funkciju koju obavlja zaposlenik te za spremnost ili nespremnost preuzimanja rizika. Smatra se da različite karakteristike osoba uključenih u kupovni proces određuju različitost u reakcijama poslovnih kupaca i po toj osnovi primjerena su varijabla za segmentaciju poslovnog tržišta.

### 3.2. Procjena značenja pojedinog segmenta – vrednovanje segmenta

Na temelju gore elaboriranih varijabla pristupa se definiranju segmenata. Njihov broj nije unaprijed određen i može varirati od jednog do nekoliko desetaka. Za svaki je segment potrebno utvrditi osnovne karakteristike koje proizlaze iz korištenih varijabla. Uz tako definirane segmente marketinški stručnjak utvrđuje nekoliko najzanimljivijih segmenata za koje se utvrđuje ocjena njihove valjanosti. Za sve selektirane segmente na makro, a nakon toga na mikro razini, vrši se ocjena njihove valjanosti tako što se procjenjuje moguća prodaja u tim segmentima, prisutnost i utjecaj konkurencije, te procjenjuju troškovi poslovanja na izabranom segmentu. (Shema 6.)



**Shema 6.** Procjena značenja pojedinog segmenta

**Procjena prodaje.** Procjena prodaje obavlja se za svaki odabrani segment na makro i mikro razini. Procjena prodaje ima više dimenzija i to: prostor, proizvod i vrijeme, odnosno procjena se obavlja za prodaju proizvoda na određenom geografskom prostoru i za određeno vremensko razdoblje koje može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno.

Tržišni se potencijal, koji predstavlja moguću prodaju svih prodavača na određenom tržištu, određuje količinski ili vrijednosno. Na osnovi **tržišnog potencijala** poslovni subjekt, prodavač, utvrđuje **vlastiti potencijal** prodaje. Potencijal prodaje pojedinog prodavača ustvari je maksimalni postotak ukupnog tržišnog potencijala koji prodavač može ostvariti za određeni proizvod. Nepokriveni dio tržišnog potencijala zauzimaju drugi poslovni subjekti koji djeluju na tržištu.

Razlikuju se dva osnovna načina utvrđivanja potencijala prodaje za pojedini poslovni subjekt. Prvi način polazi od procjena ekonomskih kretanja za određeno razdoblje uz uvažavanje tržišnog potencijala. Drugi način procjene prodajnog potencijala polazi od utvrđivanja koliko će potencijalni kupci na određenom području i u određeno vrijeme kupiti proizvoda za koje se radi procjena prodaje.

**Procjena konkurencije.** Nakon što se utvrde tržišni potencijal i potencijal prodaje za pojedini segment, potrebno je izvršiti procjenu utjecaja konkurencije. U novijoj praksi i teoriji sve se više zagovara i argumentira vrijednost suradnje s konkurencijom (tvz. *Coopetition*), a ne sukob s konkurencijom, čime postaje bespredmetna potreba za studijem konkurencije.<sup>62</sup>

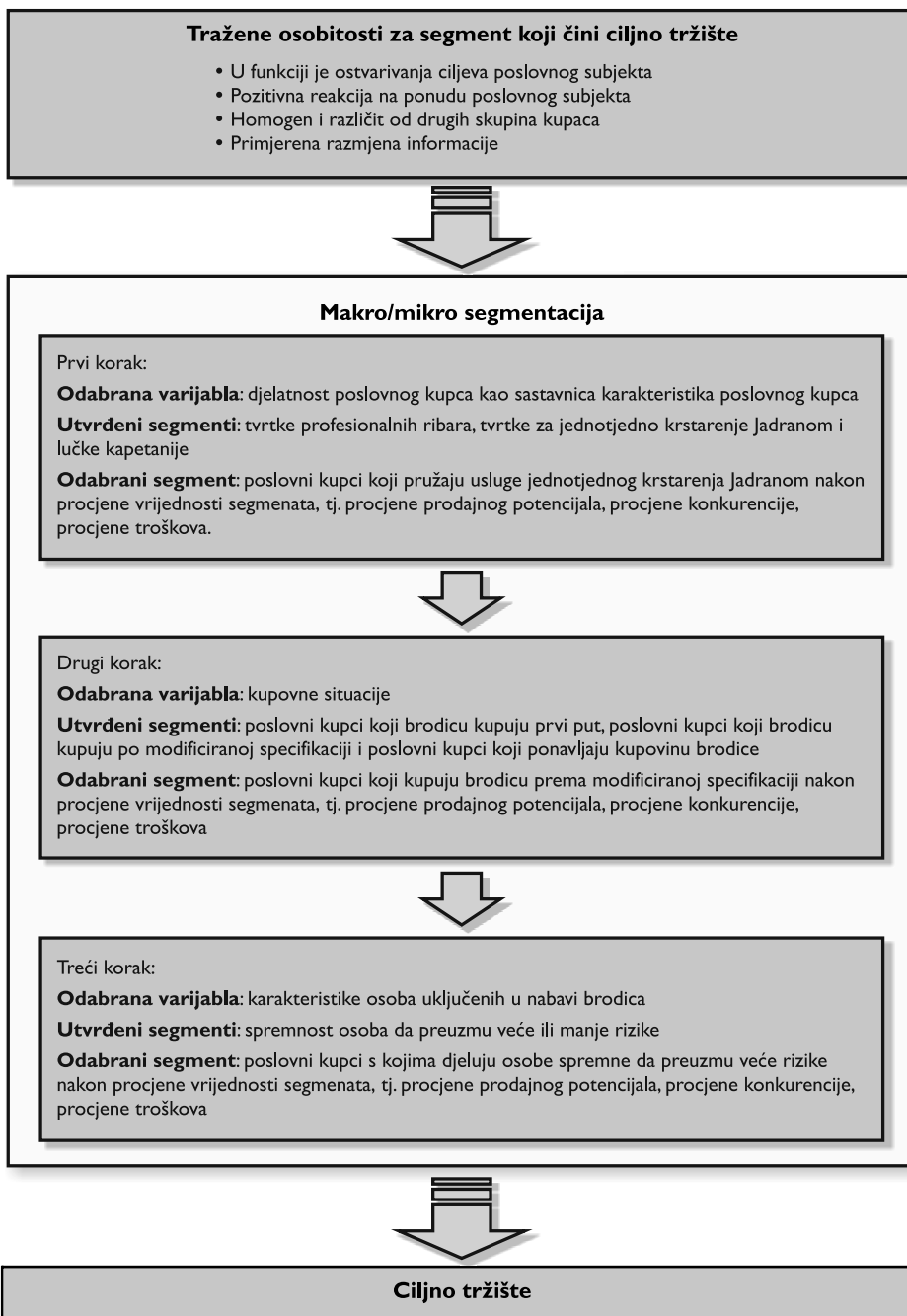
Procjena konkurencije moguća je utvrđivanjem njezinog potencijala i traženja odgovora na pitanje koliko se konkurenata očekuje u analiziranom segmentu, koliko je postojećih a koliko je novih, koje su njihove snage i slabosti, te je li moguće razviti marketinški program kojim se učinkovito može suprotstaviti konkurentima. Segment prema izvršenim procjenama tržišnog potencijala te potencijala prodaje poslovnog subjekta i konkurencije može izgledati vrlo privlačno. Međutim, djelovanje na tom segmentu iziskuje i određene troškove koji su vezani za stvaranje i prodaju proizvoda.

**Procjena troškova.** Za nastup u segmentu potrebno je stvoriti atraktivne proizvode s primjerenom ambalažom i dizajnom, s dobro organiziranom distribucijom, s konkurentnim cijenama i intenzivnom promocijom. Sve navedeno iziskuje visoke troškove o kojima se treba dodatno voditi računa prilikom procjene atraktivnosti pojedinih segmenata. Troškovi osvajanja ili nastavak djelovanja na pojedinim segmentima mogu biti toliki da i pored ostalih dobrih procjena za segment troškovi poslovanja mogu uvjetovati donošenje drugačije prosudbe o konačnoj atraktivnosti pojedinog segmenta.

Završno, uvažavajući karakteristike segmenta, učinke segmentacije na makro i mikro razini (što se utvrđuje procjenom vrijednosti odabranih segmenata), dolazi se do izbora ciljnog tržišta koje je ustvari segment koji najprimjerenije zadovoljava prethodno analizirane kriterije. U nastavku će se, uvažavajući model izbora ciljnog tržišta prikazan na Shemi 7., elaborirati primjer izbora ciljnog tržišta imaginarne tvrtke *Brodograditelj*.

<sup>62</sup> Zineldin, M.: *Co-opetition: the Organisation of the Future*, Marketing Intelligence & Planning, 2004., 22, 7, str. 780-789.

## Shema 7. Izbor ciljnog tržišta



Tako se npr. polazi od pretpostavke da je tvrtka Brodograditelj koja djeluje na djeluje

Ova je tvrtka na tržištu male brodogradnje pristupila izboru ciljnog tržišta polazeći od postavke da izabrani segment mora biti u funkciji ostvarivanja veće dobiti i povećanja udjela na tržištu, te da se očekuje pozitivna reakcija poslovnih kupaca na brodice kao novu ponudu malog brodogradilišta.

U prvom koraku, polazeći od makro segmentacije, odabire se kao varijabla za segmentaciju: karakteristike poslovnih kupaca. Utvrđeno je da se karakteristike poslovnih kupaca na tržištu brodica razlikuju ovisno o djelatnosti kojom se bave. Dio tvrtki su npr. tvrtke profesionalnih ribara koje imaju potrebu da obnove ili povećaju broj brodica kojima raspolažu. Druge tvrtke bave se jednotjednim krstarenjem Jadranom i povećana potražnja za tom vrstom usluga motivirala je te tvrtke na nabavu novih brodica. Treća vrsta poslovnih kupaca vezuje se za lučke kapetanije koje trebaju nove brodice za obavljanje svojih zadataka na moru.

Za utvrđene segmente prema kriteriju djelatnosti slijedi pojedinačna procjena vrijednosti segmenata, tj. procjena prodajnog potencijala, procjena konkurencije, procjena troškova. Uvažavajući rezultate navedenih procjena utvrđuje se da su tvrtke koje se bave jednotjednim krstarenjem Jadranom najprihvatljiviji segment. Taj segment još uvijek nije dovoljno homogen i različit od drugih. Iz tih razloga slijedi segmentacija unutar odabranih poslovnih kupaca po osnovi nove varijable: kupovne situacije.

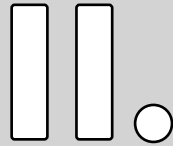
U drugom koraku obavlja se daljnja segmentacija, ali samo poslovnih kupaca brodica za jednotjedno krstarenje Jadranom prema kriteriju kupovne situacije, odnosno pitanje je kupuju li ti poslovni kupci brodicu prvi put, radi li se o modificiranoj kupovini ili pak ponovljenoj kupovini brodice. Za svaki od tih novoformiranih segmenata obavlja se procjena vrijednosti, tj. procjena prodajnog potencijala, procjena konkurencije i procjena troškova. Utvrđuje se da su tvrtke koje se bave jednotjednim krstarenjem Jadranom i koje kupuju brodicu prema modificiranoj specifikaciji najprihvatljiviji segment.

U trećem koraku segmentacija se obavlja po novoodabranoj varijabli, odnosno prema karakteristikama osoba koje neposredno sudjeluju u procesu kupovine brodice. To su najčešće ključne osobe u tvrtci ili sami vlasnici tvrtke. U ovom primjeru segment će se odabrati prema spremnosti navedenih osoba da preuzmu veće ili manje rizike. Pristupa se ocjeni vrijednosti novih segmenata, tj. procjeni prodajnog potencijala, procjeni konkurencije, procjeni troškova i odabire segment u kojem dominiraju osobe spremne preuzeti veće rizike u procesu kupovanja novih brodica.

U konačnici, ciljno tržište čine poslovni kupci brodica koji se bave jednotjednim krstarenjem po Jadranu te poslovni kupci koji brodice nabavljaju po modificiranoj specifikaciji, pri čemu su ključne osobe ili vlasnici spremni preuzeti veće rizike u poslovanju.

## Teze za raspravu

1. Poslovno tržište sastoji se od profitnih i neprofitnih subjekata, dakle tvrtki, ustanova i udruga koje nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za redovito poslovanje ili za ponovnu prodaju. Nabrojite temeljne osobitosti poslovnog tržišta.
2. Što je efekt akceleracije i kako ga objašnjavate?
3. Razlikuju se četiri vrste kupaca na poslovnom tržištu. Nabrojite ih te navedite temeljne ciljeve koji su zajednički svim vrstama kupaca, kao i specifične ciljeve svake pojedine vrste kupaca.
4. Na poslovnom tržištu javlja se čitav niz proizvoda koji su klasificirani u šest kategorija. Navedite primjere za svih šest kategorija.
5. Segmentacija tržišta proces je kojim se tržište dijeli u manje homogene dijelove – segmente. To je proces kojim se potencijalne poslovne kupce povezuje u homogene skupine koje imaju zajedničke potrebe i koji će slično reagirati na marketinške aktivnosti pojedinog poslovnog subjekta. Čime započinje proces segmentacije?
6. Za uspješno poslovanje potrebno je, između ostalog, definirati primjerenu veličinu segmenta uvažavajući varijable za segmentaciju. Koje se varijable za segmentaciju koriste na tržištu poslovne potrošnje?
7. Prije odabira ciljnog tržišta nužno je za svaki segment utvrditi njegov prodajni potencijal. Opišite kako biste definirali prodajni potencijal za srednje velike elektromotore.
8. Ocjena valjanosti segmenta vrši se procjenom triju elemenata. Koji su to elementi i kako se vrši njihova procjena?



# ISTRAŽIVANJE POSLOVNOG TRŽIŠTA I PREDVIĐANJE PRODAJE

## Ciljevi

- Objasniti marketinški informacijski sustav, izvore podataka i stvaranje baze podataka.
- Opisati proces istraživanja tržišta.
- Usporediti metode istraživanja i prepoznati njihove prednosti i nedostatke u istraživanju poslovnog tržišta.
- Razumjeti razloge korištenja uzoraka i identificirati primjerene vrste uzoraka za poslovno tržište.
- Spoznati način obrade podataka i prezentacije rezultata istraživanja.
- Raspraviti kvalitativne i kvantitativne metode predviđanja prodaje.

Poslovno tržište je promjenljivo. Reakcije sudionika na poslovnom tržištu, od poslovnih kupaca i distributera do proizvođača i dobavljača, obilježene su dozom nesigurnosti i nepredvidivosti. Nesigurnost je posljedica izostanka sustavnog pristupa prikupljanju i obradi informacija te istraživanja poslovnog tržišta, odnosno spremnosti na pravodobnu prilagodbu novim tržišnim uvjetima, što nadalje utječe na određenu razinu nepredvidivosti u ponašanju subjekata na poslovnom tržištu.

Sve veća složenost poslovnog tržišta onemogućava definiranje budućnosti oslanjajući se samo na povijesne informacije kao temelj za smanjivanje neizvjesnosti. Iako povijesne informacije ne omogućavaju jasnu sliku budućnosti, tržište sadašnjosti nam daje neke pretpostavke o tržištu budućnosti pa se, sukladno sadašnjim trendovima, može zaključiti kako će poslovni kupci i drugi sudionici na tržištu reagirati u budućnosti. Najbolji pristup kojim će se izbjeći nesigurnost i nepredvidivost djelovanja na poslovnom tržištu je razvoj informacijskog sustava (točka 4.), definiranje područja istraživanja (točka 5.), kontinuirano provođenje istraživanja tržišta (točka 6.) i predviđanje prodaje na poslovnom tržištu (točka 7.), što je predmet rasprave u nastavku.



## 4. INFORMACIJSKI SUSTAV ZA ISTRAŽIVANJE POSLOVNOG TRŽIŠTA

Za ostvarivanje razvoja na poslovnom tržištu potrebno je raspolagati informacijama o događajima, trendovima, reakcijama konkurenata, dobavljača, distributera i nadasve poslovnih kupaca. Ključno je spoznati koji od događaja, pojava i aktivnosti utječu pozitivno, a koji negativno na napredak, odnosno što predstavlja prijetnje razvoju ili mogućnosti za ekspanziju te se ispravno ukazuje da je *...potrebno poznavati tržište kao i sebe samoga.*<sup>63</sup> Za ostvarivanje navedenog potrebno je stalno pratiti reakcije poslovnih kupaca, aktivnosti koji poduzimaju konkurenti, pratiti ponašanje dobavljača, distributera te drugih sudionika na poslovnom tržištu, kao i analizirati promjene u ekonomskom, pravnom, političkom i tehnološkom okruženju. Potrebno je, dakle, na stalnoj osnovi osiguravati informacije za poslovne odluke. Do takvih zaključaka došli su i dvojica autora, Baker i Hart, čiji rezultati istraživanja ukazuju da su poslovni subjekti koji istražuju tržište, odnosno koji prikupljaju i obrađuju informacije s tržišta i na tim osnovama donose odluke, uspješniji.<sup>64</sup>

Danas, za razliku od prošlih vremena, problem nije u nedostatku informacija već u njihovom mnoštvu i selekciji. U današnjem poslovanju problem je kako selektirati u mnoštvu informacija one koji su korisne za donošenje poslovnih odluka. U tu svrhu mnogi poslovni subjekti razvijaju vlastiti informacijski sustav za donošenje poslovnih odluka.

Potreba za informacijama i informatička revolucija imale su bitnog utjecaja na evoluiranje informacijskog sustava za donošenje odluka u djelovanju na poslovnom tržištu. To se posebno odnosi na razvoj računala i računalnih programa, te na širenje

<sup>63</sup> Michaelson, G.A., Michaelson, W.S.: *Sun Tzu, Strategies for Marketing*, Tata, McGraw-Hill, New Delhi, 2004., str. 16.

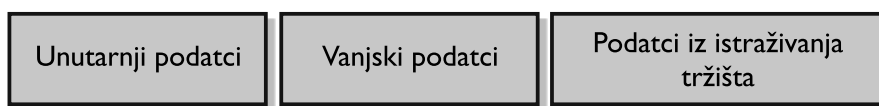
<sup>64</sup> Brennan, R., Canning, L., McDowell, R. op. cit. str. 120-121. prema Baker, M. J., Hart, S.: *Marketing and Competitive Success*, Oxford, 1989.

računalne mreže – Interneta. *World Wide Web* je samo jedan od novih medija preko kojih se danas uspješno može istraživati na poslovnom tržištu.

Informacijskim sustavom poslovni subjekti kontinuirano prikupljaju, sortiraju, spremaju i distribuiraju stručnjacima relevantne informacije. S obzirom da se najveći dio informacija iz tog sustava koristi za marketinško odlučivanje, taj se sustav često naziva i **marketinški informacijski sustav**. Većina autora slično poima marketinški informacijski sustav, pa on tako npr. prema Assaelu predstavlja sposobnost poslovnih subjekata da integriraju informacije iz različitih izvora kako bi se iste dostavljale menadžerima u obliku prikladnom za donošenje odluka.<sup>65</sup>

Informacijskim sustavom se, dakle, podatci koji se prikupljaju izvan i unutar poslovnih subjekata pretvaraju odgovarajućim računanim programima u informacije korisne za donošenje kratkoročnih i dugoročnih odluka. Okosnicu informacijskog sustava čine unutarnji podatci, tj. podatci iz poslovnog subjekta i podatci iz poslovnog okruženja, odnosno vanjski podatci. U slučajevima kada ti podatci nisu dovoljni, provodi se istraživanje tržišta. (Shema 8.)

### **Shema 8.** Izvori podataka informacijskog sustava



Poslovni subjekti u svakodnevnom poslovanju obavljaju više aktivnosti koje se po prirodi posla registriraju u nabavnoj službi kad se radi o suradnji s dobavljačima, u prodajnoj službi kad se radi o suradnji s poslovnim kupcima, ili u financijskoj službi kad je riječ o plaćanju obveza i naplati potraživanja. Poslovnog subjekta se ovdje promatra kao kupca kada nabavlja potrebnu robu

<sup>65</sup> Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 210.

za daljnju reprodukciju i kao prodavača koji prodaje svoje proizvode drugim subjektima na poslovnom tržištu.

U situacijama kad se kupuju proizvodi angažirana je **nabavna služba**. Nabavna služba obavlja poslove vezano za kupnju sirovina, repromaterijala, opreme, rezervnih dijelova, sredstava za održavanje i slično. Kad poslovni subjekt nabavlja određenu robu, tada na narudžbenici postoji čitav niz podataka koje je korisno spremiti u bazu podataka. Tu se nalaze podatci o dobavljaču, njegovom nazivu, matičnom broju, adresi, djelatnosti kojom se bavi, količini robe koja je naručena, kao i ostali specifični podatci. Dobro poznavanje dobavljača omogućuje stvaranje slike o tom poslovnom partneru, čime se jača pregovaračka pozicija poslovnog subjekta koji kupuje. Od podataka vezanih za dobavljača, posebno su korisni oni kojima se može ocijeniti kontinuiranost isporuke, kvaliteta proizvoda, način plaćanja, stalnost kvalitete, reagiranje na reklamacije i drugo.

Kad poslovni subjekt prodaje neki od svojih proizvoda drugim subjektima na poslovnom tržištu, tada se u prodajnoj službi po prirodi posla registrira čitav niz podataka koji mogu korisno poslužiti za prilagođavanje promjenama u poslovnom okruženju. Prodajna služba ispunjava dostavnicu koja sadrži čitav niz podataka koje je korisno unijeti u bazu podataka. U dostavnici se, pored ostaloga, mogu naći podatci o nazivu kupca, njegovom sjedištu, matičnom broju, o djelatnosti za koju je registriran i količini proizvoda koja se isporučuje, cijeni i rokovima isporuke te drugi podatci. Na temelju prodajne aktivnosti objedinjuju se podatci o količinama i vrijednostima prodaje po pojedinim proizvodima i lokacijama.

Sve poslovne aktivnosti završavaju plaćanjem kupljenih proizvoda te fakturiranjem prodanih proizvoda. Navedeno pripada djelokrugu rada financijskih službi koje registriraju poslovne događaje. Čitav se niz podataka zbog prirode posla nalazi u financijskim službama, posebno u računovodstvu. Tako se npr. u računovodstvu nalaze podatci o prodanim proizvodima, naplaćenim iznosima za pojedine proizvode te datumima naplate. U računovodstvu se registriraju i podatci o financijskoj vrijednosti

kupljenih proizvoda po dobavljaču i datumima plaćanja, kao i mnogi drugi korisni podatci. Ti i drugi podatci mogu činiti bazu podataka za informatički sustav, a posebna se vrijednost ostvaruje ako se ti podatci prikupljaju planirano i kontinuirano. Pored **internih podataka** poslovni subjekti osiguravaju dotok i registriranje podataka iz okruženja – **vanjske podatke**.

Pod vanjskim se podacima podrazumijevaju podatci čiji su izvori izvan poslovnih subjekata. Prikupljaju se svi oni podatci koji mogu imati utjecaja na trenutno i buduće poslovanje. Prikupljaju se podatci iz okruženja čije snage kreiraju nove poslovne mogućnosti ili prijetnje. Tako se npr. prikupljaju podatci o ekonomskim trendovima, tehnološkim, političkim i demografskim promjenama te o pravnim odlukama u kontekstu utjecaja na prijetnje i mogućnosti koje iz toga proizlaze.

Vanjski podatci mogu se naći u raznim vladinim izvješćima i izvorima kao što su izvješća gospodarskih komora, izvješća strukovnih udruženja te znanstveni i stručni časopisi. Kvalitetan izvor vanjskih podataka je Ekonomski institut Zagreb (EIZ)<sup>66</sup> koji dio svojih istraživanja objavljuje na *web*-stranici, a neke informacije šalju se zainteresiranima kao *e*-novosti EIZ kao što je npr. *Croatian Economic Outlook Quarterly*.<sup>67</sup>

Ti su podatci u usporedbi s unutarnjim podacima nestrukturirani, ali iznimno važni za razumijevanje tržišnih prilika. Postoje i specijalizirane tvrtke i časopisi koji prate promjene u okruženju, analiziraju te promjene i izrađuju izvješća koja prodaju svojim klijentima. Jedna takva tvrtka je i *Inferential Focus*<sup>68</sup> koja analizira više od 200 publikacija kako bi utvrdila eventualne promjene u političkom, ekonomskom i društvenom okruženju, i tada u obliku izvješća izvršene analize distribuira svojim klijentima. Preko 50 klijenata plaća više od 25.000 \$ za navedene usluge. Također, časopis *Trend Letter*<sup>69</sup> se specijalizirao za analizu snaga

<sup>66</sup> <http://www.eizg.hr> (05. veljače 2012.)

<sup>67</sup> <http://www.eizg.hr/croatian-economic-outlook-quarterly-hr-HR> (02. veljače 2012.)

<sup>68</sup> <http://www.inferentialfocus.com> (05. veljače 2012.)

<sup>69</sup> <http://www.trendletter.com> (05. veljače 2012.)

koje utječu na transformaciju ekonomije, tehnologije, društva i poslovanja. Tako se npr. u članku u kojem se analiziraju trendovi u industriji predviđa da će SAD, Europa i Japan biti vodeći izvoznici inovativne, učinkovite proizvodne tehnologije i procesa. U tom kontekstu predviđaju da će automobilska industrija biti vodeća industrija budućnosti (proizvodi će se proizvoditi u regijama koje najbolje ispunjavaju proizvodne kriterije), te da za 10 godina klasična domaća industrija više neće postojati, već će automobil biti proizvod sklopljen od dijelova proizvedenih u različitim regijama. *Privredni vjesnik*<sup>70</sup> također je časopis koji krajem godine intervjuira nekoliko istaknutih gospodarstvenika s ciljem da prognoziraju nadolazeću poslovnu godinu. Nadalje, *Društvo ekonomista Hrvatske* tradicionalno organizira kongres u Opatiji na kojem se suočavaju nositelji ekonomske misli s nositeljima ekonomske politike. Svi navedeni, ali i mnogi drugi izvori vanjskih podataka uz sustavno prikupljanje i obradu kroz informatički sustav postaju snažni instrumentarij za predviđanje promjena i po toj osnovi izbjegavanje pretnji i iskorištavanje poslovnih mogućnosti.

Podatci ostvareni internim praćenjem poslovnih događaja i registriranjem vanjskih promjena često nisu dovoljna osnova za donošenje poslovnih odluka. Iz tih razloga pristupa se organiziranju i provođenju istraživanja tržišta. Istraživanje tržišta provodi se u slučajevima kad se poslovodstvo želi opskrbiti podacima o točno utvrđenom problemu. Tim istraživanjem dolazi se do mnogo kvalitativnih i kvantitativnih podataka o pojedinoj pojavi ili predmetu istraživanja. Istraživanje tržišta je ustvari proces prikupljanja, obrade i korištenja podataka za donošenje poslovnih odluka. Ono se provodi povremeno, odnosno kad za to nastupi potreba ili određeni poslovni problem. Istraživanjem tržišta prikupljaju se i obrađuju mnogi podatci, a najčešće oni o karakteristikama kupaca i dobavljača, o osobitostima proizvoda koji se kupuju, o reakcijama konkurenata te o ponašanju distributera.

<sup>70</sup> <http://www.privredni-vjesnik.hr> (05. veljače 2012.)

Važnost istraživanja tržišta proizlazi iz spoznaje da nepoznavanje tržišta dovodi do neuspjeha. Iz tih razloga u nastavku se raspravlja o procesu istraživanje tržišta, metodama istraživanja i načinu definiranja uzorka istraživanja.

## 5. PODRUČJA ISTRAŽIVANJA POSLOVNOG TRŽIŠTA

Poslovna odluka temelji se na pažljivo odabranim informacijama. U slučaju da te informacije nisu dostupne po osnovi unutarnjih i vanjskih podataka, pristupa se istraživanju, odnosno za svako područje odlučivanja za koje su potrebne nove ili dodatne informacije pristupa se istraživanju tržišta. Lista istraživačkih projekata koje menadžeri mogu poduzeti je neograničena, a u nastavku se, prema Morrisu, navodi nekoliko ključnih područja istraživanja kao što su: utvrđivanje tržišnog potencijala, tržišnog udjela i neregistriranih karakteristika tržišta, analiza prodaje, predviđanje prodaje, analiza trendova, prihvaćenost novog proizvoda, analiza konkurencije i utvrđivanje teritorijalnih prodajnih kvota.<sup>71</sup> (Shema 9.)

**Shema 9.** Područja istraživanja poslovnog tržišta



<sup>71</sup> Morris, M. H.: *Industrial and Organizational Marketing*, Merrill Publishing Company, Columbus, 1988., str. 133-136.

**Utvrđivanje tržišnog potencijala.** Utvrđivanje tržišnog potencijala smatra se jednim od najkritičnijih područja donošenja odluka o očekivanoj prodaji i dobiti za određenu kombinaciju proizvod/tržište. Rezultati istraživanja osiguravaju informacije (koristeći se pri tomu i onima po osnovi unutrašnjih i vanjih podataka) o mogućnostima i pretnjama na pojedinim tržištima. Na tim temeljima mogu se donositi odluke o ulasku na ili izlasku iz određenih tržišta s odabranim proizvodom. Iz navedenog se mogu donositi odluke o visini sredstava koja će se uložiti za stvaranje i plasman proizvoda na tržište.

**Utvrđivanje tržišnog udjela.** Analizom tržišnog udjela utvrđuje se relativni udio u ukupnom tržištu koje pojedini poslovni subjekt može opsluživati. Temelji se na prošlim i procjeni budućih rezultata poslovanja. Posebna pažnja posvećuje se utjecaju ulaska na tržište novih konkurenata ili izlasku s tržišta starih konkurenata. Po potrebi sačinjavaju se i analize tržišnog udjela za linije proizvoda ili pojedine proizvode.

**Utvrđivanje neregistriranih karakteristika tržišta.** Pored kvantitativnih karakteristika tržišta, poslovni subjekti pristupaju i kvalitativnim istraživanjima karakteristika tržišta, kao što su ponašanje dobavljača, proces donošenja odluka u nabavi, utvrđivanje uloge pojedinih osoba u procesu kupovanja, istraživanje o imidžu poslovnih subjekata i razina zadovoljstva različitih kupaca.

**Analiza prodaje.** Analiza prodaje se redovito provodi u njejoj ukupnosti ili pojedinačno za npr. pojedini proizvod, tržište, kanale prodaje, prodajno osoblje, a sve u cilju da se dobije cjelovita slika ostvarene prodaje.

**Predviđanje prodaje.** Istraživanje tržišta može za cilj imati i predviđanje budućih kretanja u ekonomiji pojedine države, predviđanje razvoja pojedine gospodarske djelatnosti, utvrđivanje reakcija i ponašanja konkurenata, dobavljača i distributera.

**Analiza trendova.** U neposrednoj svezi s tim istraživanjima su i istraživanja tržišta kojima se nastoje utvrditi trendovi, po-



sebnostima kojima se definira potražnja na tržištu, trendovi koji su vezani za promjene u tehnološkom razvoju, trendovi u demografskim kretanjima te promjene u pravnom i političkom okruženju.

**Prihvaćenost novih proizvoda.** Posebno značajna istraživanja tržišta odnose se na istraživanja prihvaćenosti novih proizvoda na tržištu i s tim u svezi provjere je li koncept proizvoda odgovarajući ili su potrebne određene promjene na njemu.

**Analiza konkurencije.** Analiza konkurencije temelji se na obradi snaga i slabosti konkurenata na tržištu, kao i u utvrđivanju reakcija konkurenata na određene poteze poslovnog subjekta. Sve navedeno s ciljem da se predvide ponašanja konkurenata te da se iskoriste njegove slabosti i anuliraju snage s kojima raspolažu.

**Utvrđivanje teritorijalnih prodajnih kvota.** Utvrđivanjem teritorijalnih prodajnih kvota osigurava se osnova za analizu ostvarene prodaje, udjela na tržištu, doprinosa prodajnih kanala i prodajnog osoblja, a sve u cilju da se ravnomjerno rasporede potencijali s kojima raspolaže poslovni subjekt.

Poslovni subjekti susreću se s više pogrešaka u provođenju istraživanja tržišta. (Shema 10.)

### Shema 10. Pogreške u provođenju istraživanja



Kao prvo, moguće je da se pogrešno utvrdi potreba za istraživanjem, odnosno **pogrešno definira problem** istraživanja. Tako su npr. u jednom poslovnom subjektu registrirali smanjivanje prodaje u prvoj polovici 2012. godine u odnosu na 2011. godinu. Smatrali su da je razlog tomu u pojavi novog konkurenta na tržištu koji nudi jeftiniji proizvod. S tim u svezi definirali su problem kao *jačanje konkurencije na tržištu*. U stvarnosti problem je bio u njihovom proizvodu koji više nije u potpunosti zadovoljavao potrebe kupaca, odnosno proizvod postojećeg konkurenta je to činio uspješnije.

Drugo, moguće je da se istraživanje tržišta provodi **u krivo vrijeme**. Tako su npr. u jednom poslovnom subjektu koji se bavi proizvodnjom termoizolacionog materijala proveli istraživanje o zainteresiranosti kupaca za njihove proizvode. Rezultati istraživanja su bili nepovoljni, ali prvenstveno zbog toga jer je istraživanje pogrešno tempirano, tj. prije nego što je poslovni subjekt promovirao korisnost novog izolacijskog materijala i prije nego što su nadležna državna tijela posebnim mjerama počela stimulirati ugradnju izolacionog materijala u cilju smanjivanja potrošnje energije za grijanje.

Treće, gospodarski subjekt može **pogrešno interpretirati** rezultate istraživanja. Poslovni subjekt može točno dijagnosticirati i definirati problem istraživanja, koristiti primjerene metode istraživanja i korektno provesti istraživanja tržišta, ali u zadnjem koraku može doći do pogreške i krive interpretacije rezultata istraživanja. Tako je npr. u jednom slučaju istraživanjem utvrđeno da je gubitak tržišnog udjela na tržištu i dobiti posljedica slabe kvalitete proizvoda i manje potrošnje, dok se utvari na tržištu pojavio novi uvozni proizvod temeljen na novim tehnološkim rješenjima kojima se uspješnije zadovoljavaju potrebe kupaca.

Rast i razvoj na poslovnom tržištu moguć je samo u slučajevima kada se poslovne odluke donose na temelju informacija koje su ostvarene iz sekundarnih ili primarnih izvora istraživanja. Za neke poslovne odluke vjerodostojne su informacije ostvarene iz sekundarnih izvora, tj. analizom unutarnjih i vanjskih podataka. Prema Zhivagou koji svoje spoznaje temelji na intervjuima s

menadžerima poslovnih subjekata, smatra se i da pogreške vezane za ocjenu potreba i kretanja na tržištu proizlaze iz predominantnog korištenja informacija koje nisu izvorno ostvarene u razgovorima s poslovnim kupcima, već su dobivene od drugih (kao što je prodajno osoblje) ili su ostvarene istraživanjem tržišta.<sup>72</sup> Drugim riječima, ovaj autor zalaže se za prikupljanje informacija po osnovi neposrednih kontakata s poslovnim kupcima, odnosno kroz primarna istraživanja. Navedeni stavovi imaju značajnu težinu jer **neposredni kontakt** s poslovnim kupcem umnogome pridonosi spoznaji i rješavanju problema pa se mnogi poslovni subjekti u donošenju poslovnih odluka koriste rezultatima istraživanja tržište.

<sup>72</sup> Zhivago, K.: *The Biggest Mistake that Marketers Make*, Revenue Journal, 01. prosinca 2011. <http://www.revenuejournal.com/blog/biggest-mistake-marketers-make>

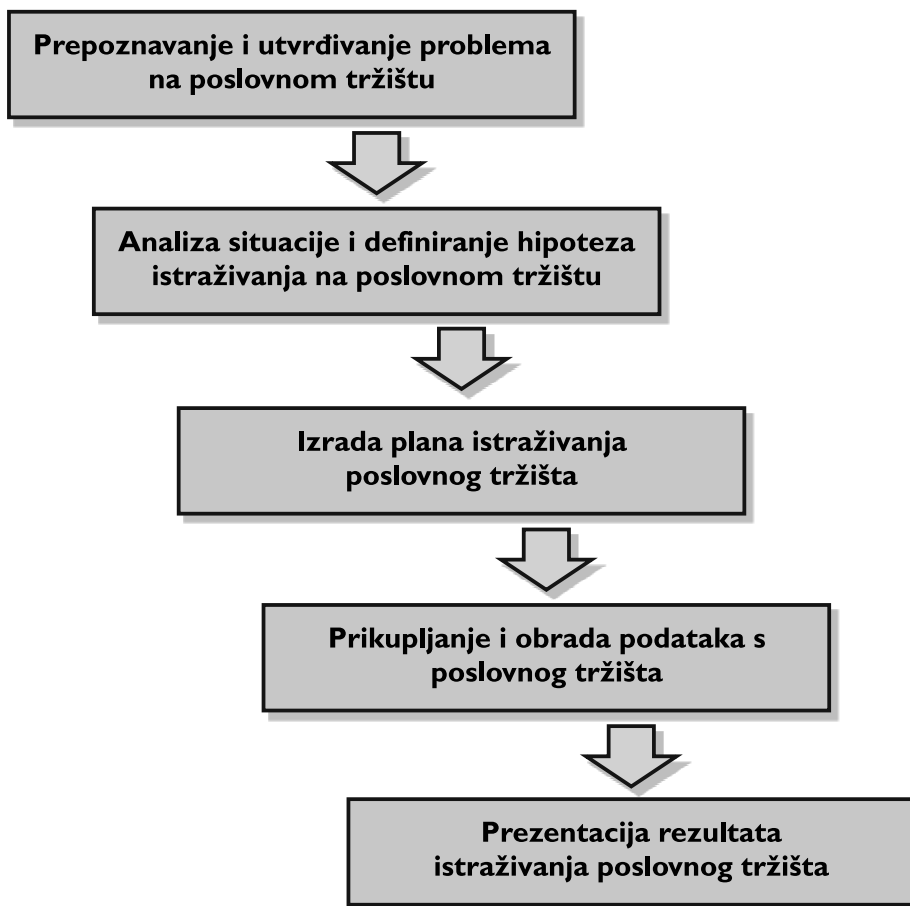
## 6. PROCES ISTRAŽIVANJA POSLOVNOG TRŽIŠTA

Istraživanje tržišta provodi se kroz proces koji obuhvaća više faza koje su u interaktivnoj vezi. Veći broj autora proces istraživanja promatra kroz više faza koje imaju različite nazive, ali se u osnovi one svode na istu problematiku i njihov redoslijed prati istu logiku. Jedni sugeriraju odvijanje procesa istraživanja poslovnog tržišta u čak 12 faza: ciljevi poslovnog subjekta, prepoznavanje problema, odabir ciljeva istraživanja, postavljanje hipoteze istraživanja, utvrđivanje potrebnih informacija, istraživanje sekundarnih izvora (unutarnjih i vanjskih), priskrbljivanje primarnih podataka, stvaranje upitnika, prikupljanje podataka, analiza podataka, interpretacija podataka, zaključivanje i preporuke, prezentacija rezultata istraživanja.<sup>73</sup> Drugi autori, kao npr. McNeil, ukazuju na potrebu da se poslovno tržište istražuje pored istraživanja za stolom i kvalitativnim i kvantitativnim istraživačkim metodama i pri tomu razlikuje više faza.<sup>74</sup> Neovisno o broju faza i metodama istraživanja tržišta, faze procesa istraživanja prate logiku istraživanja koja se u nastavku sintetizira u proces istraživanja tržišta koji obuhvaća pet faza.

Proces istraživanja tržišta započinje **(1)** prepoznavanjem i utvrđivanjem problema, nakon čega slijedi **(2)** analiza situacije na poslovnom tržištu i postavljanje hipoteze istraživanja. Rezultati analize situacije na poslovnom tržištu upućuju istraživače na prekid procesa istraživanja ako se procijeni da nastavak procesa istraživanja nema osnove. Treća faza je vezana za **(3)** izradu plana istraživanja s utvrđivanjem svih dimenzija plana – od izbora uzorka i metoda istraživanja do planiranja potrebnih sredstava i definiranja terminskog plana istraživanja. Nastavak je vezan za fazu **(4)** prikupljanja i obrade podataka, a završava **(5)** prezentacijom rezultata istraživanja. (Shema 11.)

<sup>73</sup> Morris, M. H.: op. cit., str. 137.

<sup>74</sup> McNeil, R.: *Business to Business Market Research*, Kogan Page, London, 2005., str. 69-160.

**Shema 11.** Proces istraživanja poslovnog tržišta

**Prepoznavanje i utvrđivanje problema.** Definiranje problema kod istraživanja poslovnog tržišta nije jednostavan zadatak, ali smatra se da je jednom dobro definiran problem istraživanja i napola riješen problem. Iz tih razloga mnogi se autori slažu s konstatacijom da je definiranje problema istraživanja najvažnija faza procesa istraživanja poslovnog tržišta. Navedeno iz razloga jer jednom krivo definiran problem istraživanja dovodi do krivih polaznih postavki i krivog vođenja istraživanja, tj. istraživanje se usmjerava u krivom smjeru. Rezultati istraživanja kod krivo usmjerenog procesa, i to nakon što je utrošeno mnogo vremena

i novaca, postaju upitni, pa čak i beskorisni. Iz tih razloga predlaže se da se uloži dodatni napor u toj fazi i izvrši “**istraživanje istraživanja**.” Naime, potrebno je uspostaviti jasnu komunikaciju između poslovnog subjekta koji će izvršiti istraživanje i poslovnog subjekta koji je istraživanje naručilo. Pod jasnom komunikacijom podrazumijeva se komunikacija u kojoj je i jednom i drugom poslovnom subjektu jasno što se traži, tj. koje informacije su potrebne za donošenje poslovnih odluka. Precizno definiran problem istraživanja umnogome ubrzava proces istraživanja te njegovu točnost i ispravnost.

Poslovni subjekt koji će izvršiti istraživanje najčešće je specijaliziran za istraživanje tržišta, kao što je to npr. u Hrvatskoj *Gfk*,<sup>75</sup> *Hendal*,<sup>76</sup> *Target*<sup>77</sup> ili agencija *Puls*<sup>78</sup> koja od 2009. godine nastupa s novim strateškim partnerom agencijom *Ipsos*<sup>79</sup> – jednom od vodećih svjetskih agencija za istraživanje tržišta, medija i javnog mnijenja. Istraživanje se može odvijati angažiranjem navedenih i drugih istraživačkih agencija ili pak s vlastitim kadrovima, što je više iznimka nego pravilo.

Poslovni subjekt koji će izvršiti istraživanje (u daljnjem tekstu *istraživač*) koncipira vlastitu interpretaciju problema i prezentira navedeni koncept naručitelju istraživanja – poslovnom subjektu. Naručitelj istraživanja provjerava koncept istraživanja i usuglašava ga s prijedlogom ili traži doradu. Na taj se način osigurava dogovor o svrsi i ciljevima istraživanja, a angažiranom istraživačkom subjektu – istraživaču – daje sigurnost da se koncentrira na prikupljanje i obradu doista traženih podataka i informacija. Jednom kad je utvrđeno pitanje ili pitanja na koja se traže odgovori, započinje se s analizom situacije i postavljanjem hipoteze istraživanja.

<sup>75</sup> <http://www.gfk.hr> (05. veljače 2012.)

<sup>76</sup> <http://www.hendal.hr> (05. veljače 2012.)

<sup>77</sup> <http://www.target.hr> (05. veljače 2012.)

<sup>78</sup> <http://www.puls.hr> (05. veljače 2012.)

<sup>79</sup> <http://www.ipsos.com> (05. veljače 2012.)

**Analiza situacije i hipoteza istraživanja na poslovnom tržištu.** Analiza situacije na poslovnom tržištu je istraživanje kojim se ispituju dostupne informacije koje su vezane za problem istraživanja. To je preliminarno ili izviđajno istraživanje gdje se nastoje spoznati uzroci određenog problema. U tu svrhu provode se intervjui, odnosno neformalni razgovori s stručnjacima za pojedina područja. Razgovor se temelji na seriji pitanja kojima se prikupljaju spoznaje o problemu. Pored intervjua odgovori se traže i u obradi sekundarnih izvora podataka. Različiti su izvori tih podataka, a kao najzanimljiviji ističu se *Statistički ljetopis* i priopćenja Hrvatskog statističkog zavoda, analize i izvješća te drugi dokumenti Gospodarske komore i raznih udruženja gospodarstvenika, izvješća s raznih znanstvenih i stručnih organizacija i skupova i drugo.

Marušić i Vranešević sugeriraju, pored navedenog, i analizu odabranih slučajeva i pilot studiju.<sup>80</sup> Odabiru se oni poslovni slučajevi koji su slični istraživanoj problematici. Analizira se dostupna dokumentacija i informacije na osnovi kojih je moguća ocjena dobrih i loših strana poduzetih aktivnosti u određenom poslovnom događaju, što može biti od koristi za spoznaje o problemu koji je predmet istraživanja.

**Pilot studijama** u kontekstu analize situacije na poslovnom tržištu testiraju se instrumenti istraživanja, pitanja na koja se traže odgovori, provjerava se ispravnost izbora uzorka, odnosno ono po svom sadržaju predstavlja “mini” verziju stvarnog istraživanja. Pilot studija provodi se s ciljanim poslovnim subjektima koji su vezani za problem istraživanja.<sup>81</sup>

Na osnovi rezultata analize situacije na poslovnom tržištu (ostvarenih obradom odabranih poslovnih slučajeva i/ili pilot studijama) kada se prikupi dovoljna količina podataka pristupa se definiranju **hipoteza istraživanja**, odnosno predvidivo objašnjenje za određene događaje. Hipoteza je stav o predvidivim

<sup>80</sup> Marušić, M., Vranešević, T.: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 1997., str. 111.

<sup>81</sup> Teijlingen, E. R., Hundley, V.: *The importance of pilot studies*, Social Research Update, 35, 2001., str. 43.

odnosima između stvari ili pojava koje se mogu dogoditi u budućnosti i koje se mogu istražiti. Kod pisanja hipoteze potrebno je uložiti napore, jer formulacija hipoteze umnogome usmjerava daljnje faze istraživanja. Nakon provedenog istraživanja hipotezu je moguće prihvatiti ili odbaciti. Međutim, praksa donekle odstupa od navedenog pristupa tako da dio istraživanja tržišta najčešće započinje bez definirane hipoteze, odnosno bez predvidivog objašnjenja za određene događaje.

Rezultati ostvareni analizom situacije na poslovnom tržištu i definiranjem hipoteze istraživanja motiviraju nastavak istraživanja i ulazak u sljedeću fazu istraživanja ili pak odustajanje od istraživanja. Sljedeća faza procesa istraživanja je utvrđivanje plana istraživanja. Istraživanje se prekida ako se utvrdi da za to postoje valjani razlozi, odnosno ako se iz rezultata dosadašnjeg istraživanja ocijeni da se neće postići ciljevi istraživanja ili su učinci istraživanja manji od troškova potrebnih za njihovo ostvarenje.

**Definiranje plana istraživanja poslovnog tržišta.** Treća faza procesa istraživanja tržišta odnosi se na definiranje plana istraživanja poslovnog tržišta. U tom planu traže se odgovori na pitanja o tomu tko će i kada izvršiti istraživanje. Nadalje, traže se odgovori na pitanja kako će se i gdje izvršiti istraživanje te koliko će koštati istraživanje.

Dakle, potrebno je utvrditi tko će izvršiti istraživanje, tj. hoće li se angažirati specijalizirana istraživačka agencija ili će se istraživanje obaviti u vlastitoj režiji. Potrebno je utvrditi i kada će se izvršiti istraživanje tržišta, tj. u koje doba godine, u sezoni ili izvan sezone, u mjesecu koji je najatraktivniji ili u kojem se bilježe najlošiji rezultati, ili pak u kojem tjednu i slično. Pored toga, utvrđuje se i terminski plan aktivnosti za pojedine faze istraživačkog procesa, tj. planira se dužina trajanja svake pojedine faze istraživanja. Također se planom istraživanja utvrđuje gdje će se izvršiti istraživanje, odnosno na kojem području i za koje djelatnosti, tj. radi li se o području cijele države ili pojedine regije, odnosno za cjelokupno gospodarstvo ili za pojedine gospodarske djelatnosti. Planom istraživanja tržišta nužno je predvidjeti



i troškove koji su vezani za provedbu istraživanja. Plan troškova daje odgovor na pitanje koliko će istraživanje koštati, a bitan je zbog kontrole troškova, da se pod utjecajem potreba za informacijama ne pretjera u troškovima, odnosno da se vodi računa o racionalnosti istraživanja. U okviru plana istraživanja definira se uzorak na kojem će se izvršiti istraživanje i metode kojima će se izvršiti istraživanje.

Stoga se u nastavku analiziraju osobitosti uzorka i metoda istraživanja, odnosno definiraju se specifičnosti reprezentativnih i nereprezentativnih uzoraka te obrađuju karakteristike pojedinih metoda istraživanja primjerenih za poslovno tržište, kao što su metoda promatranja, ispitivanja i metoda eksperimenata.

**Uzorak.** Proces istraživanja poslovnog tržišta najčešće se izvršava na uzorku. Cilj je izbora uzorka da se uz što manje troškove istraživanja ostvari maksimalno moguću pouzdanost podataka. Uzorak je ustvari dio osnovnog skupa koji prezentira populaciju, tj. poslovne subjekte ili njihove menadžere koji su predmet istraživanja.<sup>82</sup> Izbor uzorka vrši se uvažavanjem **kriterija vjerojatnosti**, iako je moguć izbor uzorka bez uvažavanja kriterija vjerojatnosti. Velika je prednost uzoraka koji su izabrani prema kriterijima vjerojatnosti u tomu što je primjenom odgovarajućih statističkih procedura moguće izmjeriti stupanj njihove pouzdanosti, čime se ostvaruje i veća sigurnost u donošenju poslovnih odluka. U izboru uzorka prema kriterijima vjerojatnosti ključna je procedura izbora uzorka, dok je u istraživanjima koja se temelje na izboru uzorka bez uvažavanja kriterija vjerojatnosti ključno znanje i sposobnost osoba koje biraju uzorak da izaberu primjereni uzorak. Prvi se nazivaju **reprezentativni**, a drugi **nereprezentativni** uzorci.<sup>83</sup>

Pouzdana rezultati istraživanja se ostvaruju ako je uzorak reprezentativan. U reprezentativne uzorke spadaju: **jednostavni slučajni uzorak**, **stratificirani uzorak** i **klaster uzorak**.

<sup>82</sup> McNeil, R.: op. cit., str. 20-23.

<sup>83</sup> Churchill, G. A., Iacobucci, D.: *Marketing Research: Methodological Foundations*, South-Western, Thomson Learning, Mason, Ohio, 2002., str. 454.

Izbor jednostavnog slučajnog uzorka obavlja se uz uvažavanje kriterija vjerojatnosti na način da se iz čitave populacije (poslovnih subjekata ili menadžera) slučajnim odabirom izabere dio članova populacije, pri čemu svi članovi imaju jednaku mogućnost da budu uključeni u uzorak. Da bi se članovi populacije mogli izabrati potrebno je posjedovati popis članova populacije, a izbor se vrši po načelu slučajnih brojeva (tablice slučajnih brojeva).

Kada se populacija dijeli na podskupove prema određenim kriterijima (na primjer prema kriteriju djelatnosti, lokaciji, prihoda, broju zaposlenih i sl.), rezultat takve podjele je podskup – **stratum**. Odabirom članova uzorka iz pojedinih stratuma prema kriteriju vjerojatnosti dobiva se **stratificirani uzorak**. On može biti **proporcionalan**, kada u svakom uzorku ima jednaki udio jedinica kao i u osnovnom skupu (na primjer jednak omjer poslovnih subjekata iz trgovine elektroopremom i trgovine građevinskim materijalom) ili **neproporcionalan** kada to nije slučaj.

**Uzorak klastera** ili uzorak skupine pojavljuje se u dvije inačice, kao **sustavni** ili **zonski** uzorak. Kada se iz osnovnog skupa uzima svaka n-ta jedinica s time da se prva jedinica bira slučajno, rezultat je sustavni uzorak. Na primjer, sa popisa članova osnovnog skupa koji čine menadžeri iz brodogradnje bira se svaki deseti član, a prvi je odabran slučajno. Takav je uzorak jednostavan za odabir, a ima sve karakteristike reprezentativnog uzorka. Zonski uzorak se formira kada se neko geografsko područje podijeli na dijelove (zone), pa se iz pojedinih dijelova biraju članovi uzorka. Na primjer: zonu prema kriteriju ustrojbenih jedinica lokalne uprave i samouprave županije mogu činiti gradovi i općine ili pak zonu čine područja utvrđena po nekim drugim kriterijima.

U situacijama kada se izboru uzorka pristupi tako da je uključena procjena istraživača ili da je na neki način utjecaj istraživača bio prisutan, tada je riječ o **nereprezentativnom** uzorku. Takvom izboru uzorka pristupa se u situacijama kada nema dovoljno vremena ili nema dovoljno financijskih sredstva za provođenje istraživanja na reprezentativnom uzorku. Razlikuju se tri vrste uzoraka koji nisu utemeljeni ili barem nisu u cijelosti utemeljeni na reprezentativnosti: **prigodni uzorak**, **namjerni uzorak** i

**kvota uzorak.** Rezultati istraživanja ostvareni s takvim uzorcima moraju se interpretirati s oprezom i dozom rezerviranosti.

**Prigodni uzorci** koriste se za prikupljanje osnovnih informacija o nekoj pojavi, najčešće u fazi prethodnog istraživanja. Istraživači odabiru ispitanike iz poslovnih subjekata bez posebnih kriterija, najčešće slučajno (prigodno). Ti ispitanici mogu izraziti svoje mišljenje ili stavove, što može biti korisno za istraživače, ali svakako treba uzeti u obzir ograničenje takvog istraživanja koje se svodi na činjenicu da nisu svi članovi osnovnog skupa mogli biti izabrani u uzorak i da se rezultati istraživanja na takvom uzorku ne mogu projicirati na čitav osnovni skup.

**Namjerni uzorak** sastoji se od osoba koje su stručnjaci u određenom području i mogu dati svoje mišljenje o nekom problemu, događaju ili pojavi. Istraživač po vlastitom nahođenju, tj. bez kriterija odabire osobe iz pojedinih poslovnih subjekata za koje smatra da su mjerodavne da raspravljaju o problemu istraživanja. To npr. mogu biti stručnjaci iz građevinskih poslovnih subjekata kad se istražuje problematika tržišta građevinarstva.

**Kvotni uzorak** karakteriziran je odabirom osoba iz pojedinih poslovnih subjekata ili djelatnosti koje udovoljavaju određenim kriterijima, kao što je npr. obrazovanje, specijaliziranost, dužina radnog staža, odgovorno radno mjesto i slično, te koji su na određeni način povezani s problemom istraživanja.

Jedan od problema koji se pojavljuje u istraživanjima na uzorcima odnosi se na **veličinu uzorka** i teško je dati precizan odgovor na to pitanje. Iako postoje određene formule za izračunavanje veličine uzorka, valja istaknuti da je od veličine uzorka važniji način na koji su jedinice uzorka izabrane u uzorak. Ako je namjera istraživača projicirati rezultate dobivene istraživanjem na uzorku na cijelu populaciju, tada jedinice uzorka treba odabirati po načelu vjerojatnosti. Veličina uzorka ovisi i o varijabilnosti same pojave i željenoj preciznosti mjerenja. Paralelno s utvrđivanjem vrste uzorka nužno je odrediti se prema metodama istraživanja, odnosno izboru primjerene metode istraživanja.

**Metode istraživanja.** U provedbi istraživanja, neovisno o vrsti uzorka, koristi se čitav niz metoda istraživanja, čime se daje odgovor na pitanje kako će se istraživanje provesti. Postoje brojne klasifikacije metoda istraživanja, a za istraživanje poslovnog tržišta nužno je razlikovati **metodu promatranja, metodu ispitivanja, i eksperimentalnu metodu.** Izbor pojedine metode ovisi o pitanjima na koja je potrebno odgovoriti te o odlukama koje se na tim osnovama donose.

**Metoda promatranja** korisna je za utvrđivanja raširenosti ili učestalosti neke pojave. Predmet promatranja najčešće su kupci i njihovo ponašanje. Kako bi se osigurala spontanost u ponašanju osobe koju se promatra, ona ne smije uočiti da je promatrana. U primjeni metoda promatranja istraživači koriste različite tehnike od kojih su najznačajnije **osobno i elektronsko promatranje.** Osobno promatranje podrazumijeva sudjelovanje osoba/promatrača koje prate ponašanje kupaca i bilježe pojavu koja se istražuje. Elektroničko promatranje vrši se pomoću suvremene opreme kao što su videokamere, interni tv-sustav i drugi uređaji. Metoda promatranja osigurava niz korisnih informacija, ali najveći je nedostatak te metode što se njome ne mogu utvrditi uzroci pojave, već samo njezina raširenost. Metoda promatranja nije široko korištena za istraživanja poslovnih subjekata, ali u kombinaciji s drugim metodama – kao što su metoda ispitivanja ili eksperiment – mogu se osigurati korisne informacije za poslovno odlučivanje.

**Metoda ispitivanja** najučestalija je metoda za prikupljanje podataka o činjenicama, mišljenjima, stavovima, namjerama i motivima ponašanja kupaca. Istraživači se pri primjeni metode ispitivanja koriste različitim tehnikama od kojih su najznačajnije **osobno ispitivanje, ispitivanje telefonom i dopisno ispitivanje.** Svaka od navedenih tehnika ima svoje prednosti i nedostatke koje valja uzeti u obzir prilikom odabira jedne od njih.

**Osobno ispitivanje** ili razgovor “licem u lice” provodi se u osobnom kontaktu između ispitivača i ispitanika. Kao instrument istraživanja koristi se anketni upitnik. Ispitivač čita ispitaniku pitanja i bilježi njegove odgovore. Pitanja su standardizirana, što omogućuje primjenu statističkih metoda u obradi i analizi

podataka. Ova vrsta ispitivanja omogućuje prilagodbu ispitivača uvjetima u kojima se ispitivanje odvija. Ispitivač je u mogućnosti pojasniti ispitaniku pitanja te bilježiti njegove reakcije koje se ne mogu opaziti drugim tehnikama ispitivanja. Osim toga, ispitivač je u prilici da ispitaniku pokaže dodatni materijal kao što su slike, uzorci proizvoda i drugi audio i video materijal. Nedostaci osobnog ispitivanja svode se na visoke troškove ispitivanja, slabu geografsku fleksibilnost te opasnost da ispitivač utječe na odgovore ispitanika.

**Ispitivanje telefonom** predstavlja relativno jeftin i brz način prikupljanja podataka. Njime se može obuhvatiti široko geografsko područje i ostvariti povoljna stopa odgovora ispitanika. Ispitivanje telefonom u odnosu na osobno ispitivanje ima određenu psihološku prednost za ispitanike koji se osjećaju ugodnije kada nemaju izravan kontakt s ispitivačem. Prednost je telefonskog ispitivanja činjenica da se uzorak ispitanika jednostavno može definirati pomoću telefonskog imenika i da se može zatražiti razgovor s članom kućanstva koji po demografskim karakteristikama odgovara definiranom tipu uzorka, te da je nadzor nad ispitivačima lakši nego što je to slučaj kod osobnog ispitivanja. Međutim, ispitivanje telefonom ima i određene nedostatke. Oni se odnose na potrebu da pitanja budu kratka i jasna i da broj pitanja ne bude velik.

Posebna vrsta metode ispitivanja je **dopisno ispitivanje** kojim se pomoću anketnog upitnika komunicira s ispitanicima. Anketa se može dostaviti ispitanicima tradicionalnom ili elektronskom poštom, odnosno telefaksom. U takvim ispitivanjima ispitanici sami popunjavaju ankete i vraćaju ih organizatorima istraživanja. Istraživanje se temelji na prethodno definiranom instrumentu istraživanja (anketi) kojim se namjeravaju prikupiti informacije relevantne za problem i ciljeve istraživanja. Prednost je takvog ispitivanja geografska fleksibilnost i ekonomičnost. Osim toga, ankete koje se primjenjuju u dopisnim ispitivanjima mogu biti i nešto duže, jer ispitanik sam može organizirati svoje vrijeme i odabrati pogodan trenutak kada će odgovoriti na upitnik. Međutim, veliki je nedostatak dopisnog ispitivanja mala sto-

pa povrata odgovora. Ona se kreće od 15 do 30%. Također, postoji sumnja u reprezentativnost dobivenih odgovora, jer je moguće da upitnik ne ispuni osoba kojoj je namijenjen nego neka druga, što se teško može provjeriti.

Bez obzira o kojoj tehnici prikupljanja podataka je riječ, specifičnost je metode ispitivanja potreba oblikovanja instrumenta istraživanja – **anketnog upitnika**. Oblikovanje upitnika temelji se na prethodno definiranoj svrsi i ciljevima istraživanja, kako bi se dobili podatci koji će omogućiti donošenje odluka u skladu s postavljenim ciljevima. Površno sastavljanje upitnika bez odgovarajuće pripreme može rezultirati podacima kojima nije moguće ostvariti ciljeve istraživanja, pa stoga sastavljanje upitnika treba povjeriti stručnjacima. Pogrešno je korištenje pojmova koje ispitanici ne razumiju te sugestivno postavljanje pitanja koja usmjeravaju ispitanika prema određenim odgovorima.

Osim metodama promatranja i ispitivanja podatci se o istraživanoj pojavi mogu prikupljati i **eksperimentalnom metodom**. To je istraživačka metoda kojom se utvrđuju odnosi uzroka i posljedica. Specifičnost je eksperimentalne metode definiranje zavisne i nezavisnih varijabli. Zavisna varijabla je ona varijabla za koju se smatra da će se mijenjati pod utjecajem nezavisne varijable. Nezavisna varijabla je ona na koju istraživač može utjecati i koju može mijenjati. Istraživač pretpostavlja da će promjene u nezavisnoj varijabli izazvati promjene u zavisnoj varijabli. Eksperiment se može provoditi u umjetno stvorenim uvjetima (laboratorijima) ili u stvarnim uvjetima (na terenu). Eksperimentalna metoda je vrlo korisna pri planiranju i uvođenju novih proizvoda. Testiranje proizvoda omogućava poslovnim subjektima da izvrše određene korekcije na proizvodu prije nego se krene sa serijskom ili masovnom proizvodnjom, a to s ciljem otklanjanja eventualnih nedostataka ili približavanja preferencijama potrošača. Nedostatak eksperimenta je visoka cijena testiranja, kao i opasnost da konkurencija uoči proizvod koji se testira na tržištu i ubrzo lansirira sličan proizvod.

**Prikupljanje i obrada podataka.** U četvrtoj fazi procesa istraživanja pristupa se prikupljanju i obradi podataka. Podatci

se nalaze svugdje oko nas i potrebno je poznavati izvore podataka te karakteristike i način izbora uzorka. Kad se navedeni izvori podataka promatraju šire, kroz prizmu njihove svrhe, tada se oni mogu, kao što je već navedeno, kategorizirati u dvije skupine: **primarni** i **sekundarni** izvori podataka. **Primarni podatci** su podatci koji se specijalno prikupljaju pomoću istraživanja tržišta kad postoji potreba za točno određenim poslovnim informacijama. **Sekundarni podatci** se prikupljaju iz različitih izvora, kao što su izvori iz okruženja i izvori unutar poslovnih subjekata. Podatci se prikupljaju jednom od gore analiziranih metoda i tehnika, s napomenom da nema idealnog pristupa, a izbor ovisi o svrsi i ciljevima istraživanja, kao i o sredstvima s kojima se raspolaže.

Podatci koji su prikupljeni iz različitih izvora i korištenjem različitih metoda i tehnika moraju se sortirati, organizirati i analizirati te pretvoriti u korisne informacije za poslovne odluke, tj. nakon prikupljanja oni se moraju obraditi. Razlikuje se više načina na koje se podatci mogu obraditi – od onih jednostavnih do složenih statističkih obrada. One najjednostavnije obrade svode se na analizu prikupljenih podataka pregledom i analizom podataka te na brzu pripremu informacija za donošenje odluka. Složeniji oblici obrade podataka i priprema informacija za poslovne odluke temelje se na raznim statističkim paketima koji stoje na raspolaganju istraživačima.

Ponekad i najbolje statističke obrade podataka nisu dovoljne te je potrebno koristiti stručno znanje za razumijevanje podataka i objašnjenje rezultata statističke obrade. Potrebno je prepoznati što je važno i relevantno za rješavanje određenog problema. Za obradu podataka korisno je da su podatci i unos podataka tako uređeni da s njihovim unosom računalo iste prepozna, sortira i organizira te pripremi za obradu. Postoji potreba da se podatci prije statističke obrade i unosa u računalo kodiraju.

**Prezentiranje rezultata istraživanja.** S prezentiranjem rezultata istraživanja ulazi se u zadnju fazu procesa istraživanja tržišta. Rezultati istraživanja moraju biti tako obrađeni i prezentirani da donositelji poslovnih odluka mogu iste razumjeti i jednostavno koristiti. Potrebno je izbjeđavati situaciju da između

poslovnih subjekata naručitelja i istraživača dođe do nesporazuma i nerazumijevanja vrijednosti postignutih rezultata istraživanja. Navedeno se postiže tako da se prezentacija napravi tako da se uskladi razina znanja i iskustva jedne i druge strane.

Osnovno je pravilo za istraživače da prezentacija mora biti tako pripremljena da pokrene donošenje poslovnih odluka, a da to ne bude samo kraj jednog procesa istraživanja tržišta. Istraživač se u pripremi prezentacije vodi spoznajom da terminologiju prilagodi naručitelju istraživanja, a da ne koristi termine i formulacije koje su svojstvene samo istraživačima. Zaključci istraživanja i prijedlozi moraju biti koncizni i motivirajući za donošenje poslovnih odluka.

Zaključno, nikad niti jedan poslovni subjekt ne može biti zadovoljan razinom spoznaje koju ima o sudionicima na poslovnom tržištu, njihovim karakteristikama i ponašanjima te specifičnostima. Tržište je dinamično i zato je istraživanje tržišta kontinuirani proces.



## 7. PREDVIĐANJE PRODAJE NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

Predviđanje prodaje na poslovnom tržištu je složeniji zadatak nego utvrditi buduću prodaju na tržištu široke potrošnje. Određene razlike koje se javljaju posljedica su specifičnosti poslovnog tržišta i to su prvenstveno one razlike koje se temelje na deriviranoj potražnji, učinku akceleracije i utjecaju koncentracije.<sup>84</sup>

S obzirom da je potražnja na poslovnom tržištu **derivirana potražnja**, tj. rezultanta potražnje na tržištu široke potrošnje, to istraživanje poslovnog tržišta i predviđanje prodaje postaje složenije. Povećana složenost posljedica je utjecaja potražnje koja dolazi od krajnjih kupaca i neizravno utječe na potražnju na poslovnom tržištu, o čemu se mora voditi računa pri predviđanju prodaje na poslovnom tržištu. Slično vrijedi i za učinak akceleracije gdje u nekim djelatnostima povećana potražnja za jednim proizvodom potiče potražnju za opremom koja je potrebna za njegovu proizvodnju. Navedeno iziskuje posebno pažnju u tumačenju trendova koji mogu dugoročno ostati isti, ali i biti drugačiji i izravno utjecati na predviđanje prodaje. Visoka koncentracija, što znači manji broj poslovnih subjekata u jednog gospodarskoj djelatnosti, zahtijeva posebnu pozornost u istraživanju tog poslovnog tržišta i prodaje, jer se mora voditi računa da su ključni poslovni subjekti iz te gospodarske djelatnosti uključeni u istraživanje.

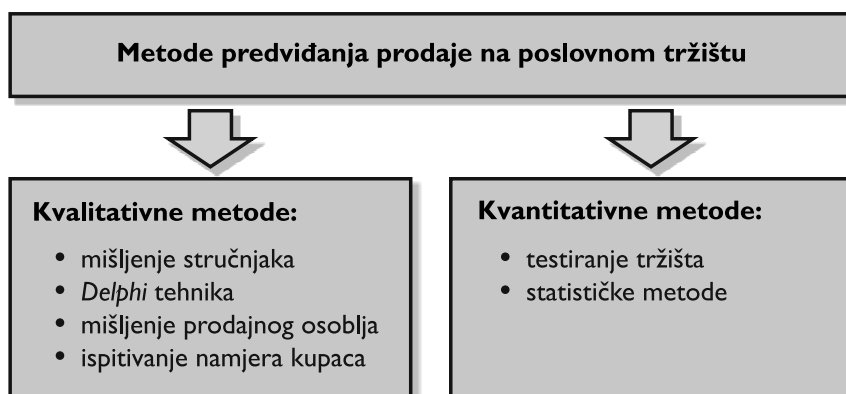
**Predviđanje prodaje** ocjena je moguće prodaje proizvoda poslovnog subjekta u kratkoročnom/dugoročnom razdoblju. Predviđanje prodaje očekivana je prodaja proizvoda poslovnih subjekata skupini kupaca u određenom vremenu s određenim marketinškim programom. Pristup predviđanju prodaje moguć je “odozgo dolje” i “odozdo gore”. Prvi pristup podrazumijeva prethodno predviđanje potražnje na razini nacionalnog gospodarstva, preko predviđanja u djelatnostima do predviđanja u po-

<sup>84</sup> Brennan, R., Canning, L., McDowell, R., op. cit., str. 122-123.

slovnom subjektu. Zbog opsežnosti, složenosti i visokih troškova istraživanja te drugih ograničenja, ovaj je pristup prihvatljiv samo za veće poslovne subjekte. Pristup “odozdo prema gore” prihvatljiviji je za ostale poslovne subjekte. Prihvatljivost proizlazi iz bliskih kontakata s poslovnim kupcima i drugim sudionicima na tržištu, i na toj osnovi izvornim spoznajama o njihovim potrebama, željama, uvjetima i mogućnostima.

Na osnovi precizno predviđene prodaje, poslovni subjekti pristupaju angažiranju sredstava za nabavu materijala i drugih proizvoda potrebnih za proizvodnju, te nabavu potrebne opreme i druge tehnologije. Time se osigurava racionalnost u odlučivanju i postupanju, dok se eventualne nedorečenosti i netočnosti mogu korigirati. Predviđanje prodaje nužno je posebno kod razvoja novih proizvoda i osvajanja novih tržišta. Ono je značajno i za financijsko planiranje poslovanja, za planiranje kadrova, a posebno je značajno za uspješno provođenje kontrole. Naime, predviđanjem prodaje utvrđuju se vrijednosti koje poslovni subjekti planiraju ostvariti i kao takve predstavljaju referentnu točku za usporedbu ostvarenih veličina s onima koje su predviđene. Bez tih standarda nije moguća usporedba, a time ni mogućnost utvrđivanja posluje li poslovni subjekt dobro ili loše. Iz tih se razloga u nastavku detaljno obrađuju ključne metode predviđanja prodaje. Razlikuju se **kvalitativne** i **kvantitativne** metode predviđanja prodaje. (Shema 12.)

**Shema 12.** Metode predviđanja prodaje na poslovnom tržištu



**Kvalitativne metode predviđanja prodaje.** Kvalitativne metode predviđanja prodaje osiguravaju subjektivne procjene prodaje od stručnjaka, prodajnog osoblja i poslovnih kupaca, tj. temelje se na njihovim mišljenjima. U kvalitativne metode procjene prodaje spadaju: mišljenje stručnjaka, *Delphi* tehnika, mišljenje prodajnog osoblja i ispitivanje namjera kupaca.

Predviđanje prodaje na osnovi **mišljenja stručnjaka** iz poslovnog subjekta temelji se na sagledavanju moguće prodaje prema mišljenjima ključnih poslovnih ljudi iz različitih područja – kao što su prodaja, nabava, marketing, financije i proizvodnja. Ova je metoda jednostavna i razmjerno jeftina, te vrlo korisna, posebno za kratkoročno predviđanje prodaje. Operativno se može provoditi redovito, a najprikladnije je koristiti zajedničko prisustvo navedenih osoba u okviru formalnih ili neformalnih susreta. Osim navedenih prednosti, ova metoda ima i nedostatke, a ključ je u tomu što pojedini stručnjaci iz nekih područja nemaju dovoljno spoznaja o kretanjima na tržištu.

**Delphi metoda** slična je metodi mišljenja stručnjaka, ali se često osim stručnjaka iz poslovnih subjekata u procjenu uključuju i vanjski stručnjaci. Kao vanjski stručnjaci obično se koriste osobe s fakulteta, instituta, iz strukovnih udruženja, gospodarskih komora i iz drugih institucija. Ova se metoda najčešće koristi za dugoročna predviđanja prodaje. Ovom se metodom od stručnjaka traži da odgovore na upitnik. Upitnik sadrži pitanja koja su vezana za kretanja i događaje zanimljive za poslovne subjekte i buduću prodaju. Ispitivanje je organizirano u više krugova. U prvom se krugu traže njihovi odgovori, koji se zatim analiziraju i na temelju njih sačinjava se upitnik za drugi krug. I tako sve dok se ne postigne konsenzus u stavovima o ključnim pitanjima vezanima za prodaju.

**Prodajna sila** opći je naziv za djelatnike koji rade u prodaji, bilo da su neposredno ili posredno u kontaktu s poslovnim kupcima. Sinteza mišljenja prodajne sile kao metoda predviđanja prodaje temelji se na sposobnosti prodajne sile da uočava određene pojave na tržištu koje utječu na prodaju. To se odnosi na poznavanje karakteristika kupaca, njihovog ponašanja i na poznavanje

reakcija konkurenata. Vrlo se rijetko ova metoda koristi samostalno. Razlozi leže u činjenici da je prodajno osoblje destimulirano realno ili optimistički gledati na povećanje prodaje, jer to u konačnici za njih znači veće prodajne kvote i veće obveze. Nadalje, prodajno osoblje najčešće poznaje samo svoje područje na kojem djeluje te nema cjelovitu sliku situacije na tržištu.

**Ispitivanje namjera poslovnih kupaca** je jednostavna i vrlo korisna metoda u slučajevima kada poslovni subjekt/prodavač ima mali broj kupaca. U slučaju kada se radi o većem broju kupaca, tada se stvari bitno kompliciraju pa se pristupa izboru reprezentativnog uzorka na kojemu se vrši procjena. Ispitivanje se obavlja slanjem upitnika putem pošte, telefonskim ili osobnim ispitivanjem. Nedostatak je te metode što se dobivaju odgovori o namjerama za kupnju koje se mogu ali i ne moraju realizirati. Metoda je skupa i njeno provođenje iziskuje mnogo vremena. Odgovori mogu biti kvantitativne ili kvalitativne prirode. Metoda ispitivanja namjere kupaca korisna je za kratkoročna i srednjoročna predviđanja prodaje.

**Kvantitativne metode predviđanja prodaje.** Kvantitativne metode predviđanja prodaje temelje se na podatcima iz prošlosti koji se statistički obrađuju. U kvantitativne metode procjene prodaje svrstavaju se: testiranje tržišta, ekstrapolacija trenda, korelacija trenda, regresijska analiza i analiza vremenskih serija.

**Testiranje tržišta** kao kvantitativna metoda predviđanja prodaje najčešće se upotrebljava pri uvođenju novog proizvoda. Izbjegava se njena upotreba ako bi se time ugrozila tajnost podataka o novom proizvodu ili tržištu i time konkurenciji otkrile prednosti proizvoda koje se lako imitiraju. Potreba za testiranjem tržišta proizlazi iz toga što se ne raspolaže odgovarajućim informacijama o reakcijama na novi proizvod, o ocjeni njegove korisnosti i s tim u svezi o veličini očekivane prodaje.

**Ekstrapolacija trenda** široko je korišten pristup predviđanja prodaje. Predviđanje buduće prodaje temelji se na analizi odnosa prodaje i vremena u kojoj je ostvarena. Polazi se od pretpostavke da će se prodaja ostvarena u određenom vremenu na-

staviti kretati jednakom putanjom i u budućnosti. Kada se raspolaze s podacima o prošloj prodaji, ova je metoda vrlo praktična, jednostavna, jeftina i brzo se može doći do rezultata.

**Korelacija trenda** metoda je koja uvažava promjene na tržištu. Tom metodom utvrđuju se veličine koje utječu na buduće promjene u prodaji. Utvrđivanjem korelacije ne dolazi se do spoznaja o uzrocima takvog stanja, već samo do činjenice da veza među pojavama postoji i, što je najbitnije, utvrđuje se jačina te veze. Korelacijom trenda analiziraju se linearne međuovisnosti između dviju (**prosta** korelacija) ili više veličina (**višestruka** korelacija), pri čemu je prodaja jedna od veličina. Postoji **pozitivna** korelacija kada obje veličine imaju rast ili pad, dok **negativna** korelacija postoji kada se istraživane veličine kreću u suprotnom smjeru. Mjera ovog slaganja ili neslaganja obilježava se koeficijentom korelacije ( $r = +/-1.$ ), čija vrijednost bliža + ili -1 znači veću pozitivnu ili negativnu korelaciju. Ova metoda je pouzdana, posebno ako se utvrdi više korelacija te ako koeficijenti korelacije tendiraju jedinici, jer u slučaju da koeficijent korelacije tendira prema nuli, tada je korelacija mala ili je niti nema.

**Regresijska analiza** je metoda koja također uvažava promjene na tržištu. Ovom se metodom buduća prodaja kao zavisna varijabla stavlja u odnos s nekom drugom ili drugim promjenjivim veličinama kao nezavisnim varijablama za koje se pretpostavlja da utječu na prodaju. U ovisnosti od broja pojava čije se veze istražuju, modeli mogu biti **dvodimenzionalni** i **višedimenzionalni**, a u ovisnosti od oblika slaganja njihovih varijacija **linearni** i **krivolinijski**. Najjednostavniji linearni dvodimenzionalni model koji ima oblik pravca ima matematički izraz  $y = a_0 + a_1x$ , gdje "x" označava nezavisnu, a "y" zavisnu varijablu, dok su "a0" i "a1" koeficijenti regresije. Regresijska je analiza statistička procedura koja se koristi da se dobije matematički izraz odnosa koji postoji između za poslovne subjekte zanimljivih varijabla. Regresijom se predviđa prodaja na temelju spoznaja o drugim varijablama koje utječu na prodaju, npr. prodaja stanova vezano za inflatorna kretanja.

**Analiza vremenskih serija** je metoda koja se temelji na informacijama o prošloj prodaji i pretpostavci da će se takva kretanja nastaviti i u budućnosti. Traži se obrazac kretanja prodaje u prošlosti i, ako se pronade, projicira se na budućnost. Analiza vremenskih serija uključuje obradu **četiriju tipova analize**: analizu trenda, analizu ciklusa, analizu utjecaja sezone i analizu slučajnih događaja.

**Analizom trenda** analiziraju se podatci o godišnjim prodajama u prošlosti i utvrđuje je li prodaja rasla tijekom vremena, opadala ili stagnirala. U **analizi ciklusa** analiziraju se podatci o prošloj prodaji i utvrđuje postoji li prosječni rast, odnosno fluktuira li prodaja redovito ili povremeno. Kod **sezonske analize** analiziraju se dnevni, tjedni i mjesečni podatci o prodaji kako bi se utvrdila eventualna odstupanja od prosječnog rasta. **Analizom slučajnih događaja** nastoji se utvrditi jesu li neka nepredvidiva događanja unutar zemlje i u inozemstvu utjecala na kretanje prodaje. Nepredvidiva događanja su npr. ona vezana za promjenu vlasti, diplomatske razmirice, oružane sukobe i prirodne nepogode kao što su suše, poplave ili velike nesreće.

Smatra se da su navedene metode korisne, ali nije uputno predviđati prodaju uvažavajući rezultate samo jedne metode, već kombinacijom njihovih rezultata i uvažavanjem intuicije.

Na kraju, kako to ispravno ukazuje Coe, jednom prikupljeni podatci brzo zastarijevaju te je potrebno njihovo “osvježavanje.”<sup>85</sup> Dinamika okruženja determinira nove odnose i nove pojave na tržištu koje je potrebno ponovno istražiti, tj. prikupiti i analizirati informacije, i tako *in continuo*.

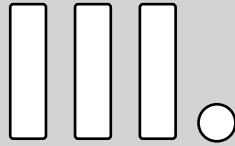
<sup>85</sup> Coe, J. M.: *Fundamentals of Business to Business, Sales and Marketing*, McGraw-Hill, Chicago, 2004., str. 189.

## Teze za raspravu

1. Što je to marketinški informacijski sustav i koja je njegova namjena u poslovnom subjektu?
2. Marketinški informacijski sustav temelji se na trima vrstama podataka: podacima koji se registriraju u poslovnom subjektu, podacima iz okruženja koji se prate te podacima ostvarenim istraživanjem tržišta. Koje su temeljne osobitosti svake od te tri vrste podataka? Navedite po jedan primjer za svaku od te tri vrste podataka.
3. Što je istraživanje tržišta? Jeste li nekad bili u situaciji da istražujete tržište? Kako se to izvodi ili kako mislite da bi se trebalo izvoditi?
4. Koji su koraci (faze) u procesu istraživanja tržišta? Izaberite određeni poslovni subjekt i prođite kroz korake istraživanja tržišta za koje bi taj poslovni subjekt mogao biti zainteresiran.
5. Proces istraživanja tržišta započinje definiranjem problema. Iako se za svaku fazu procesa istraživanja može tvrditi da je važna ili najvažnija, ipak se većina autora slaže da je definiranje problema ključno. Koja je osnovna pogreška koja se čini pri definiranju problema?
6. Dvije su kategorije podataka: primarni i sekundarni. Koje su njihove razlike te koja je veza između primarnih i sekundarnih podataka? Raspravite osobitosti unutarnjih i vanjskih podataka.
7. Temeljno je pravilo za istraživače da prezentacija rezultata istraživanja mora biti tako pripremljena da pokrene donošenje marketinških odluka, a da to ne bude samo kraj jednog procesa istraživanja tržišta. Najveći je izazov podatke prikazati u području obostranog razumijevanja. Kako?
8. Razlikuju se dvije skupine metoda predviđanja prodaje: kvalitativna i kvantitativna. Kvalitativne metode predviđanja

prodaje osiguravaju subjektivne procjene prodaje i vezane su za mišljenje stručnjaka, a kvantitativne metode predviđanja prodaje temelje se na podacima iz prošlosti koji se statistički obrađuju. Nabrojite i pojasnite kako se provodi svaka od kvalitativnih i kvantitativnih metoda.





# SNAGE OD UTJECAJA NA PONAŠANJE POSLOVNIH KUPACA

## Ciljevi

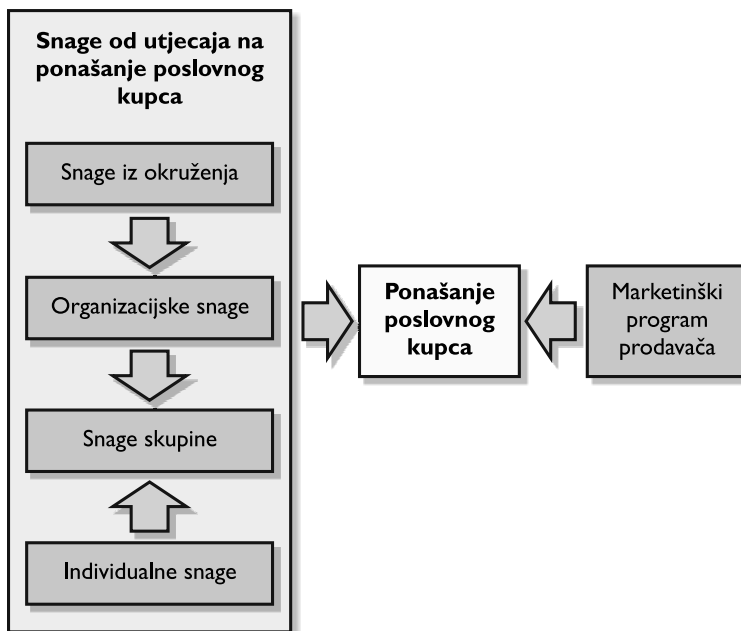
- Prepoznati snage od utjecaja na ponašanje poslovnog kupca.
- Raspraviti odnose među snagama od utjecaja na ponašanje poslovnog kupca.
- Analizirati snage iz okruženja.
- Istražiti organizacijske snage.
- Izučiti snage skupine.
- Obraditi individualne snage.

Poslovni kupci djeluju u okruženju koje je karakterizirano naglim i dubokim promjenama. Te promjene dinamiziraju poslovno okruženje i utječu na ponašanje poslovnih kupaca. Poslovni kupci se prilagođavaju tim promjenama. Promjene nastaju pod utjecajem razvoja znanosti te tehnologije koja implicira reindustrijalizaciju i informatizaciju gospodarstva, a sve uz radikalne promjene odnosa prema ekonomiji obujma u korist ekonomije fleksibilnosti. Prisutni su procesi ekonomske i političke integracije i regionalizacije, što dovodi do novih utjecajnih okruženja od važnosti za gospodarstvo. Dolazi do globalizacije poslovanja i transformacije odnosa dimenzije poslovnih subjekata i osnove za ostvarivanje dobiti. Pored toga, registrirana je pojava smanjivanja dimenzije poslovnih subjekata kao oblika prilagođavanja u suvremenom okruženju te niz promjena vezano za strukturu i ciljeve poslovanja.

Poslovni kupac pod utjecajem navedenih promjena modificira svoje ponašanje i reakcije koje su vezane za kupnju na poslovnom tržištu koje je karakterizirano dinamičnošću. Uvažavajući učenje Robinsona, Farisa i Winda, utjecaji na ponašanje poslovnih kupaca objedinjeni su u četiri skupine i analizirani u narednim točkama:<sup>86</sup> snage okruženja (točka 8.), organizacijske snage (točka 9.), snage skupine (točka 10.) i individualne snage (točka 11.). Prema općem modelu ponašanja poslovnog kupca, snage iz okruženja utječu na organizacijske snage, a one na snage skupine, tj. na snage iz kupovnog centra. Na kupovni centar utjecaj dolazi i od individualnih snaga, što u konačnici utječe na reakcije i donošenje odluke o kupnji poslovnog kupca. Autori općeg modela ponašanja poslovnih kupaca su Webster i Wind, a model je poznat kao Webster-Wind model ponašanja kupaca,<sup>87</sup> čija se modificirana varijanta prikazuje u Shemi 13.

<sup>86</sup> Hutt, M. D., Speh, T. W.: op. cit., str. 71- 83 prema Robinson, J., Faris, C. W., Wind, J.: *Industrial Buying Behavior and Creative Marketing*, Allyn and Bacon, New York, 1967., str 13-47.

<sup>87</sup> Webster, F. E., Wind, Y.: *A General Model of Organizational Buying Behavior*, *Journal of Marketing*, 36, travanj 1972., str. 12-17.

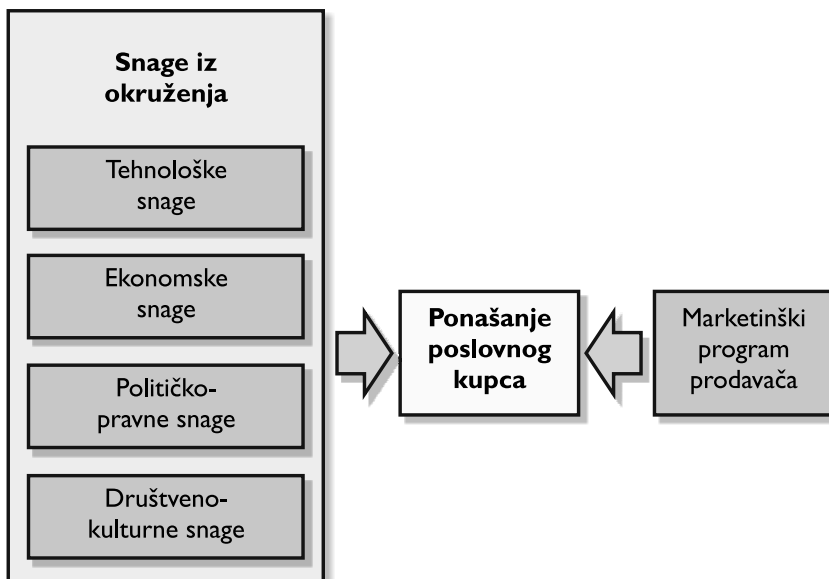
**Shema 13.** Model ponašanja poslovnih kupaca

Snage koje determiniraju ponašanje poslovnih kupaca nalaze se izvan i unutar poslovnih kupaca. One svojim djelovanjem utječu na donošenje odluka o kupnji i predstavljaju okvir kojim se definira ponašanje poslovnih kupaca. U nastavku se analiziraju navedene snage.

## 8. SNAGE IZ OKRUŽENJA

U snage iz okruženja objedinjene su sve one snage koje imaju utjecaja na ponašanje poslovnih kupaca i na donošenje odluka o kupnji na poslovnom tržištu. Unutar tih snaga najznačajnije se vezuju za tehnološke i ekonomske snage te političke, pravne i kulturne snage. Utjecaj dolazi i od fizičkog okruženja, što je vezano za geografske karakteristike područja u kojima se posluje, za klimatske uvjete u kojima se djeluje te za utjecaje na zaštitu okoliša. Tako npr. geografska udaljenost poslovnog kupca od prodavača utječe na izbor dobavljača jer se između sličnih ili istih dobavljača u pravilu preferiraju oni koji su bliži, mada pri tomu svoju ulogu imaju i ostali ponuđeni uvjeti. Pored tih snaga, utjecaj na ponašanje poslovnih kupaca dolazi i od marketinškog programa prodavača koji se nudi na tržištu. Dakle, na ponašanje poslovnih kupaca utječe čitav niz snaga iz okruženja, a u nastavku se detaljnije analiziraju tehnološke i ekonomske snage, političko-pravne snage i društveno-kulturne snage. (Shema 14.)

**Shema 14.** Utjecajne snage iz okruženja



**Tehnološke snage.** Tehnološke snage omogućuju s jedne strane unapređenje postojećih i stvaranje novih proizvoda, a s druge strane modifikaciju procesa koji se odnose na proizvodnju i distribuciju proizvoda. Prvi utjecaji vezuju se za radikalne inovacije koje su orijentirane na maksimalizaciju tehničkih karakteristika proizvoda, dok se drugi vezuju za postupne inovacije koje se odnose na proces stvaranja proizvoda, a koje su usmjerene na minimiziranje troškova i povećanje proizvodnosti.

Theodore Levitt, jedan od vodećih mislilaca u području marketinga, davno je rekao za tehnologiju da je to iznimna snaga koja usmjerava svijet prema zajedništvu i jedinstvu interesa, jer će svatko i svugdje željeti da putem nove tehnologije ima stvari za koje je čuo, vidio ih ili ih probao.<sup>88</sup>

Tehnologija je ustvari znanje, najčešće preuzeto iz znanstvenih istraživanja o tomu kako ostvariti poslovne zadatke i ciljeve. Time se apliciraju načela znanosti u rješavanju praktičnih problema. Kako ukazuje McKenna, tehnologija je sveprisutna i nije moguće razlikovati gospodarsku aktivnost i gospodarsku djelatnost koja se temelji na novoj tehnologiji od one koja se temelji na staroj tehnologiji, te zaključuje kako postoje samo gospodarski subjekti zasnovani na tehnologiji.<sup>89</sup> Tehnologija je u osnovi činitelj razvoja, a rješenja koja ona nudi temeljena su na rezultatima istraživanja i znanju. Primjena novih tehnoloških rješenja u pravilu osigurava ostvarivanje konkurentske prednosti poslovnim subjektima koji ta rješenja implementiraju u poslovanje.

Tako je npr. internet revolucionalizirao čitav niz gospodarskih aktivnosti. Mnogi su poslovni subjekti, neovisno o tomu radi li se o prodavačima ili poslovnim kupcima, informatizirali logistički sustav od registriranja ulaza proizvoda u skladište i vođenje skladišnog poslovanja do izlaska proizvoda iz skladišta. S druge strane, i na kupovnoj strani nova tehnološka rješenja su ugrađena u poslovne sustave kojima se unapređuje poslovanje. Korištenje

<sup>88</sup> Levitt, Th.: *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, 1983., 61, 3, str. 92.

<sup>89</sup> McKenna, R.: *Marketing is Everything*, Harvard Business Review, 1991., 69, 1, str. 65.

interneta omogućće poslovnim subjektima da svoju ponudu učine dostupnom preko *web*-stranica te je čitavo poslovanje – od informiranja o ponudi ili iskazivanju potreba do primanja narudžbi ili traženja rješenja – informatizirano. Navedeno bitno modificira proces donošenja odluka i utječe na ponašanje poslovnih kupaca kao sudionika na poslovnom tržištu.

Pod utjecajem tehnoloških snaga više je gospodarskih aktivnosti, posebno u uslužnom sektoru, poprimilo potpuno nove oblike poslovanja koji su do sada bili nedovoljno poznati. Tako npr. primjena interneta omogućuje u poslovanju s bankama brz pristup informacijama, transfer dokumenata uz minimalne troškove, aktivni pristup računu, *on-line* provjeru stanja žiro računa, transfer i plaćanje računa, listanje različitih izvješća, podizanje zajmova, naručivanje čekovnih blanketa i drugo, što utječe na novi pristup donošenju odluka i na ponašanje poslovnih kupaca. Većina banaka u Hrvatskoj pruža te usluge, ali su *Zagrebačka banka*<sup>90</sup> *Privredna banka Zagreb*<sup>91</sup> i *Erste banka*<sup>92</sup> vodeće banke na tom području poslovanja.

Značajni broj poslovnih kupaca svoju konkurentsku prednost gradi koristeći nove tehnološke mogućnosti, odnosno stvaranjem tehnološke superiornosti. Stalna briga za tehnološkom superiornošću dovodi mnoge u nezavidnu financijsku situaciju. Naime, stvaranje novih tehnoloških rješenja vrlo je skupo i traži velika sredstva za podupiranje istraživanja, ali i kvalitetne djelatnike koji će raditi na primjeni i pronalaženju novih tehnoloških rješenja. Financiranje implementacije novih tehnoloških rješenja veliko je opterećenje za većinu poslovnih kupaca, i u toj borbi mnogi posustanu, drugi nalaze rješenje u zajedničkom djelovanju na tom području s drugim poslovnim kupcima ili prodavačima, dok samo oni najsposobniji to čine uspješno se financirajući iz vlastitih izvora. Međutim, neovisno o tehnološkim rješenjima i pristupu implementacije novih tehnologija, tehnološke snage u velikoj mjeri utječu na ponašanje kupaca na poslovnom tržištu te

<sup>90</sup> <http://www.zaba.hr> (07. studenog 2009.)

<sup>91</sup> <http://www.pbz.hr> (07. studenog 2009.)

<sup>92</sup> <http://www.erstebank.hr> (07. studenog 2009.)

ih je nužno uvažiti i spoznati kako bi se ostvarilo brže i djelotvornije prilagođavanje i ostvarivanje uspjeha na toj osnovi.

**Ekonomске snage.** Ekonomске snage snažno utječu na poslovne kupce i njihovo ponašanje u procesu kupnje. Ekonomске snage modeliraju ekonomsko okruženje, što izravno utječe na potrošnju na tržištu široke potrošnje i neizravno na tržištu poslovne potrošnje. Tako npr. povećana potražnja za poslovnim prostorima utječe na potrebu za povećanim angažiranjem građevinara u izgradnju tih prostora, ali i na povećanu potražnju za građevinskim materijalima i opremom za građevinarstvo.

Ekonomске snage su posebno značajne u spoznavanju ponašanja poslovnih kupaca, a determinirane su raspoloživošću resursa, utjecajem inflacije, razinom nezaposlenosti i konjunkturalnim kretanjima.

**Raspoloživost resursa** odnosi se na raspoloživost prirodnih resursa kao što su nafta, ugljen, voda, prirodne ljepote, klima i drugo, ali i na raspoloživost kapitala i radne snage kao resursa. Izučavanje dostupnosti navedenih resursa može se učiniti za kraće razdoblje, ali se u prvom redu ocjenjuje njihova dugoročna raspoloživost.

Zbog cikličkih i konjunkturalnih kretanja, raspoloživost resursa u jednom razdoblju – razdoblju recesije – ima karakteristike “prekapacitiranosti”, a u drugom razdoblju – razdoblju poleta – ima karakteristike “podkapacitiranosti”, što utječe na ponašanje poslovnih kupaca, odnosno na promjene kriterija u donošanju odluka o kupnji.

**Inflacija** je ustvari smanjivanje vrijednosti novca koje se manifestira stalnim povećanjem cijena proizvoda. Inflacija utječe na kupovno ponašanje i protok roba tako da s jedne strane motivira nabave “odmah po današnjim cijenama”, jer će već sutra cijene biti više, a s druge strane odgađanjem kupnje dok se situacija na tržištu, u smislu rasta cijena, ne smiri. Inflacija utječe i na troškove poslovanja, kako za nabavu repromaterijala i sirovina, tako i za plaće djelatnicima. Ona utječe i na definiranje prodajnih

cijena i po toj osnovi na rezultate poslovanja, a u konačnici i na ponašanje poslovnih kupaca.

Na ponašanje kupca utječe i razina **nezaposlenosti**. Nezaposlenost je ustvari pojava koja predstavlja apsolutni ili relativni broj osoba u nacionalnoj ekonomiji koje nemaju zaposlenje ili traže zaposlenje. Nezaposlenost je posljedica recesije i nepovoljnih konjunktturnih kretanja. U tim je razdobljima gospodarska aktivnost smanjena, što ima izravan utjecaj na smanjenje potražnje za djelatnicima. Broj osoba koje gube zaposlenje i broj osoba koje ne nalaze zaposlenje povećava se. Nezaposlenost neizravno utječe na ponašanje poslovnih kupaca s obzirom da nezaposleni nemaju prihoda ili su njihovi prihodi bitno smanjeni te nema potrošnje koja se neizravno nadovezuje na potražnju na poslovnom tržištu. Manja potrošnja smanjuje potražnju, što u konačnici modificira ponašanje poslovnih kupaca koji postaju oprezniji i racionalniji. Nezaposlenost stvara dvostruki negativni učinak na potrošnju: nezaposleni manje kupuju, a skromna sredstva koja ostvare štede jer im je budućnost nesigurna, što sve ima odraza na potražnju na poslovnom tržištu.

Reakcije kupaca umnogome ovise o **konjunktturnim kretanjima**. Konjunkturna kretanja karakterizira odstupanje gospodarske aktivnosti od dugoročnog trenda gospodarskog rasta. Ona imaju sinusoidalni oblik te jednom imaju pozitivna, a drugi put negativna odstupanja u odnosu na dugoročni trend. Za nacionalnu je ekonomiju najinteresantnije razdoblje prosperiteta kada živne ekonomska aktivnost i gospodarstvo ulazi u nove projekte i investicije te je pojačana aktivnost kupnje. Razlikuje se **šest faza**: faza depresije, krizno razdoblje, oživljavanje, faza prosperiteta, “bum” faza i faza recesije. U svakoj od tih faza ponašanje poslovnih kupaca na poslovnom tržištu je drugačije.

Poslovni kupci pomno prate kretanja i prilagođavaju se situaciji na tržištu. Stoga je praćenje i predviđanje konjunktturnih kretanja od posebnog interesa za gospodarstvenike. Časopis *Privredni vjesnik*<sup>93</sup> prepoznao je to te još prije nekoliko desetljeća ponudio stručnoj hrvatskoj javnosti ocjenu konjunktturnih kretanja u Hrvatskoj.

<sup>93</sup> <http://www.privredni-vjesnik.hr> (14. studenog 2009.)



**Snage iz političko-pravnog okruženja.** Snage iz političko-pravnog okruženja determiniraju ponašanje poslovnih kupaca. Političko okruženje svojim ciljevima i stavovima nositelja vlasti stvara preduvjete i okvire uspješnog poslovanja. Odluke koje donose političari kao predstavnici vlasti utječu na gospodarstvo te na poslovanje svakog poslovnog kupca. Te odluke se najčešće formaliziraju donošenjem zakona, odluka, odredbi, rješenja i drugih propisa, što u cjelini čini pravno okruženje.

Država je regulator pravnog okruženja kojim se utvrđuju odnosi u društvu. Državni aparat definira mjere ekonomske politike kojom se utvrđuju odnosi i kojima se utječe na razinu ponude i potražnje, što posredno definira i reakcije poslovnih kupaca. Upravo su naponi pojedinih vlada usmjereni u smjeru stvaranja što povoljnijih odnosa za ekonomski razvoj države i razvoj međunarodnih trgovinskih odnosa. Tako je npr. ujesen 2009. godine hrvatska vlada ulagala napore u dovršenje pregovora sa susjednom državom Slovenijom, a sve u cilju stvaranja pretpostavki za ulazak u Europsku uniju i po toj osnovi stvaranja političkog i gospodarskog iskoraka.<sup>94</sup>

U cilju stvaranja uvjeta za brži razvoj poslovnih subjekata i društva u cjelini donose se razni propisi, zakoni i pravne norme kojima se osigurava poslovanje po principima tržišne ekonomije, odnosno reguliraju se odnosi u području stvaranja i razmjene proizvoda, što utječe na ponašanje poslovnih kupaca. Tako je npr. moguće da se donose propisi kojima se jedna ili više djelatnosti stimulira (kao što je to slučaj s proizvodnjom nekih prehrambenih proizvoda kao što su kruh i mlijeko) te se ne plaća porez dodane vrijednosti<sup>95</sup> ili se stimuliraju poduzetničke aktivnosti oslobađanjem plaćanja poreza na dohodak i dobit u prvoj godini djelovanja.<sup>96</sup>

<sup>94</sup> <http://www.vjesnik.com> (07. studenog 2009.)

<sup>95</sup> Zakon o porezu na dodanu vrijednost NN 47/95...90/05, <http://www.poslovniforum.hr> (14. studenog 2009.)

<sup>96</sup> Zakon o porezu na dohodak NN 01/05 i Zakon o porezu na dobit NN 01/05 <http://www.poslovniforum.hr> (14. studenog 2009.)

Nadalje, reguliraju se odnosi između prodavača i poslovnih kupaca kojima se sprečava neprimjerena konkurentska praksa, vezana trgovina, poslovanje po dumping cijenama i slično, što ima izravan utjecaj na ponašanje poslovnih kupaca.

Država kroz iskazanu političku volju i pravni okvir u nekim situacijama u cilju zaštite vlastite proizvodnje uvodi restrikcije iskazane odlukama o tarifama, uvoznim kvotama i standardima. Tako npr. uvođenje **tarifa** ima za cilj da se limitira nekontrolirani uvoz pojedinih proizvoda ili da se destimulira uvoz pojedinih proizvoda. **Uvozne kvote** su mjera kojom se limitira uvoz pojedinog proizvoda u državu. Mnoge vlade koriste mogućnost da uvođenjem standarda štite zdravlje i sigurnost građana i da određuju minimalne kriterije za kvalitetu proizvoda, i to kako onih koji se uvoze tako i onih koji se proizvode u zemlji. Iako uvođenje standarda ima u prvom redu ulogu zaštite kupaca, ono je i u funkciji limitiranja poslovanja s proizvodima koji ne zadovoljavaju propisane uvjete/standarde. Za neke proizvode (npr. lijekove) uvjeti su mnogu stroži, a standardi visoko postavljeni, dok za druge proizvode (kao što su npr. odjeća ili kućne potrepštine) standarda ili nema ili su nisko postavljeni.

Ponašanje poslovnih kupaca često je pod utjecajem pravnog okruženja, odnosno zakona, odluka, odredbi, rješenja i drugih propisa kojima se reguliraju odnosi vezani za konkurenciju, ugovorne odnose, cijene, pakiranje, distribuciju, označavanje, isticanje marke proizvoda i druga područja. Mnogi su propisi u funkciji jačanja konkurencije i konkurentnog djelovanja.

Pravno okruženje obuhvaća restrikcije kojima se na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini ograničava djelovanje poslovnih kupaca. Ograničenja se provode kako bi se poslovni kupci zaštitili od međusobnog nelojalnog ponašanja, ali i zbog zaštite krajnjih kupaca.

U Republici Hrvatskoj razlikuju se propisi koji se donose na nacionalnoj razini, ali i oni koji imaju utjecaja na lokalnoj, odnosno regionalnoj razini. Tako se npr. s više propisa regulira problematika zaštite okoliša, koja imaju bitnog utjecaja na ponašanje poslovnih kupaca.

Mnogi se propisi odnose na sam proizvod. Propisi koji se donose vezano za proizvod imaju za cilj da zaštite poslovne kupce od kopija. Tako npr. poslovni kupci štite svoje pozicije na tržištu tako da koriste zakon o **patentima** koji onemogućuje drugima da se okoriste njihovim inovacijama.<sup>97</sup> U okviru pravnog okruženja potrebno je istaknuti i samoinicijativno reguliranje međusobnih odnosa, čija pravila utvrđuju članovi pojedinih asocijacija proizvođača. To je ustvari oblik nevladine regulacije putem koje asocijacije ili skupine poslovnih subjekata potiču zajednički definirane pristupe rješavanju poslovnih problema. Tako npr. strukovne asocijacije u svojim statutima ili pravilnicima reguliraju međusobne odnose i pravila ponašanja te definiraju mogućnost da na osnovi statuta i pravilnika svojim odlukama reguliraju neko specifično područje djelovanja – tako je npr. Udruženje za sekundarne sirovine, skupljanje i preradu u svom Pravilniku utvrdilo da Vijeće Udruženja oblikuje stavove, predlaže zaključke i stavove, te daje mišljenja o pitanjima važnim za članice Udruženja.<sup>98</sup>

**Društveno-kulturne snage.** I društveno-kulturne snage neizravno utječu na ponašanje poslovnih kupaca. U društveno-kulturnim snagama objedinjen je čitav set vjerovanja, stavova, društvenih normi, obrazaca reagiranja i ponašanja homogene skupine ljudi. One su duboko usađene u pojedino društvo i teško se mijenjaju. Međutim, promjene su prisutne i u pravilu izazivaju modifikacije u potražnji i ponašanju poslovnih kupaca.

Društveno-kulturne snage utječu na ponašanje poslovnih kupaca prvenstveno kroz članove kupovnog centra. Utjecaj društveno-kulturnih snaga determiniran je stavovima, vrijednosnim sustavom i stilom života osoba koje sudjeluju u procesu kupnje – kupovnim centrom. Te dimenzije određuju kriterije za proizvode koji će se kupovati kao i cijene po kojima će biti prihvaćeni, a utječu i da se na neke promocijske aktivnosti reagira pozitivnije.

<sup>97</sup> Zakon o patentima, NN 10/03, [http://www.poslovni\\_forum.hr](http://www.poslovni_forum.hr) (18. studenog 2009.)

<sup>98</sup> Poslovnik o radu Udruženje za sekundarne sirovine, skupljanje i preradu HGK, <http://www.hgk.biznet.hr> (14. studenog 2009.)

Stavovi, vrijednosni sustav i stil života dimenzije su koje su u interakciji, tj. jedna utječe na drugu, međusobno stvaraju sinergijski učinak i u konačnici utječu na ponašanje poslovnog kupca kao sudionika na poslovnom tržištu.

Stavovi osoba koje sudjeluju u procesu kupnje pod utjecajem su općih promjena i stavova u društvu. Opće promjene i stavovi u društvu prvenstveno se odnose na zainteresiranost za jačanjem kvalitete kupljenih proizvoda, na težnju za potpunom informira-nošću o ponudi, na jačanje osjetljivosti na cijene, na važnost od-nosa kvaliteta/cijena, kao i na brigu o ekološkoj dimenziji ponude.

Pod utjecaj promjena vrijednosnog sustava i stila života danas se sve više preferiraju proizvodi koji su kvalitetni, odnosno koji su pouzdani i trajni, koji se jednostavno koriste i održavaju, za-tim proizvodi koji su multifunkcionalni i proizvodi koji posjeduju marku, a čija cijena nije visoka. Te promjene se preko osoba koje su uključene u proces kupnje transferiraju i utječu na ponašanje poslovnih kupaca.

Na ponašanje poslovnog kupca posebni utjecaj dolazi od sub-kulturnih skupina (kao što su religijska pripadnost, nacionalnost i slično) koje imaju specifične norme ponašanja, stavove, vrijed-nosni sustav i običaje te po logici stvari kao sudionici u procesu kupnje svojim sudjelovanjem i reakcijama pridonose modifikaciji ponašanja kupovnog centra i poslovnog kupca.

**Marketinški program prodavača.** Pored snaga iz okružen-ja (kao što su tehnološke, ekonomske, političko-pravne i društ-veno-kulturne) na ponašanje poslovnog kupca utjecaj dolazi i od marketinškog programa prodavača. Poslovni kupci su u središtu interesa prodavača, od njih se polazi i na njima se zasniva određi-vanje marketinškog programa. Potrebno je naglasiti da poslovni kupci ne prihvaćaju pojedinačne elemente marketinškog progra-ma već njihovu ukupnost, odnosno kombinaciju. Zadovoljavanje poslovnih kupaca na ciljnom tržištu svodi se, dakle, na defini-ranje primjerene kombinacije marketinškog miksa, tj. stvaranja marketinškog programa, što nije statička već dinamička veličina koja se mijenja ovisno o utjecaju snaga iz okruženja i ponašanja

poslovnih kupaca. Određivanje primjerenog marketinškog programa ostvaruje se poznavanjem, selekcijom i implementacijom strategija elemenata marketinškog miksa, odnosno poznavanjem, selekcijom i implementacijom strategije proizvoda, strategije cijena, strategije distribucije i strategije promocije.

Elementi marketinškog programa tretiraju se kao strategijske **promjenjive** veličine koje prodavač kombinira kako bi se ostvarila ponuda koja je različita od ponude konkurenata i kako bi se ostvarila ponuda kojom se ostvaruje konkurentna prednost. Jedan od marketinških pionira Borden, autor koji je prvi razradio koncepciju marketinškog miksa, ističe da prodavači konstantno traže kombinaciju elemenata marketinškog miksa kojom će stvoriti dobit za svaki proizvod ili liniju proizvoda.<sup>99</sup> Takav odnos prodavača prema stvaranju vrijednosti utječe na reakcije i ponašanje poslovnih kupaca. Na ponašanje poslovnih kupaca na ciljnom tržištu utjecaj ne dolazi samo od jednog ponuđača već u pravilu od više njih, što situaciju na ciljnom tržištu čini složenom.

U traženju optimalne kombinacije elemenata marketinškog miksa vodi se računa da ne postoji samo međuodnos između elemenata marketinškog miksa, već i utjecaj instrumenata ostalih poslovnih funkcija, kao što su proizvodnja, financije, istraživanje i razvoj. Shapiro razlikuje tri razine interakcije između elemenata marketinškog miksa.<sup>100</sup> Najmanje zahtjevna razina interakcije je u slučajevima slabe ili nikakve veze između dva ili više elemenata marketinškog miksa. Npr. slaba je veza između visoko kvalitetnog proizvoda koji se distribuira preko nekvalitetne prodajne mreže. Sljedeća razina je integriranost elemenata marketinškog miksa pod kojom se podrazumijeva pozitivna i harmonična veza između elemenata marketinškog miksa. Npr. osobna prodaja je sastavni dio marketinškog miksa i uključena u cijenu proizvoda. Treća razina odnosa vezuje se za snagu promjena kojom pojedini element marketinškog miksa pridonosi učinkovitosti ukupnog

<sup>99</sup> Borden, N. H.: *Concept of the Marketing Mix*, u Dolan, R. J.: *Strategic Marketing Management*, Harvard Business School, Boston, 1991., str. 171.

<sup>100</sup> Shapiro, B. P.: *Marketing Mix*, u Dolan, R. J.: *Strategic Marketing Management*, Harvard Business School, Boston, 1991., str. 176-182.

marketinškog miksa. Npr. pojačane promotivne aktivnosti pridonose povećanju ukupne prodaje proizvoda. Detaljna rasprava o osobitostiima elemenata marketinškog miksa predmet je interesa u poglavlju VI. naziva *Taktičke odluke u funkciji oblikovanja i isporuke vrijednosti*.

Završno, na ponašanje poslovnih kupaca utjecaj dolazi od snaga iz okruženja kao što su tehnološke, ekonomske, političko-pravne i društveno-kulturne snage te od dinamike marketinškog programa prodavača. U nastavku se raspravlja o ostalim snagama koje utječu na ponašanje poslovnih kupaca, počevši s analizom organizacijskih snaga.

## 9. ORGANIZACIJSKE SNAGE

Na ponašanje poslovnih kupaca utjecaji dolaze od snaga iz okruženja, pri čemu neke snage izravno utječu na kupovni centar i ponašanje poslovnih kupaca, dok su druge modificirane pod utjecajem organizacijskih snaga. Organizacija, odnosno poslovni kupac nije bezlična niti monolitna struktura, već se sastoji od osoba koji stvaraju i donose poslovne odluke. U jednom dijelu poslovnog odlučivanja donose se i odluke o kupnji. One su pod utjecajem snaga koje su objedinjene pod zajedničkim nazivom **organizacijske snage**. Pojedini autori – kao npr. Brennan, Canning i McDowell – u te snage svrstavaju prirodu poslovnog kupca, stratešku orijentaciju i usmjerenje u nabavi.<sup>101</sup> Vezano za prirodu poslovnog kupca autori razlikuju je li poslovni kupac orijentiran u svom poslovanju na jediničnu, masovnu ili procesnu proizvodnu tehnologiju. U elaboraciji strateške orijentacije razlikuju strategije vodstva u stvaranju proizvoda i strategije vodstva u niskim troškovima. Vezano za usmjerenje u kupnji autori razlikuju orijentaciju na kupnju, nabavu i na upravljanje ponudom. S druge strane, Hutt i Speh raspravljaju o organizacijskim snagama obradom strateških prioriteta u nabavi, među kojima ističu povezivanje nabave sa strategijom poslovnog kupca, istraživanje granica novih vrijednosti, strateško povezivanje s dobavljačima i traženje niskotroškovnih izvora nabave.<sup>102</sup> Kesić, uvažavajući stav Leavittta, razmatra organizacijske snage obradom četiri sustava koji su u interakciji. Prvi je vezan za zadatke koje organizacija treba izvršiti da se ostvare ciljevi, drugi je vezan za strukturu predstavljeno sustavima za komunikaciju, autoritetom, statusom, nagradama i tijekom poslova. Treći je sustav vezan za tehnološka rješenja u sklopu tijeka proizvodnje, prodaje, obrade podataka i sl., a četvrti sustav čine ljudi, koji se smatraju osnovnim čimbenikom cjelokupnog sustava.<sup>103</sup>

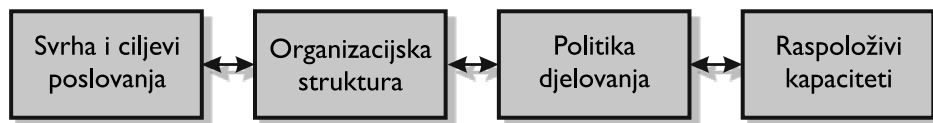
<sup>101</sup> Brennan, R., Canning, L., McDowell, R., op. cit., str. 25 - 33.

<sup>102</sup> Hutt, M. D., Speh, T. W., op. cit., str. 73 - 77.

<sup>103</sup> Kesić, T., Ponašanje kupaca, Adeco, Zagreb, 1999., str. 363.

Uvažavajući navedene postavke, i obrada drugih izvora ukazuje da se utjecaji organizacijskih snaga na ponašanje poslovnog kupca vežu za svrhu i ciljeve poslovanja, organizacijsku strukturu, politiku djelovanja i resurse s kojima raspolaže poslovni kupac. Te su organizacijske snage u međusobnim odnosima, tj. utječu jedna na drugu. (Shema 15.)

### Shema 15. Organizacijske snage



**Svrha i ciljevi poslovanja.** Svrha i ciljevi poslovanja poslovnog kupca utječu na definiranje cjelokupnog poslovanja i usko s tim u svezi na nabavno poslovanje, koje se odnosi na kupnju potrebne opreme, sirovina i materija. Promatrano s te osnove, svrha i ciljevi svojim sadržajem i posebno realizacijom utječu na ponašanje poslovnog kupca.

Definiranjem svrhe i ciljeva na razini cjelokupnog djelovanja poslovnog kupca dobivaju jasnu svrhu i smjer poslovanja, što osigurava smjer djelovanja i omogućuje im da ostanu na istom putu. Svrhom se opisuje jedinstvenost pojedinog poslovnog kupca te se na toj osnovi diferencira od drugih poslovnih subjekata koji su često i konkurenti. Određivanjem svrhe poslovanja utvrđuje se dugoročni pogled na to što poslovni kupac želi postati, s neizravnim utjecajem na njegovo ponašanje. Kada poslovni kupac odlučuje o svojoj svrhi poslovanja, uvažavajući stav Petera Druckera, tada se ustvari traže odgovori na pitanja: *Što je naš posao? Tko je kupac? Što je kupcima važno? Što će biti naš posao? Kakav će biti naš posao?*<sup>104</sup>

Definiranjem svrhe poslovanja poslovni kupac određuje smjernice djelovanja, prioritete u djelovanju i vrijednosti na kojima gradi svoj razvoj, što umnogome određuje način njegovog reagiranja i ponašanja. Prema stavovima više autora, svrha poslo-

<sup>104</sup> Kotler. Ph., Keller, K. L.: op. cit., str. 44.



vanja mora biti jedinstvena, usmjerena na kupce, utemeljena na kompetentnosti i realna.<sup>105</sup> Svrha poslovanja pomaže u donošenju konzistentnih odluka, motivaciji, poboljšavanju komunikacije, izgradnji jedinstva te integraciji kratkoročnih u dugoročne ciljeve.

Svaki postavljeni cilj daje odgovor na pitanja: *Što se želi postići? U kojem razdoblju? Koliko se želi ostvariti?* Smatra se da dobro definirani ciljevi moraju biti jasni i motivirajući za osobe angažirane na njihovoj realizaciji, neovisno o tomu radi li se o nabavnom ili prodajnom osoblju. Ključne karakteristike ciljeva koje usmjeravaju poslovne kupce i djeluju na njihovo ponašanje vezuju se za njihovu mjerljivost i realnost. Realno određeni ciljevi koji su kvantitativno definirani pridonose njihovoj uspješnoj realizaciji. Također, ciljevi se moraju nadovezivati jedan na drugoga i biti postavljeni hijerarhijski, tj. bitno je da ciljevi nižeg reda pridonose ostvarenju ciljeva višeg reda.

Uvažavajući unutarnje snage i slabosti te vanjske prijetnje i mogućnosti s kojima se suočava poslovni kupac, u definiranju ciljeva vodi se računa o činjenici da je svaka aktivnost vezana za **troškove** koji su potrebni da se stvori određeni proizvod i to neovisno o tomu radi li se o postojećem, inoviranom ili novom proizvodu. Ti troškovi odnose se na ulazne veličine – kao što su sirovine, oprema i drugi materijal koji se nabavlja za proizvodnju određenog proizvoda. Tako se npr. prema jednom istraživanju smanjenjem troškova nabavljenog materijala za 1% ostvaruje isti učinak kao i povećanjem prodaje za 20%.<sup>106</sup> Racionalno poslovanje u procesu kupnje, tj. briga o kvaliteti i troškovima ulaznih veličina utječe na ostvarivanje dobiti te na mogućnost daljnjeg razvoja poslovnog kupca. U tom se kontekstu ciljevi vezano za kupnju odnose npr. na određivanje cijena za određenu kvalitetu ulaznih veličina, na definiranje količina i rokova isporuke te na određivanje drugih specifičnosti koje utječu na kupovni centar i

<sup>105</sup> Kinneer, T. C., Bernhardt, K. L., Krentler, K. A.: *Principles of Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995., str. 80.

<sup>106</sup> Kiser, G. E., Rink, D.: *Use of the Product Life Cycle Concept in Development of Purchasing Strategies*, *Journal of Purchasing and Materials Management*, 16, 1980., str. 12-17.

ponašanje poslovnog kupca. Iz tih razloga svrha i ciljevi neizravno utječu na ponašanje poslovnog kupca na što se nadovezuje utjecaj organizacijske strukture. O utjecaju organizacijske strukture na ponašanje poslovnih kupaca raspravlja se u nastavku.

**Organizacijska struktura.** Organizacijska struktura veže se na organizacijsko oblikovanje, odnosno na organiziranje i koordinaciju ljudskih i materijalnih resursa poslovnog kupca. Organizacijskom strukturom određuju se, delegiraju i grupiraju zadaci pojedinih organizacijskih jedinica te alociraju resursi da bi se ti zadaci mogli obaviti.

Uspješna organizacijska struktura temelji se na uvažavanju promjena u okruženju i po toj osnovi poduzimaju se takve aktivnosti kojima se brzo i učinkovito reagira na prijetnje i prilike iz okruženja. Naime, uspjeh nije ovisan samo o dobro definiranim ciljevima poslovanja – uključujući ciljeve nabavnog poslovanja – već je potrebno stvoriti uvjete za njihovu realizaciju, odnosno potrebno je organizirati realizaciju, osigurati potporu djelatnika i dati im ovlaštenja u provedbi. Za realizaciju planiranih aktivnosti poslovni kupac poduzima radnje kojima te aktivnosti koordinira među organizacijskim jedinicama i među poslovnim funkcijama, čime se ostvaruje jedinstvo cilja. U tomu posebnu ulogu i značaj ima funkcija nabave i po toj osnovi kupnja potrebnih sirovina, materijala, osnovnih sredstava i druge opreme za proizvodnju planiranih proizvoda.

Organizacijska struktura sastoji se od pet podsustava koji utječu na ponašanje poslovnog kupca u procesu kupnje: sustava komunikacije, autoriteta, statusa, nagrađivanja i tijeka poslova.<sup>107</sup> **Sustavom komunikacije** određuje se do koje razine osobe iz pojedinih odjela unutar poslovnog kupca komuniciraju vezano za problem kupnje. Cjelokupno poslovanje temelji se na komuniciranju po horizontalnoj osnovi s djelatnicima na istoj razini odgovornosti te na vertikalnoj osnovi s nadređenima i podređenima. Komunikacijom se ostvaruje informiranje djelatnika, davanje naredbi i uputa, ostvaruje se utjecaj i uvjeravanje te integrira djelatnike uključene u proces odlučivanja. Za donošenje primjerene odluke potrebno je

<sup>107</sup> Kesić, T., op. cit., str. 364-365.

raspolagati informacijama o čimbenicima koji utječu na kupnju, dok je davanje naredbi i uputa u domeni djelatnika na višoj hijerarhijskoj razini i na taj se način komunicira s drugim neposredno angažiranim djelatnicima u procesu kupnje. Utjecaji i uvjeravanja sastavni su dio komunikacije među djelatnicima, dok se integrativnom funkcijom ostvaruje koordinacija i jedinstvo odlučivanja.

Sljedeći podsustav odnosi se na strukturu **autoriteta**. Autoritet se dodjeljuje ili se ostvaruje funkcijama koje pojedinci imaju u poslovnom subjektu. Tako je npr. netko zadužen za donošenje strateških odluka, netko drugi za taktičke odluke, a netko treći za njihovu provedbu. Na autoritet se nadovezuje **statusni položaj** pojedinca unutar poslovnog subjekta, a on je određen znanjem, stručnošću, primanjima i slično. Pojedinci u poslovnom subjektu uključeni su u proces kupovine prema statusnom položaju i ulozi koju imaju u organizacijskoj strukturi. Organizacijsku strukturu karakterizira i podsustav **nagrađivanja** koji je u pravilu financijske i/ili sociopsihološke prirode. Visina nagrade određena je statusom i ulogom pojedinca koje on ima u organizacijskoj strukturi. **Tijek poslova** kao peti podsustav organizacijske strukture je ustvari shema odvijanja poslova kojom se objedinjuju ostali podsustavi – kao što su podsustav komuniciranja, autoriteta, statusa i nagrađivanja.

Za razumijevanje organizacijske strukture i njenog utjecaja na ponašanje poslovnog kupca potrebno je upoznati se s razinom **centralizacije** kupovne funkcije, odnosno procesa kupnje kod poslovnih kupaca. Taj proces može biti u jednoj situaciji potpuno centraliziran, a u drugoj situaciji potpuno decentraliziran. Najčešća rješenja su vezana za kombinaciju ili više centraliziranog ili više decentraliziranog pristupa kupnji.

**Centralizirana organizacijska struktura** karakterizirana je činjenicom da se ključne kupovne odluke i aktivnosti vezano za kupnju odvijaju na jednoj lokaciji u kojoj sudjeluje mali broj djelatnika poslovnog kupca. Ta lokacija je u pravilu vezana za sjedište uprave. Učinci centralizirane organizacijske strukture odnose se na veću specijalizaciju u procesu kupnje i po toj osnovi veću profesionalizaciju u odvijanju procesa kupnje. Centralizira-

nim sustavom odlučivanja o kupnji jača se veza s dobavljačima te se brže ostvaruje prilagođavanje promjenama u okruženju. U takvom sustavu stvaraju se specijalisti koji usvajaju i razvijaju znanja o ponudi i potražnji na tržištu, o snagama i slabostima dobavljača te raspoložu drugim informacijama koje utječu na ponašanje poslovnog kupca. Takav sustav potiče jačanje strateških dimenzija i stvaranje dugoročnih odnosa s dobavljačima. Iz tih razloga mnogi poslovni kupci tendiraju izgradnji centraliziranog sustava. Tako npr. Hutt i Speh navode da centralizirana organizacijska struktura pridonosi integraciji kupovne strategije i opće strategije razvoja poslovnog kupca.<sup>108</sup> Nadalje, ukazuju da poslovni kupac koji djeluje na više lokacija s centraliziranim sustavom odlučivanja ostvaruje niže troškove poslovanja na način da objedinjuje potrebe za opremom i materijalima te kupuje u velikim količinama, što utječe na snižavanje cijena. Isti autori smatraju da u slučaju kada na tržištu dominiraju veliki dobavljači primjereni odgovor može biti upravo u jačanju centraliziranog sustava kupnje i ukazuju da vrlo često lokacija gdje se nalaze ključne osobe koje utječu na kupnju postaje i mjesto centralne kupnje.

**Decentralizirana organizacijska struktura** karakterizirana je donošenjem odluka o kupnji na temelju rasprave većeg broja djelatnika, a često se odvija i na više lokacija. Pretpostavka je sljedeća: što je više djelatnika uključeno u proces odlučivanja, donijet će se kvalitetnija odluka i po toj osnovi ostvarit će se više nove vrijednosti. Utjecaj djelatnika iz više organizacijskih jedinica inicira cijeli niz internih razmjena, pri čemu razni odjeli i djelatnici imaju svoj udio u procesu odlučivanja i omogućuju preciznu specifikaciju cjelokupne vrijednosti koja se ostvaruje u kupovnom procesu. Pritom se decentralizirani sustav temelji više na ostvarivanju taktičkih zadataka i kratkoročnih ciljeva kao što su snižavanje troškova i povećanje dobiti. U takvom sustavu koji se operativno odvija na više lokacija utjecaj preferencije prema jednoj marki proizvoda je jak, kao i utjecaj osobne prodaje.

**Politika djelovanja.** Politika djelovanja po svom sadržaju spada u organizacijske snage, tj. snage poslovnog kupca. Politi-

<sup>108</sup> Hutt, M D., Speh, T. W., op. cit., str. 757.

ka djelovanja podrazumijeva skup kriterija i principa na temelju kojih poslovni kupac donosi odluke o kupnji. Taj skup kriterija i principa proizlazi iz i u funkciji je organizacijske strukture i omogućuju da se tijek poslova obavlja nesmetano. Tako npr. politikom djelovanja, odnosno na temelju definiranih kriterija i principa utvrđuje se pristup izboru najboljeg ponuđača, pristup izboru referenci za pojedinog dobavljača, kao i način provjere kvalitete uzorka proizvoda koji se kupuje, postupak izbora odgovarajućeg proizvoda i slično.

Sastavni dio politike djelovanja su i pravila i postupci koje treba slijediti u definiranju potreba za nekim proizvodom, načina popunjavanja zahtjeva i provedba operativne kupnje, sve vodeći računa o vrijednosti proizvoda. Za vrijednije proizvode postupak kupnje je složeniji i traži više informacije i provjera, dok je za proizvode manje vrijednosti taj postupak jednostavniji, s manje potrebnih informacija i manje provjera.

U operativnom dijelu politikom djelovanja utvrđuju se i djelatnici koji su uključeni u pojedinu fazu procesa kupnje. Navedeno se razlikuje ovisno o vrsti proizvoda, tj. funkcije koju taj proizvod ima te o karakteristikama samog proizvoda. Tako će npr. jedna skupina djelatnika koji su specijalisti za tehnologiju grijanja biti uključena u proces kupnje novog sustava grijanja, dok će drugi iz istog poslovnog kupca biti angažirani za npr. kupnju nove opreme za potrebe proizvodnje novog proizvoda.

**Raspoloživi resursi.** Na ponašanje poslovnih kupaca značajan utjecaj dolazi i od resursa s kojima raspolaže poslovni kupac. Pod resursom se ovdje podrazumijevaju sredstva koja stoje na raspolaganju poslovnom kupcu u realizaciji kupnje. Resursi poslovnog kupca u izravnoj su svezi s njegovom veličinom, tj. poslovni kupci koji su po obimu poslovanja veći imaju i veće resurse na raspolaganju. Resursi su u neposrednoj svezi s veličinom tržišta koje se opskrbljuje, tj. veće tržište indicira potrebu za većim resursima. Nadalje, resursi poslovnog kupca određeni su i tehnologijom kojom raspolaže, tj. važno je je li ona nove ili starije generacije, pri čemu se s novijom generacijom osiguravaju nove, veće i brže mogućnosti rasta i razvoja. Posebna vrijednost koja

jača resurse poslovnog kupca su tehnička i upravljačka znanja i sposobnosti djelatnika.

Smatra se da poslovni kupci s jačim i obimnijim resursima imaju jednu logiku ponašanja, a oni drugi s manjim resursima drugu logiku ponašanja. Prvi su u mogućnosti kupiti veće količine potrebnih proizvoda i držati ih na zalihama. Raspoložu s dovoljnim financijskim sredstvima da se ne trebaju zaduživati kod banaka ili drugih financijskih organizacija. U svom krugu djelatnika imaju specijaliste za pojedina područja i nemaju potrebu tražiti vanjske suradnike pa takvi poslovni kupci u pravilu posluju s manje rizika.

Naime, ovisno o karakteristikama proizvoda kupci na poslovnom tržištu suočavaju se s većim ili manjim rizikom i složenijom ili manje složenom kupnjom. Složenost kupnje vezuje se za karakteristike proizvoda, kao što je npr. tehnička zahtjevnost proizvoda, razina hitnosti ili razina potrebe za kupnjom određenih rezervnih dijelova postrojenja. Rizik će ovisiti o djelatnosti u kojima djeluje poslovni kupac i spremnosti ključnih osoba da preuzimaju rizik.

Najveći poslovni rizik i kompleksnot kupnje javlja se u procesu kupnje ključnih komponenti i proizvoda visoke tehnologije, dok je najmanji rizik i kompleksnost kupnje u slučajevima kada se nabavlja materijal ili usluge manje vrijednosti i na redovitoj osnovi, kao npr. uredski materijal ili sredstva za održavanje.

Poslovni kupci s jačim resursima će kompleksniju kupnju i onu koja je vezana za veći rizik obaviti mnogo jednostavnije nego u slučaju onih poslovnih kupaca koji raspoložu s manjim resursima. Poslovni kupci s manjim resursima svoj nedostatak nadoknađuju intenziviranjem unutar funkcionalnih odnosa u kupovnom procesu i većim korištenjem snage skupine, odnosno razvoja odnosa unutar kupovnog centra.

Dakle, svrha i ciljevi, organizacijska struktura, politika djelovanja te raspoloživost resursima organizacijske su snage koje neizravno determiniraju ponašanje poslovnih kupaca. Utjecaj organizacijskih snaga transferira se na snage iz kupovne skupine, tj. kupovnog centra.

## 10. SNAGE SKUPINE ZA KUPNJU

Na ponašanje poslovnih kupaca pored utjecaja koji dolaze od snaga iz okruženja i organizacijskih snaga, utjecaj dolazi i od snaga kupovne skupine koja se naziva i kupovnim centrom. Kupovna skupina, odnosno kupovni centar sastoji se od djelatnika poslovnog kupca koji su zaduženi za kupnju sirovina, repromaterijala, opreme, rezervnih djelova, materijala za održavanje i drugih proizvoda.

Za većinu poslovnih kupaca proces kupnje vrlo je zahtjevan i složen te se u njegovu realizaciju uključuje veći broj djelatnika upravo u okviru kupovnog centra. Ti djelatnici, ovisno o proizvodu koji se kupuje, mogu biti iz raznih područja djelovanja i zanimanja kao što su npr. operativni djelatnici iz neposredne proizvodnje, ekonomisti iz odjela za kalkulacije, inženjeri iz projektnog odjela, financijski stručnjaci iz računovodstvenog odjela, programeri ili stručnjaci za računala iz informatičkog odjela i slično. Navedeno daje interdisciplinarni karakter kupovnom centru. U pravilu nema fiksne skupine osoba koje čine interdisciplinarnu skupinu za kupnju, već ona ima fleksibilnu strukturu kako po broju djelatnika tako i po struci tih djelatnika. Tako su npr. za kupnju aparata za dijalizu u kupovni centar uključeni lječnici specijalisti za dijalizu, medicinske sestre koje neposredno rade s pacijentima, administrativno osoblje koje organizira i prati rad odjela za dijalizu, inženjeri iz odjela za održavanje i osobe zadužene za operativnu kupnju. Ovisno o fazi kupovnog procesa, razine njihovog angažiranja se razlikuju. Neki su jače angažirani u prvim fazama, a drugi u kasnijim fazama tog procesa, kako je to prikazano u Tablici 3.

**Tablica 3.** Uključenost članova kupovne skupine u različitim fazama kupovnog procesa

Članovi kupovne skupine	Utvrđivanje potreba	Definiranje ciljeva	Identifikacija i evaluacija kupovnih alternativa	Izbor dobavljača
Lječnici	Visoko	Visoko	Visoko	Visoko
Medicinsko osoblje	Nisko	Visoko	Visoko	Nisko
Administracija	Umjereno	Umjereno	Umjereno	Visoko
Inženjeri	Nisko	Umjereno	Umjereno	Nisko
Nabava	Nisko	Nisko	Nisko	Umjereno

U ovom primjeru su liječnici u svim fazama kupovnog procesa visoko uključeni, dok je medicinsko osoblje visoko uključeno u definiranju ciljeva te identifikaciji i evaluaciji kupovnih alternativa, a nisko uključeno u utvrđivanje potreba i u izboru dobavljača. Različita je razina uključenosti i administrativnog osoblja, inženjera i osoba zaduženih za operativnu kupnju.

Odnosi među članovima kupovnog centra su neformalni i često temeljeni na intenzivnoj komunikaciji. Johnston i Bonoma su istražujući povezanost brojnih odluka o kupnji koje se ostvare u kupovnom centru utvrdili da je moguće razlikovati pet ključnih strukturnih dimenzija kupovnog centra:<sup>109</sup>

- vertikalnost,
- lateralna uključenost,
- ekstenzivnost,
- povezanost i
- usredotočenost.

<sup>109</sup> Johnston, W. J., Bonoma, T. V.: *The Buying Center, A Structure and Integration-Patterns*, Journal of Marketing, 45, ljeto 1981., str. 143-156.



Kupovni centar karakteriziran je **vertikalnom vezom**, odnosno s uključenošću više upravljačkih razina u kupovnom procesu. Drugim riječima, u kupovnom procesu sudjeluju djelatnici s najviše razine kao i oni s nižih razina odlučivanja. Tako je npr. moguće da se u donošenju odluka u rad kupovnog centra uključe glavni menadžer, ali i oni koji neposredno rade na poslovima nabave.

**Lateralna uključenost** podrazumijeva suradnju više odjela i/ili funkcija koje se obavljaju u poslovnom kupcu u realizaciji kupnje na poslovnom tržištu. Ta suradnja se odvija između raznih odjela, kao npr. odjela za razvoj novih proizvoda, odjela za nabavu, odjela za kontrolu i/ili drugih odjela. Suradnja na lateralnoj osnovi obuhvaća i funkcionalnu suradnju, npr. između funkcije proizvodnje, marketinga, financija kao i drugih funkcija.

Kupovni centar karakteriziran je **ekstenzivnošću** odnosno velikim brojem uključenih osoba u procesu kupnje. U kupovni centar može biti uključeno više od jedne osobe koje djeluju u raznim odjelima ili obavljaju razne funkcije u poslovnom kupcu, što kupovnom centru daje osobitost ekstenzivnosti.

**Povezanost** članova kupovnog centra je daljna karakteristika, a vezuje se za komunikativnu interaktivnost članova kupovnog centra u donošenju odluka u kupovnom procesu. Pritom jedni članovi kupovnog centra mogu dobiti više informacija i to na redovnoj osnovi, a drugi manje i povremeno.

**Usredotočenost** kao strukturna dimenzija kupovnog centra obuhvaća obim komunikacije koja se odvija vezano za kupovni proces i koja se koncentrira u odjelu koji je zadužen za operativno izvršenje kupnje.

Svaka od navedenih dimenzija osigurava dodatno razumijevanje kupovnog centra i njegov neizravni utjecaj na ponašanje poslovnog kupca. Tako npr. veća vertikalnost nagovještava uključenost više razine upravljanja u poslovnom kupcu, što utječe na manju mogućnost utjecaja djelatnika s nižih razina upravljanja. S druge strane, veća lateralnost podrazumijeva da će proces

kupnje biti manje formalan i vjerovatno vezan za više konflikata, posebno u slučajevima kada odjeli imaju različite ciljeve u procesu kupnje. S većom ekstenzivnošću kupovnog centra, tj. s većim brojem djelatnika uključenih u proces kupnje taj proces i odlučivanje postaje složenije i u pravilu traje duže.

Problematika povezanosti članova kupovnog centra proizlazi iz veće ili manje potrebe da se informacije za donošenje odluka u procesu kupnje moraju usmjeravati i to kod veće povezanosti na samo neke osobe, a kod međusobno manje povezanosti u komunikaciji među članovima kupovnog centra na pojedinačnoj osnovi. Usredotočenost kao strukturna dimenzija kupovnog centra može biti jača ili slabija i s tim u svezi determinirati ponašanje poslovnog kupca. Jača usredotočenost ukazuje da se većina informacija bitnih za proces kupnje koncentrira u jednom odjelu i da se prvi ključni kontakti ostvaruju kroz taj odjel. Na taj se način prvi kontakti i informacije o kriterijima o odvijanju procesa mogu dobiti na jednom mjestu, što u konačnici utječe na ponašanje poslovnog kupca.

Unutar kupovnog centra među članovima skupine javljaju se odnosi koje karakterizira suradnja i zajednički cilj, a odluke koje se donose rezultat su interakcija članova. Smatra se da upravo različiti pristupi pojedinih članova skupine, način iskazivanja i usklađivanja osobnih ciljeva s ciljevima kupovnog centra u procesu odlučivanja o kupnji predstavljaju najsloženiji dio ponašanja poslovnih kupaca. Iz tih razloga posebni značaj imaju odgovori na pitanja o tomu koji članovi poslovnog kupca preuzimaju ulogu u kupovnoj skupini, koji je utjecaj pojedinog člana skupine na kupnju i koji su kriteriji značajni za odlučivanje svakog člana.<sup>110</sup>

Djelatnici koji su uključeni u proces kupnje članovi su ustvari dvije skupine i svaka od njih ima utjecaja na njihove kriterije za donošenje odluka. Prva skupina je ona vezana za organizacijsku jedinicu u kojoj rade, tj. za referadu, odjel ili sektor prema kojem su djelatnici više vezani u odnosu na druge organizacijske jedi-

<sup>110</sup> Johnston, W. J., Lewin, J. E.: *Organizational Buying Behaviour: Toward an Integrative Framework*, Journal of Business Research 35, siječanj 1996., str. 1-15.

nice i unutar kojeg razvijaju i prihvaćaju zajedničke vrijednosti. Druga skupina odnosi se na kupovni centar koji je po prirodi mala skupina i u kojoj djelatnici sudjeluju povremeno i “od slučaja do slučaja”. S jedne strane, kao članovi kupovnog centra djelatnici moraju inzistirati na kriterijima struke i na toj osnovi graditi osobni i autoritet struke, dok s druge strane moraju raspolagati sa sposobnošću prilagođavanja i suradnje s drugim članovima kupovnog centra.

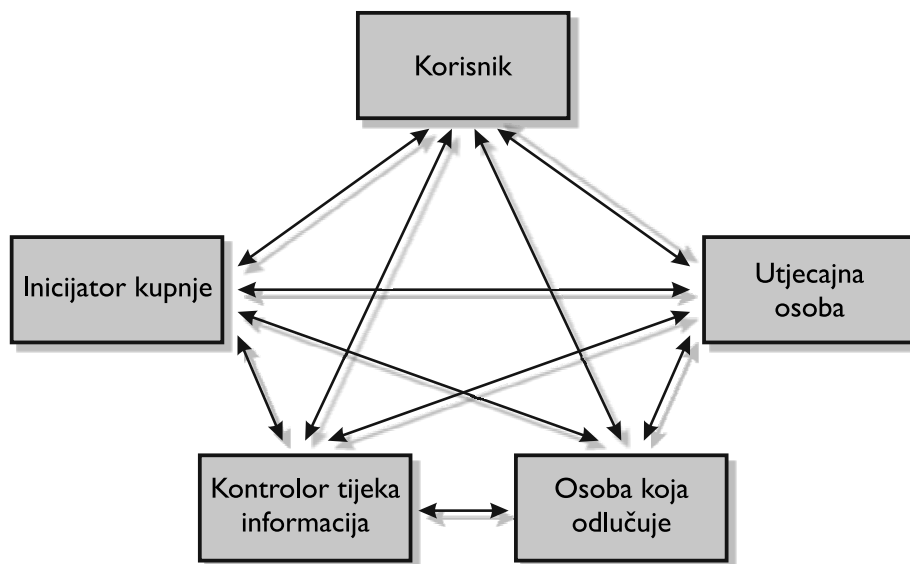
Veličina kupovnog centra nije čvrsto definirana, ali u prosjeku taj broj je veći od četiri djelatnika, s time da u pojedinim fazama kupovnog procesa taj broj može doseći i brojku od 20 djelatnika.<sup>111</sup> U pravilu, veličina kupovnog centra određena je kupovnom situacijom, odnosno time radi li se o ponovljenoj, modificiranoj ili novoj kupnji. Za ponovljenu kupnju, koja je ustvari rutinirana kupnja proizvoda od istih dobavljača, kupovni centar se svodi na jednu osobu koja donosi odluku bez konzultacija s drugima, jer su svi detalji kupnje poznati i u dosadašnjem radu provjereni. U modificiranoj kupnji, a posebice kod nove kupnje gdje je kupovna situacija složenija, broj uključenih djelatnika proporcionalno je veći što je složenija kupovna situacija. Što je veći poslovni rizik, broj je članova kupovne skupine veći jer se traže stavovi većeg broja stručnjaka. Tako npr. ako poslovni subjekt kupuje novu proizvodnu liniju koja je visoko sofisticirana i skupa, tada se u kupovnu skupinu uključuju stručnjaci za programiranje, financijski stručnjaci, menadžeri u nabavi i drugi specijalisti za navedenu tehnologiju.

Također, veličina poslovnog kupca određuje veličinu kupovne skupine. Tako npr. u manjim poslovnim subjektima doslovce svatko od djelatnika može imati ulogu u kupovnom centru, a izbor vrši vlasnik ili glavni menadžer. Kod srednjih, a posebno kod velikih poslovnih subjekata izbor i odluku o članovima kupovnog centra donosi uprava na osnovi unaprijed definiranih kriterija.

<sup>111</sup> McWilliams, D. R., Naumann, E., Scott, S.: *Determining Buying Center Size, Industrial Marketing Management*, 21. veljače 1992., str 43-49.

**Uloge članova kupovnog centra.** Unutar interdisciplinarnе skupine zadužene za kupnju uspostavljaju se adekvatni međusobni odnosi koji su vođeni jednim ciljem, a to je ostvarenje najpovoljnije kupnje. Svi djelatnici koji sudjeluju u kupnji su članovi te skupine, ali u svom izvršavanju poslova i zadataka imaju različite uloge. Pojedine uloge mogu biti koncentrirane u jednoj osobi ili disperzirane na više djelatnika. Tako npr. jedna osoba može biti inicijator kupnje i donositelj odluke ili korisnik. Kombinacije su mnogostruke i nema pravila. Autoritet pojedine osobe koji je izgrađen na iskustvu i znanju može tom djelatniku osigurati više uloga u kupovnom procesu u odnosu na drugog djelatnika koji ima manje iskustva. Uvažavajući stavove Webstera i Winda, u kupovnom centru razlikuje se šest uloga: inicijator kupnje, korisnik, kontrolor tijekom informacija, utjecajna osoba, osoba koja odlučuje i osoba koja kupuje.<sup>112</sup> Navedene uloge kupovnog centra izvršavaju njeni članovi koji su u međuodnosu, tj. svaki član skupine utječe svojim stavovima i reakcijom na druge članove skupine. (Shema 16.)

**Shema 16.** Uloge članova kupovne skupine



<sup>112</sup> Webster, F. E., Wind, Y.: *Organizational Buyer Behavior*, Prentice Hall, New York, 1972., str. 77.

**Inicijator kupnje** je osoba u kupovnom centru koja prva registrira potrebe za određenim proizvodom. Ta osoba o uočnim potrebama informira ostale članove poslovnog kupca i time ustvari inicira proces kupnje. Tako npr. mehaničar koji radi na održavanju može uočiti da je jedan dio stroja dotrajao i da treba nabaviti novi. Mehaničar o tomu obavještava svoje pretpostavljene i time započinje proces kupnje.

**Korisnici** su osobe u kupovnom centru koje će zapravo koristiti novokupljeni proizvod. Korisnici su osobe koje najčešće prvi registriraju probleme i potrebe za nabavom novih proizvoda, te su i uloge inicijatora i korisnika često vezane za jednu osobu. Tako će npr. osoba koja koristi neku opremu prva uočiti njezine nedostatke i inicirati kupnju nove.

**Kontrolor tijeka informacija** član je u kupovnog centra koji regulira tijek informacija prema drugim članovima skupine. Najčešće je kontrolor tijeka informacija referent nabave koji kontaktira dobavljače, dobiva brošure i druge materijale od dobavljača, organizira prezentacije dobavljača i obavlja druge poslove koji mu osiguravaju da kontrolira i usmjerava informacije članovima kupovnog centra.

Uloga **utjecajne osobe** u kupovnom centru svodi se na korigiranje stavova članova te skupine o karakteristikama proizvoda i dobavljača. Korigiranje stavova može ići u smjeru argumentiranja za ili *protiv* dostignute razine suglasnosti za kupnju. Uloga utjecajne osobe posebno je korisna kad se trebaju donijeti odluke koje su visokog rizika. U takvim slučajevima često se angažiraju i vanjski konzultanti i specijalisti koji preuzimaju ulogu utjecajne osobe.

**Osobe koje donose odluku** članovi su kupovnog centra i imaju autoritet da izaberu rješenje među ponuđenim alternativama. Autoritet može biti formalan ili neformalan. Kod kupnji koje se ponavljaju autoritet je najčešće vezan za referente nabave i osobe koje su niže rangirane, dok je kod rizičnijih odluka autoritet vezan za osobe koje su više rangirane ili su čak vlasnici ili ključni menadžeri. Kod složenijih kupnji korisno je takve osobe uključiti u proces kupnje što ranije, kako bi eventualne nedoumice bile riješene sa što manje utrošenog vremena i napora.

Članovi kupovnog centra neovisno o njihovim ulogama raspoložu snagom autoriteta ako druge članove mogu materijalno poticati ili ako im mogu pružiti neke od protuusluga. Suprotno tome, snaga autoriteta proizlazi i iz situacije kada se može druge članove kupovnog centra destimulirati ili po nekim osnovama ukoravati. U nekim situacijama snaga autoriteta jednostavno se javlja ako je jedna osoba karizmatična ili ima osobnost koja drugima odgovara i zbog toga je cijene. Nadalje, snaga autoriteta proizlazi iz iskustva i znanja koje neki posjeduju u odnosu na druge članove kupovnog centra te formalnog statusa koji imaju u poslovnom kupcu. Snaga autoriteta ne proizlazi iz činjenice da neki član kupovnog centra pripada financijskom, proizvodnom, marketinškom ili nekom drugom odjelu unutar poslovnog kupca.

Iz svega navedenog proizlazi da oni ostali članovi kupovnog centra koji ne raspolažu snagom autoriteta moraju više argumentirati svoje postavke vezano za odluke u sklopu procesa kupnje. Oni s više autoriteta težit će osigurati što više informacija tako da na eventualna pitanja ili nejasnoće imaju jasan stav. Najčešće su najutjecajniji članovi kupovnog centra osobe koje neizravno sudjeluju u radu kupovnog centra, odnosno na sastanke kupovnog centra šalju druge osobe od povjerenja. Osoba koja kupuje član je kupovne skupine koja ima formalni autoritet i obvezu da izvrši kupnju. Osoba koja kupuje ima zadatak da provede odluku skupine i da vodi brigu o detaljima vezanima za kupnju i njezinu realizaciju. Često su osobe koje kupuju djelatnici s formalnim autoritetom da izvrše izbor dobavljača i da s njima pregovaraju o logističkim detaljima.

Dakle, proces kupnje provodi se u interdisciplinarnoj kupovnoj skupini koja ustvari predstavlja skup individualnih djelovanja pojedinaca usmjerenih na izvršavanje zajedničkog cilja – kupnju potrebnog proizvoda. Djelovanje pojedinaca i skupine u cjelini uobličuje reakcije kupovnog centra koji svojim aktivnostima utječe na ponašanje poslovnog kupca. Zaključno, u osnovi tog procesa i kupovnog centra je čovjek sa svim svojim manama i vrlinama, o čemu se raspravlja u nastavku.

# 11. OSOBNE KARAKTERISTIKE

Osobe koje djeluju u kupovnom centru donose odluke o kupnji ne temelju vlastitih sudova te su kao takve ključni element u kupovnom procesu. Članovi kupovnog centra u svom djelovanju konzultiraju se s kolegama iz drugih odjela, utvrđuju potrebne količine, istražuju mogućnosti zadovoljenja navedenih potreba, utvrđuju uvjete prodaje i kontroliraju kvalitetu i kvantitetu isporučениh količina.

Svaki član kupovnog centra je sposoban reagirati i prilagođavati se utjecajima drugih članova kupovnog centra, reagirati i prilagođavati se ciljevima poslovnog kupca, novim tehnološkim rješenjima i utjecajima drugih čimbenika. Svaki član kupovnog centra ima različitu osobnost i različito iskustvo te često u svom postupanju i donošenju odluka nije potpuno racionalan i objektivn. Potrebno je spoznati što karakterizira osobe uključene u proces kupnje i što djeluje na njihovu reakciju, jer ona determinira odnose u kupovnom centru i na taj način neizravno utječe na ponašanje poslovnih kupaca.

Pojedine osobe kao članovi kupovnog centra spremne su preuzeti veći rizik prilikom donošenja odluka, dok su druge vrlo rezervirane prema preuzimanju rizika. Također određeni utjecaj na članove kupovnog centra dolazi od nagrade koju primaju za obavljanje tog posla. Neki su zadovoljni samom činjenicom da sudjeluju u procesu kupnje, drugi očekuju pohvale i druga zadovoljstva, dok treći očekuju novčanu nagradu za obavljen posao.

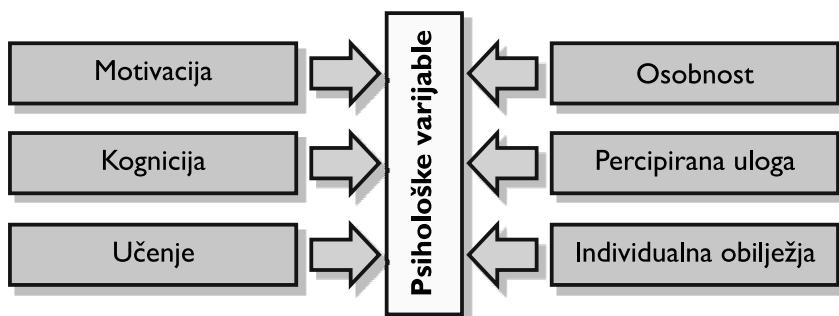
Prema istraživanjima Shetha, pojedine osobe iz kupovnog centra ovisno o funkciji koju obavljaju imaju različite kriterije vrednovanja. Tako npr. inženjeri vrednuju kvalitetu proizvoda i standardizaciju, a osobe koje su angažirane u neposrednoj kupnji više vrednuju razliku u cijeni i nisku cijenu dostave kao bitan kriterij vrednovanja. Za osobe koje će koristiti proizvod najbitniji kriterij

vrednovanja proizvoda je njegova promptna isporuka i učinkovite usluge koje prate proizvod.<sup>113</sup>

Neovisno o različitim kriterijima vrednovanja članovi kupovnog centra moraju biti sposobni uspostaviti bazu podataka i analizirati prikupljene podatke, raditi pod pritiskom, donositi odluke na temelju iskustva i vlastite procjene, usmjeravati i kontrolirati suradnike te imati sposobnost pregovaranja.

Na članove kupovnog centra djeluje set psiholoških varijabli jer, kako navodi Kesić, samo čovjek može misliti, osjećati i reagirati. Isti autor ukazuje na šest psiholoških varijabli: motivacija, kognicija, učenje, osobnost pojedinca, percipirana uloga i individualna obilježja.<sup>114</sup> (Shema 17.)

**Shema 17.** Utjecajne psihološke varijable na članove *ad hoc* skupine



**Motivacija.** Motivacijom se usmjerava i održava željeno stanje članova kupovnog centra i poslovnog kupca u cjelini. Idealna je situacija kada su individualni motivi izravno vezani s motivima poslovnog kupca. Međutim, takva situacija je više iznimka nego pravilo. Najčešće se javljaju situacije kada su osobni motivi jedno, a motivi poslovnog kupca drugo. U tom slučaju radi se na usklađivanju motiva.

<sup>113</sup> Sheth, J. N.: *Organizational Buyer Behavior: Past Performance and Future Expectations*, Journal of Business and Industrial Marketing, 11, ¾, 1996., str 7-24.

<sup>114</sup> Kesić, T.: op. cit., str. 367.



**Kognicija.** Kognicija je psihički proces koji se sastoji od dva dijela. Prvi se odnosi na selektivnu pozornost, selektivnu percepciju i selektivno zadržavanje, a drugi na proces odlučivanja. Selektivnom pozornošću član kupovnog centra svjesno odabire partnera za komunikaciju i izvore informacija na kojima će graditi osnovu za odluke. Selektivna percepcija vezuje se za veće ili manje uvažavanje stimulansa iz okruženja. Član poslovnog centra selektira stimulanse na način da ih prilagođava vlastitim viđenjima i potrebama. Selektivnim zadržavanjem član kupovnog centra zadržava informacije koje smatra postojanim s njegovim viđenjem situacije, stavovima i vjerovanjima.

**Učenje.** Učenje je daljnja varijabla koja utječe na proces donošenja odluka. Ono se ostvaruje na osnovi dosadašnjeg iskustva, što se naziva **eksperimentalnim učenjem**, ili na osnovi dobivenih informacija od drugih korisnika, što se naziva **konceptualnim učenjem**.

**Osobnost** je ustvari skup karakteristika člana poslovnog centra koje se odnose na postojanost i dugotrajnost u načinu reagiranja i ponašanja. To su uočljive karakterne osobine koje jednu osobu razlikuju od druge i čine je posebnom, dopadljivom i zanimljivom.

**Percipirana uloga.** Percipirana uloga je način na koji osoba doživljava svoj položaj kao član kupovnog centra. Ta je uloga karakterizirana financijskim prihodom, mogućnostima napredovanja i razinom ostvarenog zadovoljstva.

**Individualna obilježja.** Individualna obilježja člana kupovnog centra određena su njegovim demografskim karakteristikama – kao što su razina obrazovanja, spol, bračno stanje, godine života, porijeklo – i drugim osobnim karakteristikama.

Zaključno, individualne karakteristike članova kupovnog centra po svom sadržaju utječu na kupovni centar i time neizravno na ponašanje poslovnog kupca.

## Teze za raspravu

1. Snage koje determiniraju ponašanje poslovnih kupaca nalaze se izvan i unutar poslovnih kupaca. One svojim djelovanjem utječu na donošenje odluka o kupnji i predstavljaju okvir kojim se definira ponašanje poslovnih kupaca. O kojim snagama je riječ?
2. U snage iz okruženja objedinjene su sve one snage koje imaju utjecaja na ponašanje poslovnih kupaca i na donošenje odluka o kupnji na poslovnom tržištu. Unutar tih snaga, koje su snage najznačajnije?
3. Utjecaji na ponašanje poslovnog kupca dolaze i od organizacijskih snaga koje su u interakciji. Te snage vežu se za svrhu i ciljeve poslovanja, organizacijsku strukturu, politiku djelovanja i resurse s kojima raspolaže poslovni kupac. Raspravite utjecaj tih snaga na ponašanje poslovnog kupca i njihov međuodnos.
4. Odnosi među članovima kupovnog centra su neformalni i temeljeni često na intenzivnoj komunikaciji. S tim u svezi moguće je razlikovati pet ključnih strukturnih dimenzija kupovnog centra. Kojih?
5. Proces kupnje odvija se preko interdisciplinarnе *ad hoc* skupine za nabavu (kupnju), koja objedinjuje aktivnosti više djelatnika unutar šest uloga: inicijator kupnje, korisnik proizvoda, kontrolor tijeka informacija, utjecajna osoba, osoba koja donosi odluku i osoba koja kupuje. Može li se jedna osoba nalaziti u više uloga u procesu kupnje? Ako može, navedite primjer. Navedite i primjer u kojem su različite osobe u svakoj od uloga.
6. Na članove kupovnog centra djeluje set psiholoških varijabli: motivacija, kognicija, učenje, osobnost pojedinca, percipirana uloga i individualna obilježja. Obrazložite navedene karakteristike pojedinca/člana skupine za kupnju.

# IV.

## ANALIZA PONAŠANJA POSLOVNIH KUPACA

### Ciljevi

- Identificirati ključne situacije u kupnji.
- Raspraviti proces kupnje poslovnih kupaca.
- Upoznati se s multidimenzionalnošću u analizi ponašanja poslovnog kupca.
- Objasniti interaktivnost u analizi ponašanja poslovnih kupaca.

Procesi kupnje na poslovnom tržištu se razlikuju po značenju, energiji koja se ulaže u njihovo provođenje te po broju djelatnika koji su uključeni u njihovu pripremu i zaključivanje.

Razumijevanje ponašanja u procesa kupnje je od posebnog značaja za ostvarivanje uspjeha i razvoj poslovnog subjekta. Navedeno potvrđuju i rezultati istraživanja koji ukazuju da promjene u razumijevanju procesa kupnje s fokusom na ispunjavanje očekivanja kupaca i na razumijevanje procesa kupnje koji u fokusu ima isporuku vrijednosti iznad očekivanja poslovnih kupaca pridonosi povećanju prodaje za 38%.<sup>115</sup> Promjene u ponašanju poslovnih kupaca vezane su i za druge karakteristike koje se obrađuju u nastavku, ali je vrijedno istaknuti da je internet bitno utjecao na te promjene i danas mnogi poslovni kupci prije ulaska u proces kupnje ovim putem istražuju dostupne podatke i traže informacije o proizvodima koje trebaju. Iz tih razloga poslovni subjekt kao prodavač mora voditi računa o navedenom i na primjeren način učiniti dostupnim tražene informacije preko interneta.

Procesi kupnje na poslovnom tržištu nemaju istu razinu složenosti. Jedni su složeniji od drugih, odnosno za realizaciju jednih potrebno je uložiti mnogo više napora u odnosu na druge. Rezultat toga su različite kupovne situacije koje se analiziraju u nastavku (točka 12.), kao i realizacije kupnje koja se odvija kroz proces koji obuhvaća više faza (točka 13.). Modeli ponašanja poslovnih kupaca su se usavršavali od naglašavanje muldimenzionalnosti (točka 14.) do isticanja interaktivnosti u analizi ponašanja poslovnih kupaca (točka 15.).

<sup>115</sup> *Do You Really Understand How Your Customers Buy?* prema <http://www.inbound-sales.net> (10. veljače 2012.)

## 12. VRSTE KUPNJE

U procesu kupnje najveći dio vremena troši se na traženje informacija i ocjenu alternativa vezanih za proizvod i dobavljače. Kada se npr. kupuje proizvod koji je skuplji, složeniji ili važniji za odvijanje poslovanja, tada se traženju informacija o karakteristikama proizvoda i dobavljača posvećuje veća pažnja, što izravno iziskuje više vremena i napora. Često su nužne provjere prikupljenih informacija, i to u pravilu iz više izvora. Pored traženja informacija, značajan dio energije ulaže se u kvalitetnu obradu i ocjenu alternativnih rješenja. Sve navedeno iziskuje vrijeme i novac, a vrijeme i novac su uvijek nedostatne veličine poslovnog kupca. Znanje i ekspertnost u odvijanju kupovnog procesa se povećava zahvaljujući prethodnom iskustvu s proizvodom i dobavljačem, čime se kod poslovnog kupca smanjuje percipirani rizik. Još su davno u svom radu Robinson, Faris i Wild,<sup>116</sup> a kasnije uspješna praksa potvrdili okvire kupnje, i to upravo prema kriteriju potrebne energije (tj. vremena, napora, znanja, ekspertnosti) da se prikupe tražene informacije i izvrši ocjena alternativa temeljeno na prošlim dobrim i lošim iskustvima s proizvodima i dobavljačima.

S tim u svezi razlikuju se tri različite kupovne situacije i to: **kupnje koje se ponavljaju**, **modificirane kupnje** i **nove kupnje**. Tako npr. ako se promatraju dimenzije stari/novi dobavljač i stari/novi proizvod, tada se kupnje koje se ponavljaju vezuju za karakteristike stari (poznati) dobavljač i stari (poznati) proizvod, što je vezano za najmanje nepoznanica. Najviše nepoznanica vezano je za novu kupnju, odnosno za situaciju u kupnji kada se kupuje novi proizvod od novog dobavljača. Modificirana kupnja je kupovna situacija koja se nalazi između ove dvije ekstremne situacije u kupnji (Shema 18.). U nastavku se analiziraju karakteristike svake pojedine kupovne situacije.

<sup>116</sup> Robinson, P., Faris, C., Wind, Y.: *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn&Bacon, New York, poglavlje 1., 1967.

### Shema 18. Kupovne situacije

	Novi			Nove kupnje
<b>Proizvod</b>			Modificirane kupnje	
	Stari	Kupnje koje se ponavljaju		
		Stari		Novi
		<b>Dobavljači</b>		

**Kupnje koje se ponavljaju.** Kupnja koja se ponavlja je kupovna situacija u kojoj se na rutiniranoj osnovi kupuju standardizirani proizvodi. Najčešće se radi o situaciji kad se kupuje isti proizvod koji je već prije kupljen i to od istog dobavljača. Dakle, postoji određeno iskustvo i poznatost proizvoda i dobavljača. S tim u svezi nije potrebno ulagati dodatne napore za ponovnu kupnju istog proizvoda od istog dobavljača. Takva kupovna situacija ne iziskuje niti mnogo vremena niti puno energije. Kupnja koja se ponavlja na poslovnom tržištu pretežito se odnosi na opremu manje vrijednosti, na rezervne dijelove i na potrepštine za obavljanje redovite djelatnosti. Tako npr. *Labinprogres TPS*,<sup>117</sup> vodeći proizvođač poljoprivredne mehanizacije, nabavlja potrepštine za obavljanje redovite djelatnosti od istih dobavljača već čitav niz godina.

Poslovni kupci iz tih razloga sastavljaju listu pouzdanih i kvalitetnih dobavljača s kojima razvijaju dugoročne poslovne odnose. Kako bi zadovoljili navedene kriterije dobavljači trebaju udovoljiti poslovnim kupcima po cijenama, kvaliteti proizvoda koji se isporučuju i vremenu isporuke. Razvijanje dugoročnih poslovnih odnosa zanimljivo je i za dobavljače koji na taj način osigura-

<sup>117</sup> <http://www.labinprogres.hr> (10. veljače 2012.)

vaju svoje tržište na duže vrijeme. Između poslovnih kupaca i dobavljača razvijaju se elementi partnerstva.<sup>118</sup>

U nekim situacija poslovni kupac se opredjeljuje za novog dobavljača, odnosno dobavljača koji nije na listi pouzdanih i kvalitetnih dobavljača. U takvim situacijama novi dobavljač mora uložiti dodatne napore i demonstrirati poslovnom kupcu razloge zbog kojih je vrijedno riskirati i promijeniti dobavljača.

Vezano za kupnje koje se ponavljaju ukazuje se da poslovni kupci razlikuju dva pristupa: usputan i rutinirani. Usputan pristup ponovljenoj kupnji ne zahtijeva pretraživanje informacija ili provođenje posebnih analiza, a proizvod je od manjeg značaja. Rutinirani pristup je nešto značajniji za poslovnog kupca i zahtijeva određenu razinu analize.<sup>119</sup>

**Modificirane kupnje.** Modificirane kupnje odnose se na kupovnu situaciju u kojoj je došlo do promjena u nabavci proizvoda koji su se do tada nabavljali rutinirano. Promjene su rezultat novih spoznaja poslovnih kupaca o mogućnostima da cijene, kvaliteta i isporuka budu prihvatljivije. To znači da je poslovni kupac analizirao situaciju na tržištu nabave i utvrdio da postoje bolja rješenja i kvalitetniji dobavljači.

Do promjena može doći i zbog nezadovoljstva dosadašnjom suradnjom s dobavljačem, bilo zbog rokova isporuke, novotraženih cijena, nespremnosti da se ulažu naponi na inoviranje proizvoda ili jednostavno zbog nezadovoljstva kvalitetom proizvoda.

Pored toga, do promjena može doći i zbog novih zahtjeva poslovnih kupaca. To znači da je poslovni kupac pod utjecajem promjena na tržištu odlučio pokrenuti proizvodnju novih proizvoda ili inovirati postojeći proizvod te su za realizaciju navedenoga potrebni novi materijali i nova oprema kao što je to bio slučaj

<sup>118</sup> Martin, J.H., Grbac, B.: *Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation*, *Industrial Marketing Management*, 2003., 32, 1, str. 25-38.

<sup>119</sup> Hutt, M. D., Speh, T.W.: op. cit., str. 68.; Brennan, R., Canning, L., McDowel, R.: op. cit., str. 39.

za proizvodnju prvog niskopodnog tramvaja TMK 2200 tvrtke *Crotram*.

Razlikuju se jednostavni i složeni pristup modificiranoj kupnji, ali oba se vezuju za dugoročne ciljeve poslovnog kupca. U prvom slučaju radi se o kupnji proizvoda koji je poznat poslovnom kupcu i potreba za informacijama o tom proizvodu je manja. Najčešće se radi o proizvodu koji je dugoročno potreban poslovnom kupcu i za koji najčešće nema alternativnih rješenja. Poslovni kupac u takvim situacijama nastoji izgraditi dugoročne poslovne odnose s dobavljačima. U situaciji kada poslovni kupac ima male nepoznanice u svezi proizvoda, ali široke mogućnosti izbora dobavljača, pristup modificiranoj kupnji postaje složen. U takvim situacijama poslovni subjekt ima potrebu analizirati čitav niz informacija kako bi izvršio najprimjereniji izbor dobavljača i proizvoda, sve u kontekstu razvoja dugoročnih poslovnih odnosa s dobavljačem.

Razlikuju se dobavljači koji se nalaze na listama pouzdanih i kvalitetnih dobavljača i oni koji to nisu. Prvi su u povoljnijem položaju jer ako prate poslovnog kupca i surađuju s njim tada mogu lakše i brže prepoznati potrebe poslovnih kupaca i biti atraktivni i prihvaćeni kod raspisivanja natječaja za kupnju proizvoda. Ostali dobavljači – iako naizgled nisu u povoljnoj situaciji – mogu uz dodatne napore sudjelovati u natjecajima te ponudom koja se temelji na primjerenom odnosu kvalitete i cijene proizvoda postati novi dobavljač.

Modificirane kupnje u odnosu na kupnje koje se ponavljaju zahtijevaju više vremena i napora usmjerenih na obradu mnogih detalja. Npr. proizvođač namještaja *Perković*<sup>120</sup> proizvodnju bazira se na izradi namještaja po želji kupca i mjerama prostora i već čitav niz godina nabavlja rezervne dijelove od istog dobavljača. Taj mu dobavljač osigurava kvalitetne rezervne dijelove po konkurentnim cijenama, ali su rokovi isporuke često problematični. Iz tih razloga moguće je da se navedeni proizvođač namještaja usmjeri na novog dobavljača koji mu osigurava povoljnije rokove

<sup>120</sup> <http://www.namjestaj-perkovic> (16. veljače 2012.)



isporuke rezervnih dijelova, što dovodi do nove kupovne situacije s karakteristikama modificiranog kupovanja.

**Nove kupnje.** Pod novom kupnjom podrazumijeva se takvu kupovna situaciju u kojoj dolazi do kupnje novih proizvoda od novih dobavljača. Takva situacija izložena je mnogim rizicima i nepoznicama, te zahtijeva ulaganje velikih napora da se prikupe relevantne informacije o karakteristikama proizvoda koji se kupuju. Znatni naponi ulažu se i u prikupljanje informacija o dobavljačima spremnima na suradnju. Vezano uz njih traže se informacije o cijenama koje nude, o kvaliteti isporučenih proizvoda te o uvjetima isporuke. Na osnovi prikupljenih informacija o karakteristikama proizvoda i dobavljača pristupa se ocjeni alternativa. Dubina i širina analize ovisit će o važnosti nove nabave, vrijednosti novih proizvoda te o očekivanim posljedicama za pogrešno donesenu odluku.

Gledano sa strane dobavljača, nova je kupnja izazov i mogućnost da se konkurira i udovolji zahtjevima poslovnog kupca. Za dobavljača je to dobra prilika da postane jedan od dobavljača, ako ne i glavni dobavljač u skoroj budućnosti. Tako npr. kada tvrtka *Munja*<sup>121</sup> kao poslovni kupac namjerava proširiti proizvodni program, pristupa traženju informacija o opremi i potencijalnim dobavljačima. Na osnovi prikupljenih informacija pristupa ocjeni alternativa i odlučuje se za odgovarajuću opremu i dobavljača.

U osnovi, razlikuju se dvije opcije nove kupnje: prva je **klasična nova kupnja**, a druga je **strateška nova kupnja**. Klasična nova kupnja je veliki izazov jer se radi o novom proizvodu koji se u dosadašnjem djelovanju nije kupovao i o novom dobavljaču s kojim se do sada nije surađivalo te nisu razvijeni poslovni odnosi. Sve je, dakle, velika nepoznanica te je potrebno osigurati mnogo informacije o proizvodu i dobavljaču i izvršiti njihovu temeljitu analizu. Još je veći izazov za poslovnog kupca kada se radi o strateškoj novoj kupnji, odnosno o proizvodu od strateške važnosti i/ili velike vrijednosti. Za stratešku novu kupnju potrebno je uložiti velike napore u prikupljanju i obradi informacija o proizvodu i

<sup>121</sup> <http://www.munja.hr> (16. veljače 2012.)

dobavljačima kako bi se donijela primjerena odluka s obzirom da se radi o dugoročnim i financijski zahtjevnim odlukama te odgovornost postaje ekstremno velika.

U svemu tomu određenu malu prednost imaju dobavljači koji imaju već razvijene odnose s poslovnim kupcem i nalaze se na listama pouzdanih i kvalitetnih dobavljača za neke druge vrste proizvoda koje kupuje poslovni kupac. Ostali dobavljači su u situaciji da prate promjene i uključuju se u proces već u prvim počecima kada poslovni kupac najavljuje mogućnosti ulaska u proces kupnje novog proizvoda.

Završno, može se konstatirati da se tri kupovne situacije – ponovljena kupnja, modificirana kupnja i nova kupnja – razlikuju po angažiranosti poslovnih kupaca u realizaciji. Bovee, Houston i Thill<sup>122</sup> sintetizirali su navedeno tabelarno, uvažavajući nekoliko karakteristika kupovne situacije: potrebno vrijeme, veličinu interdisciplinarnih skupina za kupnju, potrebne informacije, ponuđene alternative, novost, kompleksnost donošenja odluka i učestalost kupnje. (Tablica 4.)

**Tablica 4.** Karakteristike kupovne situacije

Karakteristike	Ponovljena kupnja	Modificirana kupnja	Nova kupnja
Potrebno vrijeme	Malo	Prosječno mnogo	Mnogo
Uključene osobe u kupnji	Malo	Srednje	Veliko
Potrebne informacije	Minimalne	Umjereno	Maksimalno
Ponuđene alternative	Nema	Nekoliko	Mnogo
Novost	Nema	Prosječno	Visoko
Kompleksnost donošenja odluka	Niska	Srednja	Srednja/velika
Učestalost	Često	Povremeno	Neredovito

IZVOR: prilagođeno prema Bovee, C.L., Houston, M.J., Thill, J.V.: *Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 159.

<sup>122</sup> Bovee, C.L., Houston, M.J., Thill, J.V.: op.cit., str. 159.

Angažiranost poslovnih kupaca u realizaciji kupnje pod utjecajem je snaga iz okruženja, organizacijskih snaga, snaga skupine i individualnih snaga. Sve te snage (raspravljene u točki 3.) s više ili manje utjecaja definiraju proces kupnje koji se raspravlja u nastavku.

# 13. PROCES KUPNJE POSLOVNIH KUPACA

Proces kupnje dinamičan je proces jer obuhvaća interakciju više djelatnika u tom procesu i odnose tih djelatnika s dobavljačima. Prema istraživanju *CSO insights 2012 Sale Performance Optimization Proces* svega 11% prodajnog osoblja u potpunosti razumije proces kupnje poslovnih kupaca.<sup>123</sup> Proces kupnje poslovnih kupaca nije jednoobrazan, jednom je složeniji, drugi put jednostavniji. Tako npr. ako se nabavljaju, odnosno kupuju proizvodi na redovitoj osnovi, proces je kupnje jednostavan i manje formalan. Druga je situacija ako se kupuju skuplji proizvodi ili proizvodi koji se do sada nisu nabavljali. Tada se u procesu kupnje javlja više nepoznanica te je proces složeniji i formalniji. Te nepoznanice odnose se u prvom redu na poznavanje proizvoda koji se kupuju i poznavanje dobavljača od kojih se kupuje.

Proces kupnje je proces koji obuhvaća više faza kroz koje prolaze poslovni kupci. Temelji procesa kupnje vezuju se za rad Robinsona, Farrisa i Wilda te njihov *Buygrid model* kojim je proces kupnje razrađen u osam faza: **1)** prepoznavanje problema, **2)** definiranje obilježja potrebnog proizvoda, **3)** opis obilježja proizvoda, **4)** traženje i vrednovanje potencijalnih izvora, **5)** pribavljanje ponuda, **6)** vrednovanje ponuda i dobavljača, **7)** odabiranje postupka narudžbe i **8)** vrednovanje karakteristika proizvoda i dobavljača.<sup>124</sup>

Različiti autori na tim osnovama analizirali su proces kroz različit broj faza, pri čemu pojedini autori elaboriraju manji broj faza, a drugi predlažu detaljniji pristup s više faza. Tako npr.

<sup>123</sup> <http://www.csoinsights.com/Publications/Shop/Sales-Performance-Optimization> (10. veljače 2012.)

<sup>124</sup> Robinson, P.J., Faris, C.W., Wind, J.: op. cit. str. 31. 1967. u Morris, M., H.: op. cit., str. 86.

Fisher,<sup>125</sup> Cunningham i White,<sup>126</sup> a kasnije Hutt i Speh<sup>127</sup> elaboriraju proces u tri ključna koraka: u prvom se odbacuju rješenja koja ne odgovaraju potrebama poslovnog kupca, u drugom se utvrđuju i usklađuju prioriteta članova kupovnog centra, a u trećem se utvrđuju prioriteta poslovnog kupca. Drugi autori kao npr. Brennan, Canning i McDowell navode šest faza i to: faza prepoznavanja problema, faza u kojoj se utvrđuje specifikacija proizvoda, treća faza odnosi se na traženje dobavljača i proizvoda, slijedi faza procjene i selekcije dobavljača, u petoj fazi odabire se pristup nabavi, a u šestoj fazi ocjena ostvarenih rezultata.<sup>128</sup>

Sličnost pojedinih pristupa ukazuje na univerzalnost procesa kupnje na poslovnom tržištu. Pojedine faze se u nekim slučajevima mogu preklapati ili biti problemski odvojene, tj. proces kupnje je kontinuirani proces čije se odvijanje može promatrati s više ili manje faza. U definiranju procesa kupnje mogu pomoći odgovori na pitanja prikazana u Tablici 5., a na koja treba odgovoriti poslovni kupac.<sup>129</sup>

<sup>125</sup> Fisher, L.: *Industrial Marketing*, Busines Book, London, 1969.

<sup>126</sup> Cunningham, M., White, R.: *The Behaviour of Industrial Buyers in their search for Suppliers of Machine Tools*, Journal of Management Science, svibanj 1974.

<sup>127</sup> Hutt, M. D., Speh, T.W.: op. cit., str. 86.

<sup>128</sup> Brennan, R., Canning, L., McDowel, R.: op. cit., str. 34-35.

<sup>129</sup> Morris, M. H.: op. cit., str. 87.

**Tablica 5.** Dvadeset potencijalnih odluka poslovnog kupca

1. Postoji li potreba ili problem koji je toliko snažan da je potrebno reagirati odmah, odnosno za koliko se odluka može odgoditi?
2. Koja vrsta proizvoda može zadovoljiti potrebu ili riješiti problem?
3. Jesmo li u stanju izraditi proizvod u vlastitoj režiji?
4. Mora li se potrebni proizvod dizajnirati ili je već u proizvodnji kod potencijalnog dobavljača?
5. Je li potrebno izvršiti analizu vrijednosti?
6. Koliko iznosi najviša cijena koju smo spremni platiti?
7. Koliko smo spremni tolerirati odnos između cijene i drugih karakteristika proizvoda i/ili dobavljača?
8. Koji su izvori informacije mjerodavni?
9. Od koliko će se dobavljača zatražiti ponuda?
10. Koje karakteristike će se koristiti za vrednovanje prodavača?
11. Hoće li će natječaj biti objavljen?
12. Hoće li proizvod biti kupljen ili nabavljen u leasingu?
13. Koliko smo spremni pregovarati s dobavljačem i na kojim osnovama?
14. Koliko zaliha je za naše potrebe spreman držati prodavač?
15. Hoće li se naši zahtjevi podijeliti među više prodavača?
16. Je li dugoročni ugovor s prodavačem interesantan za nas?
17. Koja ugovorna jamstva će se tražiti?
18. Kako će se postaviti naš proces naručivanja?
19. Nakon kupnje, kako će prodavač biti evaluiran?
20. Kako će se reagirati na neprimjerene karakteristike proizvoda ili dobavljača?

Prije definiranja modificiranog procesa kupnje na poslovnom tržištu, koji će se analizirati u nastavku, potrebno je ukazati da je proces kupnje pod snažnim utjecajem promjena u okruženju. Naime, zbog ekonomske situacije koja je prisutna u zadnjih nekoliko godina poslovni kupci su više nego ikad do sada opterećeni potrebom da sa što manje ulaganja, tj. kupovanja, učine što više. Takve okolnosti bitno otežavaju poslovanje i determiniraju ponašanje poslovnih kupaca i potrebu da poslovni subjekti koji se javljaju kao prodavači uvažavaju novonastale uvjete i prilagode se procesu kupovanja u takvim okolnostima. Nove okolnosti su i rezultat informatizacije poslovanja, tako da npr. poslovni kupac danas dobiva nekoliko e-mailova dnevno koji sadrže neku vrstu ponude. Navedeno je prema rezultatima istraživanja u povećanju

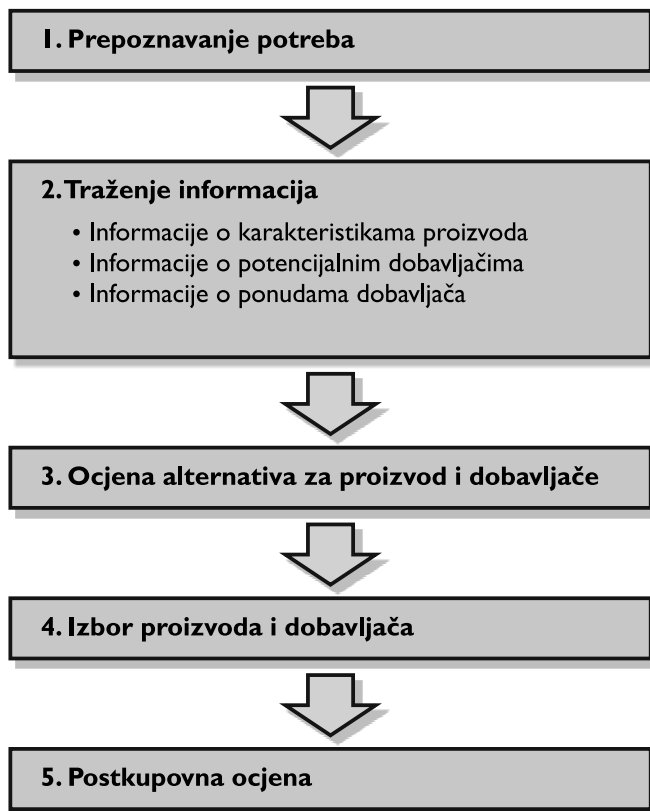
od oko 30% u zadnje četiri godine.<sup>130</sup> Takva situacija otežava donošenje odluka jer se često ponude odnose na iste ili slične proizvode. Iz tih razloga poslovni subjekt/prodavač treba se dodatno angažirati da ostvari primjereni pristup kojim se stvara dijalog s kupcem, pristup u kojem je zabrinutost kupca u fokusu interesa i pristup u kojem će poslovni kupac s minimalno uloženom energijom donijeti racionalnu odluku.

Nadalje, u odnosu na nedavnu prošlost danas se mnogi poslovni kupci u ranim fazama procesa kupovanja oslanjaju na informacije koje se osiguravaju putem interneta te djeluju proaktivno u procesu kupovanja. Tako npr. prema jednom istraživanju čak 80% transakcija na poslovnom tržištu rezultat je situacije da je kupac pronašao prodavača, što nije bio slučaj u prošlosti.<sup>131</sup> Iz tih razloga poslovnim kupcima potrebno je ponuditi informacije za svaku od faza kroz koju prolazi u procesu kupovanja i dodatno se angažirati kako bi se olakšalo donošenje odluka o kupovini.

Uvažavajući navedena pitanja, prethodne teoretske postavke te uvažavanjem novih odnosa na poslovnom tržištu u nastavku se proces kupnje kroz koji prolazi poslovni kupac promatra kao proces koji se odvija u pet faza. Pritom su pojedine kupovne aktivnosti uključene u istu fazu. Proces započinje prepoznavanjem potreba za proizvodima. U drugoj fazi obuhvaćeni su poslovi vezani za traženje informacija i s tim u svezi izradu specifikacije za proizvode, prepoznavanje potencijalnih dobavljača i traženje ponude. U trećoj fazi pristupa se ocjeni alternativa za proizvode i za dobavljače. Četvrta faza odnosi se na izbor proizvoda i dobavljača, a u petoj fazi vrši se postkupovna ocjena. S obzirom da se radi o kontinuiranom procesu, taj proces ne završava s postkupovnom ocjenom, već se proces nastavlja traženjem novih informacija, ocjenom alternativa, izborom proizvoda i dobavljača, postprodajnom ocjenom i tako ponovo dalje. (Shema 19.)

<sup>130</sup> <http://www.siriusdecisions.com> (06. veljače 2010.)

<sup>131</sup> *B2B Lead Generation Handbook*, MarketingSherpa, 2008., str. 99. (<http://www.webanalyticsworld.net>) (06. veljače 2012.)

**Shema 19.** Proces kupnje

**Prepoznavanje potreba.** Kupovni proces na poslovnom tržištu započinje prepoznavanjem problema, tj. potreba za određenim proizvodom. Potreba za nabavom sirovina i repromaterijala nastaje kao rezultat očekivanja veće proizvodnje u kojoj se te sirovine i repromaterijal koriste. Potreba za nabavom posljedica je i povećanja potrošnje u proteklom razdoblju te smanjenja zaliha neophodnih za redovito poslovanje. Problem i njegovo prepoznavanje može biti vezano i za nove tržišne mogućnosti i poticaje koji dolaze iz marketinškog okruženja.

Izvorište potrebe za nabavom opreme najčešće se odnosi na zastarjelost postojeće opreme ili želju da se nabavi tehnološki nova generacija opreme koja će omogućiti postizanje boljih rezultata. Pojedini poslovni kupci prepoznaju potrebe za poslovnim uslu-



gama (kao npr. potrebe za istraživanjem tržišta) koje će obaviti specijalizirana agencija, ili potrebe za rješavanjem određenih sudskih sporova, za što se angažiraju odvjetnički uredi itd.

Potrebe za kupnjom na poslovnom tržištu javljaju se i u slučajevima kada dolazi do kvarova i potrebe za rezervnim dijelovima te za redovito odvijanje poslovanja kada je nužno osigurati dnevne potrepštine.

Prepoznavanje problema nije vezano samo za jednu jedinu osobu, jednu strukturu zaposlenika ili za menadžment poslovnog subjekta. Prepoznavanje potreba je zadatak svih djelatnika – bitno je da na vrijeme reagiraju i poduzmu akcije da se pristupi nabavi potrebnih proizvoda.

Smatra se da je prva faza – prepoznavanje problema – najkritičnija i najznačajnija faza, jer rezultati te faze govore treba li nastaviti proces kupnje i ulaziti u sljedeće faze procesa ili odustati od procesa nabave proizvoda.

**Traženje informacija.** Druga faza u procesu kupnje na poslovnom tržištu odnosi se na traženje informacija. Traženje informacija je financijski i vremenski zahtjevna faza procesa kupnje i zbog toga od posebne važnosti za poslovnog kupca. Traže se i sistematiziraju tri vrste informacija: informacije o karakteristikama proizvoda, informacije o potencijalnim dobavljačima i informacije o ponudama. Traženjem informacija smanjuje se rizik, a traženje alternativnih rješenja za proizvode ili dobavljače je najekstenzivnije upravo kada je percipirani rizik visok. Smatra se da je frekvencija traženja informacija u funkciji ocjene koliko je zadovoljstvo s postojećim rješenjima, kako za proizvod tako i za dobavljače.

**Informacije o karakteristikama proizvoda** vezuju se za informacije o veličini, težini, kvaliteti, dostupnosti i slično. S tim informacijama moguće je izraditi specifikaciju potrebnih karakteristika proizvoda.

**Informacije o potencijalnim dobavljačima** osiguravaju izbor najpovoljnijeg dobavljača. U traženju potencijalnih dobavljača (poslovni subjekti – prodavači) preferiraju se oni s kojima su poslovni odnosi razvijeni i neopterećeni problemima. Za nove dobavljače traže se informacije koje će omogućiti izbor najpovoljnijeg, kao npr. dosadašnje iskustvo, raširenost mreže, razvijenost servisnih usluga, spremnost na promptno reagiranje na zahtjev kupca i drugo.

**Informacije o ponudama** odnose se na traženje ponuda od dobavljača i posebno su važne za složene i skupe proizvode, dok je kod rutiniranih kupnji traženje ponuda jednostavno i s manje rizika.

Izvori informacija za sve tri vrste informacija su razni stručni časopisi, oglasi u poslovnim i drugim tjednicima, posjeti sajmovima, stručnim skupovima, konferencijama, zatim prezentacije prodavača, osobna prodaja, usmena predaja, internet i drugi izvori.

**Ocjena alternativa za proizvod i dobavljače.** Nakon što su utvrđene potrebe, izrađena specifikacija za tražene proizvode te utvrđeni potencijalni dobavljači od kojih se zatražila i dobila ponuda, pristupa se trećoj fazi procesa u kojoj se ocjenjuju alternativne ponude i dobavljači koji su ponudu dostavili. Faza evaluacije alternativa provodi se tako što se najprije ocjenjuju dobavljači, a tada se među ponudama odabranih dobavljača ocjenjuje proizvod.

Kriteriji koji se koriste za ocjenu proizvoda i dobavljača odnose se na kvalitetu, postprodajne usluge i cijenu. Postoje i neki drugi manje važni kriteriji, kao što su uvjeti plaćanja, rokovi isporuke, troškovi popravaka i slično.

**Isporuka kvalitetnih proizvoda** smatra se ključnim kriterijem. Naime, kvalitetna sirovina i repromaterijal dobar su input za stvaranje kvalitetnog proizvoda. Također, kvalitetna oprema osigurava da će proizvodnja s tom opremom rezultirati kvalitetnim proizvodima. Slično je i s poslovnim uslugama, kao i s rezervnim dijelovima.

Poslovni kupci posebno su zainteresirani za postprodajne usluge. Poslovni kupci očekuju da nakon što kupe skupu opremu prodavač osigura dodatne usluge, kao npr. instaliranje opreme, obuka djelatnika za korištenje opremom, održavanje, popravci i redovito servisiranje.

Cijena je također važan kriterij jer svaki poslovni kupac želi kupiti najjeftinije i najkvalitetnije proizvode. Međutim, tu postoji granica jer nije primjereno da npr. snažan kupac uvjetuje manjem dobavljaču snižavanje cijene koja ga dovodi u zonu gubitaka. Naime, ono što stradava je kvaliteta koja zbog niskih cijena i zarade postaje sve manja. Iz tih je razloga odnos kvalitete i cijene proizvoda od presudne važnosti za ocjenu vrijednosti ponude dobavljača. Pored toga, ključna dimenzija na temelju koje se procjenjuje vrijednost ponude dobavljača je i pravovremena isporuka, odnosno isporuka proizvoda u ugovorenom roku, znanje i osposobljenost dobavljača te reference iz dosadašnjeg poslovanja.

**Izbor proizvoda i dobavljača.** Izbor proizvoda i dobavljača je četvrta faza i temelji se na prikupljenim ponudama uz uvažavanje gore navedenih kriterija: kvalitete, postprodajne usluge i cijene. Poslovni kupci koji su svoje poslovanje prilagodili upravljanju kvalitetom (TQM – *Total Quality Management*) i ISO standardima u ovoj fazi procesa kupovanja posebnu pažnju posvećuju kvaliteti proizvoda koje kupuju. Iz tih su razloga karakteristike proizvoda (kao npr. trajnost i postojanost) posebno važne karakteristike.

Nadalje, dobavljači koji su u stanju poštivati kriterije *just in time* (JIT) posebno su cijenjeni kod poslovnih kupaca koji su uveli sustav upravljanja zalihama. Na taj se način osigurava minimalna količina zaliha, ali i nabava proizvoda na stalnoj i redovitoj osnovi.

Preporučuje se da se pri izboru dobavljača vodi računa o izboru više dobavljača. Jedan do tri smatraju se ključnim, ali se odnosi uspostavljaju i razvijaju i s drugim dobavljačima. Navedeno iz razloga da se pregovaračka i druga snaga dobavljača smanji. U ovoj fazi kupovnog procesa dolazi i do finalizacije procesa nabave i kupnje određenog proizvoda.

**Postkupovna ocjena.** Postkupovna ocjena zadnja je faza procesa kupnje na poslovnom tržištu. U ovoj fazi traže se odgovori na pitanja zadovoljavaju li proizvodi postavljene kriterije iz specifikacije. Postkupovnom ocjenom vrednuje se zadovoljstvo kupljenim – od sirovina i repromaterijala, do opreme, poslovnih usluga i rezervnih dijelova.

U tu svrhu razvijeni su instrumenti kojima se prate i analiziraju navedene karakteristike proizvoda. To ne čine samo poslovni kupci, već i dobavljači kako bi zadovoljili postavljene zahtjeve svojih partnera. Mjeri se zadovoljstvo poslovnih kupaca s isporučenim proizvodom te odstupanja od postavljenih ciljeva. Takvi podatci dobar su indikator i motiv za korekciju međusobnih odnosa dobavljač – poslovni kupac. Tako npr. tvrtka *Vargon*,<sup>132</sup> proizvođač raznih dimenzija rebrastih kanalizacijskih cijevi od polietilena (PE-HD), kao poslovni kupac može biti zadovoljna, manje zadovoljna ili potpuno nezadovoljna s isporučenim sirovinama i dobavljačem.

Rezultati postkupovne faze nisu sami sebi svrha, već se koriste za korekciju ponašanja i djelovanja. Ti se podatci registriraju i koriste u slučaju kada se pojavi potreba za ponovljenom kupnjom. Na osnovi rezultata postprodajne ocjene, kod rutinirane i ponovljene kupnje pristupa se ponovnom traženju informacija, tj. traženju informacija o proizvodima i dobavljačima, kako bi se stvorila osnova za prikupljanje ponuda. U slučajevima nove kupnje, tj. u situacijama kada treba rješavati nove probleme, proces kupnje započinje prvom fazom – fazom prepoznavanja problema – na koju se nadovezuju traženje informacija, ocjena alternativa, izbor proizvoda i dobavljača i, završno, faza postprodajne ocjene.

Završno, za sagledavanje ponašanja poslovnog kupca potrebno je upoznati se s modelima ponašanja poslovnog kupca i varijablama koje su sastavni dio strukture tog modela. S tim u svezi u nastavku se elaboriraju multidimenzionalni i interaktivni modeli ponašanja poslovnih kupaca.

<sup>132</sup> <http://www.vargon.hr> (06. veljače 2012.)

## 14. MULTIDIMENZIONALNOST U ANALIZI PONAŠANJA POSLOVNIH KUPACA

Prvi modeli s kojima se razmatralo ponašanje poslovnih kupaca u fokusu interesa su imali cijene, ukupne troškove poslovanja, ograničenost izbora proizvoda i upravljanje materijalom. Slijedi obrada ponašanja poslovnog kupca, gdje se u analizu uvodi osobni interes angažiranih u kupovnom procesu polazeći od postavke da ti interesi mogu imati utjecaja na rezultate kupovnog procesa. U razmatranje se uvode nove varijable, kao npr. mogućnost izbjegavanja rizika u donošenju odluka,<sup>133</sup> odnosi s drugim osobama unutar poslovnog kupca u kontekstu prijenosa i objašnjavanja informacija,<sup>134</sup> lateralna veza ključnih osoba u kupovnom procesu s kolegama,<sup>135</sup> ostvarivanje zadovoljstva poslovnog kupca i prodavača kroz međusobne odnose.<sup>136</sup>

U godinama koje slijede uvode se nove varijable u model ponašanja poslovnog kupca. Tako npr. modelom *Proces odlučivanja* obrazlaže se donošenje odluka koje se ostvaruju protekom određenog vremena i u fazama.<sup>137</sup> Slijedi kompaktni model koji se temelji na obradi tri veličina koje utječu na kupovni proces i to: organizacijska struktura, elementi procesa kupnje i individualne karakteristike osoba uključenih u proces. Pristup je poznat kao *Buygrid model*.<sup>138</sup>

<sup>133</sup> Newall, J.: *Industrial Buyer Behaviour: A Model of the Implications of Risk Handling Behaviour for Communication Policies in Industrial Marketing*, European Journal of Marketing, 11, 3, 1977., str. 165-211.

<sup>134</sup> Webster, F. C.: *Modelling the Industrial Buying Process*, Journal of Marketing Research, 2, 4, 1965., str. 370-376.

<sup>135</sup> Tosi, H. L.: *The Effects of Expectation Level of Role Concensus on Buyer-Seller Dyad*, Journal of Business, 39, 4, 1966., str. 516-529.

<sup>136</sup> Bonoma, T. V., Johnson, W.: *The Social Psychology of Industrial Buying and Selling*, Industrial Marketing Management, 7, 3, 1978., str. 213-224.

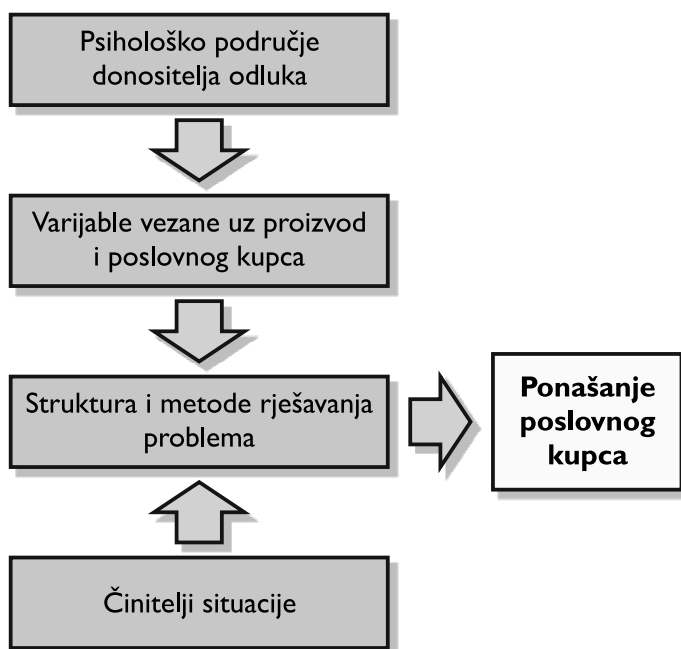
<sup>137</sup> Wind, Y., Robinson, P.: *Generalized Simulation of the Industrial Buying Process*, Marketing Science Institute Working Paper, lipanj 1968.

<sup>138</sup> Robinson, P., Faris, C. and Wind, Y.: op. cit., str. 31.

Smatralo se da su ti modeli bili nedovoljno precizni za predviđanje ponašanja poslovnih kupaca te su napori usmjereni na formuliranje kompleksnijih modela. Dva modela zahtijevaju posebnu pozornost i to su tzv. *Sheth model* i *Webster-Wind model* koji nastaju početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća.

**Shethov model.** Shethov model uključuje čitav niz varijabli koje su objedinjene u četiri kategorije, koje su međusobno povezane i koje djeluju u zajedništvu te utječu na ponašanje poslovnog kupca.<sup>139</sup> Te varijable su objedinjene u: psihološko područje donositelja odluke, u varijable vezane za proizvod i poslovnog kupca, u strukturu i metode rješavanje problema te u činitelje situacije. (Shema 20.)

#### Shema 20. Shethov model



<sup>139</sup> Sheth, N. J.: *A Model of Industrial Buying Behavior*, *Journal of Marketing*, 37, 4, 1973., str. 60-72.

Psihološko područje donositelja odluka vezuje se za razumijevanje donositelja odluka o mogućnosti proizvoda da zadovolji uobičajene i određene kriterije proizvoda kao što su kvaliteta, cijena, vrijeme isporuke i slično. Navedeno će ovisiti o obrazovanosti donositelja odluke, njegovom životnom stilu, prošlim iskustvima, poznavanju proizvoda i dobavljača te drugim karakteristikama s izravnim utjecajem na donošenje odluka.

U skupini varijabli vezanih za proizvod i poslovnog kupca karakteristično je da se za varijable koje se odnose na proizvod razmatraju one vezane za rizik, i to ovisno o tomu radi li se o novoj ili ponovljenoj kupnji proizvoda te ovisno o pritiscima rokova za nabavu proizvoda. U varijable vezano za poslovnog kupca razmatrane su karakteristike kao što su njegova veličina, poslovna orijentacija, razina centralizacije i druge karakteristike.

Sheth argumentira da donositelj odluke pod utjecajem psiholoških varijabli i varijabli vezanih za proizvod i poslovnog kupca donosi odluku o metodi rješavanja problema. Te metode mogu biti karakterizirane odlučivanjem u skupini ili pojedinačno, pri čemu u prvom slučaju – kada se odlučuje u skupini – dolazi do konflikata. Ti konflikti prvenstveno proizlaze iz različitih kriterija koje članovi kupovnog centra imaju u vrednovanju karakteristika i u očekivanjima od proizvoda i dobavljača ili pak zbog različitih pristupa odlučivanju ili definiranju ciljeva.

Zadnja skupina varijabli razmatra čimbenike situacije koji nemaju stalni i/ili istovjetni utjecaj na ponašanje poslovnih kupaca. Određene odluke i ponašanja poslovnog kupca u jednoj situaciji su rezultat utjecaja iz okruženja – kao npr. pravnih snaga kojima se reguliraju cijene, ekonomskih snaga kojima se reguliraju odnosi ponude i potražnje i drugo.

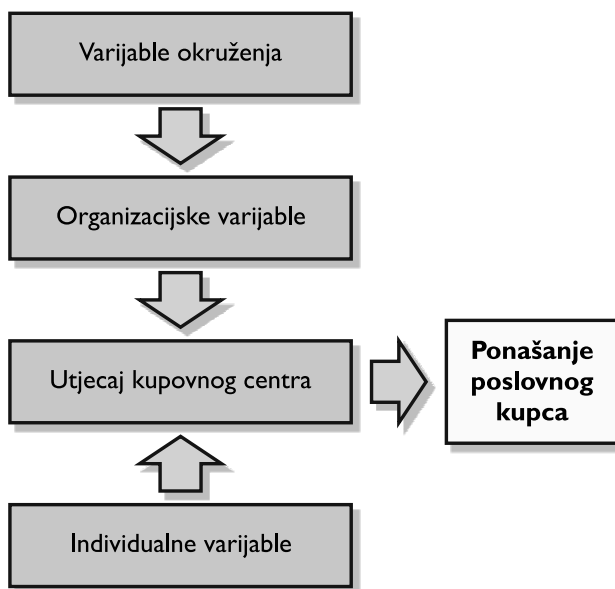
Dakle, Shethov model ne nudi rješenje već okvir za razmatranje ponašanje poslovnih kupaca na način da se uvažava dinamika promjena i kompleksnost odnosa te s tim u svezi utjecaji raznih varijabli na proces kupnje.

***Webster-Wind model.*** *Webster-Wind* model naglašava ulogu pojedinaca i pri tome osobnost, percepciju, iskustvo i druge osob-

ne karakteristike koje se smatraju ključnima za proces kupnje. Argumentira se da je proces kupnje rezultat pojedinačnog utjecaja članova kupovnog centra i njihovog međusobnog djelovanja te da na njihove odluke utjecaji dolaze iz četiri područja: općeg okruženja, organizacije, međusobnih utjecaja i utjecaja pojedinaca.

U okviru ovog modela proces kupnje se promatra kao lijevak (Shema 21.) jer se polazi od općih društvenih odrednica pa preko jedinstva organizacijskih utjecaja dolazi do međudjelovanja skupine i pojedinaca. Razlikuju se četiri razine utjecaja. Prva se odnosi na utjecaje iz okruženja poslovnog kupca – kao npr. utjecaji države, sindikata, poslovnih udruženja i slično. Na drugoj razini su utjecaji iz organizacije – kao npr. ciljevi koji se žele ostvariti, tehnologija koja se koristi, organizacijska struktura, kao i utjecaji pojedinaca unutar organizacije. Na trećoj razini su utjecaji koji dolaze iz kupovnog centra i razrada kupovnih aktivnosti i uloga u procesu kupnje. Četvrta razina objedinjuje utjecaje pojedinaca s argumentacijom da na proces kupnje značajan utjecaj dolazi od pojedinaca uključenih u taj proces.

### Shema 21. Webster - Wind model





U modelu se osim temeljnih ekonomski paradigmi uvažavaju i društvene i psihološke dimenzije, što modelu daju karakteristike interdisciplinarnosti i mogućnost primjene u različitim situacijama ovisno o razvijenosti okruženja u kojem se djeluje i o specifičnosti poslovnog kupca. Iako model obuhvaća široki spektar varijabli, nema veće praktično značenje jer se ne koncentrira na pojedinačnu dublju analizu sastavnica modela, što kao posljedicu ima nemogućnost korištenja za sagledavanje dinamike ponašanja poslovnih kupaca.

Navedeni nedostaci prezentiranih modela ponašanja poslovnih kupaca motivirali su nova istraživanja i nove iskorake u razumijevanju složene prirode odnosa koji determiniraju reakcije poslovnih kupaca i predviđanje njihovog ponašanja. Webster, kao jedan od ključnih autora tih modela, u jednoj je kasnijoj raspravi ukazao na limite starih modela i ukazao kako je potrebno energiju uložiti u razumijevanje dugoročnih odnosa i mrežnih odnosa među poslovnim subjektima.<sup>140</sup> Te modele karakterizira interaktivni pristup, što je predmet rasprave u nastavku.

---

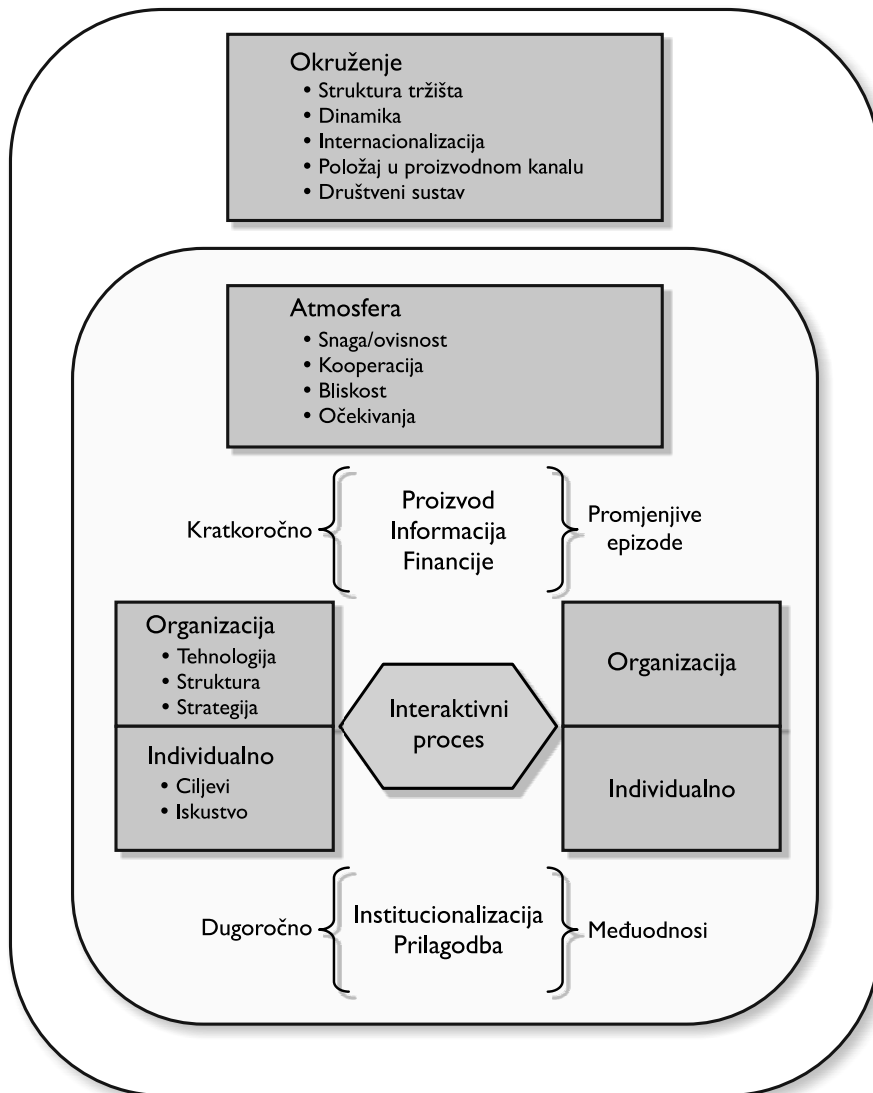
<sup>140</sup> Webster, F. E.: *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, Journal of Marketing, 56, listopad 1992., str. 1-17.

# 15. INTERAKTIVNOST U ANALIZI PONAŠANJA POSLOVNIH KUPACA

Interaktivni pristup u analizi ponašanja poslovnih kupaca polazište ima u obradi temeljnih elemenata procesa odlučivanja i u uvažavanju fleksibilnosti u zadovoljavanju potreba poslovnih kupaca. U fokusu razmatranja je **razvijanje odnosa između poslovnih kupaca i prodavača**. Navedeno iz razloga jer su sve jači utjecaji koji dolaze iz okruženja i pritisaka konkurencije te jedino interaktivnost, odnosno stalni i dugoročni odnosi s partnerima omogućuju poslovnu učinkovitost.

Hakansson u obradi interaktivnog pristupa ukazuje da poslovni kupci nisu više pasivni promatrači, već su u zajedništvu s prodavačima **aktivni sudionici u transakciji**. Odnosi između poslovnih kupaca i prodavača su temeljeni na dugoročnim odnosima koji su pretežito bazirani na povjerenju, a manje na formalnim ugovorima. Međutim, kako to ističe Hakansson, zbog izrazito složenih odnosa i interakcija koje se javljaju između poslovnih kupaca i prodavača obje strane više su usmjerene na razvijanje odnosa nego na neposrednu kupnju i prodaju.<sup>141</sup> Na tim osnovama moguće je proces kupnje promatrati kao interakciju četiri ključna područja: (1) interaktivni proces koji se javlja između poslovnog kupca i dobavljača, (2) subjekti koji razvijaju interakciju, (3) okruženje i (4) atmosfera. (Shema 22.)

<sup>141</sup> Hakansson, H (ed.): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley, New York, 1982.

**Shema 22. Interaktivni model**

Izvor: Hakansson, H (ed.): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley, New York, 1982.

**Prvo područje – interaktivni proces.** Odnosi između prodavača i poslovnog kupca mogu biti podijeljeni u nekoliko epizoda za čije odvijanje je potrebno određeno vrijeme. Svaka epizoda, uvažavajući stav autora, može se promatrati u terminima pred-

meta razmjene. Tako se npr. može govoriti o razmjeni proizvoda, informacija, financijskih sredstava. Pri tome, što je veća neizvjesnost vezano za predmete razmjene, veća će biti potreba za interakcijom – odnosno s interakcijom neizvjesnost se smanjuje i između prodavača i poslovnog kupca razvija se povjerenje. S vremenom interakcija postaje rutinirana, a klasična uloga prodavača i poslovnog kupca se modificira na način da se jača povjerenje, smanjuju se troškovi zbog pojednostavljenije suradnje, a javljaju se i druge prednosti.

**Drugo područje – interakcija.** Subjekti koji razvijaju interakciju uključeni su u drugo područje razmatranja. Pod *subjektima* se ovdje podrazumijevaju poslovni kupci i dobavljači (u modelu označeni kao *organizacija*) i djelatnici (u modelu označeni kao *individualno*), koji djeluju u tim poslovnim subjektima. Interakcija nastaje između poslovnih subjekata i pojedinaca, a bit će određena njihovim karakteristikama. Tako npr. pojedini poslovni subjekt – neovisno o tomu radi li se o poslovnom kupcu ili dobavljaču – može biti određen veličinom, tehnologijom, motivacijom, organizacijskom strukturom, strategijama i slično. Karakteristike pojedinaca – neovisno o tomu djeluju li u poslovnom kupcu ili dobavljaču – vezane su za njihove stavove, osobnost, motiviranost i percepciju.

**Treće područje – okruženje.** Treće područje interesa u modelu je okruženje. Naime, interaktivni proces odvija se u okruženju koje je određeno određenim normama ponašanja i vrijednostima. Ovdje se kao ključni čimbenici javljaju dinamika i struktura tržišta, razina internacionalizacije, društveni sustav i položaj u kanalima.

**Atmosfera.** Rezultat relacijskih odnosa je atmosfera koja predstavlja četvrto područje interesa u modelu. Atmosfera se stvara temeljem višekratnih razmjena i prilagođavanja te se posebno manifestira u suradnji i zbližavanju prodavača i poslovnih kupaca. U interakciji u jednom ekstremnom slučaju javlja se konfliktna situacija, a u drugom suradnja i kooperacija. Konfliktna situacija najčešće je vezana za dominaciju jedne strane kada se vlastitom snagom drugog stavlja u nepovoljniji položaj i ovisnost.

Kooperacija i bliskost s drugom stranom otvaraju mogućnosti razvoja odnosa i bolju atmosferu. Relacijski odnosi koji utječu na stvaranje atmosfere predstavljaju odnose koji se oblikuju na dugi rok, a zasnovani su najčešće na varijablama kao što su povjerenje, privrženost i međuovisnost.

**Povjerenje** među partnerima je ključna dimenziju dobrih odnosa među partnerima. Povjerenje se zasniva na vjerovanju u dobre odnose koji se razvijaju među partnerima, odnosno na pretpostavci i uvjerenju da u poslovnom odnosu djeluju u smjeru ostvarivanja najboljeg interesa za obje strane. Povjerenjem se ustvari oslanja na poslovnog partnera za kojeg se vjeruje da je pouzdan odnosno da je *dato obećanje partnera vjerodostojno te da će rezultirati ispunjenjem preuzetih obveza*.<sup>142</sup> Povjerenje dakle, predstavlja očekivanja partnera u međusobnom odnosu da će oba uložiti dodatnu energiju kojom će se osigurati ostvarenje zajedničkih planova i razvijati poslovni odnos.

**Privrženost** se u kontekstu relacijskih odnosa smatra odanost poslovnoj praksi koja se razvija između partnera i to na dugoročnoj osnovi, tj. radi se o implicitnom ili eksplicitnom obećanju da će se unapređivati dugoročni odnosi s određenim poslovnim partnerom. Ono što privrženosti daje karakteristiku dugoročnosti jest vjerovanje da će dugoročni odnos s partnerom omogućiti ostvarivanje određenih vrijednosti i koristi kako za jednu tako i za drugu stranu. Na privrženost se gleda kao na trajnu želju da se održi vrijedan odnos između partnera.<sup>143</sup>

**Međuovisnost** u relacijskim odnosima prodavača i poslovnih kupaca vezuje se za koncept moći u tim odnosima. Naime, najčešće se na poslovnom tržištu javlja situacija gdje surađuju partneri koji nemaju istu snagu, odnosno jedni su jači i dominiraju nad drugima. Ta se dominacija koristi u definiranju uvjeta poslovanja kao što su rokovi isporuke, kvaliteta proizvoda, cijena, držanje

<sup>142</sup> Morgan, M., Hunt, S. D.: *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, 58, lipanj 1994., str. 20-38.

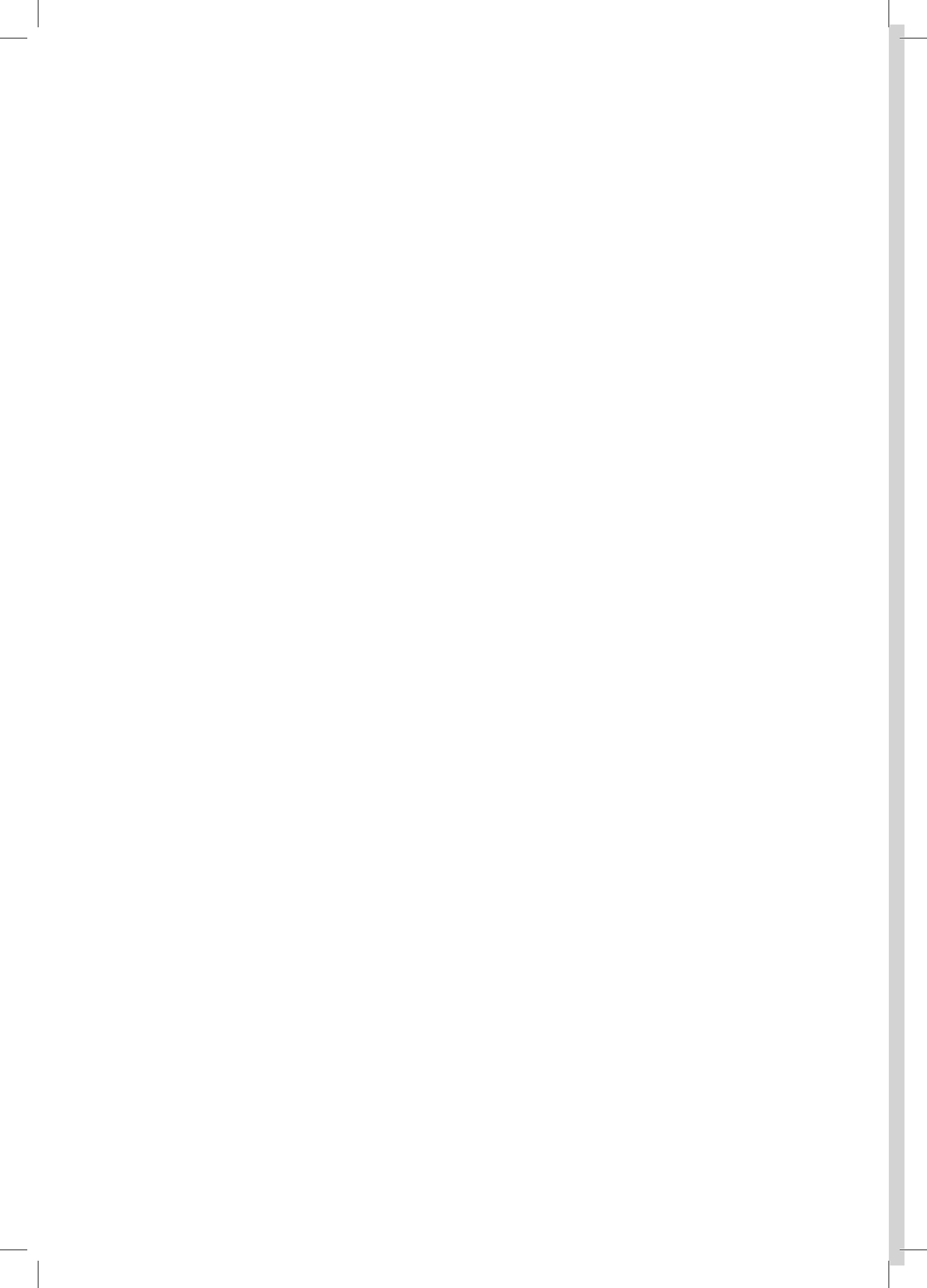
<sup>143</sup> Moorman, Ch., Deshpande, R., Zaltman, G.: *Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*, Journal of Marketing Research, 1992., 29, 3, str. 314-328.

zaliha i slično. Drugim riječima, kada u odnosu između dva partnera ne postoji ravnoteža možemo govoriti o ovisnosti jednog partnera o drugome. Neuravnoteženost raspodjele moći je ustvari sposobnost jednog da natjera drugog partnera da učini ono što uobičajeno ne čini u poslovnoj praksi.

Završno, interaktivni model u fokusu promatranja ima odnose koji se uspostavljaju između pojedinaca unutar poslovnog kupca ili prodavača i između prodavača i poslovnih kupaca. S obzirom na dinamičnost tih odnosa, interaktivni model dobra je osnova za razumijevanje i daljnje istraživanje ponašanja na poslovnom tržištu i posebno ponašanja poslovnih kupaca. Analiza ponašanja poslovnih kupaca postaje sve složenije s dinamikom okruženja, odnosno naglim promjenama koje karakteriziraju kraj prošlog i početak ovog stoljeća te se upravljanje marketinškim aktivnostima nameće kao imperativ, o čemu se raspravlja u sljedećoj točki.

## Teze za raspravu

1. Procesi kupnje na poslovnom tržištu nemaju istu razinu složenosti. Jedni su složeniji od drugih, odnosno za realizaciju jednih potrebno je uložiti mnogo više napora u odnosu na druge. S tim u svezi razlikuju se tri kupovne situacije. Koje su to situacije i u koju situaciju ulazi kupnja tvorničkih postrojenja za proizvodnju *cockpita* automobila, a u koju nabava uredskog materijala? Obrazložite odgovor.
2. Modificirane kupnje odnose se na kupovnu situaciju u kojoj je došlo do promjena u nabavi proizvoda koji su se do tada nabavljali rutinirano. Iz kojih razloga dolazi do promjena?
3. Proces kupnje na poslovnom tržištu kontinuirani je proces koji se odvija u okviru pet faza. Navedite redoslijed, istaknite koja je faza po vama najvažnija i obrazložite zašto?
4. Druga faza u procesu kupnje na poslovnom tržištu odnosi se na traženje informacija. Traženje informacija je financijski i vremenski zahtjevna faza procesa kupnje i zbog toga od posebne važnosti za poslovnog kupca. Traže se i sistematiziraju tri vrste informacija. Navedite koje i obrazložite.
5. Prvi modeli modela ponašanja poslovnih kupaca smatrani su nedovoljno preciznima za predviđanje ponašanja poslovnih kupaca te su naponi usmjereni na formuliranje kompleksnijih modela. Međutim, dva modela zahtijevaju posebnu pozornost. To su tzv. *Sheth model* i *Webster-Wind model* koji nastaju početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Koje su osnovne karakteristike navedenih modela?
6. U obradi interaktivnog pristupa ukazuje se da poslovni kupci nisu više pasivni promatrači već u zajedništvu s prodavačima postaju aktivni sudionici u transakciji. Na tim osnovama moguće je proces kupnje promatrati kao interakciju četiri ključna područja. O kojim ključnim područjima je riječ?







# UPRAVLJANJE MARKETINŠKIM AKTIVNOSTIMA NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

## Ciljevi

- Analizirati razine strateškog usmjerenja na poslovnom tržištu.
- Raspraviti pristup definiranju svrhe, analize situacije i ciljeva poslovanja.
- Definirati strateške pristupe u ostvarivanju ciljeva poslovanja.
- Obraditi pristup izboru ciljnog tržišta.
- Spoznati prirodu organiziranja marketinških aktivnosti.
- Razumjeti svrhu i proces kontrole marketinških aktivnosti.

Donedavno su za ostvarivanje uspjeha na poslovnom tržištu presudan utjecaj imali čimbenici vezani za unutarnju jakost i sposobnost poslovnog subjekata, dok je danas uspjeh određen prepoznavanjem i prilagođavanjem utjecajima iz okruženja. Ti utjecaji dolaze od poslovnih kupaca, odnosno njihovih potreba, te od aktivnosti koje poduzimaju konkurenti, dobavljači i distributeri. Utjecaji na poslovanje dolaze i iz šireg, tzv. makro-okruženja, odnosno ekonomske politike, tehnoloških trendova, pravnog okvira te, neizravno, demografskih kretanja. Prilagođavanje navedenim utjecajima, neovisno dolaze li iz mikro ili makro marketinškog okruženja, poslovni subjekti koji djeluju na poslovnom tržištu ostvaruju upravljanjem marketinškim aktivnostima. Upravljanje marketinškim aktivnostima na poslovnom tržištu u nastavku se raspravlja obradom razine strateškog usmjerenja u poslovanju na poslovnom tržištu (točka 16.), analizom usmjeravanja marketinških aktivnosti (točka 17.), studijem odabira strateškog i taktičkog pristupa (točka 18.) te izučavanjem organizacijskih oblika i kontrole marketinških aktivnosti na poslovnom tržištu (točka 19.).

# 16. RAZINE STRATEŠKOG USMJERENJA U POSLOVANJU NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

Poslovni subjekti koji djeluju na poslovnom tržištu izloženi su stalno novim izazovima. Ti izazovi zahtijevaju nova promišljanja i nove pristupe razvoju. Razvoj poslovnog subjekta danas nije moguće ostvariti reaktivnim pristupom, tj. reagiranjem na promjene koje su se dogodile u okruženju, već proaktivnim odnosom kojim se promjene prejudiciraju i njima prilagođava poslovanje. Drugim riječima, poslovni subjekt se u svojem poslovanju i donošenju poslovnih odluka ne može osloniti samo na informacije iz prošlosti, već se mora usmjeravati na budućnost. Slikovito, to bi bilo jednako vožnji automobilom prema naprijed, s gledanjem isključivo u retrovizor. Kako bi se uspješno razvijao, poslovni subjekt mora usmjeravati marketinške aktivnosti, odnosno strateški upravljati marketinškim aktivnostima. Problemi s kojima se suočavaju poslovni subjekti u turbulentnim vremenima su: nedostatak resursa s kojima raspolažu (financijska sredstva, vrijeme i kvalitetni djelatnici), nedostatak strateškog promišljanja, nedostatak spoznaja o ciljnom tržištu te drugi nedostaci. Navedeno proizlazi iz rezultata istraživanja iz 2011. godine na uzorku od 1.754 marketinška stručnjaka iz subjekata koji djeluju na poslovnom tržištu i koji su istaknuli da je najveći nedostatak vezan za gore navedene resurse (62% ispitanika), nedostatak sposobnosti da se prestane samo izvršavati i da se razmišlja strateški (39%), nepoznavanje ciljnog tržišta (32%) itd.<sup>144</sup>

Definiranje strateških usmjerenja u funkciji je identificiranja i kreiranja konkurentске prednosti subjekata koju djeluju na poslovnom tržištu. Konkurentsku prednost ostvaruje se posjedovanjem određene posebnosti koju poslovni kupci traže i uvažavaju i kojom se pojedini poslovni subjekti razlikuju od konkurenata.

<sup>144</sup> Doyle, J.: op. cit., <http://ftp.marketingsherpa.com> (08. veljače 2012.)

Poslovni subjekti nastoje da se ta posebnost zadrži u što dužem razdoblju te da se ne može jednostavno kopirati.

U tu svrhu nužno je utvrditi buduća tržišna događanja (mogućnosti i prijetnje) i definirati akcije – strategije djelovanja, kako bi se ostvarili ciljevi poslovanja. S obzirom na ciljeve i vremenski horizont u kojem se ti ciljevi moraju ostvariti razlikuju se tri razine djelovanja: **strateško, taktičko i operativno.**<sup>145</sup>

Na **strateškoj razini** definira se opći smjer razvoja poslovnog subjekta. Najčešće se donose odluke za razdoblje od tri i više godina u kojima se resurse i sposobnost pojedinog poslovnog subjekta stavlja u funkciju iskorištavanja tržišnih mogućnosti za dugoročni razvoj. Traže se odgovori na pitanja o općem smjeru razvoja i u tom kontekstu definiraju vizija i strateški ciljevi razvoja. Navedeno se prilagođava organizaciji djelovanje na jednom ili više tržišta, s jednim ili više proizvoda. Na taj se način ustvari traže odgovori na pitanje kojim će se poslovima pojedini poslovni subjekt baviti u budućnosti.

Na **taktičkoj razini** donose se odluke koje se odnose za kraći vremenski period, do tri godine. U njima se definira način ostvarivanja konkurentske prednosti poslovnog subjekta za određene proizvode ili njegove sastavnice – poslovne jedinice. Odluke se na taktičkoj razini donose na razini srednjeg menadžmenta i u funkciji su realizacije strateških odluka i dugoročnog razvoja. U definiranju taktičkih odluka traže se odgovori na pitanja o načinu ostvarivanja konkurentske prednosti i o održavanju konkurentске prednosti.

Treća, najniža razina odluka odnosi se na **operativne odluke** koje donose neposredno angažirani djelatnici i odnose se na kraće vremensko razdoblje. U operativnim odlukama traže se odgovori na pitanje na koji način najdjelotvornije pridonijeti ostvarenju i zadržavanju konkurentske prednosti. Najčešće je to vezano za definiranje novih cijena, za modifikaciju kanala distribucije i izbor dobavljača te za operativno komuniciranje s tržištem.

<sup>145</sup> Webster, F. E.: op. cit., str. 1-17.

Donošenje operativnih odluka vezano je za svakodnevno operativno izvršavanje zadataka i u funkciji je realizacije taktičkih ciljeva.

Navedene razine marketinških aktivnosti u pravilu su korisne i prisutne kod većih poslovnih subjekata, ali s jasnim razgraničenjima ovisno o tomu radi li se o strateškim, taktičkim ili operativnim odlukama. U manjim poslovnim subjektima prisutniji je modificirani pristup koji objedinjuje navedene razine. S obzirom da u strukturi hrvatskog gospodarstva dominiraju manji i srednji gospodarski subjekti, koji pojedinačno ostvaruju manje od 40 milijuna ukupnog prihoda i zapošljavaju ispod 100 djelatnika, u nastavku teksta usmjeravanje marketinških aktivnosti raspravlja se kao jedinstveni/objedinjeni proces koji obuhvaća osnovu strateškog, taktičkog i operativnog djelovanja.<sup>146</sup>

Usmjeravanje marketinških aktivnosti temelji se na traženju odgovora na pitanja o tomu gdje želi poslovni subjekt biti u do- glednoj budućnosti, s koje osnove to želi postići, koje ciljeve treba postaviti za ostvarenje željenog i kako u tom kontekstu alocirati postojeće resurse. Navedena problematika predmet je rasprave u nastavku.

<sup>146</sup> Prema Državnom zavodu za statistiku u 2010. u Hrvatskoj je djelovalo ukupno 275.154 poslovnih subjekata - Statistički čljtopis 2011. (<http://www.dzs.hr/>) 08. veljače 2012. - od toga prema Zavodu za poslovna istraživanja čak 99% ima manje od 10 zaposlenih i prihod do 40 milijuna kuna, *Poslovna Hrvatska 2004.*, Zavod za poslovna istraživanja, ljeto 2004. (<http://www.poslovna.hr>) (08. veljače 2012.)

# 17. USMJERAVANJE MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI

Polazište u usmjeravanju marketinških aktivnosti vezano je za definiranje **misije poslovanja**, odnosno za definiranje poslovanja kojim će se poslovni subjekt baviti u budućnosti. Misijom se ustvari definiraju potrebe kupaca koje će pojedini poslovni subjekt zadovoljavati u budućnosti, a time se definiraju i granice budućeg djelovanja. One ne smiju biti postavljene preusko da sputavaju razvitak, ali niti preširoko da se ne izgubi smjer razvoja.

**Definiranjem misije** poslovni subjekti dobivaju jasnu svrhu i smjer poslovanja, što osigurava da ti subjekti ostanu na istom putu. Misijom se opisuje jedinstvenost pojedinog poslovnog subjekta te se on na toj osnovi diferencira od drugih subjekata koji su često i konkurenti. Nadalje, misijom se osigurava da poslovni subjekti budu fokusirani na potrebe kupaca, a ne na vlastite interne sposobnosti. Time poslovni subjekti postaju eksterno, a ne interno usmjereni u poslovanju. Pored toga misijom se osigurava specifični smjer djelovanja. Na taj se način omogućuje pravilna selekcija tržišnih prilika.<sup>147</sup>

Misija je, ustvari, stav poslovnog subjekta o poslovanju kojim se bavi, iskazan tako da predstavlja okosnicu razvoja. Misija poslovanja može biti izražena u formulacijama koje su vezane za tržište koje se opslužuje (odnosno za skupine kupaca), u formulacijama ponude (tj. proizvoda koji se nude tržištu), u funkcijama koje se obavljaju, može biti vezana uz tehnologiju kojom se poslovni subjekt koristi, a može biti i kombinacija dvaju ili više termina.<sup>148</sup>

<sup>147</sup> Coe, J. M.: op. cit., str 147-148.

<sup>148</sup> Dwyer, R. F., Tanner, F. J.: *Business Marketing: Connecting, Strategy, Relationship, Learning*, McGraw Hill, Boston, 2002., str 175-178.

Analiza stavova skupine autora ukazuje da dobro definirana misija mora biti jedinstvena, usmjerena na kupce, temeljena na kompetentnosti i realna.<sup>149</sup>

Uspješna misija mora biti jedinstvena, tj. dovoljno specifična da se razlikuje od drugih misija i da ima utjecaj na reagiranje i ponašanje pojedinog poslovnog subjekta. Jedinstvenost se postiže na temelju djelatnosti kojom se bavi poslovni subjekt, ali i jasnim definiranjem prema kojem je misija usmjerena. Ciljana su publika najčešće kupci, ali to mogu biti i dioničari, djelatnici i šira javnost. Najčešće je misija usmjerena prema kombinaciji navedenih sudionika te se s tim u svezi kombinira i njena dužina, kao i ton kojim je pisana, tj. izbor riječi. Prema jednom istraživanju, deset najzastupljenijih riječi koje se koriste u definiranju misije su: *klijenti, kvaliteta, vrijednost, zaposlenici, dioničari, razvoj, okruženje, profit, uspjeh i najbolji*. Znatno su prisutne i riječi kao što su: predanost, zajednica, karakteristike, poštovanje, vrsnoća, timski rad i druge.<sup>150</sup>

U definiranju misije treba težiti da ona bude pretežno fokusirana na zadovoljavanje potreba poslovnih kupaca, a manje na isticanje karakteristika proizvoda. U prvom se slučaju govori o **tržišno orijentiranim misijama**, a u drugom slučaju o **proizvodno orijentiranim misijama** poslovanja.

Pojedini poslovni subjekt raspolaže odgovarajućom kompetentnošću za obavljanje poslova kojima se bavi. Vrijedno je prilikom definiranja misije uvažavati kompetentnost jer se ona kod većine subjekata razlikuje od konkurenata. Kompetentnost je rezultat raspolaganja vještinama i znanjem u području proizvodnje, marketinga, financija i upravljanja. Pritom jedan poslovni subjekt može graditi svoju kompetentnost na osnovi raspolaganja financijskim sredstvima i znanjem tako da se ona efikasno i efektivno iskoriste, dok drugi mogu raspolagati tehnologijom i vještinama

<sup>149</sup> Kinnear, t.c., Bernhardt, K.L., Krentler, K.A.: op. cit., str. 80.

<sup>150</sup> Abrahams, J.: *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*, Ten Speed Press, Chicago, 1993., str. 49-50.

u proizvodnji i na toj osnovi graditi kompetentnost koja se razlikuje od konkurenata.

Po prirodi stvari poslovni subjekti, odnosno njihove uprave, su ambiciozni i svi teže ostvarivanju viših poslovnih ciljeva. Međutim, dobra misija mora biti u prvom redu **realna**, odnosno ostvariva. Nerealno postavljena misija najčešće dovodi do pogrešaka u razvojnom putu i neprimjerenom preusmjeravanju kapaciteta poslovnog subjekta.

Jednom definirana misija nije i “konačno” rješenje. Ona je promjenjiva veličina, što prvenstveno ovisi o promjenama u okruženju, tj. njen se tekst po potrebi i tijekom vremena mijenja.

Na osnovi definirane misije i po toj osnovi budućnosti i aktivnosti kojima će se poslovni subjekt baviti pristupa se utvrđivanju, odnosno analizi situacije u kojoj se poslovni subjekt nalazi. Cilj je analize situacije individualizacija čimbenika koji jačaju poziciju poslovnog subjekta i individualizacija čimbenika koji sputavaju njegov napredak. Adekvatnom analizom situacije, odnosno analizom čimbenika koji jačaju ili slabe položaj poslovnog subjekta na tržištu, omogućuje se pravilno i svrsishodno definiranje ciljeva i utvrđivanje strategija nastupa na tržištu.

**Analiza situacije** temelji se na analizi unutarnjih snaga i slabosti poslovnog subjekta i na analizi vanjskih mogućnosti i prijetnji. U poslovnoj praksi ova analiza poznata je pod nazivom SWOT analiza, što je akronim od engleskih riječi *strengths, weaknesses opportunities i threats*.<sup>151</sup>

**Prva skupina činitelja** su **interni činitelji** i dolaze iz poslovnog subjekta. Interni činitelji koji imaju pozitivan utjecaj na razvoj poslovnog subjekta predstavljaju jakost, dok oni negativni predstavljaju slabosti. Prilikom analize internih činitelja u određivanju radi li se o jakosti ili slabosti, polazi se od kriterija koje uvažavaju kupci. Jakost prema kriterijima proizvođača može biti nova oprema, što u stvarnosti može biti manje bitno jer za kupce

<sup>151</sup> <http://www.mindtools.com/> (08. veljače 2012.)



je bitno da li se tom opremom isporučuju brže i proizvode kvalitetiji proizvodi.

Slabost, s druge strane, je limitirajući čimbenik razvoja koji treba anulirati ili popraviti. Slabost za određeni poslovni subjekt može biti nedostatak voznog parka kojim se proizvodi isporučuju kupcima ili neprimjereno ugovoreno servisiranje proizvoda.

Utvrđivanje koji interni činitelji predstavljaju jakosti ili slabosti za pojedini poslovni subjekt temelji se na informacijama koje poslovni subjekti prikupe i obrade iz internih i vanjskih izvora, ili se za te potrebe organiziraju posebna istraživanja. Navedene informacije osnova su za ocjenu utjecaja pojedinih internih činitelja u kontekstu sadržaja misije, kulture poslovnog subjekta, sposobnosti djelatnika i financijskih mogućnosti poslovnog subjekta. U tu svrhu analizira se sadržaj misije, kultura poslovnog subjekta, intelektualni kapital i način financiranja.<sup>152</sup>

Sadržajna misija s točno definiranom publikom i drugim karakteristikama dobro definirane misije predstavlja jakost poslovnog subjekta. S druge strane, poslovni subjekt koji nema definiranu misiju ili je ona nesadržajna, predstavljaju slabost.

Kultura poslovnog subjekta predstavlja kolektivni stav i zajedničko vjerovanje te utječe na razvijenost poduzetničkog duha u kolektivu. Razlikuju se kulture s razvijenijim i manje razvijenijim poduzetničkim pristupom poslovanju. Razvijeniji poduzetnički pristup poslovanju rezultira većom slobodom poduzimanja poslovnih rizika i bržim prilagođavanjem promjenama u okruženju. Brzo prilagođavanje promjenama temelji se na izgrađenom sustavu kontinuiranog prikupljanja i distribucije informacija te na poduzimanju brzih akcija za iskorištavanje tržišnih mogućnosti. U poslovnim subjektima s kulturama koje imaju manje razvijeno interno poduzetništvo izostaju brze reakcije na promjene u okolini.<sup>153</sup>

<sup>152</sup> Skinner, S.J.: *Marketing 2<sup>nd</sup> ed.*, Houghton Mifflin, Boston, 1994., str. 39.

<sup>153</sup> Grbac, B.: *Marketing*, Ekonomski fakultat Rijeka, Rijeka, 2005., str. 159-166.

**Vještina, sposobnost i znanje djelatnika** interni je resurs koji može predstavljati jakost ako je razvijen ili slabost ako je nedovoljno razvijen. Poslovni subjekti razvijaju svoj intelektualni kapital, odnosno *know-how* svojih djelatnika tako da se organiziraju radionice i provode treninzi za djelatnike.

Sredstva za financiranje poslovanja, posebno ona namijenjena razvoju, nikad nisu dostatna. Međutim, za pojedini subjekt to može biti veliko ograničenje, dok je za drugi od manje važnosti. Iz tih je razloga raspoloživost financijskih sredstava često predmet analize kao jednog od internih činitelja. Poslovni subjekt može se nalaziti u takvoj situaciji da ima dovoljno sredstava, ali su ona prema kriteriju prioriteta usmjerena na pokrivanje drugih troškova, a ne onih za potporu marketinškim aktivnostima. U okviru obrade financijske situacije korisno je obratiti pažnju i na strukturu troškova, i to posebno na odnos fiksnih i varijabilnih troškova. Ovisno o tim relacijama pojedini poslovni subjekt može biti u povoljnijoj situaciji u odnosu na konkurente, što bi predstavljalo jakost ili pak u nepovoljnijoj situaciji, što tada predstavlja slabost.

**Druga skupina činitelja** su činitelji koji dolaze izvan poslovnog subjekta i nazivaju se **vanjski činitelji**. U te činitelje koji stvaraju prijetnje i mogućnosti spadaju ekonomski, tehnološki, pravno-politički i kulturni činitelji, i oni su predmet posebnog interesa subjekata na poslovnom tržištu.

Najznačajnije prijetnje i mogućnosti dolaze iz **ekonomskog okruženja**. Za ostvarivanje uspješnog razvoja poslovni subjekti se prilagođavaju trendovima i promjena u ekonomskom okruženju jer postoje izražene interakcija između stanja u ekonomiji i potrošnje, sve s izravnim utjecajem na uvjete djelovanja na poslovnom tržištu.

Dimenzije kojima se definiraju stanje, trendovi i promjene u ekonomskom okruženju svode se na: konjunkturna kretanja, razinu nezaposlenosti, prihode obitelji i pojedinaca, inflaciju, raspoloživost resursa i međunarodno ekonomsko okruženje.<sup>154</sup>

<sup>154</sup> Grbac, B.: op. cit., str. 86-87.

Konjunkturna kretanja karakterizira odstupanje gospodarske aktivnosti od dugoročnog trenda gospodarskog rasta.<sup>155</sup> Ona imaju sinusoidalni oblik te jednom imaju pozitivna, a drugi put negativna odstupanja u odnosu na dugoročni trend. Hrvatska se u zadnjih nekoliko godina nalazi u krizi, odnosno konjunkturna kretanja negativno odstupaju od dugoročnog trenda. Na takve konstatacije ukazuju rezultati konjunktornog testa u Hrvatskoj prema kojem su domaći gospodarstvenici u prerađivačkoj industriji i građevinarstvu izrazito pesimistični,<sup>156</sup> a istraživanja koja su provele njemačke vanjskotrgovinske komore (AHK) u 16 zemalja srednje i istočne Europe to potvrđuju.<sup>157</sup>

**Raspoloživost resursa** daljnja je dimenzija ekonomskog okruženja koju poslovni subjekti moraju uvažiti i istražiti kako bi pravilno procijenili utjecaj ekonomskog okruženja na mogućnosti i/ili prijetnje. Pod resursima se ne podrazumijevaju samo oni prirodni, iako su ti najutjecajniji, već i raspoloživost kapitala i radne snage kao resursa.

Za Hrvatsku koja u 2013. godini postaje punopravni član Europske unije to tržište nudi velike mogućnosti, ali i izaziva pozornost zbog prijetnji koje dolaze iz tako razvijene sredine. Iz tih razloga međunarodno ekonomsko okruženje postaje jedna od najvažnijih odrednica ekonomskog okruženja, a utjecaji mogu biti pozitivni i predstavljati nove mogućnosti za razvoj i rast, ali i uključivati prepreke koje treba smanjiti ili izbjeći.

Iz ekonomskog okruženja dolaze i drugi utjecaji kao što je inflacija, razina nezaposlenosti, prihodi obitelji koji neizravno utječu na stvaranje prilika, ali su i prijetnja za subjekte na poslovnom tržištu.

<sup>155</sup> Baletić, Z. (gl. urednik): *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb, 1995.

<sup>156</sup> Čižmešija, M.: *Konjunktorni test: Nepovoljna gospodarska kretanja* (<http://www.monitor.hr/>) (10. veljače 2012.)

<sup>157</sup> AHK, *Izveštaj o konjunkturnim kretanjima u regiji CEE 2011.* (<http://kroatien.ahk.de/hr/publikacije/konjunkturna-kretanja-u-cee/>) (10. veljače 2012.)

Primjena novih **tehnoloških rješenja** u pravilu osigurava ostvarivanje konkurentske prednosti, što motivira poslovne subjekte da analiziraju tehnologiju tako da istražuju utjecaj i doprinos ključnih dimenzija koje je karakteriziraju. Te dimenzije moguće je sintetizirati na **inovacije** i njihovo širenje te financiranje **novih tehnoloških rješenja**. Razlikuju se inovacije vezane za proizvod i inovacije vezane za proces stvaranja proizvoda. I u jednoj i drugoj skupini utjecaj je novih tehnoloških rješenja u određenom stupnju prisutan te se po toj osnovi otvaraju nove mogućnosti, ali i prijetnje. Prvu skupinu čine radikalne inovacije koje su orijentirane na maksimalizaciju tehničkih karakteristika proizvoda. Drugu skupinu čine postupne inovacije koje se odnose na proces stvaranja proizvoda, i koje su usmjerene na minimiziranje troškova i povećanje proizvodnosti. Inovacija s više novih sadržaja i većom superiornošću nad postojećim rješenjima osigurava svoje brže usvajanje. Financiranje istraživanja i implementacija novih tehnoloških rješenja veliko je opterećenje za većinu poslovnih subjekata. U toj borbi mnogi posustanu, drugi nalaze rješenje u zajedničkom djelovanju na tom području s drugima, dok samo oni najsposobniji to čine uspješno iz vlastitih izvora. Iz navedenog proizlazi važnost tehnologije kao odrednice marketinškog okruženja u stvaranju novih mogućnosti za razvoj poslovnog subjekta, ali i prijetnji koje ona stvara, posebno ako se ne uvažavaju tehnološki trendovi i promjene.

Karakteristike **demografskog okruženja** od neizravnog su značaja za poslovne subjekte, odnosno karakteristike tog okruženja imaju posredan utjecaj na poslovno tržište. Demografska kretanja imaju prvenstveno utjecaj na tržište široke potrošnje gdje potrošači i njihove demografske karakteristike utječu na poslovanje. Međutim, uvažavajući značaj derivirane potražnja (prema kojoj npr. potražnja za namještajem na tržištu široke potrošnje utječe na potražnju za drvnom građom ili strojevima za obradu drva na poslovnom tržištu) demografska zbivanja su od interesa za izučavanje. Analiza demografskog okruženja obuhvaća statističko proučavanje stanovništva (odnosno proučavanje ljudske populacije prema veličini, gustoći, lokaciji, dobi, spolu, rasi, zaposlenju i drugim statističkim podacima) i na tim osnovama

proučava i mogući neizravan utjecaj na kretanja na poslovnom tržištu. Statistički ljetopisi i priopćenja su dobar izvor za takve nalize.<sup>158</sup>

**Političko-pravno okruženje** determinira poslovanje na način da političke odluke i događaji na nacionalnoj i međunarodnoj razini determiniraju ekonomske uvjete poslovanja i trgovinske odnose, kako unutar pojedine države tako i između pojedinih država. Neke političke odluke ili događaji mogu zaustaviti ili učiniti neprimjenjivim dobro pripremljen plan nastupa na tržište, ali jednako tako političke odluke i događaji mogu stvoriti velike mogućnosti pojedinim poslovnim subjektima za uspjeh na tržištu. Upravo su naponi hrvatske vlade usmjereni u smjeru stvaranja što povoljnijih odnosa za ekonomski razvoj države i razvoj međunarodnih trgovinskih odnosa. Osnovne poruke nove vlade iskazane kroz prijedlog mjera i smjernica za izradu proračuna 2012. ukazuju da će se ključna bitka u narednom razdoblju voditi za stvaranje uvjeta za razvoj gospodarstva.<sup>159</sup>

Pored navedenih zakona, iz političko-pravnog okruženja dolaze i drugi zakoni, odluke, pravilnici i drugi propisi kojima se npr. štite poslovni subjekti od nelojalnog djelovanja, definiraju se pravila uvoza i izvoza i drugo.

U okviru pravnog okruženja potrebno je istaknuti i samoinicijativno reguliranje međusobnih odnosa, čija pravila utvrđuju članovi pojedinih asocijacija kao što su gospodarske komore, obrtničke i druge komore te udruge proizvođača. To je ustvari oblik nevladine regulacije putem koje asocijacije ili skupine poslovnih subjekata potiču zajednički definirane pristupe rješavanju marketinških problema, što u konačnici stvara nove povoljnije uvjete djelovanja ili određenu razinu prepreke za djelovanje na poslovnom tržištu.

<sup>158</sup> <http://www.dzd.hr>; <http://www.vlada.hr/hr/naslovnica> (09. veljače 2012.)

<sup>159</sup> *Vlada Saboru uputila paket poreznih zakona*, <http://www.vlada.hr/hr/naslovnica> (09. veljače 2012.)

Na osnovi definirane misije i analize situacije poslovni subjekt pristupa određivanju **ciljeva poslovanja** koje želi ostvariti u dogledno vrijeme. Pritom se nastoje iskoristiti jakosti kojima se raspolaže i tržišne mogućnosti koje su registrirane.<sup>160</sup>

Uspješno koncipirani ciljevi poslovanja moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi zaposlenom osoblju. Navedeno je izuzetno značajno za uključivanje svih djelatnika u njihovu realizaciju i ostvarivanje uspjeha.<sup>161</sup> Svaki postavljeni cilj daje odgovor na pitanja: *Što se želi postići? U kojem razdoblju? Koliko se želi ostvariti?* Pored navedenoga, bitno je da ciljevi budu mjerljivi, realni, postojani i hijerarhijski postavljeni.

Poslovni subjekti uvažavaju potrebu da ciljevi budu **mjerljivi** jer to olakšava praćenje njihove realizacije i odstupanja od planiranih vrijednosti. Jasno određeni ciljevi kvantitativno su definirani, a tamo gdje to nije moguće cilj je nužno potkrijepiti s više kvalitativnih termina koji se također mogu mjeriti. Ova osobitost ciljeva dolazi posebno do izražaja kod uvođenja sustava kontrole realizacije ciljeva. Naime, kontrola je uspješnija ako se odstupanja mogu kvantitativno izraziti. Pored mjerljivosti, ciljevi moraju biti **realni** jer uvažavanje i ugrađivanje ciljeva koji su samo želja menadžmenta, vlasnika ili dioničara može pojedini poslovni subjekt dovesti u neprimjerenu situaciju.

Kada poslovni subjekt ima više ciljeva, tada takvi ciljevi moraju biti povezani, ne smiju isključivati jedan drugoga i trebaju biti u funkciji ostvarivanja glavnog cilja. **Postojanost** ciljeva osigurava se njihovom povezanošću i međusobnom neisključivošću. Nadalje, ciljevi moraju biti **hijerarhijski** postavljeni, tako da ispunjenje cilja nižeg ranga pridonosi ostvarenju cilja višeg ranga, a svi ciljevi zajedno pridonose ostvarenju glavnog cilja. Hijerarhija ciljeva uvažava ciljeve različite važnosti, a svaki cilj mora biti tako formuliran da spojeni zajedno pridonose ostvarenju glavnog cilja.

<sup>160</sup> Anderson J.C., Narus, J. A., Narayandas, D.: *Business Marketing Management, Understanding, Creating and Delivering Value*, Pearson Prentice Hall, New Jersey, 2009., str. 157-158.

<sup>161</sup> Mathur, U. C.: *Business to Business Marketing*, New Age Publisher, New Delhi, 2008., str. 101-102.

Razlikuju se ciljevi koji su orijentirani na **prodaju** i na **proizvod**. Većina poslovnih subjekata uključuje jedan ili više ciljeva koji su vezani za ostvarivanje prodaje. Ostvarivanje prodaje iskazuje se u financijskim veličinama, tj. u kunama ili u količinama prodanih proizvoda, npr. komada, tona, litara, metara dužine ili drugim mjernim jedinicama. Poslovni subjekti u definiranju ciljeva orijentiranih na prodaju vode računa o činjenici da je svaka prodaja vezana za troškove koji su potrebni da se stvori određeni proizvod. U konačnici, razlika između ostvarene prodaje i troškova utječe na ostvarivanje dobiti te na mogućnosti daljnjeg razvoja.

Poslovni subjekti koji su orijentirani na unapređenje postojećih proizvoda i/ili na razvoj novih proizvoda, definiraju ciljeve sukladno tome. Takvi su poslovni subjekti u prvom redu orijentirani na postojeće kupce kojima se nudi **novi proizvod** ili pak proizvodi koji su **inovirani**. Oni su svjesni činjenice da je pridobivanje novog kupca mnogo skuplje nego ulaganje u zadržavanje postojećih. Zadržavanje postojećih kupaca ostvaruje se izgradnjom lojalnosti kupaca. Kupci su lojalni pojedinoj marki proizvoda, pojedinom proizvodu ili poslovnom subjektu. Pritom je potrebno voditi računa da lojalnost nije apsolutna i dugoročna. Nju treba podržavati kod starih i razvijati kod novih kupaca.

Za realizaciju postavljenih ciljeva marketinški stručnjaci pristupaju formuliranju marketinških strategija, ali se pritom suočavaju s problemom kako **alocirati sredstva za razvoj** (kojih kao u pravilu nema dovoljno), prema kojim tržištima i s kojim proizvodima. Osnovna opredjeljenja vezuju se za izbor tržišta i proizvoda, što će osigurati da sredstva za razvoj budu najefikasnije i najefektivnije korištena.

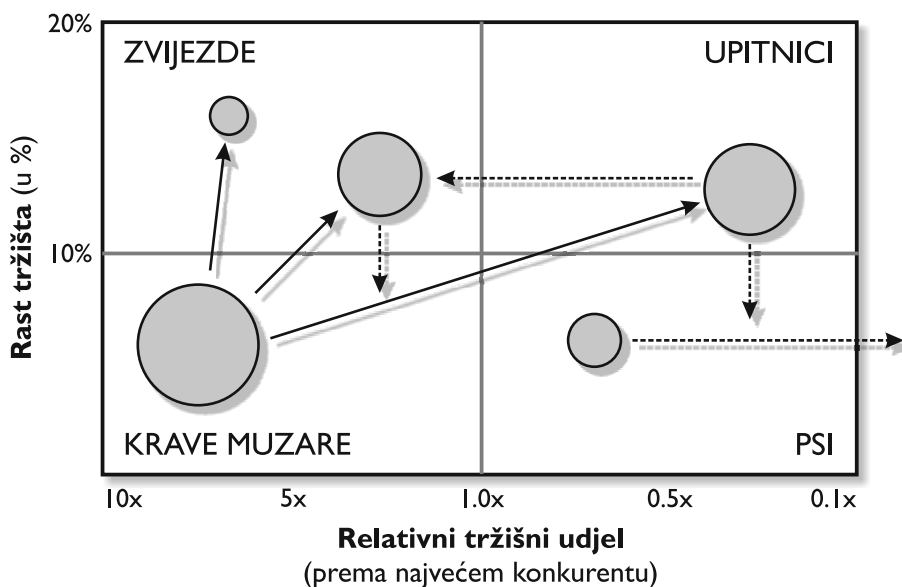
U tu svrhu poslovnim subjektima na raspolaganju stoji više portfolio modela kojima se vrednuju proizvodi ovisno o doprinosu svakog pojedinog proizvoda. Najraširenije su prihvaćena dva portfolio modela: matrica rasta i udjela (BCG – *Boston Consulting Group*) i multifaktorska matrica (GE – *General Electric*).<sup>162</sup>

<sup>162</sup> <http://www.valuebasedmanagement.net/> (08. veljače 2012.)

Ocjena nekog proizvoda prema BCG matrici temelji se na dvije dimenzije. Prva je dimenzija **rast tržišta** na kojemu se plasira određeni proizvod i koja je iskazana stopom rasta. Pritom se razlikuju niske stope rasta tržišta (do 10%) i visoke stope rasta tržišta (iznad 10%). (Shema 23.)

Druga dimenzija je **razmjerni udio** na tržištu koji također može biti nizak ili visok. Razmjerni udio na tržištu mjeri se u odnosu na najvećeg konkurenta. Pritom se razlikuje nizak udio na tržištu (određen rasponom od 0,1 do 1 prodaje u odnosu na najjačeg konkurenta) i visok udio na tržištu (određen rasponom od 1 do 10 prodaje u odnosu na najjačeg konkurenta).

**Shema 23.** BCG matrica



Rast tržišta za pojedini proizvod predstavlja mjerilo tržišnih mogućnosti, dok tržišni udio predstavlja mjerilo njegove snage ili slabosti. Uvažavajući navedene granice, matrica rasta i udjela podijeljena je u četiri kvadranta u kojima proizvodi, ovisno o udjelu na tržištu i rastu tržišta, zauzimaju određeno mjesto. Razlikuje se područje (kvadrant) s niskim udjelom na tržištu i niskim rastom i po toj osnovi malim potencijalom za ostvarivanje dobiti.



Taj kvadrant naziva se **područje bezvrijednih poslova ili psi**, i proizvodi locirani u tom području smatraju se neperspektivnima. Poduzimaju se minimalne marketinške aktivnosti ili se napušta tržište, što je prikazano isprekidanom strelicom.

Najznačajnije mjesto koje proizvodi mogu zauzeti je ono koje je karakterizirano visokim udjelom na tržištu i visokim rastom tržišta. To su **vodeći proizvodi** ili proizvodi **zvijezde** koji osiguravaju visoku dobit. Poduzimaju se marketinški napori da se zadrži ili poveća tržišni udio, što je prikazano isprekidanom crtom i težnjom da se uđe u zonu krava muzara.

Proizvodi koji se nazivaju **upitnicima** imaju visok rast tržišta, ali mali tržišni udio te traže dodatna sredstva za investiranje da bi eventualno postali vodeći poslovi i izvori dodatnih sredstava u proizvodima koji su krava muzara, što je označeno punom strelicom. Poduzimaju se aktivnosti u dva smjera: ili se intenziviraju marketinške aktivnosti ili se napušta tržište.

**Krave muzare** su proizvodi koji su karakterizirani niskim rastom tržišta, ali visokim udjelom te su stabilni, uspješni i izvor gotovine. Za takve proizvode uobičajeno je koristiti ostvarenu dobit i investirati je u druge proizvode. Poduzimaju se marketinške aktivnosti da se zadrži pozicija na tržištu.

Marketinškim stručnjacima na raspolaganju stoji i drugi portfolio model – multifaktorska portfolio matrica McKinsey/GE – kojom se detaljnije razrađuje pozicija proizvoda u devet kvadranta i ovisno o kombinaciji dviju dimenzija: poslovne snage poslovnog subjekta i privlačnosti djelatnosti. Unutar svake od navedenih dimenzija razlikuje se njihova niska, srednja ili visoka snaga, odnosno privlačnost. (Shema 24.)

### Shema 24. McKinsey/GE portfolio matrica

<b>Atraktivnost djelatnosti</b>	velika	Proizvod pobjednik – razvoj i zaštita	Proizvod pobjednik – selektivni razvoj	?
	osrednja	Proizvod pobjednik – razvoj i zaštita	Prosječan proizvod – selekcija	Proizvod gubitnik ?
	mala	Proizvod koji stvara dobit – zaštita	Proizvod gubitnik ?	Proizvod gubitnik
		dobar	prosječan	slab
		<b>Poslovna snaga / konkurentni položaj</b>		

Po toj osnovi razlikuju se tri područja, prvo koje zauzimaju proizvodi u koje je potrebno investirati jer se nalaze u području visoke privlačnosti djelatnosti i visoke snage poslovnog subjekta. Drugi ekstremni položaj je situacija kada se proizvodi nalaze u području niske atraktivnosti djelatnosti i niske snage poslovnog subjekta i kada je uputno pokupiti prihode i napustiti tržište. Između ta dva ekstremna položaja nalazi se zona u kojoj poslovni subjekt teži razvijanju selektivnosti i/ili ostvarenju dobiti.

Utvrđivanje tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti temelji se na više kriterija. Najčešće se kao kriteriji za utvrđivanje tržišne atraktivnosti koriste informacije o veličini tržišta, stopi rasta, intenzivnosti konkurencije, ulaznim preprekama, razini tehnoloških promjena i drugo. Kao kriteriji za ocjenu poslovne jakosti najčešće se koriste: udio na tržištu, kvaliteta proizvoda, cjenovna konkurentnost, snaga u proizvodnji, financijska snaga i drugo.

Dakle, portfolio analize koriste se za utvrđivanje položaja proizvoda te su osnova za predviđanje budućih kretanja, odnosno za formuliranje strategija marketinga. Strategija marketinga utvrđuje se za dvije razine. Prvom se definira strateški pristup, tj. s kojim će se proizvodima opsluživati koja tržišta (matrica proizvod/tržišta), a na drugoj razini donose se operativne odluke o kombinaciji marketinškog miksa i izboru ciljnog tržišta, što je predmet rasprave u nastavku.

# 18. ODABIR STRATEŠKOG I TAKTIČKOG PRISTUPA

Poslovni subjekti nakon što su definirali misiju (tj. okvire poslovanja koje namjeravaju usavršavati u budućnosti), analizirali situaciju u kojoj se nalaze i definirali ciljeve koje treba ostvariti u narednom razdoblju te utvrdili gdje mogu alocirati resurse, nalaze se pred dvojbom koji strateški pristup odabrati i s kojom kombinacijom marketinškog miksa ostvariti i zadržati konkurentsku prednost na ciljnom tržištu.

Poslovnim subjektima na raspolaganju su, uvažavajući Ansoffovo učenje, strateški pristupi koji se razlikuju ovisno o tomu koje se tržište opslužuje ili planira opsluživati (novo/staro tržište) i s kojim proizvodima, tj. da li s onima koji se nalaze u proizvodnom programu ili s onima koji se namjeravaju tek uvesti (novi/stari proizvod). (Shema 25.)<sup>163</sup>

**Shema 25.** Ansoff matrica

<b>Tržište</b>	Novo	Razvoj tržišta	Djelomična dizezifikacija	Divezifikacija
	Proširenje	Proširenje tržišta	Ograničena dizezifikacija	Djelomična dizezifikacija
	Postojeće	Tržišna penetracija	Ekstenzija proizvoda	Razvoj proizvoda
		Postojeći	Modificirani	Novi
		<b>Proizvod</b>		

<sup>163</sup> Ansoff, H.I.: *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, 1957., 35, 5, str. 113-124.

Za subjekte koji djeluju na poslovnom tržištu Ansoffova matrica je prilagođena i proširena na devet umjesto četiri originalna strateška pristupa. Navedeno iz razloga što je na poslovnom tržištu pored postojećeg tržišta potrebno razlikovati prošireno tržište i novo tržište, a kod proizvoda pored postojećeg proizvoda treba razlikovati modificirani proizvod i novi proizvod.

Kombinacijom navedenih mogućnosti poslovni subjekt ima na raspolaganju **osam strategija**: strategiju tržišne penetracije, strategiju proširenja tržišta, strategiju razvoja tržišta, strategiju ekstenzije proizvoda, strategiju ograničene diverzifikacije, strategiju djelomične diverzifikacije, strategiju razvoja proizvoda i strategiju diverzifikacije.

Najrašireniji strateški pristup razvoju ostvaruje se **strategijom penetracije**, odnosno povećanjem plasmana postojećih proizvoda na tržišta na kojima se već djeluje, tj. na tržišta koja poslovni subjekti poznaju. Poslovni subjekti to mogu ostvariti tako da potaknu svoje vjerne kupce na povećanje kupnje njihovih proizvoda.

Povećanje prodaje poslovni subjekti mogu ostvariti tako da preuzmu dio kupaca od svojih konkurenata. Poslovnim subjektima na raspolaganju je i mogućnost da one koji do sada nisu uopće kupovali određeni proizvod uvjere u korisnost proizvoda. U tom slučaju radi se o **strategiji proširenja tržišta**.

Jednom kad je takva opcija zasićena, razmišlja se o širenju na nova tržišta. Takva strategija naziva se **strategija razvoja tržišta**. Strategijom razvoja tržišta poslovni subjekti za postojeće proizvode nalaze nova tržišta. Razlikuju se tri mogućnosti. Prva je da se prodaja proširi na zemljopisno nova tržišta. Drugo, na raspolaganju je mogućnost da poslovni subjekti pronađu nove segmente tržišta i treća je mogućnost da se razviju novi kanali distribucije.

Sljedeća je strateška opcija **strategija razvoja proizvoda**, koja se temelji na intenciji da se na postojećem tržištu, tj. postojećim kupcima ponudi modificirani ili novi proizvod i na toj

osnovi stvaruje daljnji razvoj poslovnog subjekta. Kada se govori o novom proizvodu, tada se to odnosi na potpuno nove proizvode, a pod modificiranim proizvodom smatraju se oni koj se temelje na postojećem proizvodu koji je inoviran.

Najsloženiji strateški pristup razvoju vezuje se za razvoj novog proizvoda za novo tržište. Strategija kojom se ostvaruje razvoj na toj osnovi naziva se **strategija diverzifikacije**. Za njenu realizaciju potrebno je raspolagati odgovarajućim resursima, kako financijskim tako i tehnološkim i kadrovskim. Poslovni subjekti diverzifikacijom smanjuju rizik svog poslovanja tako što se šire na nova tržišta i zadovoljavaju nove potrebe kupaca, ali je ta strategija vrlo rizična zbog mnogih nepoznanica s kojima se susreću poslovni subjekti.

Preostale strategije vezuju se za ograničenu i djelomičnu diverzifikaciju. **Strategija ograničene diverzifikacije** ostvaruje se s modificiranim proizvodom na proširenom tržištu, a **strategija djelomične diverzifikacije** prisutna je kada se s modificiranim proizvodom nastupa na novom tržištu, odnosno s novim proizvodom na proširenom tržištu.

Odabir primjerene strategija temelji se na znanju o tržištu, intuitivnom zaključivanju, pokušajima i učenju na pogreškama. Nema knjige, znanstvenika, konzultanta ili nekog drugog marketinškog stručnjaka koji se sa sigurnošću može odrediti prema jednoj ili drugoj strategiji.

Na operativnoj razini poslovni subjekti suočeni su s potrebom donošenja odluka koje se odnose na definiranje na kojim ciljnim tržištima će se ostvarivati poslovanje i s kojom ponudom, odnosno kojom kombinacijom elemenata marketinškog miksa.

Tržište na kojem će se djelovati naziva se **ciljno tržište**, a ono je u osnovi odabrani tržišni segment. Razlikuju se tri temeljne mogućnosti izbora ciljnog tržišta:

- Nastup na čitavom tržištu s jednom kombinacijom elemenata marketinškog miksa. Nastup na čitavom tržištu s jed-

nom kombinacijom marketinškog miksa mogu si priuštiti samo veći poslovni subjekti.

- Koncentrirati se na jedan tržišni segment s jednom kombinacijom elemenata marketinškog miksa. Nastup na jednom segmentu odabiru u pravilu manji poslovni subjekti, čime ostvaruju vodeću poziciju na tom tržištu i racionaliziraju troškove djelujući samo na jednom segmentu.
- Nastup na više tržišnih segmenata s različitom kombinacijom elemenata marketinškog miksa. Poslovni subjekti opredjeljuju se za nastup na više segmenata jer time ostvaruju mogućnost rasta na više tržišta ili zbog činjenice da se time smanjuje rizik ukupnog neuspjeha. Neuspjeh na jednom segmentu moguće je tim pristupom nadoknaditi uspjehom na drugim segmentima.

Pored odabira ciljnog tržišta, poslovni subjekti donose taktičke odluke vezano za elemente marketinškog miksa. Poslovni subjekti nastoje stvoriti takvu kombinaciju elemenata marketinškog miksa s kojom će ostvariti konkurentsku prednost na poslovnom tržištu. Kombinacija elemenata marketinškog miksa dobra je onoliko koliko je dobar najlošiji taktički pristup za pojedini element marketinškog miksa, neovisno radi li se o proizvodu, cijeni, distribuciji ili promociji.

U taktičkim odlukama vezano za proizvod stručnjaci marketinga u poslovnim subjektima odlučuju s kojim će proizvodom nastupiti na kojem segmentu poslovnog tržišta i definiraju koje karakteristike proizvoda će osigurati jedinstvenu korist ciljnim kupcima. Pritom se pored fizičkih karakteristika (kao što su npr. oblik i kvaliteta) posebna pažnja pridaje i nefizičkim karakteristikama, posebno onima vezanima za pred i postprodajne usluge. Navedene i druge odluke predmet su vrednovanja u kontekstu utjecaja na ostale elemente marketinškog miksa, tj. na oblikovanje cijena, kanale distribucije i promociju proizvoda.

Odlukama vezanim za distribuciju poslovni subjekti odlučuju o tomu prodaje li se proizvod izravno ili preko posrednika; odlučuje se o načinu kako, kada i gdje će se proizvod učiniti dostupnim kupcima. U okviru strategije distribucije donose se odluke i o fizičkoj distribuciji, tj. tko i kako će dopremiti proizvod na lokaciju poslovnog kupca.

Utvrđivanje cijena za neki proizvod predmet je rasprave marketinških stručnjaka, a u utvrđivanju cijena bitnu ulogu imaju karakteristike proizvoda i troškovi potrebni za njegovu proizvodnju, ciljevi koji se žele ostvariti s cijenama te utjecaj konkurencije, tj. da li prihvatiti više, niže ili iste cijene kao konkurenti.

Odlukama o promociji definira se način i oblik komuniciranja s ciljnim tržištem. Promocija mora imati svoj jasan cilj kako bi marketinški stručnjaci na primjeren način upoznali kupce s karakteristikama, prednostima i općenito s vrijednostima koje se ostvare nabavom proizvoda koji je predmet promoviranja. Poslovni subjekti koji djeluju na poslovnom tržištu vrlo rijetko koriste oglašavanje i unapređenje prodaje kao metode promoviranja, već se prvenstveno koncentriraju na učinke osobne prodaje i izravnog marketinga te na učinke razvijanja odnosa s javnošću.

Detaljna obrada pojedinih elemenata marketinškog miksa i taktičke odluke koje se donose u funkciji oblikovanja i isporuke vrijednosti predmet su rasprave u poglavlju VI., a u nastavku se raspravlja o organizacijskoj strukturi koju je potrebno uspostaviti za provođenje marketinških aktivnosti i o kontroli marketinških aktivnosti kako bi se devijacije u poslovanju na vrijeme mogle ispraviti.

# 19. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA I KONTROLA MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI

Neovisno o atraktivnosti i ambicioznosti planiranih marketinških aktivnosti, implementacija plana i realizacija strategija zahtijevaju organiziranje i koordinaciju ljudskih i materijalnih resursa poslovnih subjekata. Organiziranje marketinških aktivnosti je, ustvari, delegiranje i grupiranje zadataka pojedinim organizacionim jedinicama te alociranje resursa da bi se ti zadaci mogli obaviti.

Primjerena **organizacija marketinških aktivnosti** temelji se na uvažavanju promjena u okruženju i po toj osnovi stvaranje takve organizacije marketinških aktivnosti kojom se brzo i efikasno reagira na prijetnje i prilike iz okruženja.

U dizajniranju nove organizacije marketinških aktivnosti polazi se od postojeće organizacijske strukture, vodeći računa da se promjene analiziraju sa zaposlenicima te da promjene budu postupne.

Uspjeh nije ovisan samo o dobro planiranim marketinškim aktivnostima već je za te aktivnosti potrebno stvoriti uvjete za njihovu realizaciju, odnosno potrebno je organizirati realizaciju marketinških aktivnosti i dobiti potporu zaposlenih za provedbu reorganizacije. Za realizaciju planiranih marketinških aktivnosti potrebno je iste iskoordinirati, omogućiti protok informacija i dati ovlaštenje djelatnicima. Organizacija marketinških aktivnosti je proces kojim se te aktivnosti stavljaju u funkciju prema predviđenom redoslijedu tako da se osigura ostvarenje postavljenih ciljeva.

Uspješna organizacija marketinških aktivnosti temelji se na primjerenoj koordinaciji, čime se ustvari utvrđuju poslovi i zadaci koji se trebaju izvršiti, kao i definira mehanizam koordinacije. Ko-



ordinacijom među organizacijskim jedinicama i među poslovnim funkcijama ostvaruje se jedinstvo cilja, tj. svi su djelatnici i odjeli sinkronizirani u ostvarenju planiranih marketinških ciljeva. U tu svrhu potrebno je izgraditi odgovarajuću organizacijsku strukturu na kojoj se temelji koordinacija marketinških aktivnosti.

Teorija i praksa marketinga poznaje više tradicionalnih pristupa organizaciji marketinških aktivnosti. Ti se pristupi, ovisno o kriterijima, broju proizvoda koji se plasiraju na tržište i broju tržišta na koja se ista plasira vezuju za funkcionalnu organizaciju, organizaciju vezanu za proizvod, organizaciju vezanu za tržište te za njihovu kombinaciju. U slučaju da poslovni subjekt posluje s manjim brojem proizvoda na malom broju tržišta, tada je najprimjerenija organizacija po funkcijama. U slučaju da poslovni subjekt posluje s velikim brojem proizvoda na velikom broju tržišta, primjenjuje se matična organizacija marketinških aktivnosti. Moguće su i kombinacije kada se s malim brojem proizvoda nastupa na velikom broju tržišta ili kada se veliki broj proizvoda plasira na mali broj tržišta. U tom je slučaju primjerena organizacija marketinških aktivnosti po tržištima/kupcima.

**Funkcionalna organizacija** marketinških aktivnosti vezuje se za određena specijalizirana područja poslovanja kao što su npr. istraživanje tržišta, prodaja, nabava, razvoj proizvoda i sl. U slučajevima kada poslovni subjekti djeluju s manjim brojem proizvoda na manjem broju tržišta naglasak je na stručnom obavljanju pojedinih funkcija marketinga. Djelatnici se grupiraju prema znanjima i sposobnosti obavljanja pojedinih funkcija, a realizacija marketinških aktivnosti odvija se kroz više funkcija – kao što su istraživanje tržišta, razvoj novih proizvoda, distribucija, promocija, određivanje cijena te pružanje pred i postprodajnih usluga. Odgovornost za izvršavanje zadataka u funkcionalnoj organizaciji delegira se djelatnicima koji su specijalisti za pojedine funkcije.

U praksi je funkcionalan pristup koordinacije marketinških aktivnosti najrašireniji, a takva organizacija marketinških aktivnosti preporučljiva je za manje poslovne subjekte s centraliziranim operacijama, ali i za veće subjekte kada marketinške

aktivnosti nisu posebno složene. U pravilu, koristi se kada se s malim brojem proizvoda opslužuje mali broj tržišta.

Tako npr. direktor marketinga, koji je po svojoj funkciji član uprave pojedinog poslovnog subjekta, objedinjuje stručnjake u organizacionoj jedinici (odjelu, službi...) marketing informatičkog sustava. Ti se stručnjaci brinu za prikupljanje i obradu informacija s tržišta koje se koriste za donošenje poslovnih odluka. U okviru funkcionalne organizacije marketinških aktivnosti objedinjeni su poslovi vezani za promociju, razvoj proizvoda, pred i postprodajne usluge, ali i drugi poslovi po potrebi.

**Organizacija prema proizvodu** karakterizirana je organizacijskom strukturom vezanom za proizvode ili linije proizvoda. Ova organizacija korisnija je kod onih poslovnih subjekata koja češće lansiraju nove proizvode ili su razvili više linija proizvoda. Marketinške aktivnosti za nove proizvode ili skupinu proizvoda delegira se na određenog stručnjaka koji prati proizvod i koordinira njegovo nastajanje, lansiranje i prodaju. Takva se osoba u stranoj literaturi naziva marketinškim stručnjakom za proizvod (*product manager*). Najčešće se organizacija prema proizvodu implementira u slučajevima kada poslovni subjekt manji broj proizvoda (jedan) plasira na veći broj tržišta.

Organizacija prema proizvodu ima više prednosti, ali i nedostataka. Velika prednost ovog pristupa je u fleksibilnosti, što bitno utječe na primjenjivost i korisnost ovog oblika organiziranja marketinških aktivnosti. Npr. moguća je situacija da se za jedan proizvod za koji se ocijeni da ima veći potencijal za uspjeh angažiraju veća sredstva za istraživanje tržišta, dok se drugome smanjuje budžet za promotivne aktivnosti, itd.

Nedostatak je ove organizacijske forme u dupliranju funkcija, tj. marketinški stručnjaci za pojedine proizvode mogu neovisno jedan o drugome poduzimati aktivnosti koje se u osnovi mogu zajedno racionalnije provesti. Npr. provođenje zajedničkog istraživanja tržišta, angažiranje zajedničke prodajne snage na terenu itd. Također, s obzirom da su marketinški stručnjaci za proizvode autonomni u odlučivanju, moguće je da se više njih javlja s različ-

tim proizvodima kod istog kupaca, što stvara nepovoljnu sliku o poslovnom subjektu.

Međutim, neovisno o nedostacima, ovaj oblik organiziranja marketinških aktivnosti posebno je prihvatljiv kod poslovnih subjekata koji imaju više različitih proizvoda ili linija proizvoda u svom proizvodnom programu. Navedeno iz razloga što ti proizvodi ili linije proizvoda zahtijevaju različite postupke i metode marketinga. Pažnja marketinškog stručnjaka zaduženog za proizvod ili liniju proizvoda koncentrirana je na stvaranje i plasman proizvoda. Marketinški stručnjaci zaduženi za proizvod ili linije proizvoda razvijaju planove za pojedini proizvod ili liniju proizvoda, vode računa da se planovi realiziraju te prate njihovo izvršenje. Nadalje, marketing stručnjaci zaduženi za proizvod ili liniju proizvoda analiziraju potrebe i želje kupaca i iniciraju inoviranje proizvoda kako bi ih se zadovoljilo. Dakle, marketing stručnjaci za proizvod ili linije proizvoda istražuju tržište i komuniciraju s tržištem. S tim u svezi usko surađuju s poslovnim subjektima koji se bave promocijom i istraživanjem tržišta.

Npr. ako poslovni subjekt u svom proizvodnom programu ima više različitih proizvoda, kao što je to slučaj s tvrtkom *JLM*,<sup>164</sup> tada to uvjetuje široko upravljačko, tehničko i drugo znanje o proizvodima i najprihvatljivije je da postoje marketinški stručnjaci koji će voditi računa o svakom pojedinom proizvodu. Tvrtka *JLM*, koja proizvodi brodske kopče različitih veličina, razne zupčanike i drugu opremu za brodogradnju i građevinarstvo, može koristiti navedenu organizaciju te pažnju svojih djelatnika – marketing stručnjaka – usmjeriti na inoviranje kopči, njihov plasman, praćenje funkcioniranja tijekom eksploatacije i voditi brigu o postprodajnim uslugama vezano za proizvod, kao što je servisiranje i održavanje kopči. Slična je situacija i u slučajevima kada poslovni subjekt u svom proizvodnom programu ima više linija proizvoda. Tada je pojedini marketinški stručnjak zadužen za pojedinu liniju proizvoda – od njenog formiranja do plasmana proizvoda koji sačinjavaju pojedinu liniju proizvoda.

<sup>164</sup> <http://www.jlm-perkovic.hr> (10. veljače 2012.)

**Organizacija prema tržištu/potrošaču** podrazumijeva organizaciju marketinških aktivnosti koje se utvrđuju ili prema geografskim područjima ili prema skupinama kupaca. Prva vrsta organizacije primjenjuje se kod poslovnih subjekata čije su skupine kupaca koncentrirane na nekom geografskom području i imaju različite potrebe. Druga vrsta organizacije vezuje se za gospodarske i druge subjekte čija je organizacija određena različitim potrebama kupaca, neovisno o njihovoj lociranosti.

Navedene organizacije marketinških aktivnosti promatraju se zajedno jer se koriste u slučajevima kada se nastupa s malim brojem proizvoda (jedan) na više geografskih područja/tržišta i na tržištima gdje se javljaju značajni kupci. Zbog specifičnosti situacije na tim tržištima ukazuje se potreba da se organizacija marketinških aktivnosti specijalizira po pojedinim tržištima/kupcima.

Organizacija marketinških aktivnosti prema tržištu provodi se u slučaju kad poslovni subjekt ima više ciljnih tržišta koja se međusobno razlikuju. Ovaj oblik organizacije marketinških aktivnosti ima učinke u kombinaciji kad se opslužuje više tržišta i kada se javlja određena razina potreba za specijalizacijom prema kriterijima tih tržišta. Marketinškom stručnjaku zaduženom za osvajanje pojedinog tržišta na raspolaganju su resursi, i to kako specijalisti za pojedine funkcije marketinga (kao što su specijalisti za istraživanje tržišta, planiranje nastupa na tržištu, za oglašavanje, logistiku, prodaju, unapređenje prodaje), tako i potrebna financijska sredstva za ostvarenje postavljenih zadataka. Uobičajeno je da se za svako pojedino ciljno tržište utvrdi posebno zadužena osoba – stručnjak marketinga za pojedino tržište.

Identična je situacija kada se organizacija marketinških aktivnosti provodi uvažavajući specifičnosti pojedinih kupaca koji mogu biti locirani na različitim mjestima. U takvim slučajevima zadužuje se marketinški stručnjak za pojedinog kupca ili skupinu kupaca s ciljem da ispita njihove potrebe i poduzme mjere da se te potrebe ispune plasmanom proizvoda.

Prednost je ovih oblika organiziranja marketinških aktivnosti u tomu što se snage i resursi koncentriraju na obradu pojedinog

tržišta, odnosno kupaca. Nedostatak je u tomu što marketinški stručnjak zadužen za obradu pojedinog tržišta ili kupaca ne poznaje dovoljno sve proizvode iz proizvodnog programa i nije u stanju kvalitetno plasirati ponudu.

**Matrična organizacija marketinških aktivnosti** predstavlja kombinaciju prije navedenih organizacijskih rješenja, odnosno kombinaciju organizacije po proizvodima i po tržištima.

Naime, na taj način koristi se prednosti organiziranja marketinških aktivnosti prema tržištu koje su vezane za poznavanje tržišta i načina njegovog zadovoljavanja te za prednosti poznavanja proizvoda i njegovih karakteristika. U nekom poslovnom subjektu mogu se stvoriti timovi marketinških stručnjaka koji su kombinacija stručnjaka za tržište i za proizvod.

Matrična organizacija marketinških aktivnosti smatra se vrlo prihvatljivom za poslovne subjekte koji djeluju na više tržišta i na tim tržištima plasiraju više proizvoda. Takav oblik organiziranja ima više prednosti, ali i nedostataka.

Prednosti matrične organizacije proizlazi iz specijalizacije i fleksibilnosti koju ona omogućuje. Specijalizacija proizlazi iz činjenice da u donošenju odluka sudjeluje skupina različitih specijalista po proizvodu ili tržištima. Fleksibilnost proizlazi iz mogućnosti da ova organizaciona struktura može odgovoriti na različite zadatke koje tržište postavlja.

Nedostatak je matrične organizacije u tomu što je upravljanje po toj osnovi otežano, odnosno djelatnici moraju biti osposobljeni da djeluju u jednoj organizacijskoj strukturi s višestrukim linijama autoriteta. Npr. jedan stručnjak za upravljanje kanalima distribucije može istovremeno biti pod utjecajem odluka koje donosi marketinški stručnjak za proizvod i marketinški stručnjak za tržište.

Neovisno o tomu, sve više poslovnih subjekata uvodi multifunkcionalne timove koji se koncentriraju na upravljanje procesima, a ne funkcijama. U tom pristupu značajni doprinos dolazi od informatizacije poslovanja i jačanja informatičke potpore, kako hardverske tako i softverske.

**Kontrolom marketinških aktivnosti** utvrđuje se realizacija planom utvrđenih ciljeva i njihova eventualna odstupanja prije nego devijacije postanu destruktivne. Kontrolom se sustavno preispituju poslovne odluke i ostvareni rezultati marketinških aktivnosti. Dosadašnja praksa oslanjala se na kontrolu “kroz pogreške.” Prilagođavanje u takvim uvjetima uslijedilo je nakon što je učinjena i uočena pogreška. Učilo se na vlastitim pogreškama i tim putem osposobljavalo za bolju procjenu budućeg poslovanja. Danas poslovni subjekti nemaju vremena za učenje na vlastitim pogreškama te se pristup mijenja u smjeru uvažavanja marketinške kontrole kao ključne odrednice njihova razvitka.

Iako je svrha kontrole jasna i jednostavna, većina poslovnih subjekata ima skromnu ili nikakvu kontrolu marketinških aktivnosti. Smatra se da većina problema s tim u svezi proizlazi iz činjenice da nisu jasno i mjerljivo definirani ciljevi poslovanja.

Kontrola marketinških aktivnosti odvija se kroz proces koji objedinjuje utvrđivanje standarda kontrole, usporedbu planiranih i realiziranih veličina i ispravke odstupanja. Prvom fazom utvrđuju se standardi marketinške kontrole, tj. definiraju parametri koji su predmet kontrole. Traži se odgovor na pitanje: *Koji su parametri predmet kontrole?* Druga faza obuhvaća usporedbu planiranih i realiziranih rezultata poslovanja. Traži se odgovor na pitanje: *Ostupaju li rezultati poslovanja od planiranih?* U trećoj se fazi odvija završna aktivnost, odnosno korekcija odstupanja. Traži se odgovor na pitanje: *Što korigirati?*

Proces kontrole marketinških aktivnosti odvija se kontinuirano, tj. nakon utvrđivanja standarda kontrole, obavlja se usporedba planiranih s ostvarenim veličinama te se, po potrebi, u trećoj fazi vrši korekcija odstupanja. Nakon treće faze proces započinje u novom krugu s utvrđivanjem novih standarda kontrole ili potvrđivanjem postojećih, i tako u krug.

Proces započinje definiranjem veličina koja će biti predmet kontrole. Veličine koje se kontroliraju parametri su koji su utvrđeni u ciljevima. Najčešće su to visina prodaje, troškovi i dobit, ali neki poslovni subjekti uvode i elemente strateške kontrole koji se ve-

zuju za utvrđivanje tržišnog udjela, rasta tržišta, konkurentskog položaja, pozicioniranosti i drugo. Istaknuta mjerila kontrole mogu se odnositi na ukupno poslovanje poslovnog subjekta ili na njegovo poslovanje na određenom tržišnom segmentu ili samo s nekim ključnim kupcima.

Danas se kao imperativ nameće i definiranje mjerila kontrole kojima se detektira razina ostvarenog zadovoljstva kupaca i razina njihove vjernosti prema proizvodima pojedinog poslovnog subjekta. S tim u svezi marketinški stručnjaci susreću se sa složenošću utvrđivanja primjerenih mjerila koja se vezuju za očekivanja kupaca, a iz kojih se izvodi razina zadovoljstva i vjernosti proizvodima koje poslovni subjekt plasira na tržište.

Temeljno je opredjeljenje da kriteriji moraju biti mjerljivi, kvantitativno i/ili financijski iskazani, jasni i ostvarljivi. Nakon utvrđivanja standarda kontrole kao prve faze, slijedi usporedba rezultata poslovanja s planiranim veličinama.

U drugoj fazi uspoređuju se planirane vrijednosti veličina koje su predmet kontrole i ostvareni rezultati. Dakle, najčešće se uspoređuje ostvarena prodaja, troškovi i dobit s planiranom prodajom, planiranim troškovima i planiranom dobiti.

Poslovni subjekti koji su uveli stratešku kontrolu proširuju predmet kontrole na strateška mjerila kao što su ostvareni tržišni udio u usporedbi s planiranim, ostvareni rast tržišta u usporedbi s planiranim rastom tržišta, ostvareni konkurentski položaj s planiranim konkurentskim položajem.

Odstupanja realiziranih od planiranih veličina mogu biti pozitivna ili negativna. Pod pozitivnim odstupanjem smatraju se ona odstupanja kada se ostvare npr. veće vrijednosti prodaje i dobiti od planiranih. Pod negativnim odstupanjem podrazumijevaju se ona odstupanja koja su rezultat manje prodaje ili manje dobiti u odnosu na planirane veličine.

Najčešće korištene metode usporedbe vezuju se za analizu prodaje, analizu troškova, istraživanje i marketing *audit*.

Najšire prihvaćena metoda usporedbe je analiza prodaje. Ta metoda sastoji se u usporedbi ostvarene prodaje s planiranom prodajom. Široka primjena ove metode proizlazi iz raspoloživosti i lake dostupnosti podataka koji se uspoređuju. Te veličine iskazane su u financijskim i/ili u naturalnim pokazateljima po određenim tržištima, kupcima i proizvodima. Rezultati analize prodaje uspoređuju se i s rezultatima ostvarenima kod najznačajnijih konkurenata. Na taj način poslovni subjekti ocjenjuju svoj položaj i kretanje u odnosu na promjene na tržištu.

Analiza troškova marketinga korisna je metoda kojom se dopunjuje ukupna analiza za potrebe kontrole marketinških aktivnosti. U pripremnoj fazi ove analize utvrđuje se predmet istraživanja, odnosno definira proizvod, tržište i kupci. Slijedi definiranje vrsta troškova vezano za predmet istraživanja koji, ovisno o izvoru, mogu biti izravni i neizravni. **Izravni troškovi** su oni koji se neposredno vezuju za predmet istraživanja (proizvod, tržište, kupci), dok su **neizravni troškovi** oni koji se posredno povezuju s predmetom istraživanja (proizvod, tržište, kupci). Pritom se posredno povezani troškovi mogu raznim tehnikama alocirati na predmet istraživanja (proizvod, tržište, kupci). Najjednostavnija analiza troškova polazi od već evidentiranih i klasificiranih troškova u sustavu računovodstva. Za dopunske i detaljnije informacije o troškovima nužna su nova istraživanja.

Usporedbom rezultata analize prodaje i analize troškova kontrolira se visina dobiti, i to ukupno ili alocirano po pojedinim karakterističnim stavkama, te se uspoređuju rezultati s planiranim vrijednostima.

Pored kvantitativne analize, provode se i kvalitativne analize za potrebe kontrole. U središtu je interesa takvih kontrola efikasnost kad se mjeri odnos *inputa* i *outputa*, ili efektivnost kad se mjeri doprinos konkretnog marketinškog programa ostvarenju nekog cilja ili utvrđenom standardu. U okviru kvalitativnih analiza ocjenjuje se npr. prihvaćenost proizvoda na ciljnom tržištu, upoznatost tržišta s markom proizvoda ili nekog poslovnog subjekta, stupanj zadovoljstva kvalitetom proizvoda i slično. Za navedene analize organiziraju se posebni istraživački projekti.



**Marketing audit** ili revizija marketinga zapravo je analiza ciljeva, politike elemenata marketinškog miksa, strategije marketinga, organizacije marketinških aktivnosti i ostvarenih poslovnih rezultata. Za razliku od ostalih pristupa gdje se uspoređuje ostvareno s planiranim, marketing *auditom* se kritički preispituju prethodno navedene veličine, s tim da se utvrde eventualni problemi i način njihova rješavanja. Marketing *auditom* cjelovito se kontroliraju sve marketinške aktivnosti, a ne samo one gdje se trenutno javljaju problemi. Tu metodu kontrole karakterizira sustavnost, neovisnost i periodičnost. **Sustavnost** u pristupu je nužna jer se u obavljanju marketing *audita* polazi od unaprijed definiranog postupka. **Neovisnost** je neophodna neovisno o tomu provode li reviziju unutarnji ili vanjski stručnjaci, a **periodičnost** obavljanja revizije omogućuje pravovremenu reakciju na uočene nedostatke.

Treća faza kontrole marketinških aktivnosti vezuje se za korektivne aktivnosti koje predstavljaju najkritičniji trenutak u cjelokupnom procesu marketinške kontrole. Korektivne aktivnosti poduzimaju se na temelju ocjene odstupanja ostvarenih rezultata poslovanja prema utvrđenim standardima u marketinškom planu. Veličine koje se uspoređuju mogu biti kvalitativno i/ili kvantitativno izražene.

Kvantitativno se izražava u naturalnim i/ili financijskim pokazateljima, a mjerila se vezuju, kao što je već istaknuto, na prošle rezultate poslovanja, na rezultate poslovanja konkurencije ili na zacrtane ciljeve. Ako se kontrolom utvrde odstupanja koja utječu na uspješnost poslovanja, pristupa se istraživanju uzroka poremećaja. Rijetko se, naime, iz podataka na kojima se zasniva marketinška kontrola može utvrditi i uzrok poremećaja.

Ispravke marketinških aktivnosti provode se modifikacijom standarda kontrole, modifikacijom marketinškog miksa, modifikacijom strategije marketinga i modifikacijom organizacije marketinških aktivnosti.

U svezi s prvim tipom korektivnih aktivnosti činjenica je da pojedini standardi zbog promijenjenih uvjeta poslovanja s vreme-

nom mogu biti teže ostvarljivi. Uzroci promijenjenih uvjeta mogu biti unutarnjeg ili vanjskog karaktera, a ta se mjerila kontrole, ovisno o situaciji na tržištu, korigiraju na više ili na niže.

Proces marketinške kontrole ima i svoju vremensku dimenziju. Neke veličine iz plana kontroliraju se često i redovito, dok se druge kontroliraju rjeđe i/ili povremeno. Razlikuju se četiri vrste kontrole: godišnja kontrola, kontrola profitabilnosti, kontrola djelotvornosti i strateška kontrola.

**Godišnja kontrola** svodi se na kontrolu godišnjeg plana. Tu kontrolu obavlja uprava sa svrhom da se ispita jesu li ostvareni planirani godišnji zadaci. Za utvrđivanje rezultata i eventualnih odstupanja koriste se sljedeće metode: analiza prodaje, analiza udjela na tržištu, analiza odnosa prodaje i troškova, financijska analiza i istraživanje stavova kupaca.

**Kontrola profitabilnosti** provodi se u cilju definiranja poslova kojima se ostvaruje dobit, a kojima gubitak. Profitabilnost se prati po proizvodima, kupcima, tržištu, distribucijskim kanalima i slično.

**Kontrola djelotvornosti** provodi se sa svrhom da se procijeni efikasnost marketinškog ulaganja i utjecaj izdataka za marketing. Ova kontrola provodi se provjerom uspješnosti prodajne sile, promidžbe, unapređenja prodaje i distribucije.

**Strateška kontrola** provodi se sa svrhom da se ustanovi koristi li poslovni subjekt na najbolji način mogućnosti tržišta, proizvoda i kanala distribucije.

**Kontrolom marketinških aktivnosti** završava proces upravljanja marketinških aktivnosti koji se, međutim, upravo zbog rezultata i efekata kontrole nastavlja s redefiniranjem sadržaja pojedinih faza procesa planiranja marketinških aktivnosti.

## Teze za raspravu

1. Misija mora biti jedinstvena, usmjerena na kupce, temeljena na kompetentnosti i realna. Potražite misije nekoliko poslovnih subjekata i ocijenite zadovoljavaju li navedene kriterije.
2. Među mnogobrojnim internim činiteljima koji determiniraju jakost ili slabost poslovnih subjekata najčešće su predmet obrade sljedeći: sadržaj misije, kultura organizacije, intelektualni kapital i financiranje. Izaberite jedan poslovni subjekt i analizirajte njegove interne činitelje.
3. Marketinški ciljevi mogu biti iskazani kao kvantitativni i kvalitativni. Koje biste vi kao dioničar, a koje kao inženjer u odjelu za istraživanje i razvoj preferirali? Obrazložite.
4. Strategijom razvoja tržišta poslovni subjekti za postojeće proizvode nalaze nova tržišta. Do novih tržišta mogu doći putem novog geografskog područja, nove ciljne skupine, odnosno segmenta i novog kanala distribucije. Navedite primjere za svaki način.
5. Prema BCG matrici poslovi se dijele na zvijezde, krave muzare, upitnike i pse. Ako se niti jedan proizvod tvrtke ne nalazi među psima, smatrate li to potencijalnim problemom? Zašto? Kako bi BCG matrica trebala izgledati da portfolio poslova bude dobar?
6. Na operativnoj razini marketinški stručnjaci suočeni su s potrebom da donose odluke koje se odnose na definiranje na kojim ciljnim tržištima će se ostvarivati poslovanje. Koje strategije ciljnih tržišta poznajete? Obrazložite.
7. Primjerena organizacija marketinških aktivnosti temelji se na uvažavanju promjena u okruženju i po toj osnovi stvaranju takve organizacijske strukture kojom se brzo i efikasno reagira na prijetnje i prilike iz okruženja. Koja su polazišta za dizajniranje nove organizacije strukture i o čemu je potrebno voditi računa?

8. Proces kontrole marketinških aktivnosti započinje definiranjem mjerila kontrole. Koja mjerila kontrole poznajete? Istanite najčešće korištene metode usporedbe planiranih i realiziranih veličina.

# VI.

## **OBLIKOVANJE I ISPORUKA VRIJEDNOSTI – TAKTIČKO ODLUČIVANJE**

### **Ciljevi**

- Spoznati politike proizvoda u funkciji oblikovanja vrijednosti za poslovne kupce.
- Razumijeti osobitosti donošenje taktičkih odluka vezano uz životni vijek proizvoda.
- Raspraviti značaj cijene kao odrednice vrijednosti proizvoda.
- Identificirati sustav distribucije u funkciji isporuke vrijednosti poslovnim kupcima.
- Objasniti sinergijske učinke integrirane marketinške komunikacije na poslovnom tržištu.

Na poslovnom tržištu dolazi do razmjene, tj. provođenja svih onih aktivnosti koje dovode do transakcije kao čina u kojem dolazi do dvosmjernog davanja – razmjene vrijednosti između dviju ili više strana/poslovnih subjekata. Na taj način komponente transakcije čine najmanje dvije stvari od vrijednosti, uz naznaku ugovorenih uvjeta, vremena i mjesta razmjene. Najčešće su transakcije na poslovnom tržištu vezane za ponudu poslovnog subjekta kao kombinaciju elemenata marketinškog miksa (proizvod, cijena, distribucija, promocija) u zamjenu za novac kao protuvrijednost koju daje poslovni kupac. U nekim slučajevima transakcija se vezuje i za razmjenu bez posredstva novca – tzv. bartel poslovi – ali u takvim situacijama u osnovi odnosa je vrijednost koju jedan poslovni subjekt ima i spreman je razmijeniti ju za drugu vrijednost.

U nastavku se raspravlja o oblikovanju i isporuci vrijednosti na poslovnom tržištu u kontekstu taktičkih odluka koje donosi menadžment poslovnog subjekta. Pritom se kao vrijednost koja je predmet razmjene podrazumijeva kombinacija elemenata marketinškog miksa (4P). Potrebno je istaknuti da je model 4P koji je uveo McCarthy<sup>165</sup> pa nakon toga razradio Kotler,<sup>166</sup> izrastao iz ekonomske teorije, a neke ključne pretpostavke ugrađene su u alate za marketinšku analizu. Taj je model ustvari model alokacije resursa s kojima raspolaže poslovni subjekt i koje u konačnici pretvara u vrijednost. Homogeni resursi imaju neovisnu ekonomsku vrijednost i spremni su za kombinaciju s drugim resursima, sve u cilju povećanja vrijednosti. U tom kontekstu treba promatrati ulaganja u marketinške resurse i njihovu kombinaciju. Svaka pojedina kombinacija ostvaruje različite rezultate i u pravilu u tomu leži problem ostvarivanja, a time i potreba poznavanja pojedinog elementa marketinškog miksa. Iz tih razloga se raspravlja o osobitostima proizvoda i nužnim taktičkim odlukama vezano uz životni vijek proizvoda (točka 20.), o cijeni kao ključnoj odrednici vrijednosti proizvoda (točka 21.), o isporukama vrijednosti poslovnim kupcima (točka 22.) te o značajkama marketinške komunikacije na poslovnom tržištu (točka 23.).

<sup>165</sup> McCarthy, J.E.: *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.

<sup>166</sup> Kotler, P.: *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1967.

## 20. ODREĐENJE POLITIKE PROIZVODA ZA POSLOVNE KUPCE

**Proizvod** je osnovni element marketinškog miksa i polazna veličina na koju se oslanjaju ostali elementi marketinga. **Proizvod je široki sklop materijalnih i nematerijalnih koristi koje poslovni kupac može ostvariti njegovom nabavom.** Složenost proizvoda proizlazi ne samo iz njegovih fizičkih karakteristika, već i iz nematerijalnih karakteristika koje su u izravnoj svezi s potrebama poslovnog kupca. Proizvod koji zadovoljava potrebe ili su one ispunjene iznad očekivanja – za poslovnog kupca predstavlja **vrijednost**. Ta se vrijednost ostvaruje kako kvalitetom proizvoda tako i pretprodajnim i postprodajnim uslugama vezanim za proizvod.<sup>167</sup> Posebno se vrednuju one pretprodajne usluge vezane za cjelovito i pravovremeno informiranje, osiguranje povoljnih uvjeta plaćanja, povoljne kreditne uvjete, dok su za postprodajne usluge značajne posebno one vezane za osiguranje rezervnih dijelova, servis, uvažavanje reklamacija i drugo.

Ocjena vrijednosti, prema kriterijima poslovnog kupca, temelji se na procjeni kvalitete odnosa s dobavljačem u kontekstu percepcije o dobivenoj koristi i potrebnim naporima za nabavu proizvoda. Koristi za poslovnog kupca svode se na temeljnu korist koja je, kako je već navedeno, vezana za kvalitetu proizvoda koju dobavljač mora ispuniti da bi se njegova ponuda uopće razmatrala te na dodane koristi koje osigurava dobavljač i koje ga izdvajaju od drugih konkurenata. S druge strane, poslovni kupac ulaže određene napore da bi ostvario kupnju i za to angažira novčana sredstva potrebna za pokrivanje cijene proizvoda, troškova nabave (kao što su troškovi logistike) i troškova kontrole ulaznih dijelova.

Rezultati istraživanja trojice autora – Menona, Homburga i Beutina – ukazuju da dodane koristi, odnosno pretprodajne i po-

<sup>167</sup> <http://marketinginteractions.typepad.com> (08. prosinac 2011.)

stprodajne usluge mnogo više utječu na vrednovanje proizvoda nego što to čine temeljne osobitosti proizvoda.<sup>168</sup> Iz navedenog proizlazi da dobavljači moraju uložiti dodatne napore u pružanju pretprodajnih i postprodajnih usluga i na toj osnovi stvarati konkurentsku prednost. Naime, poslovni kupci smatraju da svi ili većina dobavljača uspješno ispunjava temeljne karakteristike proizvoda, a da se eventualne razlike među njima kao konkurentima ostvaruju pružanjem dodatne vrijednosti. Nadalje, prema rezultatima istog istraživanja zaključuje se da je izgradnja povjerenja između dobavljača i poslovnog kupca druga ključna odrednica za razvoj uspješnih odnosa između dobavljača i poslovnih kupaca. Također se i briga o smanjivanju operativnih troškova poslovnih kupaca pri nabavi i korištenju proizvoda smatra jednom od značajnih odrednica isporuke vrijednosti prema kriterijima poslovnih kupaca.

Poslovni subjekti u funkciji dobavljača uvažavajući navedena i druga saznanja analitički pristupaju **razvoju i unapređenju proizvoda**. Pritom se, kako to ističe Chaston, razvoj i ugradnja novog znanja ostvaruju procesom transakcije i znanjima sadržanima u koristima proizvoda. U tom kontekstu sugerira se matrica (Shema 26.) s dvije dimenzije – (1) Znanje sadržano u procesu transakcije i (2) Znanje sadržano u koristima proizvoda koje zahtijevaju različitu razinu znanja (nisku/visoku) – koje generiraju četiri alternativne opcije.

<sup>168</sup> Menon, A., Homburg, Ch., Beutin, N.: *Understanding Customer Value*, Journal of Business to Business Marketing, 12, 2, 2005., str. 4-7.



**Shema 26.** Matrica povećanja znanja

		Znanje sadržano u procesu transakcije	
		Nisko	Visoko
Znanje sadržano u koristima proizvoda	Visoko	Unapređenje proizvoda	Dvojno povećanje znanja u unapređenje proizvoda i u transakcijski proces
	Nisko	Postojeće karakteristike proizvoda	Povećanje transakcijske vrijednosti

Izvor: Chaston, I.: *Knowledge Based Marketing, The Twenty-First Century Competitive Edge*, Response Books, New Dehli, 2004., str 151.

Najmanji rizik razvoja odnosi se na situaciju kada je malo ili ništa novog znanja uloženo u jednu i drugu dimenziju, tj. novo znanje nije uloženo niti u proces transakcije niti u unapređenje koristi proizvoda. Međutim, u takvoj situaciji nastupa se s postojećim proizvodom i javlja se druga, mnogo veća opasnost da su konkurenti poduzeli radnje kojima se proizvod ili procesi prilagođavaju potrebama poslovnih kupaca.

U drugom slučaju poslovni subjekt u funkciji dobavljača ulaže novo znanje u povećanje koristi proizvoda, ali zaspostavlja ulaganja u unapređenje transakcijskog procesa. U tom slučaju govori se o **unapređenju proizvoda**.

U trećem slučaju poslovni subjekt u funkciji dobavljača ulaže znanje u unapređenje transakcijskog procesa, ali ne i u razvoj koristi proizvoda. U tom slučaju dolazi do povećanja **transakcijske vrijednosti**.

Dakako da se u slučaju kada se poslovni subjekt u funkciji dobavljača angažira na povećanju znanja za obje dimenzije (tj. i

po osnovi povećanja koristi proizvoda i transakcijskog procesa), ostvaruje primjerena osnova razvoja.

Uvažavajući spoznaju da svaki proizvod ima svoj životni vijek te da se poslovni subjekt ne može uspješno razvijati samo na temelju jednog proizvoda, najveći broj njih uvodi i razvija stalno nove proizvode. Prije donošenja odluke o razvoju novog proizvoda korisno je prethodno poznavati položaj postojećih proizvoda u portfoliju koji se izrađuje kao sastavnica strateških odluka. U tu svrhu se provodi **portfolio analiza** i utvrđuju proizvodi koji su obećavajući i oni koji to nisu. Najraširenije prihvaćene *portfolio* analize su BCG matrica,<sup>169</sup> GE matrica<sup>170</sup> i Shell-DPM matrica.<sup>171</sup>

Navedeno implicira vezu strateških i taktičkih odluka, a matrice kao rezultat *portfolio* analize svoje izvorište imaju u teoriji životnog ciklusa proizvoda, tj. u uvažavanju činjenice da se proizvod stvara, uvodi na tržište, da na tržištu raste interes za proizvodom te da tijekom vremena interes za proizvodom opada, da bi se na kraju proizvod morao povući s tržišta.

Iz tih razloga poznavanje i uvažavanje **životnog ciklusa proizvoda** imperativ je za donošenje pravilnih taktičkih odluka o proizvodu. Drugim riječima odluke o proizvodu donose se u skladu s položajem proizvoda u njegovom životnom ciklusu. Sudionici na poslovnom tržištu, među kojima su posebno važni poslovni kupci i konkurenti, ponašaju se na jedan način u fazi ulaska proizvoda na tržište, a na drugi način u fazi rasta, zrelosti ili opadanja. Različito ponašanje u pojedinim fazama rezultat je uvjeta na tržištu, a prisutan je i različit intenzitet tog utjecaja.

Krivulja životnog ciklusa proizvoda za različite proizvode je različitog oblika i različite dužine. Više činitelja utječe na dužinu i oblik krivulje životnog ciklusa proizvoda. Smatra se da su ključni činitelji koji utječu na različitost oblika i dužinu krivulje vezani za potrebe poslovnih kupaca, njihovo ponašanje, za reak-

<sup>169</sup> <http://www.educationsupport.co.uk> (10. veljače 2012.)

<sup>170</sup> McKinsey/GE matrica, <http://www.valuebasedmanagement.net> (10. veljače 2012.)

<sup>171</sup> Shell Directional Policy Matrix <http://marketingteacher.com/> (10. veljače 2012.)

cije konkurenata, tehnološke promjene, ali i za marketinške aktivnosti proizvođača.

Na tržištima koja se sporo mijenjaju i manje su tehnološki ovisna životni vijek proizvoda je duži. U industriji prerade nafte npr. dizel gorivo tvrtke *INA*<sup>172</sup> ima duži i sporiji životni vijek za razliku od npr. mobilnih telefona tvrtke *Sonny Ericsson* gdje su promjene brže i životni je vijek proizvoda kraći.<sup>173</sup>

Na životni vijek proizvoda poseban utjecaj dolazi i od tehnoloških promjena, od unapređenja proizvodnih procesa i upotrebe novih materijala, što pojedinačno ili u zbiru najčešće ne utječe na funkcionalnost proizvoda, ali pridonosi smanjenju troškova koje poslovni kupci imaju u procesu nabave i upotrebe.

Na oblik i dužinu krivulje životnog ciklusa proizvoda utjecaj dolazi i od konkurencije koja prednjači s inovacijama i čini životni vijek proizvoda kraćim, ili se javlja kao sljedbenik i imitator kada se manjim intervencijama u karakteristike proizvoda produžava životni vijek proizvoda. U prvom i drugom slučaju reakcije konkurenata utječu na ostvarivanje prihoda i, posredno, dobiti po osnovi inovacija i unapređenja proizvoda.

Marketinškim aktivnostima poslovni subjekti ne mogu preskočiti pojedine faze, ali se može djelovati na brži prelazak iz faze uvođenja proizvoda na tržište u fazu rasta – gdje se ostvaruju povoljni rezultati poslovanja. Također je marketinškim aktivnostima poslovnog subjekta moguće proizvod zadržati na krivulji životnog ciklusa proizvoda u točki prijelaza iz faze rasta u fazu zrelosti, kada se ostvaruju najpovoljniji rezultati poslovanja.

U uvjetima kada je ekonomija u krizi (kao što je to slučaj zadnjih godina u Europskoj uniji<sup>174</sup>) i kada gospodarstvo bilježi skroman rast, jedno od rješenja je razvoj temeljen na inovacijama. Smatra se da se moguće promjene mogu ostvariti promje-

<sup>172</sup> <http://www.ina.hr> (10. veljače 2012.)

<sup>173</sup> <http://www.sonyericsson.com/cws/products/mobilephones> (10. veljače 2012.)

<sup>174</sup> Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses <http://ec.europa.eu/economy> (10. veljače 2012.)

nom odnosa prema inovacijama s ciljem smanjenja ili ukidanja prepreka vezanih za inoviranje te na tim osnovama poslovnim kupcima isporučivati nove vrijednosti.

Rezultati istraživanja konzultantske tvrtke *ADL*<sup>175</sup> ukazuju da je i u vremenima ekonomske krize i usporevanja inovativnih aktivnosti moguće pokrenuti inovativne trendove. Smatra se da je inovativne trendove moguće inicirati izgradnjom **inovativne kulture** kojom se podržavaju ciljevi vezani za inovacije. S tim u svezi dvoje autora, Eagar i Boulton, sugeriraju pet zadataka koje je potrebno riješiti za implementaciju uspješne inovativne kulture.<sup>176</sup>

1. Prvi se zadatak odnosi na utvrđivanje “nepisanih pravila” unutar poslovnog subjekta i na utvrđivanje kako se poslovni subjekti odnose prema inovativnom ponašanju.
2. Drugi je zadatak u proaktivnom rješavanju zajedničkih prepreka unutar poslovnog subjekta – kao što su odbojnost prema poduzimanju rizika i problematici kratkoće rokova.
3. Treći se zadatak odnosi na provjeru je li ponašanje i reagiranje poslovnog subjekta u skladu s javno deklariranim ponašanjem i reagiranjem.
4. Četvrti zadatak odnosi se na utvrđivanje jesu li oportunitetni troškovi i troškovi eksperimanata opali.
5. Peti je zadatak istražiti što se može postići u partnerstvu.

Iz iste konzultantske tvrtke *ADL* tri autora – Kirchgeorg, Achtert i Großeschmidt – ukazuju da inoviranje postaje sve značajnije u dinamičnim uvjetima poslovanja te da razvoj novih proizvoda i procesa postaje aktivnost od visokog prioriteta u 2010. i godinama koje slijede.<sup>177</sup> Sve to upućuje na zaključak o važnosti

<sup>175</sup> <http://www.adl.com> <http://ec.europa.eu/economy> (10. veljače 2012.)

<sup>176</sup> Eagar, R., Boulton, Ch.: *The Innovation Culture*, <http://www.adl.com/innovationculture> <http://ec.europa.eu/economy> (10. veljače 2012.)

<sup>177</sup> Kirchgeorg, V., Achtert, M., Großeschmidt H.: *Pathways to Innovation Excellence*, <http://www.adl.com> (10. veljače 2012.)

**inoviranja** i stvaranja novih proizvoda, nove krivulje životnog vijeka proizvoda i načina odumiranja proizvoda. Pritom se treba uvažiti činjenica da inoviranje i stvaranje novog proizvoda započinje mnogo prije nego je proizvod ponuđen na poslovnom tržištu.

Inoviranje i stvaranje novog proizvoda temelji se na istraživanju i selekciji ideja, a rješenja na toj osnovi poslovni subjekt pretvara u koncepciju proizvoda ili novih poslovnih rješenja, za što je potrebno izvršiti poslovnu analizu. Na bazi pozitivnih rezultata prethodnih aktivnosti proizvod (pod kojim se ovdje podrazumijevaju i inovacije za inovacije u sklopu novih poslovnih rješenja) je spreman za **testiranje**, odnosno provjeru njegove vrijednosti za poslovne kupce. Završno, slijedi njegova **komercijalizacija**. Danas je više nego ikad potrebno da se proizvod što prije dovede na tržište te da se aktivnosti koje tomu prethode provode simultano u timovima sastavljenim od više stručnjaka, a često i u suradnji sa stručnjacima iz poslovnog kupca.

Istraživanje i selekcija ideja za novi proizvod na poslovnom tržištu ima određene specifičnosti. **Izvori ideja** za proizvod poslovne potrošnje proizlaze iz znanja djelatnika i spremnosti za prilagođavanjem potrebama poslovnih kupaca, ali ideje dolaze i od samih poslovnih kupaca. Često je ideja za novi proizvod rezultat partnerstva s poslovnim kupcem i ulaganja zajedničkih napora u razvoj novog proizvoda. Iako istraživanje i selekcija ideja financijski opterećuje proizvođača, često se ti troškovi dijele s poslovnim kupcem koji sudjeluje u realizaciji novog proizvoda ili koji je naručio izradu novog proizvoda. S tim u svezi i trajanje ovog koraka je skraćeno i prilagođeno potrebama poznatog naručitelja. U ovoj fazi razvoja novog proizvoda odnosi proizvođača s poslovnim kupcem usko su usmjereni na suradnju i realizaciju zajedničkih interesa s članovima kupovnog centra – i to od izbora repromaterijala do treninga osoblja za korištenje novog proizvoda.

U dinamičkom okruženju u kojem danas djeluju poslovni subjekti od važnosti je ostvarivanje konkurentske prednosti stvaranjem novog proizvoda i njegova brza komercijalizacija. Cooper navodi da za postizanje navedenog poslovni subjekti moraju brže krenuti u novi korak i u slučajevima kada prikupljene i obrađene

informacije nisu dostatne ili kompletirane. Zalaže se za postavku da marketinški stručnjaci moraju preuzeti veću odgovornost i više riskirati kako bi proces nastajanja novog proizvoda bio što kraći.<sup>178</sup> U tom kontekstu Hartley predlaže uvođenje pristupa u kojem međufunkcionalni timovi (sastavljeni od stručnjaka različitih profila) na temelju usvojenog znanja iniciraju više paralelnih procesa kada je ideja o novom proizvodu na začetku.<sup>179</sup> Npr. stručnjaci za tehnologiju traže tehnološka rješenja, oni iz proizvodnje usavršavaju projekt proizvodnje dok stručnjaci za nabavu traže rješenja na tržištu nabave, a oni iz finacijskog sektora analiziraju financijske aspekte cjelokupnog projekta. U tom smislu korisna je implementacija sustava za dizajniranje (CAD – *computer-aided desing*)<sup>180</sup> i sustava za proizvodnju (CAM – *computer-aided manufacturing*).<sup>181</sup>

Uvažavajući navedene stavove o uvođenju međufunkcionalnih timova, postupak nastajanja proizvoda se bitno skraćuje, pri čemu se ne preskaču pojedine aktivnosti od selekcije ideja do testiranja tržišta. Tako se npr. razvoj koncepcije proizvoda temelji na istraživanju koje provode marketinški stručnjaci na način da opišu ideju o novom proizvodu u terminima koji su razumljivi poslovnom kupcu i ispituju njegove reakcije. Najzastupljenije metode istraživanja reakcija poslovnih kupaca vezuju se za osobne intervjuje, posebno kada se radi o malom broju poslovnih kupaca i/ili o značajnim poslovnim kupcima ili metodama fokus skupine. Na poslovnom tržištu, kako je već navedeno, mnogi su novi proizvodi rezultat uske suradnje i partnerstva s poslovnim kupcima tako da je ova faza jednostavnija za savladati.

Paraleno se odvija **procjena isplativosti ulaganja** u razvoj novog proizvoda, u čemu ključnu ulogu imaju djelatnici iz finacijskog sektora u suradnji s marketinškim stručnjacima. Procje-

<sup>178</sup> Cooper, R.G.: *Third generation new product processes*, Journal of Product Innovation Management, 2003., Vol. 11., str. 44-54.

<sup>179</sup> Hartley, J. R. (1992): *Concurrent Engineering*, Productivity press, Cambridge, Mass, Macmillan, London.

<sup>180</sup> <http://imsidesign.com/Products/DesignCAD>

<sup>181</sup> <http://www.designofmachinery.com/Cam>

na isplativosti ulaganja u razvoj novog proizvoda temelji se na poslovnoj analizi koja obuhvaća kako analizu tržišta tako i financijsku analizu. Marketinški stručnjaci u suradnji s financijskim stručnjacima utvrđuju kompatibilnost novog proizvoda s postojećim resursima i to projekcijom više financijskih pokazatelja. U pravilu, uvijek se u poslovnoj analizi na osnovi prikupljenih podataka predviđa ukupna prodaja, troškovi i dobit za proizvod. Značajno je utvrditi i povrat na uložena sredstva, posebno ako je razvoj proizvoda vezan za angažiranje novih djelatnika, izgradnju novih objekata i nabavljanje nove opreme. Na tržištu se nude računalni programi koji omogućuju s velikom preciznošću definirati buduće rezultate poslovanja. Program je rezultat Cooperovih istraživanja vezanih za razvoj novih proizvoda, a na tržištu se prodaje pod nazivom NEWPROD™ 3000.<sup>182</sup> Programom se uspoređuje profil novog proizvoda s profilom već lansiranih proizvoda i njihovim ostvarenjima te utvrđuju mogućnosti (isplativost) novog proizvoda. Sve navedeno koristeći se podacima o vlastitim proizvodima i/ili proizvodima konkurencije koji su već uspješni na tržištu. Pored toga, program omogućuje procjenu projekta novog proizvoda po devet ključnih dimenzija kao što su: superiornost i kvaliteta proizvoda, ekonomska prednost za poslovnog kupca, usklađenost s ostalim interesima poslovnog subjekta, tehnološka kompatibilnost, familjarnost s poslovnim subjektom; potrebe, rast i prodaja na tržištu; konkurencija, ocjena mogućnosti, definiranost projekta.<sup>183</sup>

Ako procjena isplativosti ulaganja u novi proizvod osigurava argumente i postojanost projekta, pristupa se **razradi i oblikovanju proizvoda** na način da poslovni kupci mogu registrirati bitne osobitosti novog proizvoda. Poslovni kupci posebno su osjetljivi na kvalitetu proizvoda te se o tomu vodi računa, jer ako novi proizvod ispuni očekivanja poslovnih kupaca ili ih premaši tada se javlja učinak zadovoljstva. Ako je kvaliteta ispod njihovih očekivanja, javlja se nezadovoljstvo i s tim u svezi negativne po-

<sup>182</sup> Robert G. Cooper jedna je od najutjecajnijih osoba u području razvoja novog proizvoda i inovacija. [http://www.prod-dev.com/cooper\\_edgett.php](http://www.prod-dev.com/cooper_edgett.php) (10. veljače 2012.)

<sup>183</sup> [http://www.axiom-business.com/toolbox\\_newprod.html](http://www.axiom-business.com/toolbox_newprod.html) (10. veljače 2010.)

sljedice. Drugim riječima, potrebno je istražiti reakcije poslovnih kupaca.

Nakon što je ideja za novi proizvod iskoordinirana i prihvaćena u međufunkcionalnom timu, potrebno je da se istraže reakcije poslovnih kupaca, tj. da se testira tržište. Kada se radi o proizvodu za veći broj poslovnih kupaca tada se testiranje tržišta obavlja na manjem reprezentativnom dijelu tog tržišta, vrlo često na specijaliziranim sajmovima i izložbama. Međutim, na poslovnom tržištu gdje je u pravilu manji broj poslovnih kupaca testiranje tržišta se obavlja neposrednom komunikacijom s potencijalnim poslovnim kupcima.

Iako se teži da se testiranje tržišta obavi diskretno, vrlo je velika vjerovatnost da će konkurencija saznati o novostima i vrlo je velika vjerovatnost da će reagirati. Međutim, neovisno o tim i drugim negativnostima, testiranje tržišta je iznimno korisno jer se time ostvaruju informacije o potrebnim intervencijama na proizvodu, definiraju se nužnosti za modifikacijom ostalih elemenata marketinškog miksa i posredno dolazi do saznanja o potencijalnoj potražnji za novim proizvodom. Pozitivne reakcije ostvarene po osnovi testiranja tržišta pridonose donošenju odluka o dimenzijama ulaska na tržište (*Kada? Gdje? Komu?*) te operativnom planu kojim se utvrđuje budžet za uvođenje novog proizvoda na tržište. Pravilno definirano vrijeme ulaska na tržište osigurava ostvarivanje konkurentske prednosti i dobiti. Ulazak na tržište u krivo vrijeme, neovisno radi li se o ranom ili kasnom ulasku na tržište, može donijeti gubitke u poslovanju. S pravovremenim ulaskom na tržište ostvaruje se prednost pred konkurencijom, zadovoljava se nepodmirena potražnja i osvajaju novi poslovni kupci. Novi proizvod prvo se usmjerava na poslovne kupce s kojima poslovni subjekt ima razvijene partnerske odnose i/ili na poslovne kupce koji su sudjelovali u stvaranju novog proizvoda. Pored njih, kao prvi poslovni kupci novog proizvoda javljaju se oni koji su razvojno orijentirani i nastoje biti u tijeku s novostima na poslovnom tržištu.



Prilikom plasmana novog proizvoda na poslovno tržište razlikuje se novi proizvod koji je stvoren u suradnji s poslovnim kupcem i novi proizvod koji je poslovni subjekt samostalno razvio.

Kada je proizvod stvoren **u suradnji s poslovnim kupcima**, oni su u isčekivanju proizvoda koji će pridonijeti zadovoljenju njihovih potreba. S obzirom na niz poznatih okolnosti razvijanje drugih elemenata marketinškog miksa je manje zahtjevno. Tako će se npr. u plasmanu proizvoda na tržište koristiti uhodani kanali distribucije za slične proizvode ili za proizvode iz prethodne generacije. Svakako da je određivanje cijene kao jednog od ključnih elemenata marketinškog miksa opterećeno s manje nepoznanica ako se proizvod razvija u partnerstvu s jednim ili više poslovnih kupaca te je određivanje cijene za novi proizvod u tom slučaju manje zahtjevno. Promotivne aktivnosti za novi proizvod prate poznate obrasce koji su bili uspješni u komuniciranju s tržištem prethodnih generacija proizvoda i po toj osnovi promocijske aktivnosti se suočavaju s manje nepoznanica.

U drugom slučaju, kada je proizvod stvoren **bez suradnje s poslovnim kupcima** razvijanje drugih elemenata marketinškog miksa je mnogo složenije jer se tržištu nudi potpuno novi koncept proizvoda, nepoznat poslovnim kupcima te drugim sudionicima na tržištu, kao što su npr. distributeri. U tom slučaju nužno je generirati primarnu potražnju za takvom ponudom. Kanali distribucije su nedovoljno poznati, a distributeri nedovoljno agilni za nove izazove vezane za plasman novog proizvoda. U definiranju cijene vodi se računa o troškovima stvaranja novog koncepta proizvoda i uvođenja proizvoda na tržište, ali i o očekivanoj dobiti. Nije moguće utvrditi formulu za određivanje “prave cijene” jer je ona rezultanta utjecaja čitavog niza činitelja, trendova i reakcija sudionika na poslovnom tržištu.

Uvođenje na tržište potpuno novog koncepta proizvoda vezano je za spori rast prodaje, a spori rast prodaje posljedica je neinformiranosti poslovnog tržišta, ali i rezerviranosti većine poslovnih kupaca da prvi kupe i koriste novi koncept proizvoda. Spori rast prodaje posljedica je, dakle, i nerazvijene distribucije, ali i rezerviranosti distributera prema novostima na tržištu.

Neovisno o tomu radi li se o prvom ili drugom slučaju, poslovni subjekt koji je razvio novi proizvod suočava se s visokim troškovima u njegovom uvođenju na tržište, tim više što te troškove dodatno opterećuje činjenica da se tijekom procesa razvoja novog proizvoda uložilo mnogo energije i financijskih sredstava. Prodaja je na skromnim razinama, tako da se kao posljedica velikih troškova i malih prihoda u početnoj fazi ostvaruju gubici u poslovanju s novim proizvodom.

Uvažavajući Rogersov model širenja inovacija<sup>184</sup> prvi koji prihvaćaju nove proizvode su inovativni i tehnološki usmjereni poslovni kupci, dok je daljnje širenje poslovnog tržišta vezano za one poslovne kupce koji ne žele zaostati u tehnološkom razvoju i koji nakon određenog vremena pristupaju nabavi novih proizvoda. Takvi poslovni kupci imaju karakteristike tzv. “pionira” i “ranih usvajača.” Na tim osnovama dolazi do širenja poslovnog tržišta i usklađivanja elemenata marketinškog miksa – od distribucije i cijena do promotivnih aktivnosti. Navedeno kao rezultat ima rast prodaje i smanjivanje jediničnih troškova, tako da na određenoj točki prihod po osnovi prodaje premašuje troškove i počinje se ostvarivati dobit. Svaki poslovni subjekt čini sve da taj period uvođenja i uhodavanja bude što kraći i da rast prodaje bude što brži.

Rast prodaje je rezultanta pojave novih poslovnih kupaca, ali i ponavljanja kupnje onih poslovnih kupaca koji su prvi ili rano pristupili kupnji novog proizvoda. Uvažavajući Rogersovo učenje, može se prihvatiti da na tržište ulaze poslovni kupci s karakteristikama “rane i kasne većine” te da se prodaja povećava, a financijski rezultati postaju sve pozitivniji, što u konačnici dovodi do povećanja dobiti. Rast dobiti rezultat je i smanjivanja troškova koji su omogućeni time što se javljaju učinci krivulje iskustva.<sup>185</sup> Naime, svaki poslovni subjekt ima stabilno i predvidivo smanjivanje troškova poslovanja nakon svakog udvostručenja proizvodnje. Navedeno je rezultat većeg obujma proizvodnje i učin-

<sup>184</sup> Rogers, E.: *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 2003.

<sup>185</sup> Santini, I.: *Neke odrednice internog tržišta kapitala*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007., str. 242-243.

ka učenja. Upravo učinak učenja i ostvareno znanje rezultiraju većom efikašnošću, specijalizacijom, boljim korištenjem opreme, unapređenjem proizvodnog procesa i standardizacije. Prisutan je prijenos informacija o novom proizvodu između poslovnih kupaca, što uz jačanje i utjecaje osobne prodaje stvara atmosferu povećanog zanimanja za novi proizvod.

Tržište se razvija, što konkurente ne ostavlja ravnodušnima te oni s više ili manje uspjeha kopiraju novi proizvod, a često i izlaze na tržište s poboljšanjima na svom proizvodu i/ili nižom cijenom. Poboljšanja su moguća jer se prateći razvoj novog proizvoda mogu uočiti nedostaci pa se te nedostatke može kompenzirati s dodatnim karakteristikama proizvoda. Konkurenti mogu nastupiti i s nižim cijenama jer nisu imali visoke troškove razvoja novog proizvoda koji bitno opterećuju isplativost ulaganja u novi proizvod. Aktivnost konkurenata je sve prisutnija i poslovni subjekt se nalazi u situaciji da odgovore traži unapređivanjem svog novog proizvoda prije konkurencije ili u sukobu s konkurencijom. Sukob s konkurencijom je najčešće loš izbor. Ako konkurencija nema jačeg utjecaja, cijene su stabilne. U suprotnom, cijene se smanjuju ako troškovi to omogućuju ili povećavaju ako je potražnja povećana. Odluke vezano za promociju usmjeravaju se na zadržavanje postojećih poslovnih kupaca i jačanje njihove vjernosti. Poslovni subjekt, pored ostalih aktivnosti, teži unapređenju odnosa s poslovnim subjektima u kanalima distribucije s namjerom da izgrađuje partnerske odnose koji mu omogućuju da bude "bliži" poslovnom kupcu.

Novi konkurenti nastavljaju s ulaskom na tržište i tržište postaje sve zasićenije. Novi konkurenti kopiranjem vodećeg proizvoda i nižim cijenama osvajaju dio tržišta. Proizvodi postaju sve sličniji jedni drugome pa poslovni kupci ne uočavaju razlike i njihovi motivi se svode na nabavu jeftijijeg proizvoda. Iznimka su situacije koje postaju u novije vrijeme više pravilo nego iznimka, kada je poslovni subjekt razvio novi proizvod u suradnji s poslovnim kupcem i njihova suradnja se temelji na partnerstvu. U takvim okolnostima se za proizvod koji je "sazrio" kroz zajedničko odlučivanje poduzimaju mjere za izlazak s tržišta ili se pristupa

njegovom inoviranju, odnosno modifikaciji. Inoviranje, odnosno modifikacija proizvoda ostvaruje se modifikacijom kvalitete proizvoda ili funkcionalnom modifikacijom. U **modifikaciji kvalitete** proizvoda naglašava se nova vrijednost proizvoda koja se ostvaruje novim materijalima i/ili doradom proizvoda. **Funkcionalnom modifikacijom** proizvod se prilagođava novim potrebama poslovnih kupaca.

U drugom slučaju, kada proizvod nije stvoren u partnerstvu s poslovnim kupcem, proizvodi zbog utjecaja konkurenata postaju sve sličniji pa poslovni kupci nisu u stanju uočiti razliku. U takvoj situaciji opredjeljuju se za proizvode koji su jeftiniji. Prodaja i dobit imaju trend opadanja, a cjenovna konkurencija je jaka te samo poslovni subjekti s proizvodima koji su izgradili svoju marku proizvoda mogu izdržati i ostvarivati dobit. Dolaskom novih konkurenata s novim proizvodima poslovni kupci se usmjeravaju na njihovu nabavu. Samo vjerni ili oni koji sporo reagiraju na promjene još uvijek prihvaćaju stari proizvod. To utječe da nekad novi proizvod polagano i postupno “odumire”. U takvim uvjetima cijene se modificiraju na niže, odluke o distribuciji vode k tomu da se ona maksimalno racionalizira, a promocijske se aktivnosti svode na minimum.

Završno, proizvod s kojim se ostvaraju gubici ili on na drugi način šteti poslovnom subjektu povlači se s tržišta i prestaje njegova proizvodnja. Eliminiranje nije spontano, već je to planirani proces iz kojega poslovni subjekt nastoji izvući preostalu dobit. Tom postupku pristupa se pažljivo zbog eventualno negativne reakcije poslovnih kupaca, ali s osnovnim ciljem da štete budu na minimalnoj razini.

Nakon obrade taktičkih odluka vezano za proizvod slijedi rasprava o taktičkim odlukama vezanim za cijene proizvoda.

## 21. CIJENA – KLJUČNA ODREDNICA VRIJEDNOSTI PROIZVODA

**Polazišna razmatranja o cijenama na poslovnom tržištu.** Na poslovnom tržištu dolazi do razmjene vrijednosti. Vrijednost proizvoda je ustvari snaga koju taj proizvod ima i kojom privlači ulazak u proces razmjene. Mjera te vrijednosti je cijena. Cijena je generator prihoda i zbog toga cijena mora biti tako određena da pokrije troškove poslovanja i osigura dobit koja je neophodna za daljnji razvoj. Cijena određuje konkurentsku poziciju pojedinog poslovnog subjekta i udio na tržištu, što u konačnici rezultira ostvarenjem veće ili manje dobiti.

Na poslovnom tržištu djeluje više poslovnih subjekata koji kao dobavljači nastoje cijenom kao jednim od elemenata marketinškog miksa ostvariti prednost u plasmanu svoje ponude. U tomu postoje znatna ograničenja jer je cijena poslovnog subjekta kao dobavljaču izvor prihoda te si on ne može dozvoliti da cijena ne pokriva troškove poslovanja, što posebno vrijedi za poslovanje u dužem razdoblju. S druge strane cijena je za poslovnog kupca trošak koji svaki poslovni kupac želi smanjiti i po toj osnovi racionalizirati poslovanje. Značajno je da cijene na poslovnom tržištu diktira onaj dobavljač koji zauzima najveći tržišni udio, odnosno onaj koji je vođa na određenom tržištu, dok ostali prate promjene i prilagođavaju svoje cijene.

U nekim situacijama poslovni subjekti mogu amortizirati utjecaj cijena diferencijacijom proizvoda. Tako npr. poslovni subjekt može diferencirati proizvod u odnosu na konkurente pomoću različitih karakteristika proizvoda – može stvarati marku proizvoda ili jačati pred i postprodajne usluge koje pruža poslovnim kupcima kao što su jamstva, servis i sl.

Poslovni kupci vrlo su osjetljivi na cijene jer cijene ulaznih proizvoda koji se nabavljaju za daljnju reprodukciju bitno utječu na formiranje njihovih cijena i ostvarivanje konkurentnosti na toj

osnovi. Poslovni kupci u pravilu moraju realizirati planiranu nabavu jer nemaju mogućnost da ne kupuju potrebne proizvode za daljnju reprodukciju. Pritom je nužno uvažiti da poslovni kupac donosi odluke o cijenama uspoređujući ih s ponudom, odnosno s cijenama konkurenata na tržištu. Drugim riječima, poslovni kupac vrednuje ponudu uspoređujući je s aktualnim tržišnim ponudama. Prema istraživanju *Marketing Sherpa* danas poslovni kupci sve više koriste internet za pretraživanje informacija o proizvodu pa tako dolaze i do cijena proizvoda, što bitno utječe na široku informiranost o spektru cijena na tržištu.<sup>186</sup> Prema drugom istraživanju, najznačajnija informacija koja se traži putem internet pretraživanja je upravo cijena proizvoda (u 28% slučajeva), slijede opće informacije o proizvodu (22%), dok su tehničke karakteristike i dostupnost proizvoda na razini od svega 8%.<sup>187</sup>

Poslovni subjekti koji uvažavaju logiku lanca vrijednosti, odnosno dobavljači koji cijenama pridaju odgovarajuću pažnju ostvaruju povoljnije rezultate sa svakom transakcijom. Naime, poslovni kupci ulaze u proces nabave kako bi pridonijeli stvaranju vrijednosti za njihove poslovne kupce ili potrošače. S tim u svezi poslovni subjekt u funkciji dobavljača primjerenije će donositi odluke o cijenama ako razumije i uvažava lanac vrijednosti svog poslovnog kupca.

Dobavljači teže poslovati s većim brojem poslovnih kupaca, a izbor onih s kojima će poslovati temelji se na segmentaciji tržišta, tj. na izboru najprihvatljivijih kupaca prema određenim kriterijima među kojima se pored kriterija kao što su obim nabave, geografski položaj i strateška važnost, uvažava i kriterij vezan za cijene. U izboru poslovnih kupaca s kojima će se poslovati uvažava se i kriterij partnerstva. Naime, poslovni subjekt u funkciji dobavljača nastoji razviti partnerske odnose s poslovnim kupcima te se u tom smislu vodi takva politika cijena kako bi se zadovoljili dugoročni zajednički interesi oba partnera – i prodavača i kupca.

<sup>186</sup> <http://www.marketingsherpa.com> (10. veljače 2012.)

<sup>187</sup> <http://www.b2bconversationsnow.com> (10. veljače 2012.)

Na vrijednost proizvoda utječe čitav niz činitelja – od troškova materijala, radne snage, utjecaja mjera ekonomske politike i reakcije konkurenata do ciljeva i strategije proizvođača te drugih činitelja. S druge strane, poslovni kupci su osjetljivi na cijene i lako ih uspoređuju s cijenama konkurenata, što određivanje cijena čini složenim zadatkom.

Na poslovnom tržištu svi troškovi, izravni i neizravni, kao i koristi koje se ostvaruju razmjenom predmet su razmatranja u procesu donošenja odluka o cijenama. Razina cijena se vrednuje u kontekstu vrijednosnog lanca poslovnih kupaca. U određivanju cijena uvažava se činjenica da ocjenu ovog elementa marketinškog miksa utvrđuju osobe sa znanjem o proizvodu i koje su profesionalno angažirane kao članovi kupovnog centra. Psihološki utjecaji, iako prisutni, u pregovaranju o cijenama imaju minorno značenje. Ključne dimenzije u pregovorima odnose se na cijenu i kvalitetu proizvoda te pred i postprodajne usluge.

**Odluke o cijenama.** Odluke o cijenama determinirane su ciljevima koje se želi ostvariti. Razlikuje se situacija u kojoj poslovni subjekt ima za cilj povećanje udjela na tržištu, povećanje prodaje proizvoda, želi ostvariti određenu dobit ili želi zadržavanje postojećih odnosa.

Poslovni subjekti koji nastupaju na tržištu s novom ponudom najčešće teže **povećanju prodaje i povećanju udjela na tržištu**. U realizaciji navedenog se, pored ostaloga, koriste odgovarajućom politikom cijena te na poslovnom tržištu nastupaju s nižim cijenama. S nižim cijenama nastoje privući veći broj novih poslovnih kupaca i osvojiti veći tržišni udio, i to u što kraćem vremenu. Takav nastup na tržištu poznat je pod nazivom **strategija penetracije**, a cijene po toj osnovi – **penetracijske cijene**.

Rezultate poslovanja na osnovi pristupa kojim se teži povećanju prodaje i povećanju tržišnog udjela je jednostavno pratiti i usporediti s rezultatima konkurencije. Navedeno se osigurava analizom financijskih ili naturalnih podataka o rastu prodaje i tržišnog udjela te usporedbom s ostvarenjima konkurencije. Podatci za izračun rasta prodaje i tržišnog udjela su lako dostupni u

internoj evidenciji poslovnog subjekta, a za konkurente se pronalaze u materijalima gospodarskih komora, strukovnih udruženja i nadležnih državnih tijela.<sup>188</sup>

Pristup kojim se s niskim cijenama želi u što kraćem vremenu ostvariti što veća prodaja i tržišni udio ima i loše strane. One se očituju u činjenici da kratkoročno povećanje prodaje i tržišnog udjela može u dužem roku poremetiti ostvarivanje potrebne dobiti, posebno ako se djeluje na tržištu koje je podložno brzim tehnološkim promjenama i ulasku novih konkurenata.

Poslovni subjekti koji na poslovno tržište plasiraju proizvode za koje se očekuje kraći životni vijek usmjereni su na **ostvarivanje dobiti**. U okviru takvog poslovnog usmjerenja razlikuju se dvije opcije. Prva, koja je vezana za maksimiziranje dobiti i druga povrat investicija.

Prvi pristup, **maksimizaciju dobiti**, najčešće koriste poslovni subjekti koji su dinamični i koji natprosječno ulažu u razvoj. Takvim poslovanjem žele preduhitriti situaciju u kojoj će proizvod ući u fazu zrelosti ili opadanja, tj. želi se iskoristiti interes poslovnih kupaca za proizvod dok taj interes još postoji. Navedenim se pristupom u poslovanju nastoje ispuniti očekivanja dioničara i/ili banaka koje prate njihov razvoj.

Mnogi poslovni subjekti pristupaju formiranju cijena kojima maksimiziraju dobit iako su svjesni da je upravo ovaj način određivanja cijena vrlo osjetljiv. Naime, njihova se realizacija temelji na povećanju prodaje ili smanjivanju troškova, što je problematično za dugoročno poslovanje jer je povećanje prodaje najčešće vezano za snižavanje cijena, a smanjivanje troškova u pravilu se vezuje za one troškove koji su izravno vezani za poslovne kupce, kao što su servis, jamstva, zamjena dijelova i druge pred i postprodajne usluge. Smanjivanje troškova često se provodi i smanjivanjem ulaganja u opremu, što kratkoročno može dati rezul-

<sup>188</sup> Grbac, B., Meler, M.: *Metrika marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2010., str. 63-72.



tate u povećanju dobiti, ali dugoročno remeti odnose s poslovnim kupcima i utječe na razinu kvalitete.

Maksimalizacija dobiti nije jednostavna opcija za definiranje cijena i iz razloga što je potrebno uvažiti dinamiku tržišta. Naime, odnosi ponude i potražnje brzo se mijenjaju i poslovni subjekti trebaju procijeniti na kojoj razini cijena se s obzirom na elastičnost potražnje ostvaruje najveća dobit. To znači da jednom utvrđena cijena determinira potražnju, a razina potražnje određuje dobit, i tako u krug.

Nedostatak pristupa određivanja cijena na osnovi maksimalizacije dobiti vezuje se za nemogućnost preciznog utvrđivanja osnove i same visine maksimuma. Osnova za utvrđivanje cijene kojom se maksimalizira dobit mogu biti rezultati iz prethodnog razdoblja te rezultati konkurenata, grane ili gospodarstva u cjelini. Pristup tim podatcima je najčešće otežan jer nisu javno dostupni, a kad su prikupljeni iz drugih izvora dolazi u pitanje njihova vjerodostojnost. Daljnji nedostatak utvrđivanja cijena na osnovi maksimalizacije odnosi se na nepreciznost koja se javlja u određivanju što je to maksimalna dobit za neki poslovni subjekt. Ona je najčešće rezultat procjene vlasnika ili ključnih menadžera o tomu što se može trenutačno smatrati maksimalnom dobiti s obzirom na okolnosti. Iz navedenog proizlazi da utvrđena maksimalna visina dobiti uvijek može biti i veća.

Drugi pristup vezan za ostvarivanje dobiti odnosi se na **povrat na investiciju**, odnosno na uložena sredstva (ROI).<sup>189</sup> Većina poslovnih subjekata odlučuje se za utvrđivanje cijena kojima se osigurava planirani povrat uložениh sredstava. Naime, poslovni subjekti koji su zbog položaja na tržištu i snage kojom raspolazu manje osjetljivi na poteze i ponašanje konkurencije koriste navedeni pristup određivanja cijena. Iz tih razloga u povoljnijoj su situaciji te definiraju cijene kojima određuju povrat uložениh sredstava. Ostvarenja temeljena na povratu uložениh sredstava često su upitna jer se u određivanju tih veličina polazi od projicira-

<sup>189</sup> <http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp> (10. veljače 2012.)

nih prihoda i troškova poslovanja, koji se tijekom vremena mogu promijeniti.

Takav pristup dovodi do situacije da su cijene ponekad postavljene previsoko, a ponekad prenisko. U dužem roku takav pristup je najčešće poguban i potrebno ga je izbjegavati. Međutim vrijednost ovog pristupa, koji se ne smije zapostaviti, jest činjenica da se takvim pristupom vodi računa o isplativosti ulaganja u razvoj pojedinog proizvoda, odnosno doprinosa pojedinih proizvoda ostvarenju dobiti.

Nepromijenjeni odnosi na području cijena stvaraju sliku stabilnosti i povoljnog imidža poslovnog subjekta koji koristi ovaj način određivanja cijena. Stabilnost cijena rezultat je stabilne potražnje za proizvodima na osnovi cijena koje prate cijene konkurenata te izbjegavanja sukoba s konkurentima. Ti poslovni subjekti nisu motivirani za promjene jer im postojeće stanje i odnosi osiguravaju stabilnost i mogućnost napretka.

Pristup određivanja cijena kojim se prati konkurencija raširen je u onim gospodarskim djelatnostima gdje na tržištu dominira jedan ili skupina poslovnih subjekata. Oni su vođe u definiranju visine cijena i njihove odluke o cijenama prate ostali sudionici na tržištu. Tržište je, dakle, karakterizirano dominacijom pojedinih poslovnih subjekata s proizvodima koji su najčešće standardizirani.

Pored povećanja konkurentnosti poslovnog subjekta na temelju odluka o cijenama mnogi poslovni subjekti priklanjaju se ostvarenju necjenovne konkurentne prednosti. Necjenovna konkurentnost ima značaja ako se gradi i temelji na drugim karakteristikama proizvoda koje moraju biti važne za poslovne kupce. To su npr. karakteristike proizvoda vezane za novu kvalitetu i dodatne osobine proizvoda, novi način i rokove isporuke rezervnih dijelova, za nove oblike financiranja, nove servisne usluge za proizvod te druge pred i postprodajne usluge.

**Utjecaji na određivanje cijena na poslovnom tržištu.** Određivanje cijena na poslovnom tržištu pod utjecajem je više či-

nitelja. Najznačajniji utjecaji dolaze od troškova poslovanja, konkurencije i utjecaja poslovnih kupaca.

**Troškovi poslovanja** imaju značajan utjecaj na formiranje cijene te veliki broj poslovnih subjekata formiranje cijena temelji samo uvažavajući troškove poslovanja. Troškovno određivanje cijena polazi od cijene kao rezultata nadograđivanja troškova ulaznog materijala potrebnog za izradu proizvoda, troškova rada, usluga vanjskih partnera i drugih troškova. U osnovi, na troškove poslovanja (materijal, rad, vanjske usluge i drugo) nadodaju se određeni apsolutni ili relativno utvrđeni iznosi.

Jedan od jednostavnijih pristupa i zbog toga vrlo rašireni pristup na poslovnom tržištu je određivanje cijena temeljeno na **predviđanjima prosječnih troškova** po proizvedenoj jedinici proizvoda.<sup>190</sup> Određuje se prodajna cijena koja će, uz dati volumen prodaje, ostvariti dovoljni prihod da pokrije troškove i očekivanu dobit. Prosječni ukupni troškovi su zbroj prosječnih varijabilnih troškova i prosječnih fiksnih troškova u određenom vremenskom razdoblju. Na tako utvrđene prosječne troškove po proizvedenoj jedinici dodaje se apsolutni iznos koji u zbroju s prosječnim troškovima predstavlja cijenu s kojom će se ostvariti očekivana dobit. Na istim osnovama, tj. prosječnim ukupnim troškovima po proizvodu, moguće je definirati cijene na način da se dodaje određeni iznos u relativnim veličinama kao postotak prodajne cijene ili troškova. Velika je prednost takvog pristupa što je jednostavan, ali bitan nedostatak je što ne uvažava situaciju na tržištu, tj. niti potražnju niti djelovanje konkurencije.

Pristup određivanju cijena koji se temelji na **točki pokrića troškova** je složeniji pristup kojim se uvažava situacija u poslovnom okruženju i definira cijena. Ovim pristupom stavlja se u odnose troškove/prihode i obim proizvodnje. Prihod je umnožak količine proizvedenih proizvoda i jedinične cijene proizvoda, a trošak zbroj fiksnih i varijabilnih troškova.

<sup>190</sup> Grbac, B., Meler, M.: op. cit. str. 118-119.

Točka na kojoj se sijeku prihod i troškovi naziva se točka prijeloma ili **točka pokrića troškova** (*break-even point*).<sup>191</sup> Na toj točki prihodi su jednaki troškovima, odnosno lijevo od te točke nalazi se zona gubitka, a desno zona dobiti. Tom metodom određivanje cijene determinirano je upravo točkom pokrića troškova. Točka pokrića troškova izračunava se za više cijena, što poslovnim subjektima daje mogućnost analize dobiti i gubitka po različitim cijenama proizvoda. Navedeno omogućuje da se, uvažavajući ciljeve koji se žele postići, utvrdi cijena koja najviše tomu pridonosi.<sup>192</sup>

**Konkurencija** je vanjski činitelj koji utječe na određivanje cijena. Iz tog razloga nužno je analizirati politiku cijena koju provode konkurenti. Na taj način poslovni subjekt se priprema za reagiranje na poteze i ponašanje konkurencije.

Analiza konkurencije obuhvaća analizu broja proizvođača i prodavača, njihovu veličinu, diferenciranost ili homogenost proizvoda koje nude te uvjete ulaska na tržište. Analiziraju se cijene konkurenata i način njihovog određivanja, i to kako kod izravnih tako i kod neizravnih konkurenata. Na osnovi obrade informacija o konkurenciji određuje se cijena koja je u odnosu na značajnije konkurente viša, niža ili ista. Cijena može biti određena na istoj razini kao i konkurentske cijene, iznad ili ispod konkurentske cijene. Cijena se određuje iznad konkurentske cijene ako se procijeni da proizvod ima određene konkurentske prednosti koje tržište prihvaća i vrednuje. Cijena se određuje ispod konkurentskih cijena ako se time želi privući nove poslovne kupce, osvojiti dio tržišta ili isključiti konkurenciju s tržišta. Određivanje cijena na razini konkurencije je najčešće primjenjivan pristup i to kada na tržištu djeluje nekoliko subjekata sa sličnim proizvodima. U takvim slučajevima poslovni subjekti prate cijene najjačeg konkurenta koji je lider na tržištu ili se prate cijene koje određuju skupine poslovnih subjekata koji u proizvodnim programima imaju sličnu ponudu.

<sup>191</sup> <http://www.investopedia.com/terms/b/breakevenpoint.asp> (15. veljače 2012.)

<sup>192</sup> Best, R. J.: op. cit., str. 255-256.

Utjecaj konkurencije na određivanje cijena determiniran je strukturom tržišta. Pored potpuno konkurentnog tržišta, struktura tržišta može biti oligopolna, monopolna i ograničeno konkurentna. Potpuno konkurentno tržište karakterizirano je velikim brojem poslovnih subjekata koji nude nediferencirani proizvod, a ulazak na takvo tržište je bez prepreka. Poslovni subjekti u takvim uvjetima nemaju kontrolu nad cijenama i prisiljeni su prihvatiti cijene koje nudi tržište. Na tržištu s **oligopolnom strukturom** djeluje mali broj poslovnih subjekata s diferenciranim proizvodima i supstitutima, a ulazak na tržište je otežan. Cijene na tržištu s takvom strukturom pretežito su rezultat usaglašavanja i sporazuma. **Monopolno tržište** karakterizirano je jednim dominantnim poslovnim subjektom koji stvara visoke prepreke za ulazak na tržište, a njegovi proizvodi obično nemaju supstitute. U određivanju cijene ima veliku kontrolu i prodaje se ono što tržište prihvati po njegovim cijenama.

**Ograničeno konkurentsko tržište**, koje je najčešći primjer u današnjoj gospodarskoj stvarnosti, karakterizirano je većim brojem sudionika koji prodaju diferencirane proizvode. Ulazak na takvo tržište je u pravilu jednostavan, ali ovisi o tehnološkoj razini i veličini poslovnog subjekta. Kontrola određivanja cijena na tom tržištu ovisna je prvenstveno o stupnju diferenciranosti proizvoda.

Utjecaj konkurenata na određivanje cijena proizlazi i iz reakcije konkurenata na odluke o cijenama. Ako poslovni subjekt smanjuje cijene, tada će i konkurent reagirati na način da snizi cijene svojih proizvoda, a često to čini mnogo jače kako bi kod poslovnih kupaca ostvario prednost. Utjecaj konkurencije na cijenu je visok, posebno kada se nudi nediferencirani proizvod. Iz tih razloga uputnije je nastupati s diferenciranim proizvodima koji podnose višu cijenu, ali koja ne smije biti previsoka jer tada potiče ulazak novih konkurenata na tržište. Iz tih je razloga studij konkurencije u svezi određivanja cijena nužnost i preduvjet uspješnog upravljanja cijenama.

**Poslovni kupci** imaju najznačajniji utjecaj na cijene. Oni će kupovati ako će nabavom određenog proizvoda ostvariti korist,

tj. pozitivnu razliku između onoga što su dali (novac) i onoga što su primili (proizvod). Poslovni kupci povezuju cijene proizvoda s koristi za koju vjeruju da će ostvariti kupnjom određenog proizvoda. Korist koju poslovni kupci ostvaruju kupnjom proizvoda vezuje se za ekonomske, tehničke, uslužne i društvene koristi. Odnos između koristi koja se ostvari kupnjom proizvoda i cijene predstavlja kategoriju vrijednosti. Drugim riječima, vrijednost je odnos između koristi za koju poslovni kupac vjeruje da proizvod posjeduje i cijene tog proizvoda. Iz navedenog proizlazi da je za bilo koju cijenu vrijednost proizvoda veća ako je ostvarena korist za poslovnog kupca veća. Odnosno, vrijednost proizvoda će biti manja ako se smanji ostvarena korist za bilo koju cijenu.

Vrijednost nije cijena, ali cijena utječe na očekivanja poslovnih kupca, na percepciju kvalitete proizvoda i s tim u svezi u konačnici i na vrijednost. Poslovni kupac ocjenjuje vrijednost proizvoda na osnovi koristi koju ostvari i troškova koji su potrebni za nabavu i korištenje proizvoda. Uvažavajući navedeno utjecaj poslovnog kupca na određivanje cijena temeljeno na vrijednosti dijametralno je suprotan od troškovnog određivanja cijena.

Za poslovnog kupca cijena proizvoda je trošak za koji se, po logici uspješnog poslovanja, nastoji da bude što manji. Pritom su u cijeni, tj. trošku za poslovnog kupca, ukomponirane sve karakteristike proizvoda, a ne samo temeljna ponuda (npr. fizički proizvod). Već je napomenuto da neki poslovni kupci preferiraju i vrednuju dobivene dodatne usluge kao što je servis i dostupnost rezervnih dijelova za kupljeni proizvod, dok drugi vrednuju npr. proizvode s izgrađenom markom. Utjecaji poslovnih subjekata na cijene proizlaze na osnovi vrijednosti i cijene, ali uvijek uspoređujući s drugim opcijama, bilo da su one vezane za ponude konkurenata ili mogućnosti da se proizvod proizvede u vlastitoj režiji. Drugim riječima poslovni kupac uvažava stvarne ili potencijalne mogućnosti iz poslovnog okruženja.

Iz navedenog se može zaključiti da poslovni kupci imaju snažan utjecaj na odluke kojima se formiraju cijene i da pritom uvažavaju vrijednost koju dobivaju i cijenu koju za to plaćaju – i to sve u kontekstu konkurentskog okruženja, tj. utjecaja konkurenata.

**Proces određivanje cijena na poslovnom tržištu.** Određivanje cijena na poslovnom tržištu je složen zadatak. Čitav je niz utjecaja na visinu cijena kojom poslovni subjekt osvaja tržište i postoji čitav niz ograničenja vezano za određivanje cijena na poslovnom tržištu. Poslovni subjekt nalazi se pred izazovom da ne pretjera s visinom cijene ili da ne utvrdi dovoljno visoku cijenu. U prvom slučaju velika je vjerojatnost da će izgubiti poslovne kupce, a u drugom neće ostvariti one prihode koji su se mogli ostvariti.

Ključni utjecaju vezani su za visinu troškova, utjecaje konkurencije i poslovnih kupaca, dok se ključna ograničenja odnose na minimalnu i maksimalnu visinu cijena. **Minimalnom visinom cijene** proizvoda moraju se pokriti troškovi poslovanja jer nije realno, bar ne u dužem roku, da cijene proizvoda ne pokrivaju troškove njegovog stvaranja. Nepokrivanje troškova poslovanja poslovne subjekte vodi u gubitke. Druga ključna odrednica je osjetljivost visine cijene na potražnju. Ta odrednica određuje gornju granicu cijene. Cijena je ograničena potražnjom i u načelu uz manje cijene potražnja je veća, odnosno povećanje cijena dovodi do smanjenja potražnje. Nakon određene razine cijena poslovni kupci traže druga, jeftinija rješenja koja se često svode na proizvodnju u vlastitoj režiji.

Uvažavajući navedeno, poslovni subjekti određivanje cijena temelje na procesu koji ima polazište u ciljevima koji se žele ostvariti – kao što je npr. povećanje udjela na tržištu, povećanje prodaje proizvoda, ostvarenje određene dobiti i zadržavanje postojećih odnosa, a tu su i utjecaji na cijene koji dolaze od činitelja kao što su troškovi poslovanja, konkurencija i poslovni kupci.

Konzultantska tvrtka *A. D. Little (ADL)*<sup>193</sup> najstarija je konzultantska tvrtka koja već 125 godina pruža konzultantske usluge i nudi rješenja za uspjeh poslovnim subjektima u području strategija, tehnoloških rješenja i inovacija. Ona sugerira da se određivanje cijena na poslovnom tržištu temelji na procesu od više faza. Smatra se da poslovni subjekti koji plasiraju na tržište

<sup>193</sup> <http://www.adlittle.com> (10. veljače 2012.)

više proizvoda i koji imaju različite poslovne kupce mogu *ADL* pristupom određivanja cijena racionalizirati poslovanje.<sup>194</sup>

*ADL* pristup bazira se na pet faza:<sup>195</sup> ocjeni stanja, određivanju cijena na strateškoj razini, određivanju cijena na taktičkoj razini, utvrđivanju činitelja koji pridonose stvaranju dobiti i na provođenju politike cijena.

U prvoj fazi, **ocjeni stanja**, na osnovi kvalitativne i kvantitativne analize utvrđuje se osnova (poluge) za unapređenja u području cijena. Procjenjuju se potencijalne koristi i uspoređuju postojeće karakteristike cijena u odnosu na najbolju praksu. Ova faza završava izradom programa unapređenja koji je fokusiran na strateško i taktičko određivanje cijena.

Na temelju utvrđene osnove za unapređenje i razumijevanja vrijednosti koje poslovni kupci očekuju, u drugoj fazi pristupa se **određivanju cijena na strateškoj razini**. Navedeno se ostvaruje polazeći od utvrđivanja cjenovnih ciljeva, segmentacije poslovnog tržišta i pozicioniranja. Cjenovni ciljevi moraju biti usklađeni s općim ciljevima poslovnog subjekta, a segmentacija poslovnih kupaca osigurava da se što preciznije utvrde stvarne potrebe i mogućnosti poslovnih kupaca. Utvrđivanjem cijena na strateškoj razini ostvaruje se ili gradi odgovarajuća pozicija kod poslovnih kupaca.

**Taktičko određivanje cijena** kao sljedeća faza u navedenom procesu temelji se na sustavnom pristupu određivanja cijena za standardnu ponudu i način diferenciranja standardne ponude ovisno o tržišnim segmentima. U taktičkom djelovanju poslovni subjekt temeljeno na standardnoj ponudi određuje kojim se dodatnim proizvodima i uslugama može diferencirati i povećati vrijednost za poslovne kupce i za to utvrđuje odgovarajuće cijene. Veća uspješnost na taktičkoj razini i po toj osnovi osigurava-

<sup>194</sup> Rezultati istraživanja ukazuju da je moguće ostvariti 3-5% veći prihod, Little, A. D.: *Pricing in a downturn, The Value of a structured pricing approach*, <http://www.adl.com>. (10. veljače 2012.)

<sup>195</sup> *Strategy and Organization viewpoint*, 2009., <http://www.adl.com> (15. veljače 2012.)



nje dodatnih elemenata diferencijacije ostvaruje se primjerenom komunikacijom s poslovnim kupcima. Ona se realizira osobnom prodajom te se u tom cilju prodajnom osoblju osigurava odgovarajuća potpora.

U četvrtoj fazi utvrđuju se **činitelji koji pridonose stvaranju dobiti**. Uvažavajući *ADL* pristup potrebno je razlikovati kombinaciju dviju dimenzija: razinu jednoobraznosti proizvoda i razinu transparentnosti cijena.

Prva kombinacija vezana je za visoku razinu jednoobraznosti proizvoda (npr. električna energija, nafta, voda...) i za visoke razine transparentnosti cijena (cijene su poznate stručnoj i široj javnosti), gdje su cijene rezultat osnovnih činitelja ponude i potražnje. U takvim se situacijama unapređenje poslovanja ostvaruje proaktivnim upravljanjem tržištem, reaktivnom cjenovnom taktikom i smanjivanjem dodatnih usluga.

U slučaju kada se javlja visoka razina jednoobraznosti proizvoda i niska razina transparentnosti cijena (kao što je slučaj npr. za kemijske proizvode više razine obrade kao što su pogonska goriva, motorna ulja i sl.), osnovne cijene proizvoda su također određene proaktivnim upravljanjem tržištem, reaktivnom cjenovnom taktikom, smanjivanjem dodatnih usluga, ali i određivanjem cijena za specifične segmente tržišta i po toj osnovi postiže se povećanje dobiti.

Daljnja kombinacija odnosi se na nisku jednoobraznost proizvoda i visoku transparentnost cijena. Takve situacije prisutne su u industrijama koje proizvode za krajnje potrošače gdje se nositelji povećanja dobiti vezuju za strukturalnu optimizaciju cijena, reaktivnu cjenovnu taktiku, razumijevanje razlike u spremnosti za kupnju i troškova po kupcima.

Završna kombinacija odnosi se na nisku jednoobraznost proizvoda i nisku transparentnost cijena. Ona je prisutna u industrijama koje proizvode kapitalna dobra (kao što su brodovi, zrakoplovi, lokomotive...) i gdje su cijene rezultat pregovaranja i razumijevanja spremnosti poslovnih kupaca. U takvim odnosima

određivanje cijena na individualnoj osnovi i pregovaračka taktika nositelji su povećanja dobiti.

Peti, završni korak vezuje se za **provođenje politike cijena**. Provođenje politike cijena temelji se na prethodno izvršenoj analizi situacije, na segmentaciji tržišta, na utvrđivanju strateških i taktičkih odluka o cijenama te na određivanju činitelja koji pridonose ostvarivanju dobiti. Pritom se proaktivnim upravljanjem promjenama cijena – vodeći računa o argumentima, metodama i procesima – pristupa određivanju cijena proizvoda za koje se procjeni da su cjenovno podcijenjeni.

Uz uvažavanje spoznaja o taktičkim odlukama vezanim za cijene, poslovni subjekt je u situaciji da mora donijeti odluke o kanalima distribucije i logistici. Navedeno je predmet rasprave u nastavku u točki 22. naziva *Isporuka vrijednosti poslovnim kupcima*.

## 22. ISPORUKA VRIJEDNOSTI POSLOVNIM KUPCIMA

**Sustav distribucije za poslovne kupce.** Isporuca vrijednosti poslovnim kupcima ostvaruje se distribucijom. Distribucija je skup aktivnosti koje uključuju sve one poslove koji se poduzimaju da bi se proizvodi dopremili na poslovno tržište, odnosno do poslovnih kupaca, i po svom sadržaju jedan od elemenata marketinškog miksa.<sup>196</sup> Distribucija vezana za poslovno tržište ima dva elementa – kanale distribucije i fizičku distribuciju.

**Kanal distribucije** je, uvažavajući stavove Coughlina, Andersona, Sterna i El-Ansaryja, *set neovisnih organizacija uključenih u proces kojim se proizvod ili usluga čine dostupnim za upotrebu.*<sup>197</sup>

**Fizička distribucija** u izravnoj je svezi s kanalima distribucije, a obuhvaća plansko kretanje sirovina i repromaterijala unutar poslovnih subjekata te kretanje proizvoda do poslovnih kupaca.

Aktivnosti kanala distribucije i fizičke distribucije u zajedništvu čine **distribucijski sustav** poslovnog subjekta. U tom kontekstu donose se određene taktičke odluke tako da se uspješnost distribucijskog sustava realizira isporukom vrijednosti poslovnim kupcima.

Isporuca vrijednosti poslovnim kupcima u osnovi je **ekonomska korist** koju poslovni kupac ostvaruje nabavom proizvoda. Ekonomska korist sadrži **četiri oblika** koji daju sinergijski rezultate, a obuhvaćaju korist oblika, korist vremena, korist mjesta i korist posjedovanja.

<sup>196</sup> Distribucija je vezana za promjenu mjesta proizvoda i često se nepravilno poistovjećuje s prodajom koja je vezana za promjenu vlasništva proizvoda.

<sup>197</sup> Coughlin, A. T., Anderson, E., Stern L. W., El-Ansary, A. I.: *Marketing Channels*, Prentice Hall, New York, 2006., str. 2.

**Korist oblika** realizira se stvaranjem i isporukom proizvoda tako da odgovara po fizičkim i drugim karakteristikama potrebama poslovnih kupaca. **Korist vremena** ostvaruje se stvaranjem i isporukom proizvoda upravo u vrijeme kada to poslovni kupci traže. **Korist mjesta** realizira se plasiranjem proizvoda na mjesto gdje poslovni kupci preferiraju isporuku. **Korist vlasništva** ostvaruje se stvaranjem uvjeta da poslovni kupci postanu vlasnici kupljenih proizvoda, odnosno utvrđivanjem načina plaćanja proizvoda – npr. prije isporuke, po isporuci, u cijelosti ili u dijelovima, a kod isporuka većih vrijednosti uobičajeno je plaćanje kroz kreditne aranžmane.

Proizvođači u definiranju distribucije donose odluke o kanali- ma distribucije i o fizičkoj distribuciji. Odluke o distribuciji pod utjecajem su ciljeva poslovnih subjekata, kao i sredstava s kojima se raspolaže. Jedna su rješenja distribucije ako su ciljevi vezani za razvoj novih proizvoda, a druga ako su vezani za razvoj tržišta. Nadalje, poslovni subjekti ovisno o raspoloživosti kapitala, opreme, znanja i vještina te kvaliteti djelatnika, modificiraju odluke o distribuciji. Na odluke o distribuciji utječe i položaj koji pojedini poslovni subjekti imaju na tržištu u kontekstu jesu li novi na tržištu, jesu li u fazi ekspanzije poslovanja i širenja tržišta ili su u fazi opadanja poslovne aktivnosti.

Rezultati istraživanja ukazuju da u organiziranju sustava distribucije subjekata na poslovnom tržištu nema jasno definirane granice između prednosti centraliziranog u odnosu na decentralizirani sustav distribucije. **Decentralizirani sustav** osigurava čitav niz prednosti, prevenstveno one vezane za autonomiju u odlučivanju, što dovodi do veće fleksibilnosti u zadovoljavanju potreba poslovnih kupaca. S druge strane decentralizirani pristup dovodi do mogućeg preklapanja autoriteta odlučivanja, ali i nedosljednosti u standardu primjene. **Centralizirana organizacija** distributivnog sustava osigurava efikasnost i konsistentnost za sve organizacione jedinice u poslovnom subjektu, ali je u isto vrijeme centralizirani sustav manje fleksibilan i nije prihvatljiv za sve organizacione jedinice u poslovnom subjektu. Stoga se mnogi poslovni subjekti odlučuju za **kombinirani pristup** u kojem se

nalazi određena razina ravnoteže između jednog i drugog pristupa, a time i preuzivanja prednosti i anuliranja nedostataka.<sup>198</sup>

Tako će npr. poslovni subjekt koji je nov na tržištu sustav distribucije, odnosno izbor kanala distribucije i fizičku distribuciju, rješavati s postojećim poslovnim subjektima. Nastup na tržištu započinje osvajanjem lokalnog i regionalnog tržišta i u tu svrhu preferirat će se subjekti iz veletrgovine koji su već uhodani na tom tržištu te koristiti usluge fizičke distribucije lokalnih prijevoznika. S razvojem poslovnog subjekta njegove potrebe za distribucijom se mijenjaju jer se njegovo poslovanje širi na nova tržišta, osvajaju se novi poslovni kupci, povećava se potrošnja po osnovi ponovljene kupnje, što iziskuje izbor novih kanala distribucije i fizičke distribucije ili pak modifikaciju postojećih.

Danas nije dovoljno isporučiti traženu količinu u pravo vrijeme u i na pravo mjesto, već konkurentsku prednost treba graditi na novim osnovama. Prema rezultatima istraživanja Grovera u odlučivanju vezano za distribuciju potrebno je ispuniti i dva nova uvjeta: ispunjenje očekivanja poslovnih kupaca i povećavanje opsega dodatnih usluga.<sup>199</sup> Proizlazi da je za ispunjenje očekivanja poslovnih kupaca potrebno ispuniti pet kriterija: adekvatna širina i dubina proizvoda u ponudi proizvođača, dostupnost proizvoda u skladištu proizvođača, *timing* i pouzdanost isporuka, instalacija proizvoda te rokovi i uvjeti plaćanja. Dodatni uvjet odnosi se na pružanje širokog spektra pretprodajnih i postprodajnih usluga.

U osnovi, u donošenju odluka o distribuciji, kako kanala distribucije tako i fizičke distribucije, teži se da se ispune očekivanja, odnosno da se isporuči vrijednost poslovnom kupcu. Osobitosti kanala distribucije i fizičke distribucije kao elementi distribucije predmet su rasprave u nastavku.

<sup>198</sup> <http://saleschallenger.exbdblogs.com/2011/11/14/finding-the-best-of-both-centralized-and-decentralized-worlds/> (16. veljače 2012.)

<sup>199</sup> Grover, B. R.: *More to the Bottom Line: Customer Profitability Tools for Wholesaler-Distributors*, Distribution Research and Education Foundation, 2004., str. 85-101.

**Osobitosti kanala distribucije za poslovne kupce.** Isporuku vrijednosti poslovnom kupcu proizvođač može provesti u vlastitoj režiji ili za to angažirati specijalizirane trgovačke poslovne subjekte.

U prvom slučaju, koji je i najrašireniji na poslovnom tržištu, radi se o distribucijskom toku u kojem sudjeluju dva poslovna subjekta – proizvođač i kupac. U drugom slučaju u distribucijskom toku angažirana su tri poslovna subjekta – proizvođač, posrednik i kupac. U izboru prvog ili drugog pristupa proizvođač polazi od temeljnog motiva, a to je da se proizvod dostavi poslovnom kupcu uz što manje troškove i uz uvjet zadovoljenja očekivanja kupca.

Između proizvođača i poslovnih kupaca izravno ili neizravno (pomoću posrednika) dolazi do razmjena informacija o potrebama poslovnih kupaca i ponudi proizvođača, do iskazivanja namjere za kupnju i naručivanja određenih proizvoda, do isporuke proizvoda i na kraju do plaćanja proizvoda.

Na poslovnom tržištu proizvođači najčešće koriste **izravne kanale distribucije**. Drugim riječima, prodajno osoblje proizvođača neposredno surađuje s poslovnim kupcima i to posebno u situacijama kada je poslovni kupac velik po obimu narudžbi, kada su potrebni dugoročni i opsežni pregovori o uvjetima transakcije, kada je predmet kupoprodaje vrijedan i skup proizvod(i), kada je instalacija proizvoda složena te kada je kontrola primjene proizvoda potrebna ili kada su nužne intervencije.<sup>200</sup>

U izravnom kanalu distribucije neporednim angažiranjem prodajnog osoblja putem **osobne prodaje** ostvaruju se kontakt i transakcije s poslovnim kupcem. Uvažavajući stav Wetza, Castleberryja i Tannera, proizlazi da je osobna prodaja proces u kojem prodavač kao predstavnik proizvođača utvrđuje i zadovoljava potrebe poslovnog kupca s ciljem ostvarenja uzajamnih dugoročnih koristi za obje strane.<sup>201</sup>

<sup>200</sup> Hutt, M. D., Speh, T. W.: op. cit., str. 283.

<sup>201</sup> Wetz, B. A., Castleberry, S.B., Tanner J.F.: *Selling, Bulding Partnership*, Irwin, Chicago, 2004., str. 4.

Isporuca vrijednosti koja se ostvaruje osobnom prodajom rezultat je istraživanja koja se provode kako bi se utvrdile potrebe poslovnog kupca te prezentiranje novih rješenja koja omogućuju zadovoljenje potreba na nov i/ili troškovno prihvatljiviji način. Isporuca vrijednosti temelji se na izgradnji partnerstva s poslovnim kupcima i u tom se kontekstu poslovnim kupcima nude informacije o mogućim rješenjima njihovih potreba i poslovnih problema, razvijaju se međuljudski odnosi koji u konačnici rezultiraju lojalnošću poslovnih kupaca i otpornošću na konkurentске ponude.

Upravo naglasak na osobne kontakte prodajnog osoblja s predstavnicima poslovnih kupaca smatra se jednim od izvorišta stvaranja dobrih međusobnih poslovnih odnosa. Tomu prethode dogovori proizvođača i poslovnih kupaca u kojima se stvaraju obostrano korisni odnosi. Na tim osnovama stvaraju se partnerstva između proizvođača i poslovnih kupaca kojima se smanjuju mogućnosti međusobnih konflikata, osigurava se tijekom informacija od poslovnih kupaca do proizvođača te isporuka na vrijeme i na mjesto koje je najprihvatljivije za poslovnog kupca.

Proizvođači koji djeluju na poslovnom tržištu najčešće, kako je to već istaknuto, imaju nekoliko **ključnih kupaca** tako da se može uvažiti Paretovo pravilo 80/20, tj. da se 80% prihoda ostvari s 20% kupaca.<sup>202</sup> Uspješna poslovna praksa ukazuje da je potrebno izgraditi posebni odnos prema značajnim poslovnim kupcima, odnosno upravljati ključnim poslovnim kupcima. Upravljanje ključnim kupcima znači identificirati takve poslovne kupce i podrediti poslovanje njihovim zahtjevima i preferencijama, tj. prilagoditi tretman i ponudu i to pojedinačno svakom ključnom poslovnom kupcu. Za ključne poslovne kupce može biti zadužena jedna ili više osoba koji čine tim za suradnju s tim ključnim poslovnim kupcem.<sup>203</sup> Neovisno o tomu radi li se o jednoj osobi ili više njih

<sup>202</sup> <http://www.poslovni-stil.info/tips-and-tricks/190-pareto-princip-pravilo-8020> (14. studeni 2011.)

<sup>203</sup> Tako je npr. u *T-comu* potreba za brzom i pouzdanom komunikacijom u svim segmentima poslovanja lako ostvariva, jer se ključni korisnici u svako doba mogu obratiti svom menedžeru ključnih kupaca - *Key Account Manageru*. <http://www.t-com.hr/poslovni/kzona/kakodonas/kammanager/> (16. veljače 2012.)

koje su zadužene za pojedinog ključnog poslovnog kupca, njihove obveze se svode na brigu za rast prodaje i dobiti po osnovi suradnje s poslovnim kupcem na temelju prepoznavanja potreba i usklađivanja ponude proizvođača sa zahtjevima poslovnog kupca.

U tu svrhu potrebno je da proizvođač izabere i vodi brigu o trajnom obučavanju prodajnog osoblja na način da je u stanju nositi se s izazovima vezanima za isporuku vrijednosti poslovnim kupcima. U tom kontekstu prodajno osoblje, odnosno osobna prodaja je izravni kanal distribucije i najznačajniji kanal distribucije na poslovnom tržištu. Osobnom prodajom se, uvažavajući marketinško učenje, ostvaruje i komunikacija s poslovnim kupcem te ona po toj osnovi spada u promotivne aktivnosti

Prodajno osoblje, neovisno o tomu djeluje li samostalno ili u timu, mora biti osposobljeno da istraži potrebe i preferencije poslovnih kupaca, prikaže vrijednosti koje se nude, pregovara o prodajnim uvjetima i da preuzima narudžbe. Pored ovih zadataka prodajno osoblje – kako to navode Anderson, Narus i Narayandas – se obvezuje na praćenje profitabilnosti poslovanja po svakom značajnijem kupcu.<sup>204</sup> Power, Driscoll i Bohn sistematizirali su te aktivnosti u aktivnosti vezane za:<sup>205</sup> analizu tržišta, predviđanje prodaje, stvaranje ideja za nove proizvode, analizu ponašanja potrošača, komunikaciju s potrošačima, koordinaciju prodaje, pružanje usluga potrošačima i razvijanje odnosa s potrošačima.

Prodajno osoblje ima čitav niz zadataka jer se – osim što nude i prodaju čitav asortiman proizvoda – preko njih osigurava čitav niz korisnih informacija o tržišnim kretanjima koja omogućuju kvalitetnu analizu tržišta. Prikupljenim informacijama iz kontakata s poslovnim kupcima pridonosi se predviđanju budućih kretanja na tržištu. Informacije kojima raspolaže prodajno osoblje omogućuju ne samo ocjenu budućih kretanja na tržištu već i ocjenu reakcije konkurenata. Nadalje, iz stalnih kontakata s poslovnim kupcima prodajno osoblje osigurava informacije o ne-

<sup>204</sup> Anderson, J.C., Narus, A. J., Narayandas, D.: op. cit., str 304-305.

<sup>205</sup> Power, C.C., Driscoll, L., Bohn, E.: *Smart Selling*, Business Week, 3. kolovoza 1992., str. 48.



zadovoljenim potrebama koje se u konačnici pretvaraju u ideje za novi proizvod. Za ostvarivanje korisne komunikacije prodajno osoblje mora biti obrazovano i trenirano, jer je jedino komuniciranje na tim temeljima uspješno i završava sklapanjem posla i zadovoljstvom poslovnih kupaca. Prodajno osoblje javlja se i u ulozi koordinatora između potreba poslovnih kupaca i mogućnosti poslovnog subjekta te je koordinator mnogih prodajnih aktivnosti. S obzirom da poslovni kupci posebno cijene postprodajne usluge – kao što je dostava proizvoda, instaliranje proizvoda, savjetovanje, servisiranje, popravci i osigurani rezervni dijelovi – to je uloga prodajnog osoblja u ovom segmentu djelovanja od posebne važnosti. Iz svega istaknutog proizlazi uloga i značaj prodajnog osoblja koja je posebno potencirana u stvaranju i razvijanju dugoročnih odnosa s poslovnim kupcima i u stvaranju partnerskih odnosa. Prodajno osoblje uvažavajući navedeno ne pristupa poslovnim kupcima s naslova prodaje, već s rješavanja njihovih problema i pružanja konzultantskih usluga. Na taj način prodajno osoblje omogućuje poslovnom subjektu u kojem djeluje osiguravanje potpunog zadovoljstva poslovnih kupaca ne samo prodajnim naporima već s ukupnim aktivnostima.

Proizvođači pored izravnog kanala distribucije u kojem angažiraju svoje djelatnike koriste i **neizravne kanale distribucije** u kojima su angažirani drugi za trgovinu i posredništvo specijalizirani poslovni subjekti.<sup>206</sup>

Proizvođači koji u programu imaju standardizirane proizvode u plasmanu koriste distributere koji su se specijalizirali za pojedine standardizirane proizvode. Ti su distributeri, ustvari, veletrgovci koji kupuju razne proizvode za poslovno tržište, drže zalihe i imaju različit prodajni program proizvoda za proizvodnu potrošnju. Pored veletrgovaca, za plasman proizvoda na poslovno tržište proizvođač može angažirati i agente i brokere. Agenti i brokeri, za razliku od veleprodajnih poslovnih subjekata ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima. Oni uslugama posredovanja olakšavaju distribuciju proizvoda.

<sup>206</sup> Morriss, M. H.: Pitt, L., Honeycutt, D. E.: *Business to Business Marketing*, Sage Publication, London, 2001., str. 438-446.

**Veletrgovci** veleprodajnom aktivnošću proizvode iz prodajnog programa prodaju drugim poslovnim subjektima koji će ih koristiti u svojem poslovanju ili preprodavati poslovnim kupcima. Značenje veletrgovine vezuje se za njenu ulogu u osiguranju koristi mjesta, vremena i posjedovanja. Korist mjesta, vremena i posjedovanja ostvaruje se plasiranjem proizvoda na mjesto i u vrijeme koje poslovni kupci smatraju najprikladnijim.

**Korist vremena** koju ostvaruje veletrgovina realizira se dvjema aktivnostima i to skladištenjem i grupiranjem proizvoda. Na taj način poslovni kupci koji nabavljaju proizvode od veletrgovca ne trebaju uložiti sredstva ili potrošiti vrijeme za navedene aktivnosti.

**Korist mjesta** veletrgovina ostvaruje skladištenjem i prijevozom proizvoda. Poslovni subjekti po toj osnovi imaju na raspolaganju određenu količinu proizvoda na skladištu veletrgovca, koja po potrebi može biti dopremljena.

Nadalje, s aktivnošću kupoprodaje dolazi do prijenosa **vlasništva** između subjekata koji se bave veletrgovinom i poslovnih kupaca. U tu svrhu veletrgovina osigurava kreditiranje ili odgodu plaćanja proizvoda.

U nekim situacijama veletrgovina osigurava mnoge usluge i proizvođačima s kojima surađuje. Te usluge su za proizvođača vezane za otkup dijela ili cjelokupne proizvodnje i plasiranje iste. Na ove temeljne usluge nadograđuje se čitav niz dodatnih usluga – kao što je držanje zaliha i njihova doprema na traženu lokaciju i u traženo vrijeme. Upravo raznovrsnost i obogaćivanje usluga koje se pružaju u veletrgovini ojačali su njezinu ulogu kao sudionika kanala distribucije. Na taj su način mnogi veletrgovci postali ključni sudionici pojedinih kanala distribucije, pa i vođe u kanalima.

Sudionici neizravnog kanala distribucije kojim se plasira vrijednost poslovnim kupcima su i **agenti i brokeri**. Agenti i brokeri su veletrgovci koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima. Za usluge posredovanja naplaćuju odgovarajuću proviziju.

**Agenti** su pravne osobe koje predstavljaju proizvođača i poslovne kupce na stalnoj osnovi, dok su **brokeri** pravne osobe koje se povremeno angažiraju za obavljanje točno definiranog posla. Agenti su veletrgovci koji nude veći broj proizvoda i surađuju s dva ili više proizvođača i kupaca. Posluju s proizvodima ili linijama proizvoda koji međusobno nisu konkurentni. Odnosi između agenata i proizvođača se ugovaraju.

Brokeri imaju ulogu da pronalaze poslovne kupce ili proizvođače i pomažu u realizaciji posla između tih dviju stranaka. Brokeri se specijaliziraju za pojedine vrste proizvoda.

**Izbor kanala distribucije.** Izbor kanala distribucije je složen zadatak, osobito kada proizvođač nema izravnu kontrolu, bilo iz razloga što je nov na tržištu ili je nedovoljno velik. Nadalje, složenost odabira kanala distribucije proizlazi i iz činjenice da posrednici u kanalu distribucije koji su već aktivni imaju određenu razinu zauzetosti svojih kapaciteta i za njih je novi korisnik dobrodošao, ali samo ako se uklapa u njihove razvojne planove. U pravilu traže se odgovori na pitanja: *Ima li na tržištu odgovarajućih posrednika koji će korektno tretirati proizvod i poslovnim kupcima pružiti primjerene usluge? Koji će sudionici u kanalu distribucije osigurati najbolju pokrivenost ciljnog tržišta? S kojim će se sudionicima u kanalu distribucije ostvariti najveća vrijednost za poslovne kupce?* Itd.

Na izbor kanala distribucije utječe čitav niz čimbenika, a među najznačajnijima su oni što dolaze iz poslovnog okruženja, oni koji su vezani za ciljeve koji se žele ostvariti s kanalima distribucije, i drugi činitelji.

Značajni utjecaj na izbor kanala distribucije vezuje se za **činitelje poslovnog okruženja** i to kako onih koji dolaze iz makro marketinškog okruženja tako i onih iz mikro marketinškog okruženja. Iz makro marketinškog okruženja na izbor kanala distribucije od posebnog su utjecaja ekonomska politika i tehnološki razvoj, a iz mikro marketinškog okruženja karakteristike poslovnih kupaca i utjecaji konkurenata. Iz tih razloga nužna je njihova detaljna analiza u funkciji utvrđivanja utjecaja na isporuku

vrijednosti. Rezultati analize navedenih čimbenika osiguravaju informacije s kojima dobavljač može s većom razinom sigurnosti opredijeliti za izravni ili neizravni kanal distribucije.

Na izbor kanala distribucije značajan utjecaj dolazi od **ciljeva** koji se žele ostvariti određenim kanalom distribucije. U osnovi ti ciljevi su u funkciji ostvarivanja temeljnih ciljeva nekog poslovnog subjekta (dobavljača), kao što je povećanje prodaje, povećanje dobiti, osvajanje novih tržišta, razvoj novih proizvoda, snižavanje troškova poslovanja ili kombinacija navedenog.

Ciljevi koji se žele ostvariti određenim kanalom distribucije određeni su potrebama i razinom očekivanja poslovnih kupaca na ciljnom tržištu. S obzirom da poslovni subjekti (dobavljači) najčešće opskrbljuju više segmenata tržišta koji su njihova ciljna tržišta potrebno je voditi računa da svaki segment tržišta zahtijeva različitu razinu usluge u kanalima distribucije. Razlikuju se osnovni cilj i drugi ciljevi poslovnog subjekta vezano za kanale distribucije.

Osnovni cilj, koji je ujedno i dugoročni cilj, vezuje se za maksimalno zadovoljavanje potreba poslovnih kupaca uz što niže troškove. Pored osnovnog cilja, svaki poslovni subjekt ima svoj set ciljeva koji se ostvaruje kanalima distribucije. Prema Bestu ti ciljevi se odnose na **dostupnost tržištu, dodanu vrijednost i minimiziranje troškova**.<sup>207</sup> Prvim ciljem utvrđuje se da proizvođač kroz kanale distribucije opslužuje i pokrije veliki dio tržišta te da bude u kontaktu sa što većim brojem poslovnih kupaca. Navedeno se ostvaruje širokom pokrivenošću tržišta, a kao mjerilo ostvarenja tog cilja utvrđuje se veličina geografske pokrivenosti, udio poslovnih subjekata koji su kupci proizvoda predmetnog proizvođača, udio prodaje u ukupnoj prodaji u predmetnoj djelatnosti te udio specifičnih poslovnih kupaca neposredno vezanih za određenog proizvođača u odnosu na ukupni broj poslovnih kupaca.<sup>208</sup>

<sup>207</sup> Best, R. J.: op. cit., str. 128-129.

<sup>208</sup> Za utvrđivanje mjerila ostvarenja u kanalima distribucije konzultirati knjigu Grbac, B., Meler, M.: op. cit., str. 147-225.

Drugi cilj odnosi se na vrijednost koju partneri u kanalu distribucije dodaju proizvodu. Vrijednost koja se dodaje proizvodu u kanalima distribucije realizira se pretprodajnim i postprodajnim uslugama koje pružaju sudionici/partneri u kanalima distribucije. Tako npr. pravodobno i cjelovito informiranje o novoj ponudi ili mogućnost testiranja proizvoda pridonosi novoj vrijednosti koja se realizira kanalima distribucije. Također i postprodajnim uslugama pojedinih sudionika kanala distribucije (kao što su savjetovanje o načinu upotrebe proizvoda, organiziranje treninga i osposobljavanje djelatnika, pružanje usluga instaliranja opreme, te osiguranje servisa i zamjene dijelova) pridonosi stvaranju dodatne vrijednosti proizvodu.

Smanjivanje troškova je treći najčešći cilj koji se teži ostvariti kroz kanale distribucije. Naime, proizvođači nastoje da troškovi u kanalu distribucije što manje opterećuju proizvod kako bi poslovni kupci dobili što jeftiniji proizvod. Troškovna efikasnost je značajan cilj koji se ostvaruje u kanalima distribucije i bitna je za sve sudionike u kanalu distribucije – od proizvođača, veletrgovca do poslovnih kupaca. Svi su oni zainteresirani za održavanje što nižih troškova kanala distribucije, odnosno za ostvarenje što veće tržišne efikasnosti. S tim u svezi kao mjerilo efikasnosti kanala distribucije utvrđuje se visina troškova kanala u odnosu na prodanu količinu proizvoda.

Navedeni ciljevi ne isključuju jedan drugoga i najčešće, ovisno u fazi životnog ciklusa proizvoda, u jednoj dominira prvi, a u drugoj npr. treći cilj itd. Tako npr. u fazi uvođenja proizvoda na tržište ili fazi rasta proizvođač može imati za cilj što brže osvajanje tržišta, a u kasnijim fazama životnog vijeka proizvoda cilj može biti vezan za dodavanje vrijednosti proizvodu i/ili je cilj razlikovanje od konkurenata.

Na izbor kanala distribucije utjecaj dolazi i od **drugih čimbenika**. Tako npr. proizvod koji se nudi na tržištu može odrediti je li korištenje izravnog ili neizravnog kanala distribucije u funkciji isporuke vrijednosti poslovnim kupcima. Proizvodi na poslovnom tržištu se u pravilu prodaju u malim količinama ili čak pojedinačno, veće su vrijednosti i kompleksni su po strukturi. U osnovi,

proizvodi koji su složeniji zahtijevaju neposrednu potporu u kanalima distribucije, a proizvodi koji su veće vrijednosti i oni koji su obimniji i/ili teži usmjeravaju odluku prema izboru izravnog kanala distribucije.

Proizvođači se nakon odluka o kanalima distribucije susreću s problematikom marketinške logistike, što je predmet rasprave u nastavku.

**Marketinška logistika.** Dobavljač na temelju analize utjecajnih činitelja donosi odluku o izboru izravnog ili neizravnog kanala distribucije. Na temelju te odluke, a da bi proizvodi bili isporučeni na pravom mjestu i u pravo vrijeme, dobavljač se nalazi pred izazovom donošenja odluka o marketinškoj logistici.

Kada je odluka vezana za izbor izravnog kanala distribucije, tada je i problematika marketinške logistike u domeni samostalnog odlučivanja dobavljača. U slučaju kada se odluka o izboru kanala distribucije odnosi na neizravni kanal distribucije, tada je dobavljač u situaciji da na osnovi rezultata istraživanja i praćenja poslovanja donosi odluke o suradnji s određenim sudionicima u kanalima distribucije.

Marketinška logistika ili fizička distribucije sastavni je dio distribucijskog sustava i, kako je na početku točke navedeno, marketinška logistika je uz kanale distribucije element distribucije.<sup>209</sup> Marketinška logistika je ustvari plansko kretanje sirovina i repromaterijala unutar poslovnih subjekata te kretanje proizvoda do poslovnih kupaca. Osnovni je zadatak marketinške logistike da se proizvodi uz što manje troškova dostave do poslovnih kupaca te da utječe na povećanje vrijednosti koja se isporučuje poslovnim kupcima.

Marketinška logistika je sastavni dio upravljanja logistikom koja obuhvaća upravljanje s dva procesa. Prvi je upravljanje tijekom ulaza proizvoda (sirovine, repromaterijal i ostali proizvodi)

<sup>209</sup> Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V.: *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 762.

tzv. **fizičko opskrbljivanje**, a drugi je upravljanje **tijekom gotovih proizvoda** od dobavljača do poslovnih kupaca.<sup>210</sup>

Marketinška logistika posebni značaj ima na poslovnom tržištu gdje je doprema sirovina, repromaterijala ili nekog pomoćnog sredstva na vrijeme i u odgovarajućim količinama od bitnog značenja za odvijanje poslovnih procesa, neovisno radi li se o proizvodnom subjektu ili veletrgovcu kao poslovnom kupcu.

Marketinška logistika je proces kojim se proizvod usmjerava od mjesta njegovog nastanka do mjesta njegove potrošnje. Usmjeravanje proizvoda od mjesta njegovog nastanka do mjesta njegove potrošnje polazište ima u ciljevima koje se želi time ostvariti te u znanju koje je potrebno savladati i u sredstvima koja je potrebno osigurati. Poslovni subjekti za uspješnu realizaciju ciljeva marketinške logistike nužno trebaju ovladati znanjem o obradi narudžbi, rukovanjem proizvodima, znanjem o skladišnom poslovanju, o upravljanju zalihama i prijevozu.

Procesiranje narudžbi je primanje narudžbi te prijenos informacija o narudžbama. Procesiranje narudžbi završava pripremanjem dokumentacije koja prati proizvod i organiziranjem isporuke proizvoda.

Rukovanje proizvodima vezuje se za skladišno poslovanje i pripremu proizvoda za prijevoz. Na osnovi dobivene narudžbe potrebno je proizvode pripremiti za isporuku. Naručeni proizvodi se izdvajaju od drugih uskladištenih proizvoda, pakiraju i spremaju za isporuku.

Skladištenjem se ostvaruje vrijednost mjesta i vrijednost vremena na način da se proizvodi učine dostupnim na tržištu kada su potrebni. U skladištu se pored skladištenja proizvoda obavljaju

<sup>210</sup> <http://www.cimcfl.org/about/definitions.php> (14. studeni 2011.) - prema navedenom izvoru logistika je proces planiranja, implementacije i kontrole efikasnog i troškovno optimalnog tijeka i uskladištenja sirovina, poluproizvoda, gotovih proizvoda i pripadajućih informacija, od mjesta nastanka do mjesta potrošnje, s ciljem zadovoljenja zahtjeva potrošača.

usluge označavanja proizvoda, sortiranje proizvoda prema određenim kriterijima i priprema za isporuku te otprema proizvoda.

U okviru marketing logistike obavljaju se poslovi upravljanja zalihama, čime se osigurava redoviti tijek proizvoda prema zahtjevima poslovnih kupaca. Cilj je smanjiti troškove zaliha, ali i osigurati mogućnost brze reakcije na potrebe poslovnih kupaca. Alternativa držanju zaliha i upravljanju njima je proizvodnja upravo onoliko proizvoda koliko je potrebno (sustav JIT - *Just In Time*).<sup>211</sup>

Daljnja odrednica podizanja vrijednosti isporuka za poslovne kupce ostvaruje se primjerenom organizacijom prijevoza proizvoda. Aktivnosti prijevoza vezuju se za transport proizvoda od mjesta proizvodnje do tržišta.

Dizajniranje marketinške logistike kojom se kreira vrijednost za poslovne kupce – uvažavajući stavove Andersona, Narusa i Narayandasa – ostvaruje se segmentiranjem tržišta po osnovi logističkih potreba poslovnih kupaca, određivanjem različitih standarda usluga za pojedine segmente, izgradnjom specifične marketinške logistike za svaki pojedini segment tržišta i iskorištavanjem učinaka ekonomije među različitim logističkim sustavima.<sup>212</sup>

Dobavljač nastoji utvrditi poslovne kupce koji imaju zajedničke potrebe i objediniti zajedničku ponudu kojom se zadovoljavaju pojedini segmenti tržišta. Tako npr. moguće je da proizvođač cementa na tržištu stanogradnje utvrdi različite segmente tržišta s poslovnim kupcima kojima osigurava dodatnu vrijednost izgradnjom jedinstvene marketinške logistike kojom se zadovoljavaju njihove potrebe. U konačnici, vodeći računa o učincima ekonomije obujma dobavljač nastoji objediniti pojedine aktivnosti marketinške logistika kroz zajedničko skladište ili transport.

**Utjecaj novih tehnologija na distribuciju.** Za isporuku vrijednosti i razvijanje vjernosti nameće se potreba za razvijanjem

<sup>211</sup> [http://www.inventorysolutions.org/def\\_jit.htm](http://www.inventorysolutions.org/def_jit.htm) (16. veljače 2012.)

<sup>212</sup> Anderson, J.C., Narus, J., Narayandas, D.: op. cit., str. 309-311.



znanja o kupcima. Prvenstveno je nužno poznavanje ponašanja i reagiranja kupaca, nužno je spoznati njihova očekivanja, potrebe te ostale osobitosti. Poslovnim kupcima se pristupa sustavno, a uz mogućnosti informatičke tehnologije znanje o kupcima je danas jednostavnije objediniti i koristiti. Upravo su moderna informatička tehnologija i njezina široka primjena omogućile tretiranje kupaca kao jedinke, a ne više kao dijela amorfne cjeline. Partnerstvom se ostvaruju neposredniji kontakti i zajednički dijeli budućnost. S tim u svezi cilj poslovnih subjekata seli se s kratkoročnog pogleda na povećanje prodaje na dugoročno ostvarivanje dobiti u zajedništvu s kupcima. Kako bi se ostvarilo odgovarajuće partnerstvo nužno je poznavati i pratiti napredak partnera, a s tim u svezi tvore se baze podataka i uspostavlja sustav za analizu partnera.

Promjene s kojima su suočava veletrgovina motiv su za traženje rješenja koja su na tragu smanjivanja broja sudionika u kanalima distribucije i reduciranja distribucijskih troškova. U tomu razvoj računalne i mobilne tehnologije, softverskih programa i interneta ima presudnu ulogu. Nova tehnologija u distribucijskom sustavu umnogome mijenja odnose u veletrgovini koji su do sada dominantno bili pod kontrolom proizvođača. Npr. novim tehnologijama i suvremenim elektroničkim rješenjima stvaraju se baze podataka o kupcima, analizira se potražnja, upravlja se tijekom ulaza i skladištenja sirovina i repromaterijala, te prati kretanje proizvoda od proizvodnje do isporuke kupcima.

Distribucija se sve više sofisticira – od korištenja EDI (*Electronic data interchange*), preko korištenja elektronskih informacija (*e-information*), elektronički poduprijetih transakcija (*e-transaction*) i elektroničke trgovine (*e-commerce*) do elektroničkog poslovanja (*e-business*).

**EDI** je automatska razmjena standardiziranih podataka između redovitih poslovnih partnera. EDI pridonosi uštedi vremena, troškova procesuiranja podataka te minimalizaciji pogrešaka osoblja.<sup>213</sup>

<sup>213</sup> Tvrtka *OptimIT* je jedan od subjekata koji nudi rješenja za uspostavu elektroničke razmjene podataka. <http://www.optimit.hr/ljudi> (16. veljače 2012.)

Razvoj *web*-tehnologija omogućio je uspostavu poslovanja pomoću elektroničkih informacija (*e-information*). Na koncepciji elektroničkih informacija (*e-information*) razvilo se poslovanje koje se odlikuje mogućnošću nabave (kupnje) izravno s *web*-stranice prodavača (*e-transaction*). Time se otvara novi kanal distribucije i naznake elektronskog trgovanja (*e-commerce*). Na elektroničko trgovanje nadovezuje se elektroničko poslovanje (*e-business*) kojim se integrira zahtjev kupaca u proizvođačeve interne (proizvodne) operacije u realnom vremenu.

Iz navedenog se jasno vidi dominantan utjecaj tehnologije na promjene i potrebu prilagođavanja distribucijskog sustava. S razvojem tehnologije rastu i očekivanja kupaca, a kao rezultanta javljaju se nove matrice ponašanja koje se mogu svesti na ekstranet, portale i digitalno tržište.

**Ekstranet** je matrica ponašanja na poslovnom tržištu kojom se označava veza jednog kupca i manjeg broja dobavljača. Nastaje polovinom devedesetih godina prošlog stoljeća s ciljem smanjivanja troškova nabave te ubrzanja i unapređenja procesa nabave. Navedeno podrazumijeva dodatni napor dobavljača za *just in time* popunjavanjem zaliha i unapređenjem sustava nabave. Na taj način ekstranet potiče integriranje internog menadžment sustava prodavača i kupaca. Prema *Forrester Research Institute* broj poslovnih subjekata koji imaju ekstranet i koji nabavu obavljaju preko interneta konstantno raste.<sup>214</sup>

Portal se razvija u situacijama kada jedan poslovni kupac ima mnogo dobavljača, i obrnuto, kada jedan prodavač ima mnogo kupaca. Razlikuju se dvije vrste portala:

- prvi, koji integrira **ulaznu** stranu poslovnog subjekta, čime se integriraju katalogi više dobavljača u jedan tzv. univerzalni katalog. Npr. s tvrtkom *Ford* godišnje komunicira oko milijun dobavljača. Kako bi poslovanje učinili

<sup>214</sup> <http://www.ism.ws/ISMReport/Forrester/FROB042003PR.cfm> (26. ožujka 2005.) Forrester Research Institute od 2000. na redovitoj osnovi svaka tri mjeseca istražuje razvoj e-poslovanja.

jednostavnijim uveli su tzv. FSN sustav (*Ford Supplier Network*).<sup>215</sup>

- drugi, koji integrira **izlaznu** stranu poslovnog subjekta, čime se integrira odnos s partnerima koji kupuju proizvode. Npr. tvrtka *Dell* smanjila je troškove prodaje na način da su automatizirali nabavu i proces punjenja skladišta kupaca na osnovi *on-line* prodavaonice koja je otvorena 24 sata 7 dana u tjednu.<sup>216</sup>

Za uspostavu portala potrebna su značajna sredstva i iskustvo, što je iznad mogućnosti mnogih, osobito poslovnih subjekata manjih dimenzija. Kao odgovor na ta ograničenja javlja se treća matrica ponašanja kojom se okupljaju snabdjevači i potrošači u realnom vremenu na istom *on-line* tržištu, čime se uspostavlja virtualno, odnosno digitalno tržište. Digitalno tržište karakterizirano je transparentnošću poslovanja i bogatom bazom podataka s tržišta nabave i tržišta prodaje. Npr. davatelj franšize tvrtka *Choise Hotels International Inc.* posluje na način da primateljima franšize koji vode pojedine hotelske kuće sugerira kupnju od provjerenih i preferiranih snabdjevača. Ta je tvrtka razvila digitalno tržište koje naziva *ChoiseBuys.com*, a kojim povezuje primatelja franšize s odabranim snabdjevačima raznih proizvoda i usluga.<sup>217</sup>

Digitalno tržište ima osobitost da vezuje nekoliko gospodarskih djelatnosti kao što su čeličane,<sup>218</sup> papirna industrija,<sup>219</sup> kemijska industrija,<sup>220</sup> građevinarstvo,<sup>221</sup> medicinska oprema<sup>222</sup> i još nekoliko tisuća takvih tržišta.

Fizička distribucija pored tijeka proizvoda vodi računa i o protoku informacija. Mnoge se komunikacije svode na administra-

<sup>215</sup> <http://www.fsn.ford.com> (16. veljače 2012.)

<sup>216</sup> <http://www.dell.com> (16. veljače 2012.)

<sup>217</sup> <http://www.hotelchoice.com> (16. veljače 2012.)

<sup>218</sup> <http://www.e-steel.com>; <http://www.metalsite.com> (16. veljače 2012.)

<sup>219</sup> <http://www.paperexchange.com> (16. veljače 2012.)

<sup>220</sup> <http://www.sciquest.com> (16. veljače 2012.)

<sup>221</sup> <http://www.bidcom.com> (16. veljače 2012.)

<sup>222</sup> <http://www.neoforma.com> (16. veljače 2012.)

ciju i slanje dokumenata u papirnatom obliku. Navedeno bitno otežava i usporava protok informacija. Iz tih razloga na međunarodnoj razini razvijen je sustav elektronske komunikacije između prodavača i potrošača koji se naziva IFTM (*International Forwarding and Transportation Message*).<sup>223</sup> IFTM sustav se dograđuje i usavršava, ali u biti omogućuje zamjenu klasičnih papirnatih dokumenata s elektroničkim dokumentima vezanima za naručivanje, dostavu i plaćanje. S razvojem fizičke distribucije odnosi između potrošača i poslovnih subjekata koje pružaju usluge fizičke distribucije bit će sve više temeljeni na partnerstvu. Pritom se kupci više neće zadovoljavati time da prijevoz bude organiziran na način da proizvod stigne brzo, već da se isporuka izvrši brzo i na vrijeme. Pritom “na vrijeme” znači niti ranije niti kasnije od utvrđenog termina već *JIT* (*Just In Time*).

Za unapređenje odnosa među partnerima poslovni subjekti koje provode fizičku distribuciju stalno inoviraju svoje aktivnosti i uspoređuju se s konkurentnim poslovnim subjektima. Navedeno se ostvaruje *benchmarkingom*, odnosno komparativnom analizom rezultata svake funkcije u usporedbi s konkurencijom. Rezultati *benchmarkinga* potiču poslovne subjekte na reakcije i unapređenje poslovanja.

Nadalje, prisutan je trend elektroničke distribucije kojom se proizvodi pogodni za fizičku distribuciju putem interneta dostavljaju na *e-mail* adrese potrošača. Navedeno je vezano za kupnju i dostavu proizvoda putem interneta. Dakako da se to odnosi samo na one proizvode koji se na taj način mogu “prevoziti.” Danas su to razne informacije, baze podataka, softverski programi.

U 2011. godini u području distribucije registrirana su tri trenda: trend spajanja i preuzimanja, trend rasta elektronskog poslovanja i trend apliciranja informatičke tehnologije u sustav distribucije.<sup>224</sup>

<sup>223</sup> Seideman, T.: *Worldwide Messaging Standards Inch Closer*, *Journal of Commerce*, 17. veljače 1989., 1A.2A.

<sup>224</sup> Grover, B.: *The pond is getting smaller (and the fish are getting meaner)*, *Industrial Supply magazine*, rujan/listopad 2011., <http://www.industrialsupplymagazine.com> (16. veljače 2012.)

Sve veći broj većih ili velikih poslovnih subjekata u sustavu distribucije traži rješenje bržeg oporavka i izlaska iz krize spajanjem ili preuzimanjem drugih manjih veletrgovaca. Na taj način osvajaju nova tržišta i ostvaruju uvjete za isporuku vrijednosti novim kupcima. Procjenjuje se da će takav trend nastaviti i pored dubine gospodarske i financijske krize.

Elektronsko poslovanje se nastavilo širiti i trenutačno se procjenjuje na 25% ukupne prodaje s tendencijom rasta, a u narednim godinama očekuje se učešće elektronskog poslovanja od 40 do 50% u ukupnoj prodaji.

Razvoj informatičke tehnologije, odnosno računalnih programa za planiranje resursa poslovnih subjekata (*Enterprise Resource Planning* – ERP) odvija se u dva smjera. Prvo, najznačajnije svjetske softverske tvrtke kao što je *Microsoft* uključuju se u inoviranje ERP sustava. Drugi smjer uključuje mnoge informatičke tvrtke koje plasiraju ERP sustave, a koje počinju međusobno surađivati ili preuzimati jedna drugu. Tako se npr. tvrtka *Infor*<sup>225</sup> spojila s tvrtkom *Lawson*,<sup>226</sup> a tvrtka *Epicor Software Corp.*<sup>227</sup> kupila je *Activant Solution Inc.*<sup>228</sup>

Očekuje se da će zbog navedenih trendova mali dobavljači ERP sustava biti uspješni samo u nekim specijaliziranim tržišnim segmentima, a da će veliki dobavljači ERP i drugih sustava akvizicijom i spajanjem postajati sve jači.

Nakon rasprave o sustavu distribucije na poslovnom tržištu u nastavku se analiziraju osobitosti promocijskih aktivnosti, odnosno karakteristike integralne marketinške komunikacije.

<sup>225</sup> <http://www.infor.com> (16. veljače 2012.)

<sup>226</sup> <http://www.lawson.com> (16. veljače 2012.)

<sup>227</sup> <http://panorama-consulting.com/erp-vendors/epicor-software-corporation> (16. veljače 2012.)

<sup>228</sup> <http://www.activant.com> (16. veljače 2012.)

## 23. ZNAČAJKE MARKETINŠKE KOMUNIKACIJE S POSLOVNIM KUPCIMA

**Sinergijski učinci integrirane marketinške komunikacije.** Komunikacija između sudionika na poslovnom tržištu je odrednica isporuke vrijednosti poslovnom kupcu. Učinkovito komuniciranje s poslovnim kupcima je presudno kako bi oni razumjeli i prihvatili informaciju o ponudi koja rješava neku od njihovih potreba ili kako bi spoznali da im dobavljač može pomoći u rješavanju nekih od problema.

Komunikacijsku aktivnost provode nositelji ponude s ciljem da obavještavaju, potiču i podsjećaju poslovne kupce o sebi, ponudi i poslovnoj aktivnosti kojom se bave. Komuniciranje nositelja ponude s poslovnim kupcima koja se naziva **promocijom** odvija se pomoću više komunikacijskih aktivnosti kao što su oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje te publicitet i odnosi s javnošću. Pritom osobna prodaja, iako se u načelu tretira kao komunikacijska aktivnost, prethodno je raspravljana kao osnovna aktivnost izravnog kanala distribucije te se u nastavku ne ponavljaju njene osobitosti. Komunikacijske aktivnosti mogu se kombinirati, a rezultat kombinacije je **promocijski miks**.

Komuniciranje s tržištem je dvosmjerni proces. U jednom smjeru idu informacije o ponudi dobavljača prema poslovnom kupcu, a u drugom smjeru njegovi stavovi i reakcije na ponudu. U realizaciji dolazi do “šumova,” kako u slanju poruka prema poslovnim kupcima tako i u primanju informacija od poslovnih kupaca, te se uspješnost komuniciranja svodi na smanjivanje “šumova.”

Učinci komunikacijskih aktivnosti se ne promatraju odvojeno već u zbiru, tako da se neovisno o vrsti medija integriranim marketinškim komuniciranjem šalje jedinstvena i postojana poruka,

jer ako poslovni subjekt nema integrirani pristup komuniciranju, može izazvati zbunjenost kod poslovnih kupaca.<sup>229</sup>

Dakle, osim osobne prodaje najznačajnije komunikacijske aktivnosti na poslovnom tržištu vezuju se za oglašavanje, unapređenje prodaje, odnose s javnošću i publicitet. Oglašavanje je neosobna masovna komunikacija bez izravne povratne veze o reakcijama poslovnih kupaca. To je plaćeni oblik komunikacije koja se ostvaruje kroz razne elektroničke i tiskane medije. Oglašavanje je *“kreativan komunikacijski proces, usklađen s interesom i potrebama potrošača, proizvođača i društva u cjelini.”*<sup>230</sup> Oglašavanjem se pomoću vizualnih, akustičkih ili kombiniranih poruka informira ciljno tržište o proizvodima i potiče njegova pozitivna reakcija kako bi se povećala prodaja proizvoda.

Unapređenje prodaje je oblik izravnog stimuliranja sudionika u kanalima distribucije ili izravno poslovnog kupca kako bi se povećala potražnja za proizvodom. Unapređenjem prodaje djeluje se informiranjem, izobrazbom, savjetima i poticajima radi prilagođavanja, olakšavanja, ubrzanja i povećanje prodaje proizvoda, uz stvaranje opće društvene atmosfere.<sup>231</sup>

Odnosi s javnošću su promocijska aktivnost koja nije izravno usmjerena na poslovne kupce već na širu javnost. Temeljni zadatak odnosa s javnošću svodi se na stvaranje pozitivne slike o poslovnom subjektu, njegovoj aktivnosti i proizvodima, čime se posredno potiče unapređenje poslovanja. **Publicitet** je neplaćeni oblik komuniciranja s javnošću pomoću raznih medija, gdje se kao predmet informiranja javlja aktivnost poslovnog subjekta ili osobitosti proizvoda.

Prema rezultatima istraživanja na uzorku od 1.700 poslovnih subjekata različitih veličina (grupiranih u velike, srednje i male), najzastupljeniji oblik komunikacije prema kriteriju utrošenih sredstava za komunikaciju na poslovnom tržištu vezuje se

<sup>229</sup> Hutton, J. G.: *Integrated Marketing Communications and the Evolution of marketing Thought*, Journal of Business Research, studeni 1996., str. 155-162.

<sup>230</sup> Sudar, J.: *Promotivne aktivnosti*, Informator, Zagreb, 1990., str. 60.

<sup>231</sup> Rocco, F. (urednik): op. cit., str. 341.

za izlaganja na sajmovima, za *web*-dizajn, komunikaciju putem interneta i tisak.<sup>232</sup> (Tablica 6.)

**Tablica 6.** Udio sredstava za komunikaciju s tržištem u %

Komunikacija s tržištem	Poslovni subjekti		
	Veliki	Srednji	Mali
Sajmovi	33	20	19
<i>Web</i> -dizajn	12	13	18
<i>E</i> -mail	9	9	16
Tisak	15	10	13
Ostalo	31	48	34

Izvor: *B2B Marketing Benchmark Survey*, MarketingSherpa, 2011. <http://industrialmarketingtoday.com> (07. prosinca 2011.)

Veliki poslovni subjekti čak 33% sredstava za komunikaciju s tržištem ulažu za izlaganja na sajmovima, dok mali poslovni subjekti svoj budžet za komunikaciju s tržištem usmjeravaju (pored sajmova) prema *web*-dizajnu (18%) i *e*-mailu (16%) kao troškovno manje zahtjevnim oblicima za komunikaciju s tržištem.

Zbog dinamike promjena u okruženju kao imperativ se nameće izgradnja aktivnog odnosa prema integriranoj marketinškoj komunikaciji. Navedeno se ostvaruje definiranjem kriterija i načela na temelju kojih se obavlja odlučivanje o integriranoj marketinškoj komunikaciji pojedinog poslovnog subjekta. Pritom se polazi od ciljeva koji se komunikacijom žele ostvariti, a za ostvarenje ciljeva potrebno je donositi taktičke odluke o oglašavanju, o unapređenju prodaje i odnosima s javnošću te o publicitetu. U nastavku se ističu specifičnosti pojedinog oblika integrirane marketinške komunikacije.

**Osobitosti oglašavanja na poslovnom tržištu.** Oglašavanjem se teži ostvariti povećanje potražnje za proizvodom i/ili upoznavanjem ciljne stručne javnosti koja se u osnovi svodi na članove

<sup>232</sup> Mitra, A.: *When the Going Gets Tough, B2B Marketers*, 07. prosinca 2011., <http://industrialmarketingtoday.com/when-the-going-gets-tough-b2b-marketers> (07. prosinca 2011.)



kupovnog centra s djelatnošću poslovnog subjekta. Oglašavanje je financijski zahtjevna aktivnost jer je stvaranje poruke i njeno distribuiranje skupo. Međutim, s obzirom da se isti pristup oglašavanju koristi nekoliko puta, tada se troškovi po jedinici oglašavanja bitno smanjuju te su troškovi po izlaganju relativno niski.

Poslovni subjekt oglašavanjem nastoji učiniti svoju ponudu poznatom na način da informira, uvjeri i podsjeti članove kupovnog centra o vrijednosti ponude. Oglašavanje koje ima informativnu ulogu najviše se koristi pri uvođenju novog proizvoda na tržište. Jednom kada je proizvod uveden na tržište koristi se druga vrsta oglašavanja, odnosno oglašavanje kojim se potiče članove kupovnog centra da se opredijele za oglašavani proizvod umjesto za proizvod konkurencije. Oglašavanje koje ima stimulirajuću ulogu koristi se najčešće u zreloj fazi životnog ciklusa proizvoda. Pored informiranja i uvjeravanja, oglašavanjem se nastoji podsjetiti na postojanje proizvoda na tržištu i uvjeriti poslovne kupce da su učinili dobar izbor kupnjom oglašavanog proizvoda.

Oglašavanjem se, pored navedenog, ostvaruje dobar imidž i podiže razina pozitivne percepcije o kvaliteti proizvoda i pozicionira proizvod na način da se razlikuje od proizvoda konkurenata. Oglašavanje poslovnog subjekta obuhvaća i izgradnju dobre predodžbe o poslovnom subjektu. Razlikuje se oglašavanje u kojem se potiču poslovni kupci da se vežu za određeni poslovni subjekt i oglašavanje kojim se stvara imidž poslovnog subjekta.

Oglašavanje omogućuje i/ili podržava stvaranje i održavanje konkurentne prednosti. Poznatost proizvoda i/ili poslovnog subjekta "otvara vrata" za poslovne razgovore i početak procesa kupnje oglašavanog proizvoda te suradnje s oglašavanim poslovnim subjektom.

Učinkovito oglašavanje temelji se na prethodnom definiranju ciljnog tržišta, tj. skupine poslovnih kupaca kojima se poslovni subjekt obraća oglašavanjem. Jednom kada je utvrđeno ciljno tržište definiranju se ciljevi koji determiniraju proračun oglašavanja te vrši izbor pristupa oglašavanju. Dobro definirani ciljevi oglašavanja su mjerljivi ciljevi kojima se osigurava vrednovanje rezultata

oglašavanja. Ciljevi oglašavanja korespondiraju s općim ciljevima integralne marketinške komunikacije, ali imaju i svoje specifičnosti.

Za ostvarenje ciljeva oglašavanja potrebno je osigurati određena sredstva koja čine **proračun oglašavanja**. Najčešći pristup određivanju proračuna oglašavanja vezuje se za utvrđivanje odnosa proračuna prema ukupnoj prodaji. Taj je pristup jednostavniji jer su poznata kretanja prošlih prodaja, a i moguće je na tim temeljima procijeniti porast prodaje. Određivanje proračuna oglašavanja na temelju izjednačavanje troškova oglašavanja s konkurencijom je jednostavno ako se do informacija o troškovima oglašavanja konkurenata lako dolazi. Određivanja proračuna oglašavanja na temelju procjene je nesustavni pristup koji može dovesti do premalog ili prevelikog proračuna. I u jednom i u drugom slučaju posljedice su neostvarivanje ciljeva oglašavanja. Određivanje proračuna procjenom koristi se najčešće samo u kombinaciji s ostalim pristupima.

**Unapređenje prodaje u funkciji rasta prodaje.** Unapređenje prodaje ima značajne učinke na povećanje prodaje na poslovnom tržištu. Unapređenje prodaje obuhvaća razne aktivnosti, a na poslovnom tržištu od posebnog su značaja aktivnosti kao što su susreti s prodajnim osobljem, organiziranje konvencija, izložbi i sl.

Unapređenje prodaje u pravilu se koristi zajedno s drugim aktivnostima, a vrlo rijetko samostalno. Za razliku od drugih aktivnosti, osobito oglašavanja i osobne prodaje s kojima se dugoročno gradi imidž poslovnog subjekta ili proizvoda, unapređenje prodaje ima kratkoročno značenje. Učinci unapređenja prodaje traju kratko, a rezultati su trenutačni.

Ovisno o očekivanim rezultatima razlikuje se unapređenje prodaje koje je fokusirano na prodajno osoblje te unapređenje prodaje koje je fokusirano na posrednike u kanalu distribucije, dok je unapređenje prodaje fokusirano na poslovne kupce – kako to ističu Vitale, Giglierano i Phoertsch – od manjeg značaja.<sup>233</sup>

<sup>233</sup> Vitale, R., Giglierano, J., Phoertsch, W.: *Business to Business Marketing, Analysis and Practice*, Pearson, New Jersey, 2011., str. 374.

Unapređenje prodaje usmjereno na posrednika u kanalu distribucije vezuje se za poticanje posrednika na brigu o proizvodu od njegove prve faze u životnog ciklusa do faze opadanja. Uobičajeno je da se posrednicima osiguravaju dodatni poticaji za prihvatanje proizvoda u njihov kanal distribucije. Dodatna obuka prodajnog osoblja posrednika, posebno za nove proizvode, je uobičajena praksa koja po prirodi posla spada u unapređenje prodaje. Također, proizvođači su zainteresirani da se njihov proizvod, osobito ako se radi o novom proizvodu, nalazi u dovoljnim količinama u kanalima distribucije i za tu uslugu spremni su izdvojiti određena sredstva i stimulirati držanje zaliha.

Aktivnosti na sajmovima smatraju se najznačajnijim aktivnostima unapređenja prodaje na poslovnom tržištu. Sajmovi su tržišne institucije koje priređuju gospodarske izložbe gdje se susreće različita ponuda i mjesto su koje posjećuju mnogi poslovni partneri. Sajmovi su izložbeni prostor koji ima reprezentativan i promocijski karakter za izlagače.

Sajmovi su mjesta, uvažavajući stavove Rocca,<sup>234</sup> na kojima se okupljaju prodavači i poslovni kupci. Poslovni kupci na sajmovima imaju priliku vidjeti proizvode, ocijeniti ih i usporediti s konkurentskim, a razmjena mišljenja, želja i primjedbi omogućuje daljnje pospješivanje proizvodnje i ponude. Sajmovi su mjesta na kojem prodavač, odnosno proizvođač, može na jednom mjestu pokazati svoja dostignuća mnoštvu interesenata i tako proširiti listu poslovnih kupaca. S druge strane, poslovni kupci posjetom sajmu imaju mogućnost cjelokupnog pregleda proizvođača, gdje mogu usporediti cijene i uspostaviti nove kontakte.

Na sajmovima su prodavači i poslovni kupci poticani na sklapanja poslova, obavješćivanje, podsjećanje na proizvode, na brže uvođenje novih proizvoda, na pružanje savjeta, poduku i odgoj za lakšu pripremu, na korištenje i održavanje proizvoda, na snalaženje i prezentaciju proizvoda, na stvaranje imidža poslovnog subjekta estetskim uređenjem štanda i njegovanje vlastitog stila, na pomoć u izgradnji odnosa s javnošću te na stvaranje opće ku-

<sup>234</sup> Rocca, F. (urednik): *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1993., str. 396.

povne, estetske i društveno-kulturne atmosfere. Na sajmovima se obnavljaju i stvaraju novi poslovni kontakti, što sajmovima daje osobito značenje.

Učinkovito unapređenje prodaje temelji se na procesu koji polazi od utvrđivanja ciljeva, od razvijanja programa unapređenja prodaje i od ocjene rezultata unapređenja prodaje. Ciljevi koje se žele ostvariti unapređenjem prodaje svode se na privlačenje novih poslovnih kupaca, poticanje poslovnih kupaca na ponovnu kupnju, stimuliranje kupovanja veće količine proizvoda i uvođenje novog proizvoda na tržište.

Specifičnost je unapređenja prodaje na poslovnom tržištu da je ona namijenjena članovima kupovnog centra neovisno javlja li se kao poslovni kupac trgovački ili proizvodni poslovni subjekt. Cilj je da poslovni subjekti u kanalima distribucije budu poticani da prihvate proizvod, testiraju isti i da se s njima razvijaju dobri poslovni odnosi.

Program unapređenja prodaje temelji se na izboru metoda unapređenja prodaje, na preciziranju obujma i dužine trajanja programa, na definiranju uvjeta za sudjelovanje u programu i na promoviranju programa. Izbor metoda unapređenja prodaje ovisit će prvenstveno o ciljevima koji su postavljeni za unapređenje prodaje, dok određivanje obujma i dužina trajanja programa unapređenja prodaje iziskuje donošenje odluka kojima se određuje koliko sredstava će se utrošiti na unapređenje prodaje s obzirom na obujam i dužinu trajanja programa. Definiranje uvjeta za sudjelovanje u programu odnosi se na odluku u kojoj proizvođač odlučuje koji će poslovni subjekti biti subjekt unapređenja prodaje.

Proces unapređenja prodaje završava **ocjenjivanjem ostvarenih rezultata** programa unapređenja prodaje. Rezultati programa najčešće se mjere usporedbom prodaje prije, tijekom i nakon završetka programa unapređenja prodaje. Potrebno je voditi računa da su ciljevi unapređenja prodaje u pravilu kratkoročni, a ukupni rezultati unapređenja prodaje trebaju dati učinke i u dužem vremenskom periodu. S tim u svezi primjereno je mjeriti rezultate programa unapređenja prodaje ne samo tijekom i odmah

nakon završetka programa, već i nakon proteka dužeg vremena od završetka programa. Na taj se način realno može sagledati rezultate programa unapređenja prodaje jer je tijekom i odmah nakon završetka programa povećanje prodaje zasigurno veće, dok se nakon isteka nekog vremena na ponovnu kupnju opredjeljuju samo oni na koje je program unapređenja pozitivno djelovao.

**Odnosi s javnošću i publicitet na poslovnom tržištu.** Odnosi s javnošću i publicitet koriste se da kako bi se razvio dobar ili smanjio negativni imidž o proizvodu i/ili poslovnom subjektu. Te se aktivnosti svode na komunikacijske aktivnosti kojima poslovni subjekti izvješćuju javnost o svom djelovanju, o rezultatima poslovanja, o novim proizvodima i povećanju kvalitete postojećih proizvoda te o odnosima prema očuvanju okoliša i drugo. Odnosima s javnošću izravno upravljaju poslovni subjekti, dok je publicitet u domeni medija, odnosno poslovni subjekti neizravno mogu utjecati na njega.

Za uspješne **odnose s javnošću** na raspolaganju je nekoliko pristupa od kojih su konferencije za tisak, tiskanje materijala, organiziranje događaja i doniranje najznačajnije aktivnosti. Konferencije za tisak su redovita susretanja s medijima i prezentiranje medijima informacija koje su značajne za poslovni subjekt – kao što su informacije o novom proizvodu, informacije o instaliranoj novoj opremi, o nabavi nove tehnologije i slično. Tiskanjem materijala u kojima se navode i obrazlažu osobitosti proizvoda, proizvodnih procesa i ističu karakteristike poslovnog subjekta teži se informiranju javnosti o novostima koje proizlaze iz djelovanja poslovnog subjekta.

U nekim slučajevima poslovni subjekti organiziraju razna događanja kako bi izazvali pažnju javnosti i na tim događanjima plasirali informacije o svojoj ponudi i svojim uspjesima. U tu svrhu organiziraju susrete ključnih osoba za pojedini poslovni subjekt na kojima se razmjenjuju informacije o trendovima na tržištu i sklapaju novi poslovi. Donacije izazivaju pažnju javnosti jer se donacijama pomažu određene aktivnosti ili subjekti, ali i pridonose stvaranju pozitivnog imidža o donatoru.

**Publicitet** je objavljivanje informacija o poslovnom subjektu i njegovim proizvodima u medijima. Takve poruke nisu financirane od strane poslovnog subjekta, što publicitetu daje osobitosti oglašavanja koje nije plaćeno. To ne znači da su poslovni subjekti pasivni prema medijima i publicitetu već naprotiv, potrebno je da budu aktivni pa i proaktivni. Navedeno znači da na različite načine pripremaju i proširuju informacije o događanjima vezanima za poslovni subjekt –usmenom predajom, dopisima adresiranim na uredništva raznih medija, kontaktima s novinarima i slično.

Odnose s javnošću potrebno je upravljati odnosno planirati, implementirati i kontrolirati. Planiranje odnosa s javnošću temelji se na analizi situacije u kojoj se nalazi poslovni subjekt, na određivanju ciljeva koje se žele ostvariti i na definiranju poruka, medija i terminskog plana. Za implementaciju plana odnosa s javnošću zaduženi su specijalno obučeni i osposobljeni djelatnici za odnose s javnošću ili kraće **PR stručnjaci**.

Završno, ocjena dostignuća mjeri se doprinosom aktivnosti odnosa s javnošću i to najčešće brojem izlaganja u medijima i promjenom odnosa prema proizvodu i/ili poslovnom subjektu. Mjerenje izlaganja u medijima je razmjerno jednostavno obaviti. Struktura izvješća o izlaganju u medijima sadrži broj tiskanih i elektronskih medija, broj članaka ili emisija na radiju i televiziji, broj znakova u pojedinim člancima i broj minuta izlaganja vezano za aktivnosti odnosa s javnošću. Iako se raspolaže s mnogo podataka potrebno je biti oprezan, jer to ne znači ujedno da je poruka došla do ciljne skupine kojoj je namijenjena. Mjerenje promjena odnosa prema proizvodu proizlazi iz mjerenja svjesnosti o proizvodu i/ili poslovnom subjektu i njegovim osobinama prije i nakon aktivnosti odnosa s javnošću. Na taj se način dolazi do spoznaje koliko su aktivnosti odnosa s javnošću pridonijele promjeni stava o proizvodu i/ili poslovnom subjektu.

Odnosi s javnošću, kao uostalom i druge aktivnosti, sve se više okreću prema korištenju interneta gdje je moguće uspostaviti izravne kontakte s poslovnim kupcima te prema široj primjeni mobilne telefonije.

Na kraju, potrebno je istaknuti da i u području komunikacije na poslovnom tržištu dolazi do naglih promjena i novih trendova. Dolazi do sve većeg korištenja računalne i mobilne tehnologije za komunikaciju između sudionika na poslovnom tržištu. Prema rezultatima istraživanja u 2010. godini na uzorku od 500 najbrže rastućih poslovnih subjekata u SAD-u, broj poslovnih subjekata koji koristi društvene mreže se iz godine u godinu povećava.<sup>235</sup>

Na poslovnom tržištu prema istom istraživanju 31% poslovnih subjekata koristi *Facebook*, a 27% *Twitter* u komunikaciji s prodavačima, dobavljačima i poslovnim kupcima. Također i korištenje blogova raste i zabilježeno je da je 22% poslovnih subjekata koristilo blog u 2010. godini.

Također, za uočiti je i drugi trend koji se odnosi na korištenje mobilne telefonije. Danas se smatra da poslovni čovjek za komunikaciju mora imati mobilni telefon, pri čemu sve veći broj korisnika mobilnog telefona taj aparat više ne koristi samo za usmenu komunikaciju već na njega prima i šalje mailove, prima i šalje izvješća, upite, ponude i druge informacije bitne za uspješno poslovanje. Mnogi smatraju – među kojima i analist Stanley – da se javlja nova revolucija nakon kompjutorske, a koja se vezuje za mobilnu telefoniju i “pametne telefone.”<sup>236</sup> Sve navedeno bitno će utjecati na mogućnost uspješno uspostavljenih odnosa “jedan na jedan” na poslovnom tržištu.

Završno, raspravom o oblikovanju i isporuci vrijednosti na poslovnom tržištu utvrđene su taktičke odluke koje donosi menadžment i koje moraju biti usklađene s strateškim opredjeljenjima poslovnog subjekta. Poslovna praksa ukazuje da između strateškog i taktičkog odlučivanja postoji određena diskrepancija. S tim u svezi se u sljedećem VII. poglavlju analizira veza između strategija i taktika, uzroci i posljedice nesklada između strategija i taktika te način njihovog rješavanja.

<sup>235</sup> *Fastest-growing companies accelerated social media usage*, University of Massachusetts Dartmouth, Inc. Magazine., <http://www.businessesgrow.com> (16. veljače 2012.)

<sup>236</sup> [http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet\\_Trends\\_041210.pdf](http://www.morganstanley.com/institutional/techresearch/pdfs/Internet_Trends_041210.pdf) (16. veljače 2012.)

## Teze za raspravu

1. Poslovni subjekti u funkciji dobavljača uvažavajući temeljna i druga znanja o proizvodu pristupaju razvoju i unapređenju proizvoda ugradnjom znanja sadržanog u procesu transakcije i u koristima proizvoda. Raspravite alternativna rješenja koja se javljaju uz navedene dimenzije kombinirajući nisku i visoku razinu znanja.
2. Za koju fazu životnog ciklusa proizvoda se smatra da je najprihvatljivija i dali je to ovisno o vrsti proizvoda proizvodne potrošnje. Raspravite.
3. Raspravite tezu da poslovni kupci ulaze u proces nabave kako bi pridonijeli stvaranju vrijednosti za njihove poslovne kupce ili potrošače. Iz tih razloga poslovni subjekt u funkciji dobavljača primjerenije će donositi odluke o cijenama ako razumije i uvaži lanac vrijednosti svog poslovnog kupca.
4. Određivanje cijena na poslovno tržištu ima određene specifičnosti. Uvažavajući stavove ADL pristupa raspravite proces određivanja cijena u pet faza za poslovne subjekte iz metaloprerađivačke industrije.
5. Obrazložite stav da je isporuka vrijednosti poslovnim kupcima u osnovi je ekonomska korist koju poslovni kupac ostvaruje nabavom proizvoda koja sadrži četiri koristi (korist oblika, korist vremena, korist mjesta i korist posjedovanja) koji u sinergiji daju rezultate.
6. Izbor kanala distribucije na poslovnom tržištu pod utjecajem je čitavog niza čimbenika. Koji čimbenici se smatraju najznačajnijima. Obrazložite.
7. Uspjeh poslovnih subjekata nije ostvariv bez komunikacije s poslovnim kupcima. To je dvosmjerni proces u kojem jedne poruke idu prema a druge od poslovnih kupaca. Navedeno argumentirajte uvažavajući razvoj novih tehnologija posebno interneta i mobilne telefonije.



# VII.

## USPOSTAVLJANJE VEZE IZMEĐU STRATEGIJA I TAKTIKA

### Ciljevi

- Prepoznati nesklade između strateškog promišljanja i taktičke provedbe te raspraviti pojavu strateškog jaza.
- Obraditi alate za prevođenje strateških odluka u operativno događanje.
- Izučiti *Balanced Scorecard* (BSC).
- Analizirati značajke strateške mape.

Poslovna praksa ukazuje da mnogi poslovni subjekti na poslovnom tržištu ostvaruju rezultate koji nisu primjereni uloženom trudu i financijskim ulaganjima. Navedeno je posljedica neučinkovite provedbe procesa upravljanja marketinškim aktivnostima. Nedosljednosti su posebno izražene u uspostavljanju veza i koordinacije između strateškog pristupa razvoju i strateških odluka te operativne provedbe i s njom povezanih taktičkih odluka.

Poslovni subjekti vrlo često griješe u prilagođavanju strateškog opredjeljenja, pretežito se oslanjaju na taktičke odluke i najčešće ne vide i ne prave razliku između strateških i taktičkih odluka. Strateško opredjeljenje utvrđuje se donošenjem strateških odluka kojima se teži ostvariti dugoročne ciljeve, dok su taktičke odluke akcijski usmjerene i njima se nastoje ostvariti kratkoročni ciljevi. Smatra se da je za ostvarivanje kratkoročnih ciljeva potrebno koordinirati ono što je sadržano u strateškom opredjeljenju poslovnog subjekta kako bi se ostvarili ciljevi, misija i vizija poslovnog subjekta.

Uvažavajući istaknuto, u nastavku se raspravlja o uzrocima i posljedicama nesklada u implementaciji između strategije i taktike (točka 24.) te analiziraju rješenja koja se kao alati koriste za prevođenje strateških odluka u operativno događanje. To su *Balanced Scorecard* (BSC) (točka 25.) i strateška mapa (točka 26.). Rasprava o *Balanced Scorecard* – BSC i strateškim mapama temelji se na stavovima i rezultatima istraživanja Kaplana i Nortona.<sup>237</sup>

<sup>237</sup> Kaplan, R. S., Norton, D.: *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review 70, no. 1 (January-February), 1992, str. 71-79.

Kaplan, R.S., Norton, D.: *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review 71, no. 5 (September-October), 1993.

Kaplan, R. S., Norton, D.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review 74, no. 1 (January-February), 1996, str. 75-85.

Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *Strategy Maps*, Strategic Finance, March, 2004

Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives*, Financial Executive (March/April), 2004.

Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets*, Strategy and Leadership 32, no. 5 (October-November) 2004, str. 10-17.

## 24. POVEZNICA IZMEĐU STRATEGIJE I TAKTIKE

Uspjeh poslovnih subjekata vezan je za djelotvornu koordinaciju i vezu između strateškog pristupa razvoju (strateških odluka) i operativne provedbe (taktičkih odluka). Mnogi poslovni subjekti ne ulažu napore da svakodnevne taktičke odluke, npr. o financijama, povežu s npr. strateškim ciljevima. Navedeno dovodi do neusklađenosti sadašnjeg poslovanja s poslovanjem u budućnosti ili, kako ističu Hamel i Prahalad, ne uvažava se činjenica da se dugoročni planovi i odluke donose danas za budućnost.<sup>238</sup>

Za ostvarivanje uspjeha, odnosno za ostvarivanje planiranih dugoročnih ciljeva potrebno je uskladiti čitav niz taktičkih odluka koje su u funkciji ostvarivanja dugoročnih ciljeva. Upravo ova dimenzija poslovanja, usklađivanje kratkoročnih s dugoročnim ciljevima i odlukama, (pre)često je izvorište neprimjerenih poslovnih rezultata. Poslovni subjekti čine pogreške vezano za provođenje promjena od situacije u kojoj se nalaze u situaciju u kojoj bi se u doglednoj budućnosti željeli nalaziti. Mnogi poslovni subjekti prepuštaju da im tržište diktira uvjete poslovanja, umjesto da se postave proaktivno i da predvide promjene te da se tim promjenama na vrijeme prilagode. Drugim riječima, ono što je vezano za strateško marketinško upravljanje (poglavljje V. *Upravljanje marketing aktivnostima na poslovnom tržištu*) ostaje neispunjeno i često samo na razini promišljanja ili dokumenta koji nema aplikativnu vrijednost, odnosno nije osnova za djelovanje. Neuspjeh nije vezan za loše definirano strateško marketinško upravljanje već prvenstveno za lošu provedbu definiranih

---

Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston, Harvard Business School Publishing, 2004.

<sup>238</sup> Hamel, G., Prahalad, C.K.: *Competing for the Future*, Harvard Business School, Boston, 1996., str. 2-28.

planova, procesa i drugih aktivnosti. Zbog navedenog dolazi do nesklada između strateškog promišljanja i taktičke provedbe.

Prema rezultatima istraživanja Coveneyja, Ganstera, Hartlena i Kinga glavni razlozi nesklada koje navedeni autori nazivaju **strateškim jazom** (*strategic gap*) mogu se prema izvoru nastanka nesklada grupirati u tri skupine:<sup>239</sup>

Prva skupina uzroka nesklada vezuje se za način na koji menadžment poslovnog subjekta djeluje u implementaciji strateških inicijativa (npr. provedbi strateškog marketinškog plana),

Druga skupina uzroka nesklada odnosi se na klasične procese implementacije strategija (kao npr. financijskim procesima, procesima predviđanjima, procesima izvješćivanja) i

Treća skupina uzroka nesklada vezuje se za korištenje informatičkih sustava kao potpora klasičnim procesima.

**Prva skupina** uzroka koji izazivaju nesklad između strategije i taktike odnosi se na način na koji menadžment poslovnog subjekta djeluje u implementaciji strateških inicijativa. Nema jednoobraznosti u postupanju, tj. načinu na koji menadžment poslovnog subjekta djeluje u implementaciji strateških inicijativa. Međutim, u jednim pristupima dolazi do manje, a u drugima do više izraženog nesklada između strategija i taktika. S tim u svezi dolazi i do više ili manje neadekvatnih rezultata poslovanja.

Uzroci koji izazivaju nesklad između definiranog puta razvoja i načina njegovog ostvarivanja, tj. strateških i taktičkih odluka, vezuje se za:

- neosiguranu potporu strateškom planu,
- neadekvatnu komunikaciju definirane strategije,
- nepravovaljano ažuriranje strateškog plana te za

<sup>239</sup> Coveney, M., Ganster, D., Hartlen, B., King, D.: *The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2003., str. 1-24.

- neprilagođavanja značajnim promjenama u okruženju.

Neosigurana potpora strateškom planu. Menedžment poslovnog subjekta mora osigurati potporu svih zaposlenika za realizaciju strategija. Kada ta potpora izostane, provedba strategija postaje upitna i najčešće se javlja nezainteresiranost zaposlenika i/ili nedosljednost u provedbi definiranog pristupa razvoju. Uključenost zaposlenika u izravnoj je svezi sa stvaranjem pozitivnog ozračja u kojem se zaposlenik osjeća vrijednim i korisnim u realizaciji strategija poslovnog subjekta. Također, spremnost menadžmenta da sasluša ideje i sugestije zaposlenika te da o tomu zaposlenici povratno prime odgovarajuću reakciju pridonosi realizaciji strategija poslovnog subjekta.

Neadekvatna komunikacija definirane strategije. Nadalje, izostanak adekvatne komunikacije između zaposlenika o strateškim aktivnostima dovodi do nesklada između strateškog puta i taktičkog postupanja jer je najčešće samo manji broj zaposlenika upoznat i razumije elemente strategije kao što su vizija, misija i strateški ciljevi poslovnog subjekta. Kada netko ne pozna ili ne razumije što treba činiti tada reakcija – bilo pozitivna ili negativna – izostane, tj. javlja se skriveni otpor ili pasivnost.

Nepravovaljano ažuriranje strateškog plana. Slijedi problem koji je neposredno vezan za nepravovaljano ažuriranje strateškog plana odnosno vezan je s činjenicom da mnogi poslovni subjekti djeluju reaktivno, tj. donose odluke na osnovi “starih,” najčešće financijskih informacija kojima reaktivno rješavaju neki problem, umjesto da su odluke vezane za dugoročne ciljeve i strategiju. Razlog tomu je što menadžeri kao donositelji odluka svoje spoznaje temelje na informacijama o ostvarenim financijskim pokazateljima, a ne na praćenju realizacije ciljeva i na promjenama u zahtjevima poslovnih kupaca.

Neprilagođivanje značajnim promjenama u okruženju četvrti je uzrok nesklada koji se vezuje za neadekvatno prilagođavanje strategija promjenama dinamičkog okruženja i utjecajima snaga kao što su ekonomske, pravne i tehnološke snage. Promjene su

stalne, a neprilagođivanje tim promjenama dovodi do nesklada između strategije i taktike.

Klasični procesi koje implementira poslovni subjekt **druga su skupina** uzroka koji izazivaju nesklad između strategije i taktike. Naime, mnogi poslovni subjekti koncentrirani su u svom poslovanju na:

- provedbu financijskog plana,
- izvješćivanje o ostvarenim financijskim rezultatima i na
- predviđanje poslovanja.

Provedba financijskog plana jedan je od klasičnih procesa koji se javlja kao uzrok izazivanja nesklada između strategije i taktike. Naime, poslovni subjekti pažnju umjesto na dugoročne ciljeve i strategiju usredotočuju na ostvarivanje kratkoročnih financijskih ciljeva koji su najčešće vezani za poslovnu godinu odnosno provedbu godišnjeg financijskog plana.

Izvješćivanje o ostvarenim financijskim rezultatima. U provođenju financijskog plana utvrđuju se ostvareni rezultati na bazi redovitog izvješćivanja protekom određenog vremena, a koje se najčešće svodi na mjesečno, tromjesečno, polugodišnje ili godišnje izvješćivanje. S nastankom promjena bitno se smanjuje mogućnost korištenja navedenih informacija te često izostane pravovremeno reagiranje i donošenje strateških odluka. Dolazi do nesklada između financijskog pogleda na poslovanje (prihod/troškovi) i strateškog sagledavanja poslovanja, odnosno strateških aktivnosti i mjerenja učinaka tih aktivnosti.

Predviđanje poslovanja je daljnji proces koji se provodi u poslovnom subjektu a koji potiče stvaranje nesklada između strategija i taktika. Predviđanje poslovanja temelji se na informacijama o ponašanju kupaca, o reagiranju konkurenata, o aktivnostima dobavljača i distributera te o drugim informacijama iz mikro i makro okruženja. S druge strane taktičke odluke temelje na financijskim i drugim internim informacijama i nisu povezane s budućim sagledavanjem poslovanja iako su oni u funkciji istog procesa, tj. realizacije strategija, provode se parcijalno te dolazi

do fragmentiranosti s neposrednim utjecajem na nesklad između strategija i taktičkog provođenja. Tako je npr. strateški plan pisani dokument od nekoliko desetaka ili stotina stranica, financijski plan je najčešće prikazan tablično, a analize i izvješća te predviđanja su kombinacija pisanog teksta s podacima i tabelarnim prikazima. Njihovo korištenje za donošenje odluka koje su od šireg značaja (kao što su strategije razvoja) je otežano jer nije jednostavno povezati njihovu logiku te navedeno predstavlja izvorište nesklada između strategija i taktike.

**Treća skupina** uzroka koji izazivaju nesklad između strategije i taktike vezuje se za (ne)korištenje informatičkog sustava kao potpore klasičnim procesima. Zadnjih decenija na tržištu su se pojavili računalni programi koji su s više ili manje uspjeha objedinili navedene procese. Jedan od takvih računalnih programa je ERP sustav (*Enterprise Resource Planning*) kojim se uspješno objedinilo navedene procese i ubrzala se njihova učinkovitost, ali izostala je povezanost sa strateškim sagledavanjem razvoja poslovnog subjekta.<sup>240</sup> ERP je predviđen za praćenje efikasnosti poslovnog subjekta, dok je menadžmentu poslovnog subjekta potrebno prvenstveno mjerenje efektivnosti strateških aktivnosti.

Na tim nedostacima javlja se novi sustav koji uvažava osnovne nedostatke prethodnog i nadograđuje sustav prema praćenju rezultata strateških napora. Sustav je poznat po nazivu CPM kao anakronim za mjerni sustav poslovnog subjekta (*Corporate Performance Measurement*). Tim nazivom objedinjena je metodologija, metrika te procesi i sustavi koji se koriste za praćenje i upravljanje karakteristikama poslovnog subjekta. Sustav je nadograđivan i različiti autori su ga različito imenovali – npr. u MPC (*Management Planning and Control*), BPM (*Business Performance Management*), EVA (*Economic Value Added*) – ali se u osnovi svi svode na mjerenje rezultata poslovnog subjekta. Istaknuti i drugi sustavi polazište imaju u utvrđivanju odgovora na značajna pitanja o tomu gdje se u poslovnom smislu nalazi po-

<sup>240</sup> Geishecker, L., Nigel Rayner, N.: *Corporate Performance Management: BI Collides With ERP*, Research Note SPA-14-9282, Gartner, Inc., December 17, 2001., str. 3.

slovni subjekt, gdje želi biti u dogledno vrijeme, koje aktivnosti treba poduzeti, koje ciljeve treba definirati i koje će resurse koristiti da se ostvare definirani ciljevi.

**Nova promišljanja** u rješavanju nesklada između strategija i taktika ponudila su dvojica autora – Kaplan i Norton. Ti autori predložili su sustav kojim se u najvećoj mjeri anuliraju neskladi između strateškog usmjerenja i taktičkog odlučivanja. Taj sustav obuhvaća skup procesa i alata kojima se razvijaju strategije i njihovo provođenje u operativne akcije. Sustav je u funkciji kontrole izvršenja i unapređenja učinkovitosti strategija i taktika.<sup>241</sup> Djelovanje navedenog sustava počiva na pet faza.

Prva faza vezuje se za stvaranje strategije, što započinje usklađivanjem stavova ključnih osoba o tome koja je svrha postojanja poslovnog subjekta u kontekstu onoga što se nudi poslovnim kupcima te koja je vizija poslovanja u doglednoj budućnosti, uvažavajući pritom vrijednosti na kojima se temelji poslovanje. Slijedi strateška analiza, odnosno određivanje položaja koji poslovni subjekt ima na tržištu uvažavajući snage iz okruženja i interne snage. Nakon analize vanjskih i unutarnjih snaga pristupa se definiranju strategije poslovanja.

U drugoj fazi definirana se strategija prevodi u ciljeve i mjeri-la koja se jednostavno mogu iskomunicirati među marketinškim stručnjacima i drugim djelatnicima poslovnog subjekta. Upravo radovi Kaplana i Nortona su pridonijeli procesu učinkovitog pretvaranja strategija u operativne aktivnosti s dva alata BSC (*Balance Scorecard*) i strateškom mapom. BSC (*balance scorecard*) je alat kojim se kombinira ono što je ostvareno, iskazano financijskim pokazateljima, i ono što je ostvareno, iskazano strateškim mjerilima. Strateška mapa (*Strategic Map*) je alat kojim se vizualizira uzročno-posljedični lanac odnosa među strateškim ciljevima.

<sup>241</sup> Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *Mastering the Management System*, Harvard Business Review 86, siječanj, 2008., str. 63.



Izrada operativnih planova koji su u funkciji realizacije strateških ciljeva predmet je promatranja u trećoj fazi. Postupak započinje utvrđivanjem prioriternih zadataka neposredno vezanih za unapređenje procesa, pripremu prodajnih planova, izradu planova potrebnih resursa i financijskih planova.

Praćenje i nadgledavanje provedbe te učenje na ostvarenim rezultatima, neovisno o tomu radi li se o pozitivnim ili negativnim iskustvima, vezano je za četvrtu fazu procesa. U tu svrhu analizira se učinjeno na strateškoj i operativnoj razini, ocjenjuje se postignuto i uči na dobrom ili lošem iskustvu.

U konačnici, peta faza odnosi se na provjeru i prilagođavanje strategije. Provodi se analiza troškova i dobiti, analizira se korelacija odnosa od značaja za modifikaciju ili predlaganje novih strateških pristupa. Na tim osnovama poslovni subjekt ulazi u novi ciklus upravljanja u funkciji povezivanja strategija i operativnog djelovanja i tako *in continuo*.

U realizaciji poslovni subjekti nailaze na niz poteškoća, a one su posebno izražene kod provođenja strategije, tj. kako definiranu strategiju učiniti provedivom, odnosno kako je kroz razne operativne aktivnosti realizirati. Kaplan i Norton su kao odgovor ponudili dvije metodologije. Prva nosi naziv *Balanced Scorecard* ili skraćeno BSC, a druga je strateška mapa (*Strategic Map*). Tim se metodologijama, o kojima se raspravlja u nastavku, marketinškim stručnjacima omogućuje prevođenje vizije i strategije u logični povezani skup mjerila.<sup>242</sup>

<sup>242</sup> Coveney, M., Hartlen, B., Ganster, D., King, D.: *The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003. Idejni nosioci BSC su Kaplan i Norton koji su prezentirali BSC u *Harvard Business Review* 1992. godine, a razrada modela BSC učinjena je nekoliko godina kasnije u knjizi naziva *Balance Scorecard*

## 25. BALANCE SCORECARD – BSC

*Balance scorecard* (u nastavku BSC) je metodologija kojom se strategija poslovnog subjekta prevodi u strateške ciljeve i mjere se ostvarenja.<sup>243</sup> U osnovi, BSC polazi od postavki da samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje poslovnim subjektom u dinamičnim uvjetima poslovanja. Smatra se da uravnoteženi pogled na ostvarenja poslovnog subjekta mora uključiti, pored financija i područja vezana za kupce, i interne poslovne procese te učenje i razvoj. Upravo se s konceptom BSC-a osigurava uravnoteženi pogled i provođenje strategije u život, mobiliziraju se svi resursi te se osiguravaju nove spoznaje i povratna veza.

Ako se strateškim promišljanjem utvrdilo što se želi u doglednoj budućnosti postati i ostvariti, tada se u sljedećem koraku razmišlja o tomu što je potrebno poduzeti da se ostvari zacrtano. Uspješno poslovanje je uvijek u fokusu interesa menadžmenta poslovnog subjekta, a ono je prvenstveno vezano za sposobnost stvaranja vrijednosti koju poslovni kupci trebaju i prihvaćaju, ali i vrijednosti koja se može ponuditi svim drugim zainteresiranim subjektima – kao što su financijski ulagači, dobavljači, zaposlenici, konkurenti, distributeri, državne institucije, zajednica u kojoj se djeluje i drugi.

Tako npr. kada se razmatraju interesi financijskih ulagača koji pridonose razvoju poslovnog subjekta na način da plasiraju financijska sredstva u njegov razvoj, tada se vodi računa da se zadovolje njihovi interesi koji su vezani za dividendu i vrijednost dionica. S druge strane, interesi dobavljača koji pridonose razvoju poslovnog subjekta kvalitetnom isporukom, isporukom na vrijeme i po korektnoj cijeni vezuju se za prihode po osnovi suradnje s poslovnim subjektom. Djelatnici pridonose razvoju poslovnog subjekta svojim znanjem, inventivnošću i lojalnošću, ali pritom

<sup>243</sup> Kaplan, R. S., Norton, D.: *Strategy Maps: Coverting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business school Press, Boston, 2004.

očekuju određenu sigurnost posla, uvažavanje na radnom mjestu, zanimljiv posao i primjerene prihode.

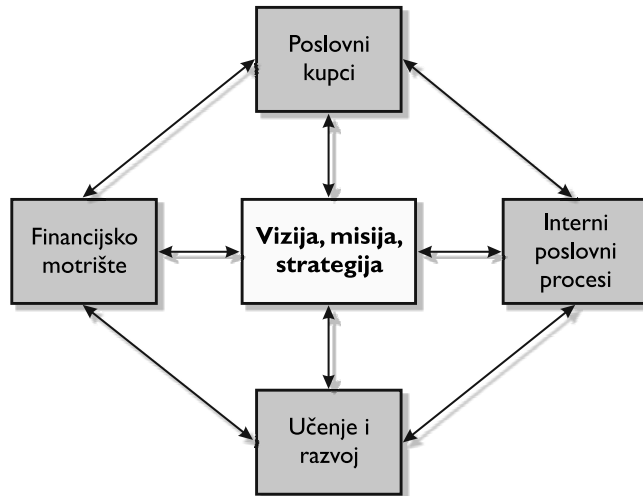
Kao što je prethodno istaknuto, pored navedenih može postojati i niz drugih subjekata čije potrebe i želje treba prepoznati i uvažiti te procijeniti njihove doprinose razvoju poslovnog subjekta. Drugim riječima, svaka od uključenih strana ima svoje mjesto i ulogu u poslovnom procesu. Podcjenjivanje ili precjenjivanje bilo kojeg subjekta može donijeti neželjene, ponekad i katastrofalne posljedice.

U tom kontekstu iznalaženje i definiranje strategije koja će uvažiti navedeno, tj. interese mnogih zainteresiranih subjekata, predstavlja veliki izazov te je postavljanje strategije najčešće rezultat kompromisa. Ako se pritom uvaži dinamika okruženja gdje interne i vanjske snage utječu na stalne promjene i potrebu za prilagođavanjem, tada postaje jasno da se samo kontinuiranim mjerenjem ostvarenih rezultata može na vrijeme poduzeti korektivne akcije i uskladiti planirano s mogućnostima ostvarenja. Takvim pristupom se ostvaruju pozitivne promjene u organizacijskoj kulturi poslovnog subjekta te pridonosi unapređenju poslovnog sustava i procesa.

Ostvareni rezultati, prema BSC modelu (Shema 27.), prate se s četiri motrišta koji su u interakciji. To su:

- financijsko motrište,
- motrište kupaca,
- motrište internih poslovnih procesa te
- motrište učenja i razvoja.

### Shema 27. Motrišta BSC-a



S **motrišta financija** promatraju se, odnosno mjere ostvareni rezultati vezani za:

- proizvodnost,
- dugoročnu vrijednost ulagača
- i rast prihoda.

S financijskog motrišta proizvodnost je mjerilo uspješnosti poslovanja iskazano kao odnos između stvorenih i angažiranih vrijednosti. Najčešće se promatra kao odnos stvorene vrijednosti tj. količine proizvodnje na jedinicu utrošenog čimbenika proizvodnje npr. jedinicu rada ili kapitala.

Dugoročna vrijednost ulagača predmet su promatranja i analize s ciljem da se vrednuju financijska ulaganja vanjskih subjekata i da se kroz razvoj osigura zadovoljavanje interesa ulagača iskazanih kroz vrijednost dionica.

Rast prihoda ostvaruje se povećanom prodajom novih proizvoda ili jačanjem veze s postojećim kupcima i po toj osnovi isporuka novih vrijednosti postojećim kupcima. Najčešća financijska metrika odnosi se na rast prihoda ostvarenog povećanjem prodajnog

i tržišnog udjela, na broj novih proizvoda i broj novih kupaca, na broj novih tržišta, broj novih kanala distribucije i dr. Nadalje, financijska metrika odnosi se i na praćenje prihoda po zaposlenome, po smanjivanju jedinične cijene, po povratu na uloženo, po proizvodnosti, po povećanju obrtaja i smanjivanju zaliha i drugo.

S **motrišta kupaca** promatraju se, odnosno utvrđuju uvjeti i njihov utjecaj na stvaranje vrijednosti za poslovne kupce. Ti uvjeti su prvenstveno vezani za:

- osobitosti proizvoda,
- relacije koje se uspostavljaju s kupcima,
- imidž poslovnog subjekta.

Osobitosti proizvoda mjere se funkcionalnošću proizvoda i to praćenjem ukupnog zadovoljstva proizvodom te brojem karakteristika kojima se nadmašuje konkurencija. S druge strane, metrika kvalitete proizvoda se vezuje za broj pogrešaka u izradi, za obim reklamacija u jamstvenom roku, kao i za udjel reklamacija općenito. U okviru osobitosti proizvoda, kada je riječ o cijenama, izučava se kupčevo viđenje vrijednosti naspram utvrđene cijene, razlika u cijeni u odnosu na konkurente i profitabilnost za kupca.

Relacije koje se uspostavljaju s kupcima mjere se kroz vrijeme u kojem je isporuka izvršena. Metrika za dimenziju vrijeme vezana je za udio isporuka na vrijeme, za ukupno vrijeme interakcije s kupcem te za prosječno vrijeme čekanja i udio kupaca zadovoljnih brzinom isporuke.

Imidž poslovnog subjekta i/ili njegovih proizvoda bitna je karakteristika koju kupac posebno uvažava. Naime, kupci se poistovjećuju s imidžom poslovnog subjekta kupujući njegove proizvode. Imidž je ustvari percepcija kupaca o vidljivim karakteristikama poslovnog subjekta i po toj osnovi predstavlja određenu vrijednost za kupca. Metrika imidža temelji se na rezultatima kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja percepcije proizvoda i/ili poslovnog subjekta.

S **motrišta internih poslovnih procesa** utvrđuju se procesi kojima poslovni subjekt stvara vrijednost za kupce. Interni

procesu ovise o ciljevima i strategiji s kojom će se ti ciljevi ostvariti, ali je u načelu potrebno razlikovati:

- upravljanje operacijama,
- upravljanje odnosima s kupcima i
- upravljanje inovacijama.

Upravljanje operacijama ključni je interni poslovni proces kojim kada se želi ostvariti vodstvo s novim proizvodima. Tada je upravljanje operacijama fokusirano na osiguranje fleksibilne tehnologije i lansiranje stalno novih proizvoda.

U upravljanju odnosima s kupcima pažnja se fokusira na registriranju njihovih ideja za novim proizvodima i na informiranje kupaca o dodatnim vrijednostima novih proizvoda.

U upravljanju inovacijama poslovni subjekt u takvom opredjeljenju fokusiran je na pažljivo i revnosno uvažavanje pravila u stvaranju novog proizvoda i na težnju da se s novim proizvodom prvi nastupi na tržištu.

Tako npr. u slučaju da je odabrana strategija vezana za strategiju niskih troškova, tada se u upravljanju operacijama nastoji biti maksimalno efikasan – kako u proizvodnji tako i u distribuciji proizvoda. U upravljanju odnosima s kupcima pažnja je usmjerena na laku dostupnost kupaca i poslijeprodajne usluge, dok je fokus upravljanja inovativnim procesom vezan za inoviranje u kontekstu ostvarivanja učinaka ekonomije obujma.

**S motrišta učenja i razvoja** također se prate ostvareni rezultati prema BSC modelu. Kako bi poslovni subjekt zadovoljio stalne promjene u potrebama i željama kupaca potrebno je da njegovi djelatnici budu upoznati s promjenama i da stječu nova znanja. Dakle, s motrišta učenja i razvoja sagledava se sposobnost stvaranja vrijednosti za kupce na način da se analiziraju ostvareni rezultati vezani za djelatnike što se ostvaruje analizom :

- ljudskog kapitala,
- informacijskog kapitala i
- organizacijskog kapitala.

Analiza ljudskog kapitala u kontekstu sposobnosti poslovnog subjekta da stvara vrijednost za kupce ostvaruje se analizom motiviranosti djelatnika, obradom lojalnosti djelatnika, provjerom zadovoljstva prihodima i sl.

Analiza informacijskog kapitala u kontekstu procjene sposobnosti poslovnog subjekta da stvara vrijednost za kupce ostvaruje se proučavanjem raspoloživosti računalne opreme i računalnih programa.

Analizom organizacijskog kapitala utvrđuje se spremnost poslovnog subjekta da stvara vrijednost za kupce provjerom razine fleksibilnosti i razvijenosti provedbe pojedinih aktivnosti.

BSC metodologija omogućuje da se ostvareni rezultati mogu promatrati s četiri motrišta: financijskog motrišta, motrišta kupaca, motrišta internih poslovnih procesa te s motrišta učenja i razvoja koji su u interakciji. Npr. može se uspostaviti veza između zadovoljstva osoblja, zadovoljstva kupaca i rasta prihoda. Korištenjem BSC-a može se doći do zaključka da npr. povećanje zadovoljstva osoblja za 5% rezultira povećanjem zadovoljstva kupaca za 13%, a sve to generira prihod veći za 6%.

BSC sustav nije predviđen samo za najvišu razinu upravljanja, već se on postupno implementira i na niže razine upravljanja. Pritom niža organizacijska razina definira vlastite ciljeve i promatra njihovo ostvarenje. Ciljevi niže razine moraju biti u funkciji ostvarenje ciljeva više razine upravljanja. Na taj se način brzo i jednostavno mogu uočiti i locirati neusklađenosti te djelovati u smjeru njihovog otklanjanja. Navedeno ne znači da je BSC koristan samo kada se javljaju neusklađenosti, već i onda kada se promatranjem interakcija između pojedinih ostvarenja mogu uočiti neočekivani učinci koji su od značaja za brži razvoj poslovnog subjekta.

Dakle, BSC koji je dobro postavljen mora u osnovi sadržavati uzročno-posljedičnu vezu s financijskom metrikom, metrikom kupaca, metrikom internih procesa i s metrikom učenja i razvoja, a ta mjerenja trebaju inicirati promjene u procesima ili organi-

zaciji poslovnog subjekta. Kada planirani rezultati nisu ostvareni BSC osigurava informacije (podatke) koji omogućuju analizu uzroka neuspjeha.

Najčešći uzroci zbog čega BSC nije ostvario očekivanja vezuju se za rezerviranost menadžmenta poslovnog subjekta u uvođenju novih procesa, za preveliku ovisnost o metrici, ali i za neuravnoteženost strukture metrike BSC-a.

Djelotvornu implementaciju BSC-a poslovni subjekt temelji na definiranoj viziji i misiji poslovanja te na stvaranju metrike koja je izravno vezana za ostvarenje vizije, misije, strategije i ciljeva poslovanja. Mjerenje ostvarenih rezultata nije samo sebi svrha već su oni osnova za upravljanje promjenama. Iz tih razloga uspješna implementacija BSC prvenstveno ovisi o prihvaćanju vizije, misije, strategija i ciljeva na svim razinama upravljanja i djelovanja, o fleksibilnom prihvaćanju metrike BSC-a odnosno o mogućnosti da se ona po potrebi promijeni. Posebno važan iskorak vezan je za osiguranje ulaznih podataka od njihovog registiranja, prikupljanja do distribucije, u čemu moderna informatička tehnologija ima nezaobilaznu ulogu. Nadalje, značajno je da prikupljeni i obrađeni podatci budu svima dostupni jer djelatnicima nije bitno samo znati što raditi već i zašto se to radi, a značajno je i uspostaviti sustav nagrađivanja vezano za unapređenje BSC-a. I na kraju, ali ne i najmanje važno, je brzina uvođenja BSC sustava. Brzina, ažurnost i preciznost dobivenih rezultata (posebice u ranoj fazi korištenja) presudno utječu na povjerenje i spremnost menadžmenta i osoblja na prihvaćanje BSC sustava.



## 26. STRATEŠKA MAPA

BSC nema veće značenje ako se ne izradi i ne primijeni strateška mapa. Strateška mapa je dodatni nezaobilazni alat u implementaciji vizije, misije, strategije i ciljeva poslovnog subjekta. Smatra se da je BSC bez strateške mape samo skup mjerila čiji učinci dolaze do izražaja upravo izradom i korištenjem strateške mape.

**Strateška mapa** je grafički prikaz strategije. S njom se grafički oblikuje stvaranje vrijednosti za poslovne kupce, kao i ono što usmjerava promjene. Njome se nudi odgovor na pitanje što se želi postići i na koji način ostvariti planirano. Strateška mapa objedinjuje ciljeve koji su međusobno povezani uzročno-posljedičnim odnosima iskazano kroz četiri prije analizirana motrišta: kupci, financije, interni procesi te učenje i razvoj. Svaki poslovni subjekt ima svoju stratešku mapu i ona se ne može kopirati, osim ako se ne želi kopirati i strategija drugog poslovnog subjekta.

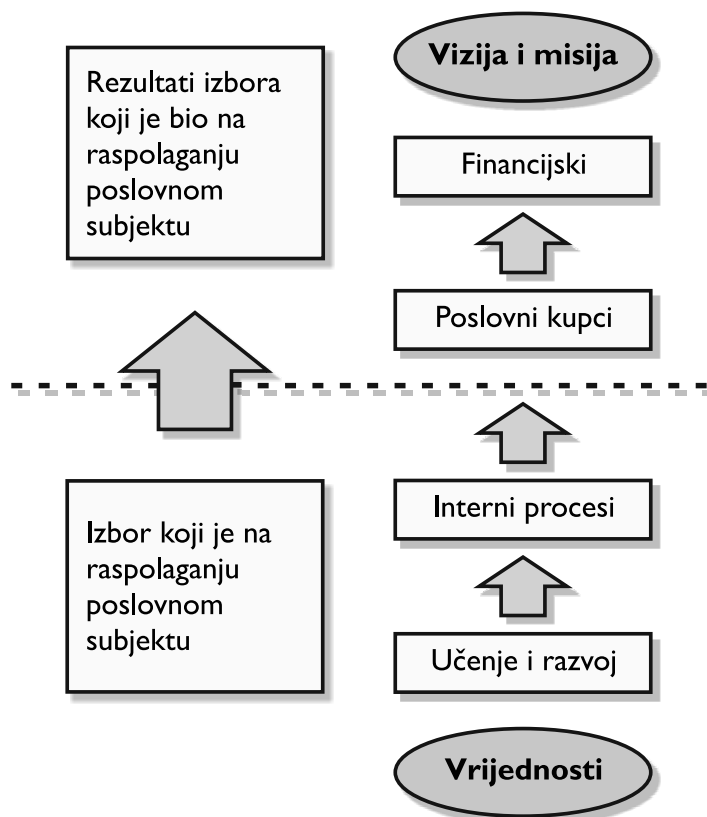
Strateškom mapom se osigurava da strategija poslovnog subjekta bude djelotvorno iskomunicirana između menadžera poslovnog subjekta. S njom se podiže razina razumijevanja među članovima upravljačkog tima o pristupu i načinu realizacije strategije. Njena najveća vrijednost vezuje se za mogućnost da se shemom (*map*) prikaže strategija poslovnog subjekta i uzročno-posljedični odnosi elemenata strategije, kao i mogućnosti da se ti složeni odnosi iskomuniciraju na jednostavan način. Velika je prednost strateške mape što se strategija poslovnog subjekta prikazuje kroz grafički prikaz na jednoj stranici, a ne kroz obradu strateškog pristupa na više desetaka ili stotina stranica. I sami autori BSC-a, Kaplan i Norton, smatraju da je ideja o strateškoj mapi važnija od pronalaska BSC-a koji se, kao što je poznato, smatra jednim od najvećih uspjeha u upravljanju sustavima u zadnjih 50 godina.<sup>244</sup>

Polazište u definiranju karakteristika strateške mape, prikazano na Shemi 28., vezuje se za izbor koji je na raspolaganju

<sup>244</sup> Kaplan, R. S., Norton, D.: *Strategy Maps: Coverting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business school Pres, Boston, 2004.

poslovnom subjektu i za rezultate koji su ostvareni na osnovi takvog izbora. Osnovu izbora koji stoji na raspolaganju poslovnom subjektu čine vrijednosti s kojima raspolaže poslovni subjekt, odnosno njegove sposobnosti vezano za učenje i razvoj te vrijednosti ostvarene internim procesima. S druge strane, rezultati izbora vezuju se za nastojanja da se ostvari vizija i misija poslovnog subjekta, što se temelji na ispunjavanju očekivanja poslovnih kupaca i ostvarenja financijskih rezultata.

**Shema 28.** Struktura strateške mape



Uvažavajući navedeno, strateška mapa može se shvatiti kao lanac uzročno-posljedičnih odnosa među strateškim ciljevima. Lanac započinje dugoročnim financijskim ciljevima vezanima za ciljeve koji se odnose na kupce. Ciljevi koji se odnose na kupce vežu se na ciljeve vezane za interne procese i na kraju za učenje i

razvoj, što je neposredno vezano za djelatnike poslovnog subjekta i poslovnu kulturu poslovnog subjekta.

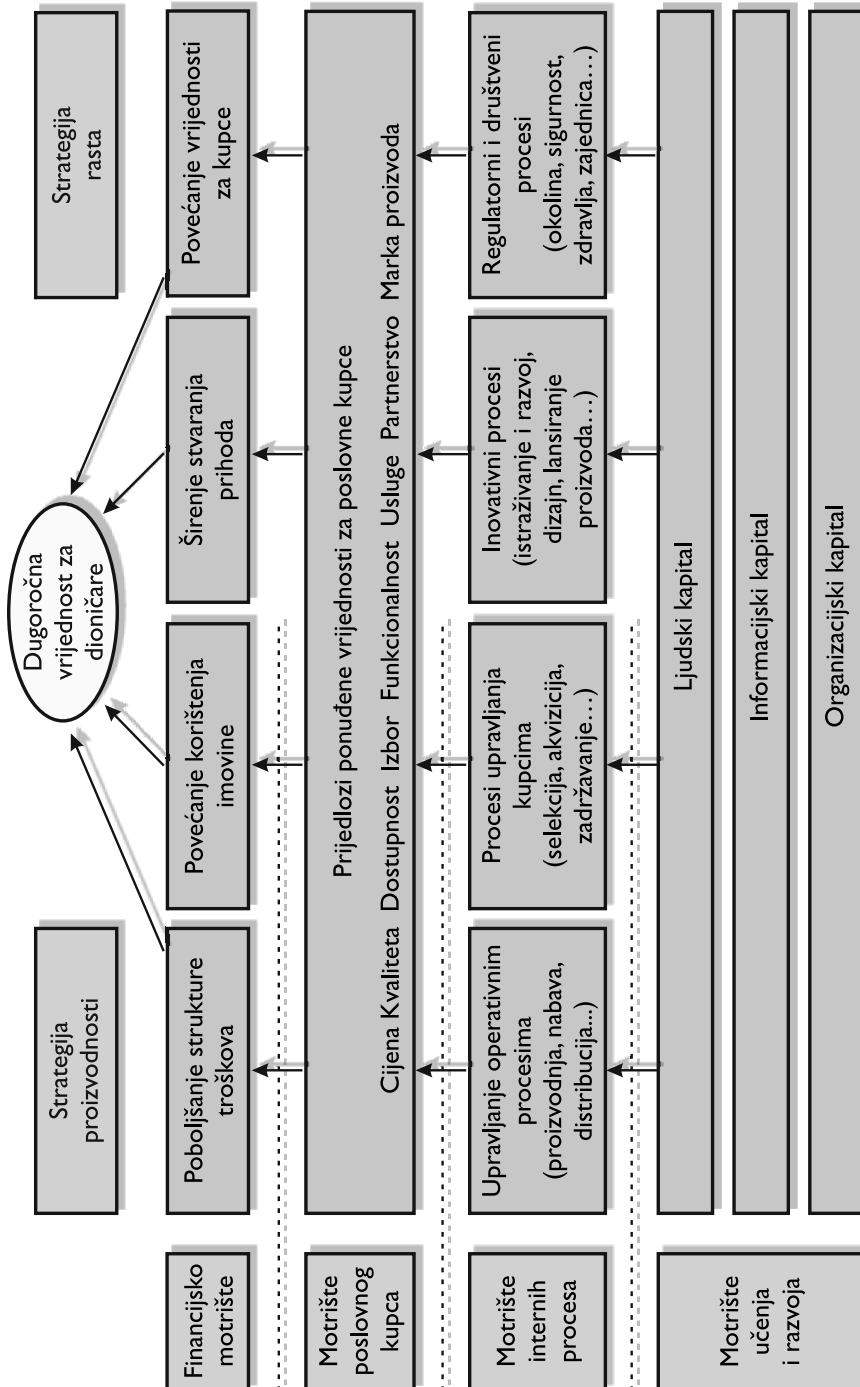
Detaljnije obrada strateške mape, uvažavajući prethodno navedeno, sadrži mnogo više informacija – kao što je prikazano na Shemi 29. Strateška mapa određenog poslovnog subjekta je još detaljnija i specifičnija, ovisno o djelatnosti i tržištu na kojem djeluje. Uvažavajući spoznaje o BSC-u polazište u strateškoj mapi vezuje se za učenje i razvoj, interne procese, vrijednosti koje se nude poslovnim kupcima i u konačnici na ostvarivanje financijskih rezultata.

Učenje i razvoj se analizira obradom ljudskog, informatičkog i organizacijskog kapitala. Tako se npr. ljudski kapital za neki imaginarni poslovni subjekt vezuje za kreativne djelatnike i djelatnike spremne za timski rad. U sferi informacijskog kapitala isti (imaginarni) poslovni subjekt raspolaže s npr. novim računalnim programima za upravljanje nabavom i prodajom. Za organizacijski kapital utvrđeno je npr. da se raspolaže uhodanim procesom inoviranja proizvoda i usluga i organiziranim pristupom prikupljanju ideja.

Na interne procese izravni utjecaj dolazi od karakteristike istaknute pod zbirnim nazivom učenje i razvoj. Internim procesima realizira se upravljanje operativnim procesima, upravljanje odnosima s poslovnim kupcima, inovativni procesi te regulatorni i društveni procesi.

Upravljanje operativnim procesima odnosi se na upravljanje proizvodnjom, nabavom i distribucijom, i može kod određenog poslovnog subjekta biti vezano za npr. fleksibilni sustav proizvodnje ili za brzi razvoj i lansiranje novog proizvoda na tržište ili pak za sustav nabave kojim se osigurava brzo uvođenje proizvoda u proizvodnju. U okviru procesa koji se odnosi na kupce utvrđuje se način selekcije, akvizicije te zadržavanja i rasta broja kupaca. Npr. moguće je za neki poslovni subjekt utvrditi da će se to činiti pažljivim izborom i izgradnjom odnosa s kupcima, informiranjem i educiranjem kupaca o mogućnostima i ograničenjima novih proizvoda i drugo.

**Shema 29.** Strateška mapa



Inovativni procesi obuhvaćaju utvrđivanje mogućnosti za inovativni razvoj, portfolio istraživačkih i razvojnih snaga i spremnost za odgovore izazovima tržišta vezano za dizajn. Regulatorni i društveni procesi odnose se na utvrđivanje ograničenja vezano za okolinu, sigurnost i zdravlje, zapošljavanje i odnose sa zajednicom u kojoj se djeluje.

Poslovni kupci pod utjecajem su internih procesa na koje djeluju karakteristike učenja i razvoja. Svi prethodni procesi djeluju na vrijednosti koje se nude poslovnim kupcima. Uvažavajući gledište kupca, te vrijednosti se odnose na primjerenu cijenu, odgovarajuću kvalitetu, dostupnost proizvoda, mogućnost izbora, na funkcionalnost proizvoda i vrste usluga koje prate proizvod, na izgradnju partnerstva te stvaranje marke proizvoda.

Sve navedeno utječe na ostvarenje financijskih rezultata koji s financijskog motrišta se iskazuju ovisno o odabranim strategijama. Tako npr. za strategiju jačanja proizvodnosti navedeni financijski iskoraci odnose se na poboljšanje strukture troškova i povećanje korištenja opreme. U slučaju da se odabire strategija rasta za poslovni subjekt tada se primjerena rješenja vezuju za širenje stvaranja vrijednosti i povećanje vrijednosti za kupce. Sve istaknuto u cilju ostvarenja ključnog cilja koji se vezuje za stvaranje dugoročne vrijednosti za dioničare.

Na kraju, potrebno je još jednom naglasiti da je za ostvarivanje uspjeha na poslovnom tržištu nužno uskladiti i iskordinirati vezu i odnose između strateškog opredjeljenja i strateških odluka s operativnom provedbom i taktičkim odlukama. Poslovni subjekti značajan doprinos usklađivanju i koordinaciji ostvaruju implementacijom BSC-a i strateške mape. Međutim, poslovni subjekti djeluju u dinamičnom okruženju i po potrebi se stalno prilagođavaju novim uvjetima poslovanja. S tim u svezi dolazi do pojave novih odnosa na poslovnom tržištu koji se svode na jačanje međusobnih odnosa i partnerstva poslovnih subjekata u funkciji prodavača i kupaca. Nadalje, javlja se potreba za upravljanjem odnosima s dobavljačima i kupcima. Navedeno je predmet rasprave u nastavku u poglavlju VIII. pod nazivom *Razvoj novih odnosa na poslovnom tržištu*.

## Teze za raspravu

1. Zbog neučinkovite implementacije procesa upravljanja marketinškim aktivnostima dolazi do raskoraka između strateškog pristupa razvoju i strateških odluka te operativne provedbe i s njom povezanih taktičkih odluka. Gdje su, prema vašem mišljenju, uzroci navedene pojave?
2. Obrazložite na koji način poslovni subjekti mogu smanjiti nesklade između strategija i taktika prilikom implementacije strateških inicijativa te kako u tomu ocjenjujete utjecaj klasičnih procesa u implementaciji strategija?
3. Korištenje informatičkih sustava kao potpora klasičnim procesima je daljnje izvorište nesklada između strategija i taktike. Međutim, praksa nudi stalno nova rješenja, tj. nove računalne programe te s tim u svezi istaknite računalne programe koji jesu ili koji su bili u funkciji smanjivanja nesklada između strategija i taktika.
4. Nova promišljanja i rješenja u funkciji rješavanja nesklada između strategija i taktika vezuju se za sustav koji obuhvaća skup procesa i alata s kojima se razvijaju strategije i njihovo provođenje u operativne akcije. Sustav je također i u funkciji kontrole izvršenja i pridonosi unapređenju učinkovitosti strategija i taktika. Djelovanje navedenog sustava počiva na pet faza. Koje su to faze? Istaknite njihove karakteristike.
5. *Balanced Scorecard* (BSC) polazi od postavke da samo financijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje poslovnim subjektom u dinamičnim uvjetima poslovanja. Smatra se da uravnoteženi pogled na ostvarenja poslovnog subjekta mora uključiti pored financija i druga područja aktivnosti. Obrazložite specifičnosti svakog pojedinog područja i utjecaj koji ono ima na viziju, misiju i strategiju poslovnog subjekta.
6. Sa strateškom mapom se grafički oblikuje stvaranje vrijednosti za poslovne kupce. Strateškom mapom se nudi odgovor na pitanje što se želi postići i na koji način ostvariti planirano. Analizirajte i raspravite strukturu i sadržaj strateške mape.

# VIII.

## RAZVOJ NOVIH ODNOSA NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

### Ciljevi

- Rapraviti razvoj novih odnosa na poslovnom tržištu.
- Elabotirati utjecaj dinamičnosti okruženja na ponašanje poslovnih kupaca.
- Analizirati razvoj odnosa i suradnje na poslovnom tržištu.
- Istražiti upravljanje odnosima s dobavljačima.
- Obraditi problematiku upravljanja odnosima s kupcima.

Razvoj novih odnosa na poslovnom tržištu rezultat je novih uvjeta poslovanja, gdje je uspjeh ostvariv jedino u suradnji s ključnim partnerima. Ključni partneri za određeni poslovni subjekt su njegovi dobavljači i njegovi poslovni kupci. Smatra se da je ostvarivanje i zadržavanje konkurentske prednosti određenog poslovnog subjekta u novim okolnostima koje nameće dinamika okruženja ostvarivo na osnovama sinergijskog učinka upravljanja odnosima s kupcima i upravljanja odnosima s dobavljačima.

U tom kontekstu se u točki 27. analizira utjecaj dinamike okruženja na ponašanje poslovnih subjekata, nakon čega slijedi rasprava o odnosima i suradnji na poslovnom tržištu (točka 28.). U nastavku se elaborira upravljanje odnosima s dobavljačima (točka 29.) i obrađuje problematika upravljanje odnosima s kupcima (točka 30.).



## 27. UTJECAJ DINAMIKE OKRUŽENJA NA PONAŠANJE POSLOVNIH SUBJEKATA

Promjene u poslovnom okruženju potiču prilagođavanje u ponašanju poslovnih subjekata i u slučaju kada su u funkciji **kupaca** i kada su u funkciji **prodavača**, odnosno dobavljača. Najznačajnije promjene izazvane su globalizacijom konkurencije, upravljanjem kvalitetom, restrukturiranjem gospodarstva, informatizacijom poslovanja i uvažavanjem dobavljača kao partnera.<sup>245</sup> Pod utjecajem navedenih promjena poslovni subjekti često ulaze u krize. U takvim slučajevima, prema stavu Kotlera i Caslionea, menadžeri imaju nekoliko pitanja na koje se traže odgovori.<sup>246</sup>

- Kojim se tehnologijama možemo poslužiti da bismo postigli bolji uvid u prevelike troškove nabave?
- Koje su nam od deset glavnih kategorija dostupne za smanjenje troškova i koliku uštedu možemo očekivati u svakoj kategoriji?
- Koju dodanu vrijednost možemo izvući od naših dobavljača da nam smanje cijenu?
- Treba li razmisliti o novim dobavljačima kojima bismo zamijenili ove skuplje?
- Koje bismo usluge trebali promijeniti, na koji način te koliko ćemo uštedjeti?

Za potpunije razumijevanje prilagodbe poslovnih subjekata dinamici okruženja i traženja odgovora za krizna vremena nužno je uvažiti i raspraviti, kako to ističe Sheth,<sup>247</sup> utjecaje koji dolaze od globalne konkurencije, od upravljanja kvalitetom, od restruk-

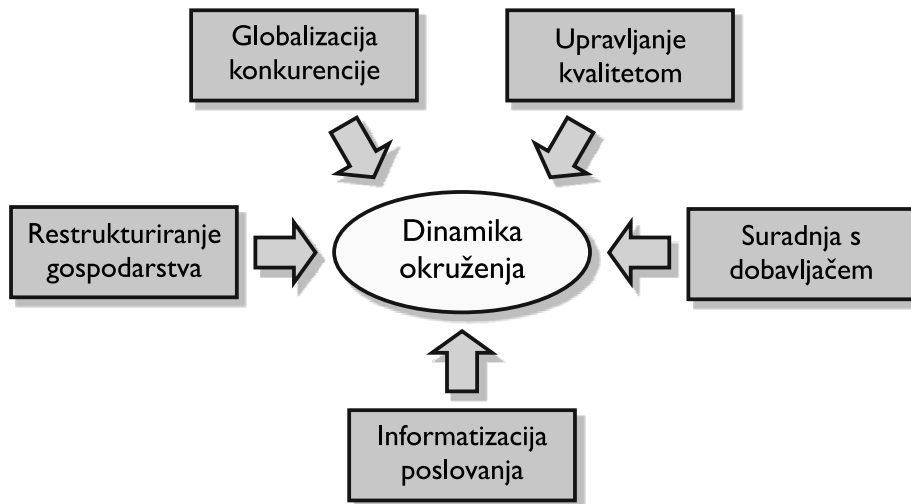
<sup>245</sup> Sheth, J. N.: op. cit., str. 7-24.

<sup>246</sup> Kotler, Ph., Caslione, J. A.: *Kaotika*, Mate, Zagreb, 2009., str. 127.

<sup>247</sup> Sheth, J. N.: op. cit., str. 7-24.

turiranja gospodarstva i informatizacije poslovanja te uvažavanja dobavljača kao partnera. (Shema 30.)

**Shema 30.** Utjecaji na dinamiku promjena u okružju



**Globalizacija konkurencije** prisutna je u proizvodnom i uslužnom sektoru. Razvoj globalne konkurencije posljedica je naglog razvoja poslovanja na međunarodnom tržištu. Ekspanzija poslovanja na međunarodnom tržištu rezultat je novih političko-pravnih rješenja vezano za stvaranje interesnih ekonomskih zajednica te za tehnološke promjene demografskih, kulturnih i drugih trendova. S ekspanzijom poslovanja na međunarodnom tržištu javlja se i globalna konkurencija.

Za ostvarivanje uspjeha na globaliziranom konkurentnom okruženju nužna je stalna briga o kvaliteti proizvoda koji se nudi. Kvaliteta proizvoda nije samo tehnička karakteristika proizvoda (kao npr. pouzdanost ili trajnost) već prvenstveno sposobnost da proizvod ispuni i sva ostala očekivanja poslovnih kupaca, što se ostvaruje **sustavom upravljanja kvalitetom**.

Prilagođavanje novim uvjetima poslovanja na poslovnom tržištu neposredno je vezano za **restrukturiranje u gospodarstvu**. U osnovi su prisutna dva trenda – prvi koji se vezuje na

pojavu mnoštva malih i srednjih poslovnih subjekata na tržištu i drugi koji se odnosi na objedinjavanje interesno povezivanje poslovnih subjekata. Jačanje kroz objedinjavanje interesno povezanih poslovnih subjekata ostvaruje se formiranjem strateških saveza, akvizicijom i spajanjem.

**Informatizacija poslovanja** revolucionalizirala je cjelokupno poslovanje kako u prodaji tako i u nabavi. Navedeno prvenstveno zahvaljujući internetu, razvoju osobnih računala i programa za računala. Za nabavno i prodajno poslovanje razvijen je čitav niz računalnih programa koji olakšavaju i ubrzavaju vođenje evidencija, komunikaciju unutar i izvan poslovnog kupca, izradu kalkulacija, predviđanje poslovnih događanja i trendova.

Navedene i druge promjene u poslovnom okruženju potiču poslovne kupce da se razvijaju u **suradnji s dobavljačima**. Dobavljači se tretiraju kao partneri i njima se pristupa kao prema poslovnim kupcima – istražuju se njihove snage i slabosti, preferencije, segmentira se i odabire od njih više nekoliko dobavljača koji postaju strateški dobavljači ili partneri.

Proces kupnje koji se temelji na transakciji i domaćim izvorima nabave postaje prošlost, a u funkciji su relacijski odnosi i globalni izvori nabave. Da transakcijski pristup više ne pridonosi stvaranju vrijednosti za strane uključene u poslovni odnos ukazala su i istraživanja IMP skupine – *Industrial Marketing and Purchasing Group*.<sup>248</sup> Međuovisnost partnera postaje sve jača i dolazi do razmjene vrijednosti u oba smjera.<sup>249</sup>

Relacijski odnosi među poslovnim subjektima nisu plod slučajnosti – oni su rezultat napora obje strane da poslovanje učine učinkovitijim. Početni koraci u razvijanju relacijskih odnosa mogu biti trivijalni, kao što su to npr. promjene vezane za rokove isporuke ili za uvažavanje intervencija vezano za neke karakteristike proizvoda. Na tim osnovama, koje uključuju obje strane tj.

<sup>248</sup> <http://www.impgroup.org> (23. veljače 2012.)

<sup>249</sup> Hakansson, H., Persson, G.: *Supply Chain Management: The Logic of Supply Chains and Networks*, International Journal of Logistics Management, 2004., 15,1, str. 11-26.

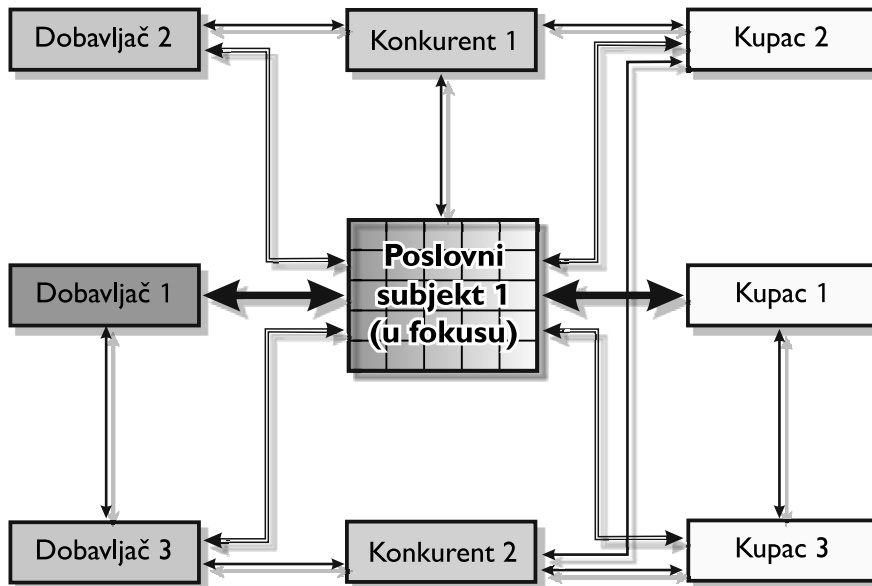
prodavače i poslovne kupce, razvijaju se “dublji i širi” odnosi. Oni počinju razmišljati i djelovati rukovođeni jednim ciljem – ciljem stvaranja i isporuke veće vrijednosti za sljedeće subjekte u lancu koji su ustvari njihovi poslovni kupci. Dakle, poslovni subjekt koji je predmet promatranja razmjenske odnose razvija i s poslovnim subjektima na strani ponude (dobavljačima) i s poslovnim subjektima na strani potražnje (poslovnim kupcima).

U dosadašnjoj praksi pažnja je bila usmjerena na bilateralne odnose koje su pojedini poslovni subjekt razvijali ili s dobavljačem ili s poslovnim kupcem. Danas su odnosi na poslovnom tržištu mnogo složeniji i u fokusu interesa nisu samo odnosi ili s dobavljačem ili s poslovnim kupcem, već i jedan i drugi subjekt, ali i njihovi dobavljači i njihovi poslovni kupci. Naime, vrlo je vjerovatno da određeni dobavljač razvija partnerske odnose i s drugim poslovnim kupcima, a vjerovatnost je i da kupci ne surađuju samo s promatranim poslovnim subjektom kao dobavljačem već i s drugima. To je prikazano na Shemi 31. gdje se temeljni odnosi razvijaju između “Poslovnog subjekta 1 (u fokusu)” i njegovog “Dobavljača 1” s nabavne strane te “Kupca 1” s kupovne strane (debela crta). Međutim, “Poslovni subjekt 1” ima razvijene odnose na nabavnoj strani i s “Dobavljačem 2” i s “Dobavljačem 3,” a na prodajnoj strani osim s “Kupcem 1” odnosi se razvijaju i s “Kupcem 2” i s “Kupcem 3” (dvije tanje crte). Pored toga, na nabavnoj strani “Dobavljač 1” razvija poslovne odnose s “Dobavljačem 3,” dok na prodajnoj strani “Kupac 1” razvija odnose s “Kupcem 3” (jedna tanja crta). Na međusobnu isprepletenost utječu i odnosi koji se razvijaju između “Poslovnog subjekta 1” i njegovog “Konkurenta 1” te odnosi “Dobavljač 2” s “Konkurentom 1” i “Kupcem 2,” kao i razvijanje pododnosa “Dobavljača 3” s “Konkurentom 2,” “Kupcem 2” i “Kupcem 3” (jedna tanja crta).

Na taj način dolazi do stvaranja mrežnog odnosa poslovnih subjekata, odnosno mrežnog pristupa u stvaranju vrijednosti. U mrežnim odnosima potrebno je ne samo uvažavati napore i procese koji se odnose na izravne odnose dva partnera, već treba uvažavati i druge sudionike u mreži koji neizravno utječu na

ponašanje ostalih. Ta izravna i neizravna povezanost usložnjava odnose na poslovnom tržištu.

### Shema 31. Mrežni odnosi



Izvor: Prerađeno prema Turnbull P. W., Leek, S.: *Business to business marketing: Organizational buying behaviour, relationship and networks*, str. 162., u Baker, M. J., (ed.), *The Marketing Book*, Butterworth Heinemann, Amsterdam, 2003.

Na poslovnom tržištu postoji široki spektar odnosa, ali su oni u pravilu transakcijskog tipa, a ovdje su u fokusu promatranja relacijski odnosi kao nova pojava na poslovnom tržištu, koji imaju za cilj zajedništvo u stvaranju i isporuci vrijednosti. U tom kontekstu mreža se definira kao set međupovezanih odnosa. Ona uključuju ljude i poslovne subjekte kao sudionike koji formiraju strukturirane podsustave unutar šireg sustava sudionika. Sudionici su uključeni u proces s osnovnim ciljem da se omogući i podupire razmjena proizvoda između dobavljača i poslovnih kupaca ili skupine njih.<sup>250</sup>

<sup>250</sup> Spencer, R., Valla, J. P.: *The Internationalization of the Firm: An International Development Network Approach*, 15th European International Business Assotiation, Helsinki, 17-19. prosinac 1989.

**Mrežu sačinjavaju** poslovni subjekti i pojedinci unutar njih koji kao sudionici mreže provode niz aktivnosti koristeći se različitim resursima. Sudionici mreže, odnosno pojedinci i poslovni subjekti angažirani u stvaranju veza i kombiniranju resursa, su u interakciji s drugim sudionicima mreže, čime se stvara spona među mrežama. Jaka spona među jednim sudionicima mreže rezultira novim vrijednostima za sve sudionike, utječe na druge i motivira na uključivanje ili stvaranje novih spona s drugim sudionicima mreže.

Niz aktivnosti koje provode sudionici mreže odnose se na komercijalne, tehničke, administrativne i druge aktivnosti. Te aktivnosti tijekom vremena i jačanjem suradnje i relacijskih odnosa među njima, postaju sve povezaniji s istim i sličnim aktivnostima drugih sudionika mreže. Tako npr. Hakansson i Snehota navode kako je upravo na tim osnovama stvorena koncepcija upravljanja isporukama (*just in time supply chain management*) i upravljanja kvalitetom (*total quality management*).<sup>251</sup>

Nove vrijednosti koje se stvaraju u mrežnim odnosima rezultat su i racionalizacije i objedinjavanja resursa sudionika mreže. Naime, svaki poslovni subjekt u mreži raspolaže odgovarajućom kombinacijom resursa (oprema, materijal, radni prostor, djelatnici i drugi resursi), a s relacijskim odnosima stvaraju se nove mogućnosti kombinacija na način da se koriste resursi i od ostalih sudionika mreže, odnosno da se vlastite slobodne resurse stavlja na raspolaganje ostalim sudionicima mreže. S razvojem relacijskih odnosa stvaraju se nove kombinacije resursa, a time i uvjeti za nove poslovne mogućnosti.

Za razumijevanje položaja pojedinog poslovnog kupca u relacijskim odnosima i kako bi se utvrdio doprinos pojedinih odnosa Zolkiewski i Turnbull sugeriraju da se sačini porfolio analiza relacijskih odnosa kako bi se mogle definirati strateške i taktičke

<sup>251</sup> Hakansson, H., Snehota, I.: *Analysing Business Relationship*, u Ford, D.: *Understanding Business Markets*, Dryden Press, London, 1997.

odluke za upravljanje relacijskim odnosima u budućnosti.<sup>252</sup> S tim u svezi ukazuju da je potrebno analizirati postojeće relacijske odnose koje je potrebno i dalje razviti, analizirati one odnose koji će se zadržati na postojećoj razini ili prekinuti te analizirati područja za koja je potrebno razviti nove relacijske odnose. Isti autori upućuju i na korisnost upravljanja ključnim kupcima (*Key account management*) kao alatom kojim jer moguće istražiti relacijske odnose koje dobavljači razvijaju sa svojim lojalnim poslovnim kupcima. Tim se ključnim poslovnim kupcima na redovitoj osnovi isporučuju proizvodi koji su prilagođeni njihovim posebnim zahtjevima.

Dakle, u dinamičkom okruženju uspjevaju samo oni poslovni subjekti koji isporučuju vrijednost svojim partnerima, a to se vezuje ne samo za kvalitetan proizvod već i za pretprodajne i postprodajne usluge koje prate proizvod. Na taj se način osigurava konkurentna prednost koju konkurenti teško mogu kopirati i na koju teško mogu utjecati. Uspjevaju samo oni poslovni subjekti koji raspolažu znanjem i sposobnošću da razvijaju odnose s partnerima s kojima razvijaju kvalitetan proizvod te pretprodajne i postprodajne aktivnosti. U tom kontesktu se u nastavku raspravlja o konceptualizaciji odnosa i suradnje na poslovnom tržištu koji pridonose razvoju oba partnera, i prodavača i kupca, na poslovnom tržištu.

---

<sup>252</sup> Zolkiewski, J., Turnbull, P. W.: *Key Account Management, Customer Portfolios and Networks, Academic Rhetoric or Practitioner Tools?*, Journal of Selling and Major Account Management, 3 (3), 2001., str. 55-70.

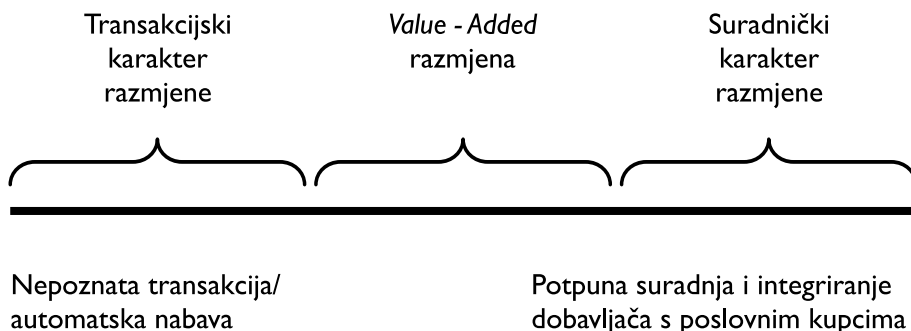
## 28. KONCEPTUALIZACIJA ODNOSA I SURADNJE NA POSLOVNOM TRŽIŠTU

U novim uvjetima poslovanja na poslovnom tržištu uspjeh se stvara u suradnji s ključnim partnerima, a ključni partneri za određeni poslovni subjekt su njegovi dobavljači i njegovi poslovni kupci. Tako su npr. za razvoj koji se ostvaruje stvaranjem i plasiranjem novog proizvoda na poslovno tržište od ključnog značaja razvijeni odnosi s poslovnim kupcima koji će taj proizvod kupovati i s dobavljačima koji će osigurati opremu i repromaterijal za njegovu proizvodnju. Naime, u uvjetima kada je životni vijek proizvoda sve kraći, izlazak na tržište s novim proizvodom je, s jedne strane, imperativ za ostvarenje novih uspjeha, a s druge strane veliki izazov. Informacije koje se koriste za razvoj proizvoda dolaze s tržišta, tj. od poslovnih kupaca, a njihova vrijednost ovisit će o razini uspostavljenih odnosa s ključnim poslovnim kupcima. Također, za realizirati brzu isporuku naručene opreme i materijala potrebnog za proizvodnju novog proizvoda potrebni su razvijeni odnosi s dobavljačima koji će reagirati promptno, na vrijeme i kvalitetnom isporukom. Dakle, razvijeni partnerski odnosi s dobavljačima s jedne strane te poslovnim kupcima s druge strane osiguravaju osnovu za uspješan razvoj.

Day smatra da danas nije više moguće ostvarivanje konkurentske prednosti na starim osnovama, već razvijanjem odnosa s dobavljačima i poslovnim kupcima, ali ne upravljajući funkcijama već upravljanjem ključnim aktivnostima kojima se izgrađuje partnerstvo s dobavljačima i poslovnim kupcima.<sup>253</sup> U tim odnosima razlikuju se dvije ekstremne situacije. Prva, gdje razmjena ima **transakcijski** karakter i druga gdje razmjena ima karakter **suradnje**. Između te dvije ekstremne situacije odvija se proces razmjene u kojoj svaka strana dobiva neku od vrijednosti tj. proizvod ili novac – to je tzv. *value added* razmjena. (Shema 32.)

<sup>253</sup> Day, G. S.: *Managing Market Relationships*, Journal of Academy of Marketing Science, 28, zima 2000., str. 25.



**Shema 32.** Spektar relacijskih odnosa

Izvor: Day, G. S.: *Managing Market Relationships*, Journal of Academy of Marketing Science, 28, zima 2000., str. 25.

**Transakcijski pristup.** Transakcijski pristup vezan je za privlačenje poslovnih kupaca, na način da se identificiraju potrebe, stvori i ponudi proizvod te izvrši transakcija. Transakcijska razmjena najčešće se vezuje za proizvode manje jedinične vrijednosti – kao npr. rezervni dijelovi ili oprema manje vrijednosti. Često je rezultat natječajnog postupka u izboru dobavljača i proizvoda, a proces nabave je automatiziran. Takva se razmjena najčešće ne temelji na prethodno razvijenim odnosima i nema neposrednog kontakta među partnerima uključenim u transakcijski proces.

**Suradnički karakter razmjene.** Suprotno tomu razmjena koja se temelji na suradnji najčešće se vezuje za situacije kada je kupovni proces složen i kada je na raspolaganju manji broj alternativnih rješenja. Tako su npr. vrijednija oprema ili složeniji proizvodi najčešće predmet razmjene između partnera koji se međusobno poznaju i uvažavaju, a razmjena je rezultat prethodno razvijenih poslovnih odnosa. U realizaciji te razmjene od bitnog je značaja povjerenje koje se razvilo i koje postoji među partnerima. U svemu tomu, kako to ukazuju Narayandas i Rangan, bitan doprinos dolazi od međusobnog uvažavanja ključnih osoba oba partnera uključenih u proces razmjene.<sup>254</sup>

<sup>254</sup> Narayandas, D., Rangan, V. K.: *Bulding and Sustaining Buyer-Seller Relationship in Mature Industrial Market*, Journal of Marketing, 68, lipanj 2004., str. 4.

Razlike između transakcijske i razmjene temeljene na suradnji, prema istraživanjima Cannona i Perreaulta, posebno su izražene s obzirom na osobitosti kao što su: dostupnost alternativnih rješenja, dinamičnost tržišta nabave, značaj nabave, složenost nabave, razmjena informacija među zainteresiranim stranama te operativne povezanosti.<sup>255</sup> Tako npr. u slučaju da se na tržištu nudi više alternativa, odnosi između prodavača i poslovnih kupaca bit će vezani za transakcijsku razmjenu. U slučaju kada se radi o malom broju ponuđenih alternativa odnosi su vezani za razmjenu temeljenu na suradnji. Nadalje, kada je tržište nabave stabilno, odnosi prodavač - poslovni kupac temelje se **na transakciji**, odnosno kada je jaka dinamičnost tržišta nabave tada se razmjena temelji **na suradnji**. Slični odnosi javljaju se kada je značaj i složenost nabave mala, odnosno visoka. Kod malog značaja i složenosti nabave razmjena se temelji na transakcijskim odnosima, a kada je visoka na suradnji. U situacijama kada je izmjena informacija između prodavača i poslovnih kupaca limitirana, razmjena se bazira na transakcijama, a u situaciji kada je izmjena informacija intenzivna, razmjena se temelji na suradnji. Također i kada je operativna povezanost između prodavača i poslovnih kupaca ograničena, razmjena ima karakteristike transakcijske razmjene, odnosno kada je operativna povezanost ekstenzivna, razmjena ima osobitosti razmjene temeljene na suradnji. (Tablica 7.)

**Tablica 7.** Spektar odnosa prodavač - kupac

	Transakcijska razmjena	Razmjena temeljena na suradnji
Dostupnost alternativa	Mnogo alternativa	Malo alternativa
Dinamičnost tržišta nabave	Stabilno	Hirovito
Značaj nabave	Nisko	Visoko
Složenost nabave	Nisko	Visoko
Izmjena informacija	Nisko	Visoko
Operativna povezanost	Ograničena	Ekstenzivna

Izvor: Cannon, J. P., Perreault, W. D.: *Buyer – Seller Relationship in Business Markets*, Journal of Marketing Research, 36, studeni 1999., str. 439-460.

<sup>255</sup> Cannon, J. P., Perreault, W. D.: *Buyer - Seller Relationship in Business Markets*, Journal of Marketing Research, 36, studeni 1999., str. 439-460.

Reakcije poslovnih subjekata su različite ovisno o tomu nalaze li se u funkciji prodavača ili u funkciji kupca. Na te reakcije utjecaji dolaze od mnogih čimbenika i specifičnosti situacije. U nastavku se prvo ukazuje na reakcije poslovnih subjekata, odnosno na njihovo ponašanje i reagiranje, u funkciji prodavača. Nakon toga slijedi rasprava o reakcijama poslovnih subjekata, odnosno o njihovom ponašanju i reagiranju, u funkciji prodavača, te slijedi obrada suradnje među partnerima – prodavačima i kupcima, a na kraju se daje prikaz umrežavanja poslovnih subjekata.

**Reakcije poslovnih subjekata u funkciji prodavača.** Snage i uvjeti iz okruženja potiču poslovne subjekte kada su u funkciji prodavača da nastoje uspostaviti relacije s onim poslovnim kupcima koji nalaze interes za razvoj dugoročnih odnosa i koji ostaju vjerni dobavljaču. Razvitak dugoročnih odnosa s takvim poslovnim kupcima realizira se procesom koji započinje identifikacijom trenutnih i potencijalnih poslovnih kupaca i njihovih osobitosti, nakon čega slijedi analiza prikupljenih informacija i definiranje njihovih potreba, procesa kupnje i drugih karakteristika. Na tim temeljima prilagođava se marketinški program kojim se zadovoljavaju postojeći i osvajaju novi poslovni kupci. Na kraju slijedi marketinška kontrola novoformiranih odnosa, čime se osigurava mjerenje uspjeha provedbe marketinškog programa.<sup>256</sup> Poslovni kupci kupuju korist koju imaju od proizvoda, a ne sam proizvod. Mnoga se poslovanja zbog toga svode na pružanje usluga koje prate proizvod jer upravo one daju dodatnu vrijednost proizvodu. U tom su kontekstu potrebni dodatni naponi dobavljača kako bi mu poslovni kupac ostao vjeran.

Promatrajući iz ugla poslovnog subjekta u funkciji dobavljača njegov partner, poslovni kupac, može zauzeti mjesto od najprofitabilnijeg do najneprofitabilnijeg poslovnog kupca. Često je slučaj da su upravo najveći poslovni kupci za pojedinog dobavljača najneprofitabilniji, kao i oni s kojima se u nekim situacijama ostvaruju najveći gubici. S manjim poslovnim kupcima obim poslovanja nije te veličine da pojedinačno bitno utječe na rezultate

<sup>256</sup> Copulsky, J.R., Wolf, M.J.: *Relationship Marketing: Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy, 1990., 11, 4, str. 16-20.

poslovanja pojedinog dobavljača, ali u zbiru više manjih poslovnih kupaca također mogu zauzeti mjesto najprofitabilnijih te u nekim situacijama biti i najprofitabilniji.

Opće je mišljenje da se s 20% poslovnih kupaca ostvaruje 80% prihoda. Međutim, prema istraživanjima Kaplana i Narajana, proizlazi da 20% najprofitabilnijih poslovnih kupaca generira između 150-300% dobiti, a 10% najneprofitabilnijih poslovnih kupaca generira od 50 do 200% gubitaka.<sup>257</sup>

Gore navedeno upućuje na potrebu da se istakne kako je suradnja s poslovnim kupcima različito troškovno zahtjevna. Troškovno zahtjevnija suradnja posljedica je intenzivnijih pretprodajnih aktivnosti koje prate proizvod, većih troškova proizvodnje i većih postprodajnih aktivnosti koje prate proizvod. Zahtjevniji poslovni kupci traže veće pretprodajne usluge, a s tim u svezi prisutni su i veći pretprodajni troškovi. Veći pretprodajni troškovi odnose se na razne oblike pretprodajne potpore, kako u realizaciji tehničkih tako i u realizaciji prodajnih aktivnosti. Manje zahtjevni poslovni kupci imaju limitirane zahtjeve prema pretprodajnim aktivnosti ili uopće ne traže pretprodajne usluge.

Suradnja sa zahtjevnijim poslovnim kupcima rezultira i većim troškovima proizvodnje. Veći troškovi proizvodnje posljedica su manjih narudžbi, narudžbi po mjeri, nepredvidljivosti u narudžbama i često prisutne obrade po individualnim zahtjevima. S druge strane manje zahtjevni poslovni kupci, s troškovnog aspekta, imaju standardizirani pristup naručivanju, naručuju veće, često i predvidljive količine, a naručivanje se u novije vrijeme provodi elektronskim putem, što utječe na dodatno smanjivanje troškova.

Suradnja s troškovno zahtjevnijim poslovnim kupcima u odnosu na troškovno manje zahtjevne poslovne kupce razlikuje se i po realizaciji postprodajnih aktivnosti. Prva skupina koju čine zahtjevniji poslovni kupci, za razliku od druge skupine, očekuje

<sup>257</sup> Kaplan, R., Narayanan, V. G.: *Measuring and Managing Customer Profitability*, Journal of Cost Management 15, rujan/listopad 2001. str. 8.

Kaplan, R., Norton, D. P.: *The Execution Premium*, Harvard Business Press, 2008., str. 255-261.

brzu isporuku, tehničku potporu, brigu o obrazovanju djelatnika, instaliranje opreme i slično.<sup>258</sup>

**Reakcije poslovnih subjekata u funkciji poslovnih kupaca.** Za unapređenje odnosa nisu dovoljni samo napori jedne strane, već oba partnera – prodavača i kupaca. Poslovni kupci teže razvijanju dugoročnih odnosa s dobavljačima jer dugoročni odnosi pridonose njihovom napretku. Smatra se da je uspostava dobrih odnosa s dobavljačima okosnica razvoja uspješnog proizvoda, ali utječe i na smanjivanje troškova poslovanja.<sup>259</sup> Snage i uvjeti iz okruženja potiču poslovne kupce da ostanu odani samo onoj ponudi koja u potpunosti zadovoljava njihove potrebe. Vjerni poslovni kupci spremni su platiti i više za vrijednosti koje dobiju isporukom proizvoda kroz realizaciju pretprodajnih i postprodajnih usluga koje prate proizvod. Vjerni poslovni kupci karakterizirani su i spremnošću da razvijaju dugoročne odnose sa svojim dobavljačima. Poslovni kupci ostaju vjerni onim prodavačima koji im ispunjavanju definirane potrebe, isporučuju više od očekivanog ili više od konkurenata. Te vrijednosti i zadovoljstva mogu doći, kako navodi Poirier, na različite načine: od financijske koristi do osjećaja povjerenja.<sup>260</sup>

Poslovni kupci manifestiraju svoju privrženost određenom dobavljaču tako da surađuju u definiranju budućih potreba. Zajedničko definiranje budućih potreba omogućuje dobavljaču da izvrši pripreme i da precizno prepozna zahtjeve poslovnih kupaca. Poslovni kupac koji želi razvijati takve odnose s dobavljačima svoj napredak vezuje za jednog ili svega nekoliko dobavljača, pružajući tim poslovnim subjektima sve potrebne informacije o kretanjima na tržištu. Na taj način dobavljač može upoznati zahtjeve tržišta i u zajedništvu stvarati nove, kvalitetnije proizvode. Odnosi s dobavljačem individualiziraju se i najbolja ponuda se više ne traži javnim oglašavanjem, natječajem, prikupljanjem,

<sup>258</sup> Kaplan, R., Narayanan, V. G.: op. cit., str. 8.

<sup>259</sup> Rust, R. T., Zahorik, A. J., Keiningham, T. L.: *Service Marketing*, Harper Collins, New York, 1996., str. 375.

<sup>260</sup> Poirier Ch. C.: *Advanced Supply Chain Management*, Viva books, New Delhi, 2004., str. 43.

analizom i odabirom najboljih ponuda, već se najbolja ponuda, kako to ističu mnogi autori, stvara u zajedništvu.<sup>261</sup>

**Suradnja među partnerima.** Neovisno o tomu radi li se o troškovno zahtjevnijim ili troškovno manje zahtjevnijim poslovnim kupcima, čitav niz čimbenika potiču suradnju. Čimbenici kojima se razvija i jača veza među partnerima, odnosno koji pridonose stvaranju vrijednosti, bili su predmet istraživanja dvojice autora – Ulaga i Eggerta.<sup>262</sup> Oni su, kako je prikazano u Tablici 8., utvrdili tri izvora za stvaranje vrijednosti: stvaranje vrijednosti kroz temeljnu ponudu, stvaranje vrijednosti u sklopu nabavnog procesa i stvaranje vrijednosti operativnim djelovanjem poslovnih kupaca. Svaki od navedinih izvora vezan je za troškove i koristi.

**Tablica 8.** Karakteristike kupovne situacije

Izvor stvaranja vrijednosti	Dimenzije relacijskih vrijednosti	
	Koristi	Troškovi
Temeljna ponuda	Kvaliteta proizvoda	Izravni troškovi
	Karakteristike isporuke	
Proces nabave	Potpورا uslugom	Troškovi akvizicije
	Interakcija djelatnika	
Djelovanje poslovnih kupaca	Know-how dobavljača	Operativni troškovi
	Vrijeme potrebno za plasman na tržište	

Izvor: Ulaga, W., Eggert, A.: *Value-Based Differentiation in Business Relationship: Gaining and Sustaining Key Supplier Status*, Journal of Marketing, 70, siječanj 2006., str. 122.

Temeljna ponuda kao izvor stvaranja vrijednosti vezuje se za koristi ostvarene nižim izravnim troškovima koji proizlaze iz

<sup>261</sup> Batterley, R.: *Leading Through Relationship Marketing*, McGraw-Hill, Ney York, 2003., str. 128;

Po-Chedley, D. A.: *Client Relationship Management*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2004., str. 37; Graham Roberts-Phelps: *Customer Relationship Management*, Viva Books, New Delhi, 2003., str. 143.

<sup>262</sup> Ulaga, W., Eggert, A.: *Value-Based Differentiation in Business Relationship: Gaining and Sustaining Key Supplier Status*, Journal of Marketing, 70, siječanj 2006., str. 119-136.

jačanje kvalitete proizvoda i troškova isporuke. Proces nabave je drugi izvor stvaranja vrijednosti i koristi, a rezultat je nižih troškova akvizicije, odnosno troškova vezanih za jačanje potpore uslugom i troškova interakcije djelatnika. Kao treći izvor stvaranja vrijednosti je operativno djelovanje poslovnih kupaca iz kojih proizlaze koristi koje su vezane za niže operativne troškove što proizlaze iz znanja dobavljača i potrebnog vremena za plasman proizvoda na tržište.

Navedeni autori ukazuju da se najznačajniji čimbenici koji utječu o tomu koji će dobavljač postati ključni dobavljač vezuju za razinu uslužne potpore i interakciju djelatnika. Slijede čimbenici znanja o dobavljačima i vrijeme isporuke proizvoda, a umjereni utjecaj dolazi od čimbenika kao što su kvaliteta proizvoda i karakteristike isporuke. Autori zaključuju da su troškovi bitni činitelji u utvrđivanju dobavljača koji ulazi u listu dobavljača, a da su koristi od relacijskih odnosa bitni kriterij kada se utvrđuju dobavljači od kojih će jedan postati ključni dobavljač.<sup>263</sup>

Međutim, u djelovanju na poslovnom tržištu suradnja među partnerima je promjenjiva veličina i poslovni se subjekti u traženju novih partnera suočavaju s rizikom gubitka uloženog u razvoj dosadašnjih odnosa. Taj rizik je vezan za gubitak dijela financijskih sredstava koja su utrošena na stvaranje odnosa, za gubitak vremena uloženog na razvoj odnosa, ali i za gubitak spoznaja ostvarenih iz dosadašnjih odnosa s partnerima. Iz tih razloga mnogi poslovni subjekti odustaju o namjere prelaska na nove partnere/dobavljače ili poslovne kupce, jer polaze od postavke da postojeće partnere već poznaju, tj. poznaju njihove snage i slabosti, a s novima tek trebaju započeti suradnju i suočavaju se s mnogo nepoznanica.

Dakle, okosnica novih odnosa vezuje se za stalno inoviranje i isporuku dodanih vrijednosti, gdje se kao reakcija javlja ponavljanje kupnje i jačanje lojalnosti. U konačnici, takav pristup za

<sup>263</sup> Ulaga, W., Eggert, A.: *Value-Based Differentiation in Business Relationship: Gaining and Sustaining Key Supplier Status*, *Journal of Marketing*, 70, siječanj 2006., str. 122.

oba partnera znači povećanje tržišnog udjela i prodaje, smanjivanje troškova poslovanja i povećanje dobiti. Prodavač demonstrira svoju odanost modificirajući ponudu prema zahtjevima poslovnih kupaca i brzim reagiranjem na promjenu zahtjeva. S druge strane, poslovni kupci osiguravaju informacije i sudjeluju u kreiranju proizvoda, što u konačnici dovodi do razvoja odanosti prema prodavaču. Navedeno postaje okosnica njihovog umrežavanja.

**Umrežavanje poslovnih subjekata.** Isporuca vrijednosti i razvijanje odanosti nameće potrebu za razvijanjem znanja o poslovnim kupcima, o njihovim potrebama, o njihovom ponašanju u procesu kupnje te o ostalim karakteristikama. Iz tih razloga poslovnim kupcima se pristupa sustavno, a uvažavajući mogućnosti informatičke tehnologije, znanje o poslovnim kupcima danas je jednostavnije objediniti i koristiti. Suradnja na tim osnovama postavlja pred poslovne kupce zahtjev za stvaranjem znanja o dobavljačima. U tu svrhu formiraju se baze podataka sa svim mogućim podacima koji su od koristi za razvijanje i jačanje odnosa s dobavljačima.

Iz svega navedenog može se zaključiti da se odgovor novim izazovima pred kojima se nalaze poslovni subjekti temelji na razvoju partnerskih odnosa sa sudionicima na tržištu i kao nastavak tih odnosa na stvaranju mreža među partnerima. Drugim riječima, odgovor novim izazovima nije u razvoju odnosa samo s jednim partnerom, nego s više njih, što u konačnici rezultira stvaranjem mreže. Proces umrežavanja obuhvaća objedinjavanje aktivnosti više poslovnih subjekata u jednu koordiniranu i integriranu cjelinu. Takav pristup potiče suradnju više poslovnih subjekata i koncentrira njihove napore na zajedničko ostvarivanje onoga što ne mogu ostvariti pojedinačno i to na učinkovitiji način. Navedeno motivira razvoj partnerstva između više sudionika na poslovnom tržištu na osnovama komplementarnosti te kombiniranjem i sinkroniziranjem mnogobrojnih poslovnih subjekata tako da se ostvari pojedinačna i zajednička korist. Tako npr. pojedini poslovni subjekti svojim proizvodima sudjeluju i dopunjuju proizvodni program drugih tvrtki, kao što to može biti slučaj proizvodnje



staklene ambalaže za vino tvrtke *Vetropack*<sup>264</sup> i proizvodnje vina u tvrtkama *Istravino*<sup>265</sup> ili *Badel*,<sup>266</sup> koje taj proizvod dalje nude hotelskim tvrtkama kao što su *Imperijal* iz Raba<sup>267</sup> ili hotelu *Westin* u Zagrebu.<sup>268</sup>

Pored ostalih koristi, umrežavanjem poslovnih partnera ostvaruju se niži troškovi poslovanja cjelokupnog sustava/mreže. Manji troškovi utječu na smanjenje cijena ponude partnera uključenih u sustav, što ih čini cjenovno konkurentnijima, a što dodatno utječe na jačanje veze. Težište je u promatranju cjelokupnih troškova sustava, a ne troškova pojedinačnih aktivnosti, što zahtijeva nove metode organiziranja, komuniciranja i kontrole, kako dijelova sustava tako i čitavog sustava. U tomu ključnu ulogu imaju informacije o sudionicima mreže – partnerima. S tim u svezi tvore se baze podataka i uspostavlja sustav za analizu. U novim su relacijama klasični organizacijski oblici odvijanja poslovnih aktivnosti prošlost, a hijerarhijski ustrojena organizacija zamijenjena je fleksibilnom organizacijom i organizacijom koja je otvorena utjecajima iz okruženja. U novim uvjetima žarište interesa preselilo se sa stvaranja proizvoda na razvoj poslovanja u mreži u kojoj su ključne vrijednosti znanje i iskustvo. Rezultat poslovanja koji je u prošlosti bio mjeren s dobiti poslovnih subjekata mijenja se u mjerenje zajedničke koristi mreže.

Zaključno, kako je pojednostavljeno prikazano na Shemi 33., poslovni subjekt u cilju ostvarivanja bržeg razvoja uspostavlja partnerske odnose s dobavljačima i poslovnim kupcima. Ti odnosi, kako je prethodno elaborirano, čine samo dio međusobnih odnosa s drugim dobavljačima, kupcima, konkurentima i njihovim odnosima.

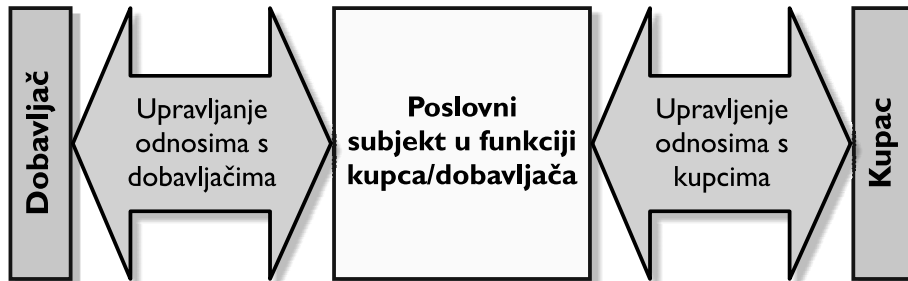
<sup>264</sup> <http://www.vetropack.hr> (23. veljače 2012.)

<sup>265</sup> <http://www.istravino.hr> (23. veljače 2012.)

<sup>266</sup> <http://www.badel.hr> (23. veljače 2012.)

<sup>267</sup> <http://www.imperijal.hr> (23. veljače 2012.)

<sup>268</sup> <http://www.westin.hr> (23. veljače 2012.)

**Shema 33.** Upravljanje odnosima s dobavljačem i kupcem

U osnovi, kada je poslovni subjekt u funkciji poslovnog kupca u cilju razvoja odnosa s dobavljačima od kojih nabavlja sirovine, repromaterijal, opremu i rezervne dijelove te potrepštine, tada uspostavlja sustav upravljanja odnosima s dobavljačima. U situaciji kada je poslovni subjekt u funkciji prodavača, tada se uspostavljaju odnosi s poslovnim kupcima koji kupuju njegove proizvode i u tom kontekstu uspostavlja se sustav upravljanja odnosima s poslovnim kupcima. Upravljanje odnosima s dobavljačima i upravljanje odnosima s kupcima ključne su odrednice uspješnosti poslovnih subjekata, gdje je upravljanje odnosima s dobavljačima zrcalni proces upravljanju odnosima s kupcima. Upravljanje odnosima s prodavačima i poslovnim kupcima raspravlja se u nastavku.

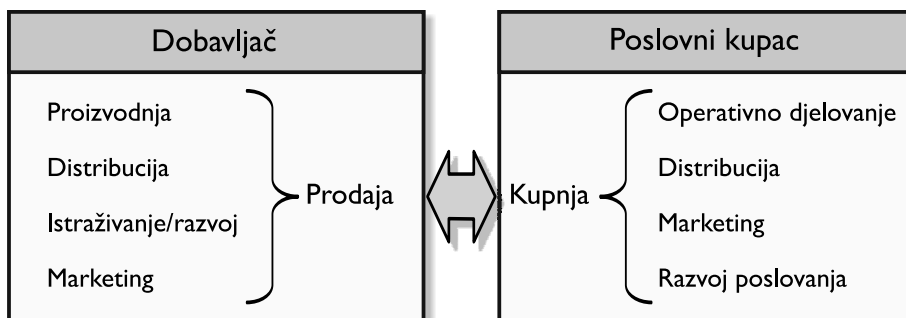
## 29. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S DOBAVLJAČIMA

Poslovni subjekti kada su u funkciji kupaca posvećuju veliku pažnju tomu da kupljeni proizvodi budu i kvalitetni proizvodi te da isporuke budu u predviđenim rokovima. U realizaciji navedenog uspostavljaju se poslovni odnosi s dobavljačima s tendencijom da budu dugoročni. Strateški pristup nabavi se pokazao kao plodno tlo razvoju koncepta upravljanja odnosima s dobavljačima.<sup>269</sup> U stručnoj javnosti upravljanje odnosima s dobavljačima poznato je pod nazivom **SRM (Supplier Relationship anagement)**.

U prošlosti su se ti odnosi temeljili na konfrontaciji interesa pojedinih sudionika u procesu razmjene – dobavljača i poslovnih kupaca. Naime, dobavljači su svoj probitak na tržištu tražili u isporuci proizvoda ne vodeći posebno računa o zahtjevima poslovnih kupaca, a poslovni kupci su bili u situaciji da traže stalno povećanje kvalitete proizvoda i isporuku proizvoda upravo u vrijeme kada to njima odgovora i po cijenama koje su se pregovarale. Može se konstatirati da su dobavljači imali jedne interese, a poslovni kupci druge interese. Nije bilo spremnosti za suradnju i za traženje rješenja koja odgovaraju jednom i drugom poslovnom subjektu, odnosno za stvaranje uvjeta za tzv. “win-win strategiju”. Na tržištu su se sretali predstavnici dobavljača koji su prodavali stvorene proizvode i predstavnici poslovnih kupaca koji su kupovali samo one proizvode koje su njima odgovarali. Dakle, točka susreta i poslovnih odnosa bila je, kako je prikazano na Shemi 34., vezana za prodaju i kupnju.

<sup>269</sup> Carr, A., Pearson, J. N.: *Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes*, dostupan je samo citat *Journal of Operations Management*, 1999., 17, 5, str. 497-519.

### Shema 34. Točka susreta prodavača i kupca -kupnja i prodaja

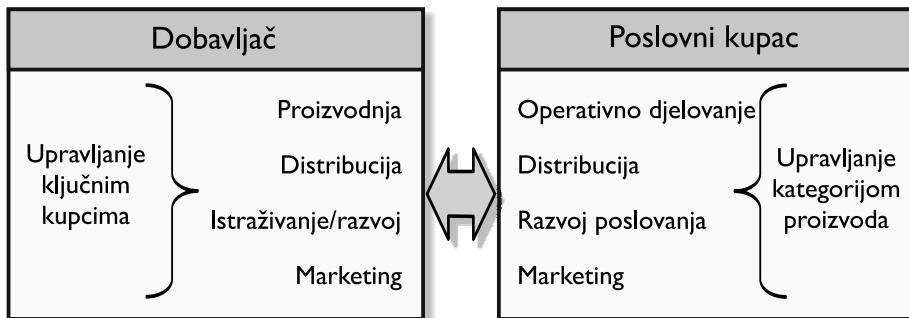


Međutim, takav pristup je prošlost i danas sve više poslovnih subjekata, kako dobavljača tako i poslovnih kupaca, uviđa da je bez suradnje njihov razvoj limitiran. Dobavljači su prihvatili činjenicu da poslovni kupci imaju informacije i znanje o tomu što je potrebno tržištu, dok su poslovni kupci spoznali da se kroz jačanje poslovnih odnosa s dobavljačima brže i djelotvornije ostvaruje njihov razvoj. Navedeno vrijedi prvenstveno jer na taj način mogu utjecati na unapređenje proizvoda, na razmjenu informacija korisnih za uspješnije poslovanje, na isporuku u vrijeme kada im je proizvod potreban, što u konačnici dovodi do smanjivanja troškova poslovanja i povećanja dobiti.<sup>270</sup>

U novim odnosima uspostavljena je suradnja na razini raznih funkcija (kao što su marketing, istraživanje i razvoj, logistika, nabava, proizvodnja i financije) i to kako dobavljača tako i poslovnih kupaca, a kontakti se uspostavljaju između djelatnika koji izvršavaju razne poslove. Točka susreta je, kako je prikazano na Shemi 35., vezana za suradnju između pojedinih funkcija dobavljača i poslovnih kupaca.

<sup>270</sup> Rudzki, R. A.: *Supply Chain Management Transformation: A Leader's Guide*, Supply Chain Management Review, 12, ožujak 2008., str. 14.

### Shema 35. Točka susreta prodavača i kupca – na razini funkcija



Dobavljač će se prepoznavanjem potreba poslovnih kupaca opredijeliti za one koji su ključni te sustavom upravljanja ključnim kupcima tržištu ponuditi primjereni program. Program dobavljača se realizira u suradnji s poslovnim kupcima, odnosno interakcijom funkcija proizvodnje, distribucije, istraživanja i razvoja te marketinškim aktivnostima.

Tako se npr. suradnja razvija u realizaciji poslova razvoja proizvoda dobavljača s poslovima vezanim za marketinške aktivnosti poslovnih kupaca na način da se proizvod razvija na temelju informacija s tržišta. S druge strane, marketinške aktivnosti dobavljača u neposrednoj su svezi s razvojnim planovima poslovnih kupaca na osnovi kojih se prepoznaju novi trendovi i potrebe poslovnih kupaca. Poslovni kupci i njihovi dobavljači, kako to ističu Agrawal i DeMayer, ostvarujući suradnju na novim osnovama anuliraju izvore neučinkovitosti kao što je povećanje materijalnih troškova, “izobličenje” informacija i sporu reakciju na nove zahtjeve tržišta.<sup>271</sup> Na takvim osnovama oba partnera ostvaruju više i mnogi poslovni subjekti s tim u svezi uspostavljaju sustav upravljanja dobavljačima.

Upravljanje odnosima s dobavljačima postalo je u većini gospodarskih djelatnosti iznimno važna strateška dimenzija i odred-

<sup>271</sup> Agrawal, A., DeMayer, A.: *Managing Value in Supply Chain – Case Studies on Alternate Structure*, INSEAD, working paper collection, 28, 2008., str 1.

nica ostvarivanja konkurentske prednosti.<sup>272</sup> Za realizaciju potrebna je funkcionalna integracija i koordinacija aktivnosti kako unutar pojedinog partnera tako i između partnera. Nužna je bliskost i interakcija funkcija proizvodnje, distribucije, istraživanja i razvoja te marketinških aktivnosti oba poslovna subjekta, tj. dobavljača i poslovnog kupca. Čitav je niz ciljeva koji se u takvim odnosima mogu definirati i potom težiti njihovoj realizaciji ali su, prema istraživanjima Brewera i Specha, četiri ključna cilja: smanjivanje neiskorištenog materijala, smanjivanje vremena potrebnog od naručivanja do isporuke, fleksibilnost u reagiranju i manji jedinični troškovi.<sup>273</sup> (Shema 36.)

**Shema 36.** Ciljevi u razvijanju odnosa između dobavljača i kupaca



**Smanjivanje neiskorištenog materijala.** Smanjivanje neiskorištenog materijala, odnosno pojave viška materijala ostvaruje se minimiziranjem dupliranja, harmonizacijom operacija i sustava te jačanjem kvalitete. U tom kontekstu dobavljači i poslovni kupci za potrebe vlastitog poslovanja drže zalihe, a racionalizacija se može postići ako se evidencija o zalihama centralizira te same zalihe drže na jednom mjestu. Smanjivanje neiskorištenog

<sup>272</sup> Scott, B. et al : *Supply Chain Challenges: Building Relationship*, Harvard Business Review, 81, lipanj 2003., str.9.

<sup>273</sup> Brewer, P. C., Speh, T. W.: *Using Balance Scorecard to Measure Supply Chain Performance*, Journal of Business Logistics, ljeto 2000., str. 76.

materijala u opticaju ostvaruje se definiranjem zajedničkog postupanja prema tom problemu, definiranjem politike djelovanja te posebno jedinstvom u prikupljanju i obradi podataka. Tako je npr. proizvođač računala tvrtka *Dell*<sup>274</sup> ostvarila uspjeh na tržištu i konkurentsku prednost proizvođači računala prema zahtjevima tržišta, i to kako prema tehničkim karakteristikama računala tako i prema iskazanim potrebama za određeni model. U tom kontekstu strategija prema dobavljačima temelji se na odnosima gdje se dobavljačima isporučuju određene komponente računala samo kada se za njih javi potreba. Drugim riječima, nema zaliha niti gotovih računala niti zaliha komponenti koje čine računalo. Na taj se način ostvaruje ušteda za jednog i drugog partnera kao osnova za veću dobit i razvoj.

**Smanjivanje vremena potrebnog od naručivanja do isporuke.** Smanjivanje vremena potrebnog od naručivanja do isporuke ima izravni utjecaj na učinkovitost poslovanja. Na taj se način smanjuje potreba za naručivanjem veće količine proizvoda jer se polazi od spoznaje da će naručena manja količina stići u pravo vrijeme do poslovnog kupca. S jedne strane to znači potrebu za manje sredstava koja se angažiraju za kupnju, ali i manje kapitala koji stoji kao roba na zalihi. Na taj se način izravno utječe i na tijek novca i financijske rezultate kako dobavljača tako i poslovnih kupaca. Za ostvarenje smanjivanja vremena potrebnog od naručivanja do isporuke proizvoda potrebno je uložiti napore u izgradnju informatičkog sustava kojim će se registrirati potrebe, stvariti dovoljna količina proizvoda i isporučiti proizvode na vrijeme poslovnom kupcu. Mnogi dobavljači kroz tako izgrađen sustav u stanju su proizvode isporučiti na dnevnoj osnovi, tj. na temelju dnevnog praćenja potreba i sustava kojim se proizvod može isporučiti istog dana.

**Fleksibilnost u reagiranju.** Fleksibilnost u reagiranju znači sposobnost dobavljača da reagira na promijenjene zahtjeve poslovnih kupaca. Te promjene najčešće mogu biti vezane za modifikaciju kriterija držanja zaliha, za promjene neke karakteristike

<sup>274</sup> <http://www.dell.com> (01. ožujka 2012.)

proizvoda, za asortiman proizvoda koji se naručuje, za naručene količine proizvoda i slično. Očekuje se da dobavljač osigura fleksibilnost u postupanju na troškovno učinkovit način. Tako se npr. očekuje da dobavljač može promptno reagirati na zahtjeve poslovnih kupaca na način da se prilagodi njihovim zahtjevima do razine zadovoljavanja njihovih pojedinačnih potreba.

**Manji jedinični troškovi.** Manji jedinični troškovi po isporučenom proizvodu rezultat su traženja rješenja kojim se nastoje smanjiti svi proizvodni i troškovi logistike. Dobavljači za ostvarenje navedenog cilja prethodno moraju spoznati stvarne zahtjeve poslovnih kupaca tako da se ne stvara proizvod s karakteristikama iznad potreba poslovnih kupaca, kao i s preprodajnim i postprodajnim uslugama koje ne pridonose stvaranju vrijednosti prema kriterijima poslovnih kupaca. Cilj se svodi na isporuku troškovno prihvatljivog proizvoda i u količinama kojima se zadovoljavaju potrebe poslovnih kupaca. Na taj način ostvaruje se temeljni cilj da jedinični troškovi po proizvodu budu što niži. Pritom se vodi računa da se u ispunjavanju zahtjeva poslovnih kupaca polazi od pretpostavke da se uvažavaju uvjeti na tržištu, odnosno da se u smanjivanju jediničnih troškova ne dovede u situaciju da je ponuda konkurencije atraktivnija.

Realizacija ciljeva vezanih za odnose između dobavljača i poslovnih kupaca u konačnici se vezuju za smanjivanje troškova poslovanja, za ostvarivanje veće dobiti, za ubrzanje tijeka novca, odnosno za veći povrat na uloženo za oba partnera. Tako npr. prema jednom izvoru proizlazi da najbolje postavljeni odnosi između dobavljača i poslovnih kupaca osiguravaju čak 45% troškovne prednosti u odnosu na prosječne vrijednosti koje ostvaruju konkurenti, a tijek novca je dvostruko brži.<sup>275</sup> Uvažavajući takve rezultate mnogi poslovni subjekti pristupaju razvijanju računalnih programa kojima se olakšava praćenje učinaka razvoja odnosa između dobavljača i poslovnih kupaca. Naime, rezultati odnosa između dobavljača i poslovnih kupaca vezuju se za razne funkcije kao što su proizvodnja, nabava, dostava, skladištenje i

<sup>275</sup> Ferguson, B.: *Implementing Supply Chain Management*, Production and Inventory Management Journal, drugi kvartal, 2000., str. 64.



slično, i za svaku se uspostavlja sustav koji olakšava i ubrzava odvijanje procesa te praćenje rezultata. Tendencija je da se kroz cjeloviti računalni program obuhvate sve funkcije i čitav sustav racionalizira. Na tržištu postoje gotovi računalni programi koji se mogu prilagoditi potrebama klijenata, a najpoznatiji su oni tvrtke SAP<sup>276</sup> i Oracle.<sup>277</sup>

Njihovim, ali i drugim računalnim programima moguće je komunikaciju i prijenos informacija uspostaviti u realnom vremenu, što osigurava poslovnim subjektima ostvarivanje značajne konkurenstke prednosti. O značaju brige za razvijanjem odnosa između dobavljača i poslovnih kupaca govori i uključivanje te dimenzije u ocjenjivačke kriterije za nominiranje nagrade za kvalitetu. Tako je npr. *Malcolm Baldrige National Quality Award Committee*<sup>278</sup> uključila riječima “...partnerstvo s ključnim dobavljačima i kupcima i mehanizam komunikacije..” kao posebnu kategoriju za vrednovanje izvrsnosti pojedinih poslovnih subjekata.

U realizaciji ciljeva tendencija je da se poslovni kupci usmjeravaju na suradnju s malim brojem dobavljača ili čak s jednim dobavljačem. Iz tih razloga ukazuje se da je potrebno izvršiti segmentaciju na način da se utvrde oni koji su od strateškog značaja i odvoje od onih koji su manje važni.<sup>279</sup> Kraljić je sugerirao da se distinkcija između strateških dobavljača i onih manje važnih dobavljača učini sustavno analizom važnosti određene nabave za poslovnog kupca i složenosti okruženja u kojem se nabava odvija. Prva varijabla mjeri se utvrđivanjem troškova nabave, ostvarene dodane vrijednosti i slično, dok se druga ocjenjuje utvrđivanjem razine tehnološkog razvoja, tržišne strukture na tržištu nabave i slično.<sup>280</sup> Uvažavajući navedene varijable definirana je matrica važnosti nabave i kompleksnosti okruženja kojoj su određena

<sup>276</sup> <http://www.sap.com> (01. ožujka 2012.)

<sup>277</sup> <http://www.oracle.com> (01. ožujka 2012.)

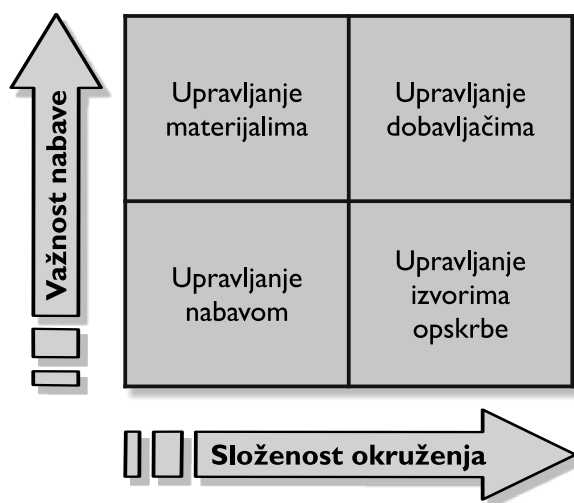
<sup>278</sup> <http://www.baldrige.nist.gov> (01. ožujka 2012.)

<sup>279</sup> Erevelles, S., Stevenson, T. H.: *Enhancing the business-to-business supply chain: Insights from partitioning the supply-side*, *Industrial Marketing Management*, 2006., 35, 4, str. 481-492.

<sup>280</sup> Kraljic, P.: *Purchasing must become supply management*, *Harvard Business Review*, 61, 5, 1983., str. 112.

četiri pristupa upravljanju odnosima s dobavljačima: upravljanje nabavom, upravljanje materijalima, upravljanje izvorima opskrbe i upravljanje dobavljačima. Navedeno ovisno o tomu radi li se o većoj ili manjoj važnosti nabave za poslovnog kupca, odnosno je li složenost okruženja nabave veća ili manja. (Shema 37.)

**Shema 37.** Matrica važnosti nabave i složenosti okruženja



Izvor: Kraljic, P: *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, Vol. 61, No.5, 1983., str. 112.

U situaciji kada je složenost okruženja u kojem se nabava odvija niska i kada je važnost nabave niska, tj. kada troškovi nabave nisu visoki ili kada dodana vrijednost koja se ostvari nabavom nije velika, tada poslovni kupac upravlja nabavom. U tom slučaju poslovni kupac se usredotočuje na traženje najpovoljnijih rješenja i u centru interesa je učinkovitost nabavnog rezultata.

U drugom slučaju kada je izražena dinamičnost u okruženju nabave, što utječe na složenost okruženja nabave, a složenost nabave je niska, poslovni kupac rješenja traži u upravljanju izvorima opskrbe. U takvim situacijama ključno je kupiti proizvode po što povoljnijim uvjetima i u fokusu interesa je ostvarenje ekonomičnosti u nabavi.

U situaciji kada je proizvod koji se kupuje od posebne važnosti za poslovnog kupca, a složenost poslovnog okruženja u kojem djeluje nabava niska, poslovni kupac se fokusira na upravljanje materijalima. Naime, materijali odnosno proizvodi nabavljaju se bez većih ograničenja te se traže kvalitetna rješenja iz većeg broja izvora.

Posebno složena situacija vezuje se za uvjete kada je visoka važnost nabave i visoka složenost okruženja u kojem djeluje nabava. U takvim situacija poslovni kupac usmjerava se na upravljanje dobavljačima. Dobavljači se tretiraju kao partneri s kojima se rješavaju problemi u nabavi. Fokus interesa seli se s predmeta razmjene na razvijanje odnosa s dobavljačima i po toj osnovi na stvaranje zajedničke vrijednosti.

Upravljanje dobavljačima svodi se ustvari na upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima, koje se ostvaruje – uvažavajući rezultate istraživanja Wagnera i Johnsona – kroz proces planiranja odnosa s dobavljačima, implementacijom definiranog programa odnosa s dobavljačima te kontrolom i praćenjem rezultata ostvarenih u odnosima s dobavljačima.<sup>281</sup> Navedeni autori zalažu se za diferencijaciju među dobavljačima, ali ne samo po troškovnom principu, te se na toj osnovi žele odrediti prema strateški važnim dobavljačima i s njima razvijati dugoročne poslovne odnose.

Iz svega se može zaključiti da je upravljanje dobavljačima proces kojim se odabiru dobavljači koji su od strateškog značaja za poslovnog kupca i s kojima se razvijaju partnerski odnosi, a sve u cilju stvaranja zajedničke vrijednosti. Međutim, u poslovnoj praksi manji broj poslovnih subjekata koristi takva saznanja i provodi program izgradnje izvrsnosti opskrbnog kanala (*Supply Chain Excellence Practices*)<sup>282</sup> ili taj program ne implementiraju u potpunosti. Program izgradnje izvrsnosti opskrbnog kanala omogućava poslovnim subjektima da utvrde razinu usluge koju

<sup>281</sup> Wagner, S. M., Johnson, J. L.: *Configuring and managing strategic supplier portfolios*, *Industrial Marketing Management*, 33, 1, 2004., str. 721.

<sup>282</sup> Stewart, G.: *Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence*, *Logistics Information Management*, 8,2, 1995., str. 38-44.

moraju pružiti, odnosno ispod koje poslovni kupci negativno reagiraju na proces nabave. Na temeljima tog znanja dobavljači mogu izgraditi kanale distribucije koji su prilagođeni potrebama i očekivanjima poslovnih kupaca. Prema rezultatima istraživanja svega jedna trećina poslovnih subjekata je implementirala program kojim se, prema spoznajama konzultantske tvrtke *Arthur D. Little*, potpuno uvažavanje programa dovodi do 98% ispravnosti u isporukama, a troškovi opskrbnog kanala se smanjuju za 20-30%.<sup>283</sup>

Ista tvrtka sugerira SPE indeks (*Supply Chain Performance Excellence Indeks*) za mjerenje učinkovitosti opskrbnog kanala i za usporedbu s najboljom praksom. Upitnik kojim se mjeri SPE indeks obuhvaća šest karakteristika opskrbnog kanala i to: strategije i ciljevi, proces distribucije, organizacija i kvalificiranost, tehnologija i suradnja, održivost i rizik, s maksimumom od 1.750 bodova. Svaka od navedenih karakteristika procjenjuje se na osnovi ispitivanja više mjerila.

Tako se npr. u ocjenjivanju karakteristike “strategije i ciljevi” uvažavaju kriteriji brzine, pouzdanosti i troškova, i to za sedam dimenzija: točnost, dostupnost, potrebno vrijeme za reakciju, troškovna efikasnost, proaktivna komunikacija, pouzdanost i razina usluge. Pritom poslovni subjekti s većim brojem bodova imaju veći SPE indeks i po toj osnovi veću razinu izvrsnosti i manje troškove u kanalima distribucije. Dva su temeljna razloga na koje ukazuju rezultati istraživanja za niži SPE indeks kod većine poslovnih subjekata: jedan se odnosi na nedostatak strateškog povezivanja unutar kanala distribucije, a drugi je nedostatak procesa integriranja izvan granica poslovnih subjekata.

Navedeni pristup umnogome osigurava ocjenju stanja u kojem se nalazi opskrbni lanac u usporedbi s boljima ili najboljima u istom području djelovanja. Smatra se da je *benchmarking* učinkovit način za brzu analizu stanja potencijala za unapređenje koje se najčešće koncentririra na strateško povezivanje, a kojim

<sup>283</sup> Arthur D. Little: *Realizing potential within the supply chain to drive down costs and optimize service*, <http://www.adl.com/supplychain> (01. ožujka 2012.)

se uspunjavaju potrebe poslovnih kupaca uz najniže troškove i povezivanje procesa tijekom informacija “ispred” i “iza” poslovnog subjekta, čime se osigurava adekvatno planiranje i manji gubici na sučeljima. U nastavku slijedi obrada upravljanja odnosima s kupcima, odnosno promatraju se odnosi koje poslovni subjekt kao prodavač razvija s poslovnim kupcima.

## 30. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA

Upravljanje odnosima s kupcima u zajedništvu s upravljanjem odnosima s dobavljačima ključna je odrednica uspješnosti poslovnih subjekata u novim uvjetima poslovanja. Smatra se da je stvaranje i zadržavanje dobrih odnosa s kupcima osnova za ostvarivanje konkurentске prednosti i probitka na tržištu. Naime, pod utjecajem novih tržišnih uvjeta poslovni subjekti teže zadržati postojeće poslovne kupce i osvojite nove. Pritom je težište na zadržavanju i razvijanju odnosa s postojećim poslovnim kupcima jer je osvajanje novih financijski mnogo zahtjevniji zadatak s rezultatima koji nisu sigurni. Uvažavajući troškove potrebne za zadržavanje postojećih i pridobivanje novih poslovnih kupaca poslovni subjekti unapređuju postojeće i pronalaze nove pristupe s kojima će prepoznati i zadovoljiti potrebe postojećih poslovnih kupaca i ostvarivati potrebnu dobit. Poslovni subjekti u tom kontekstu uvode novi pristup – pristup temeljen na upravljanju odnosima s kupcima. U stručnoj javnosti upravljanje odnosima s kupcima poznato je pod nazivom **CRM (Customer Relationship Management)**.

Upravljanje odnosima s kupcima je poslovna politika usmjerena na privlačenje, prihvaćanje, zadovoljavanje i zadržavanje poslovnih kupaca tijekom čitavog njihovog životnog vijeka. Također, upravljanje odnosima s kupcima poima se kao upravljački pristup kojim poslovni subjekti stvaraju, usmjeravaju i zadržavaju odnose s poslovnim kupcima, čime se ustvari ostvaruje kontrola nad ukupnim marketinškim aktivnostima, od plasmana proizvoda do pružanja postprodajnih usluga.<sup>284</sup> Upravljanjem odnosima s kupcima integriraju se djelatnici, procesi i tehnologija, sve u cilju unapređivanja odnosa s poslovnim kupcima i to prvenstveno s onima koji se najprofitabilniji.

<sup>284</sup> Bull, Ch.: *Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) implementation*, Business Process Management Journal, 2003., 5, 9, str. 592-602.

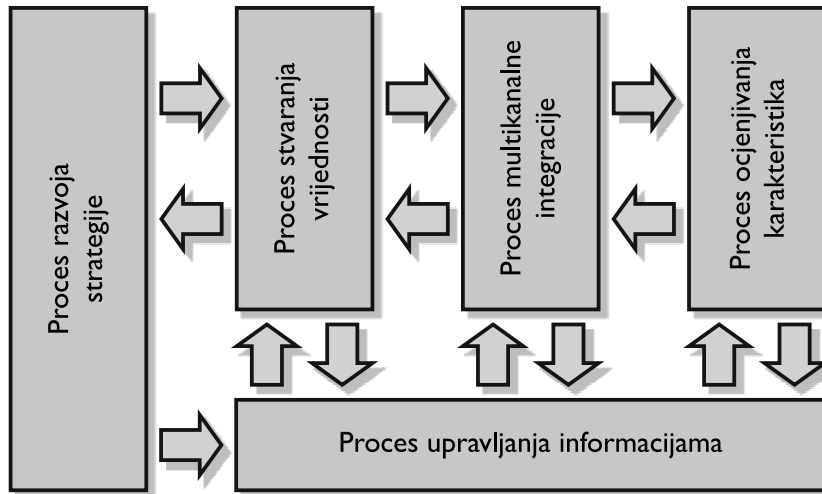
Okosnica upravljanja odnosima s kupcima je dakle u strateškom planiranju, gdje je informacijska tehnologija bitna komponenta, ali samo kao potpora. Naime, za uspostavljanje sustava upravljanja odnosima s kupcima nužna je informatička osnova – *hardware* i *software* kojim se prikupljaju podatci o poslovnim kupcima. Za ostvarenje ciljeva sustava potrebno je raspolagati programskim aplikacijama za prikupljanje i programskim aplikacijama za obradu podataka. Aplikacije za prikupljanje podataka razlikuju dvije skupine podataka – one skupine podataka koje se ostvaruju izravno i one koje se ostvaruju u neizravnom kontaktu s kupcima.<sup>285</sup> Ti se podatci usmjeravaju prema središnjoj bazi podataka gdje se objedinjuju i obrađuju. Na taj način poslovni subjekti mogu stvoriti sliku o svojim poslovnim kupcima. S vremenom baza podataka postaje sve cjelokupnija, što omogućuje detaljniju analizu i detaljnije poznavanje njihovih potreba i ispunjavanje njihovih očekivanja. Tako se npr. prikupljaju i obrađuju podatci o vrsti proizvoda koji se kupuju, o količini proizvoda koja se kupuje, o vremenu kada je kupnja obavljena, o učestalosti kupnje i drugi podatci od značaja za upravljanje odnosima s kupcima. Za prikupljanje podataka osigurava se mnoštvo kontakt točaka i načina za ostvarivanje kontakata. Najčešći kontakti ostvaruju se izravno s prodajnim osobljem, putem *e-maila*, *web*-stranica, faksom, dopisima ili telefonom. Pritom je korištenje baze podataka široko dostupno, od visoko pozicioniranih menadžera u upravi, marketinških menadžera do menadžera na nižim razinama i prodajnih predstavnika ili/i osoblja koje izravno opslužuje poslovne kupce. Na taj se način ne samo omogućuje isporuka očekivane ponude već i one iznad očekivanja, što u konačnosti pridonosi razvijanju vjernosti i jačanju međusobnih odnosa.

Dakle, upravljanje odnosima s kupcima je strateški set aktivnosti kojima se stvaraju, razvijaju i unapređuju odnosi s ciljnim kupcima. U konačnici, radi se o isporuci vrijednosti poslovnim kupcima koja se realizira kroz i među različitim poslovnim funkcijama i na različitim hijerarhijskim razinama. Ostvarenje nave-

<sup>285</sup> Vršek, N.: *Kako postaviti funkcionalni sustav?*, Croatiabiz, Zagreb, 30/31, prosinac/siječanj 2004./2005., str. 48-49.

denog nije moguće bez sustavnog pristupa koji se, kako navodi Payne, mora promatrati u cjelovitosti odvijanja pet procesa unutar poslovnog subjekta, koji su u interakciji.<sup>286</sup> (Shema 38.)

**Shema 38.** Strateški pristup upravljanju odnosima s kupcima



Izvor: Preuređeno prema Payne, A.: *A Strategic Framework for CRM*, Cranfield School of Management Working Paper, 2002.

Strateški okvir procesa upravljanja odnosima s kupcima temelji se na procesima:

1. Razvoja strategije,
2. Stvaranja vrijednosti,
3. Multikanalne integracije,
4. Upravljanja informacijama,
5. Ocjenjivanja karakteristika.

<sup>286</sup> Payne, A.: *A Strategic Framework for CRM*, Cranfield School of Management Working Paper, 2002.



Prvi proces vezuje se za **razvoj strategija**. Poslovni subjekti uspjeh na tržištu grade na bazi uspješnih odnosa s kupcima koji se definiraju u okviru procesa razvoja strategija. Procesom razvoja strategija poslovni subjekt se susreće s potrebom da razvoj uspješnih odnosa s kupcima ugradi u poslovne strategije i strategije odnosa s kupcima.

Analiza poslovne strategije osigurati će elemente za realnu procjenu platforme na kojoj će se razvijati strategija CRM-a i generirati preporuke za razvoj. Poslovni subjekt utvrđuje viziju poslovanja i procjenjuje svoje snage i slabosti, odnosno utvrđuje svoju kompetitivnost uvažavajući snage iz okruženja, a posebno konkurente.

U drugom dijelu procesa razvoja strategije poslovni subjekt se suočava s odlukama vezanim za strategije prema kupcima – odlučuje koje kupce se želi osvojiti, a koje zadržati. Dok je u prvom dijelu procesa razvoja strategije kroz poslovne strategije problematika kupaca bila samo načelno obuhvaćena, u ovom drugom dijelu ona je predmet detaljne obrade, tako da se definira pristup segmentaciji kupaca i dodjeli sredstava za pojedine segmente.

Drugi proces je **proces stvaranja vrijednosti** s kojim je prvi u interakciji. Usmjerenja iz poslovne strategije i strategije prema kupcima pretvaraju se kroz ovaj proces u programe djelovanja. Pritome se proces stvaranja vrijednosti sastoji od tri ključna elementa kojima se utvrđuje:

- koje vrijednosti kupci ostvaruju,
- koje vrijednosti poslovni subjekt dobiva od svojih kupaca i
- koja je doživotna vrijednost odabranih kupaca.

Vrijednosti koje kupci ostvaruju kroz suradnju s poslovnim subjektom/dobavljačem vezuje se za ponudu koja pored proizvoda obuhvaća pretprodajne i postprodajne usluge koje prate proizvod. Cilj je ostvariti takvu ponudu koja je prihvatljivija i vrijednija od ponude konkurenata. S tim u svezi potrebno je istražiti koje karakteristike proizvoda kupci preferiraju i koje vrijednosti iz ponude posebno uvažavaju.

Vrijednosti koje poslovni subjekt ostvari u procesu razmjene i suradnje s kupcima ocjenjuju se na temelju troškova pridobivanja novih kupaca i troškova zadržavanja starih kupaca. Rezultati istraživanja upućuju na zaključak da je financijski interesantnije uložiti napore u zadržavanje postojećih umjesto ulagati u traženje i osvajanje novih kupaca.

Za potpuno razumijevanje vrijednosti koje se ostvare razmjenom između poslovnih subjekata i kupaca potrebno je u razmatranje uključiti i veličinu doživotne vrijednosti odabranih kupaca. Naime, poslovni subjekt ne smije promatrati vrijednost koju ostvari u suradnji s kupcem kao jednokratnu veličinu, već je to bitno veća vrijednost ako je kupac lojalan kroz čitav tijek njegovog života.

Slijedi **analiza procesa multikanalne integracije** kao treći proces kojim se utvrđuju odluke vezano za najprihvatljivije kombinacije kanala distribucije. Za razumjeti poslovne kupce potrebno je, pored ostaloga, razumjeti i način njihovog izbora kanala distribucije i u tom kontekstu spoznati osobitosti multikanalne integracije i upravljanja integriranim kanalom.

Poslovni subjekt nastoji osigurati poslovnom kupcu različite vrste kanala distribucije kako bi zadovoljio njegovu potrebu da proizvod bude “na pravom mjestu i u pravo vrijeme.” Drugim riječima, poslovni subjekt osigurava poslovnim kupcima pozitivno iskustvo i maksimalnu vrijednost neovisno o vrsti kanala distribucije kojim se poslovni kupac koristi. U tu svrhu pristupa se integriranju navedenih kanala koji se ne promatraju u kontekstu realizacije određene prodajne aktivnosti, već kao interakcija u odnosima s kupcem tijekom njegova životnog ciklusa.

Veliki broj interakcija ostvaruje se preko prodajnih kanala između poslovnih kupaca i poslovnih subjekata. Proces multikanalne integracije trebao bi započeti utvrđivanjem najprihvatljivijih oblika prodaje za određeni segment poslovnih kupaca. Razlikuje se šest opcija: prodajno osoblje, prodajni prostor poslovnog subjekta, telefonska prodaja, izravni marketing, prodaja putem interneta i mobilna prodaja. Moguć je samostalni pristup ili, što je najčešći slučaj, kombinacije dva ili više oblika prodaje.

Upravljanjem integriranim kanalima prodaje nastoji se pružiti ista razina usluge u svim kanalima distribucije. U tu svrhu poslovni subjekt uspostavlja primjerenu razinu usluge u svakom pojedinom kanalu prodaje kako bi se nakon integriranja poslovnim kupcima osigurala ista ili približno ista usluga.

Četvrti proces je proces **upravljanja informacijama** kojim poslovni subjekt prikuplja i obrađuje informacije o poslovnim kupcima. Informacije se prikupljaju na svim mogućim mjestima kontakta s poslovnim kupcima u različitim kanalima prodaje. Ta obimnost informacija i važnost svake informacije uvjetuje da se prikupljanju i obradi pristupi sustavno. Ključni elementi procesa upravljanja informacijama su: baza podataka, računalna oprema i programi, aplikacije *front i back office*.

Bazu podataka čine sve informacije o poslovnim kupcima koje su prikupljene i arhivirane u za to pripremljene baze na način da im se lako može pristupiti i koristiti ih za obradu i pripremu određenih odluka.

Računalna oprema i programi koriste se za obradu mnoštva korisnih informacija o poslovnim kupcima i takvog su kapaciteta i kvalitete da osiguravaju jednostavnu upotrebu u sadašnjosti i u budućnosti.

*Front i back office* aplikacije su tehnološka rješenja koja podržavaju sve aktivnosti koje su vezane kod *front officea* za izravnu suradnju s poslovnim kupcima – kao što su npr. pozivni centri 0800 koji pridonose zadržavanju poslovnih kupaca i sklapanju poslova, a kod *back officea* za neizravnu suradnju s poslovnim kupcima kroz interno komuniciranje unutar poslovnog subjekta kao npr. upravljanje zalihama, logističke aktivnosti i slično.

Završni, peti proces je proces **ocjenjivanja karakteristika** kojim se mjere postignuti rezultati upravljanja odnosima s kupcima. Utvrđuje se jesu li postignuti definirani standardi, odnosno utvrđuje se u kojim je područjima tih odnosa potrebna modifikacija. U procesu ocjenjivanja razlikuje se makro i mikro pristup.

Prvim se s makro apseka analiziraju dostignuća upravljanja odnosima s kupcima, koji se svode na povećanje vrijednosti dionica. Poslovni subjekt u cilju povećanja vrijednosti dionica vodi računa o usklađivanju tri okosnice te vrijednosti: stvaranje vrijednosti za kupce, stvaranje vrijednosti za djelatnike i smanjivanje troškova poslovanja.

Drugim, mikro pristupom poslovni subjekt mjeri neposredne učinke ostvarene procesom upravljanja kupcima. Payne ukazuje da nije primjereno koristiti istu metriku za ocjenjivanje karakteristika u klasičnim odnosima s kupcima i u situacijama kada poslovni subjekt implementira sustav upravljanja odnosima s kupcima.<sup>287</sup> Zaključuje kako je potrebno da se metrika za upravljanje odnosima s kupcima gdje se javlja međufunkcionalna aktivnost i holistički upravljački pristup mora posebno definirati, vodeći računa da se obuhvati mjerenje karakteristika svih pet procesa upravljanja odnosima s kupcima.

Zaključno, vezano za raspravu o novim odnosima na poslovnom tržištu potrebno je istaknuti da dinamičnost okruženja utječe na promjene na poslovnom tržištu. Sudionici na poslovnom tržištu prilagođavaju se tim promjenama i dolazi do razvoja novih odnosa na poslovnom tržištu i modifikacije ponašanje poslovnih kupaca. Fokus je u dosadašnjem poslovanju bio na osvajanju poslovnih kupaca i tržišnog udjela, dok će u budućnosti, koja je već počela, u središtu interesa biti zadržavanje postojećih poslovnih kupaca i širenje poslovanja s lojalnim poslovnim kupcima. Iz tih razloga se potiče pristup kojim se poslovni subjekti razvijaju na temeljima upravljanja dobavljačima i upravljanja poslovnim kupcima. Na taj se način osigurava usklađivanje interesa svih zainteresiranih u procesu stvaranja vrijednosti.

<sup>287</sup> Payne, A.: *A Strategic Framework for CRM*, Cranfield School of Management Working Paper, 2002.

## Teze za raspravu

1. Dinamika promjena u poslovnom okruženju potiču prilagođavanje u ponašanju poslovnih subjekata. Najznačajnije promjene izazvane su globalizacijom konkurencije, upravljanjem kvalitetom, restrukturiranjem gospodarstva, informatizacijom poslovanja i uvažavanjem dobavljača kao partnera. Elaborirajte promjenu koja je vezana za uvažavanje dobavljača kao partnera.
2. Promjene u okruženju predstavljaju poslovnim subjektima mogućnosti za nove razvojne iskorake, ali i prijetnje. Zbog prijetnji neki poslovni subjekti ulaze u krize. Koja se pitanja sugeriraju menadžerima poslovnih subjekata u krizi?
3. Na poslovnom tržištu postoji široki spektar odnosa, ali su oni u pravilu transakcijskog tipa. Nova pojava na poslovnom tržištu vezuje se za relacijske odnose. Koji cilj imaju relacijski odnosi?
4. U novim uvjetima poslovanja na poslovnom tržištu uspjeh se stvara u suradnji s ključnim partnerima. Tko su ključni partneri za određeni poslovni subjekt?
5. Upravljanje odnosima s dobavljačima odrednica je ostvarivanja konkurentne prednosti. Više je ciljeva koje se u takvim odnosima teži ostvariti. Nevedite koji su to ciljevi.
6. Upravljanje odnosima s kupcima usmjereno je na privlačenje, prihvaćanje, zadovoljavanje i zadržavanje poslovnih kupaca tijekom čitavog njihovog životnog vijeka. Ostvarenje navedenog nije moguće bez sustavnog pristupa koji se mora promatrati u cjelovitosti odvijanja pet procesa koji su u interakciji. Navedite te procese i obrazložite njihovu međuovisnost.



## LITERATURA

1. Abrahams, J.: *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*, Ten Speed Press, Chicago, 1993.
2. Agrawal, A., De Mayer, A.: *Managing Value in Supply Chain – Case Studies on Alternate Structure*, INSEAD, working paper collection, 28, 2008.
3. Anderson, J. C., Narus, J. A., Narayandas D.: *Business Market Management, Understanding, Creating and Delivering Value*, Pearson Prentice Hall, London, 2009.
4. Assael, H.: *Marketing, Principles & Strategy*, The Dryden Press, Philadelphia, 1993.
5. Ansoff, H. I.: *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, 1957., 35, 5, str. 113-124.
6. Baker, M.: *Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, 2003.
7. Baker, M. J., Hart, S.: *Marketing and Competitive Success*, Pearson, Oxford, 1989.
8. Batterley, R.: *Leading Through Relationship Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2003.
9. Best, R. J.: *Market-Based Management*, Pearson International Edition, New Jersey, 2009.
10. Bonoma, T. V., Johnson, W.: *The Social Psychology of Industrial Buying and Selling, Industrial Marketing Management*, 7, 3, 1978., str. 213-224.
11. Bonoma, T. V., Shapiro, P. B.: *Segmenting Industrial Market*, Lexington Book, Lexington, 1983.
12. Borden, N. H.: *Concept of the Marketing Mix*, u Dolan, R. J.: *Strategic Marketing Management*, Harvard Business School, Boston, 1991.

13. Bovee, C.L., Houston, M.J., Thill, J.V.: *Marketing*, McGraw Hill, New York, 1995.
14. Brennan, R., Canning, L., McDowell, R.: *Business to Business Marketing*, Sage, London, 2007.
15. Brewer, P. C., Spech, T. W.: *Using Balance Scorecard to Measure Supply Chain Performance*, Journal of Business Logistics, ljeto 2000., str. 75-93.
16. Bunn, M. D.: *Taxonomy of Buying Decision Approaches*, Journal of Marketing, 57, 1993., siječanj, str. 38-56.
17. Bull, Ch.: *Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) implementation*, Business Process Management Journal, 2003., 5, 9, str. 592-602.
18. Carr, A., Pearson, J. N.: *Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes*, Journal of Operations Management, 1999., 17, 5, str. 497-519.
19. Cannon, J. P., Perreault, W. D.: *Buyer – Seller Relationship in Business Markets*, Journal of Marketing Research, 36, studeni 1999., str. 439-460.
20. Chaston, I.: *Knowledge Based Marketing, The Twenty-First Century Competitive Edge*, Response Books, New Dehli, 2004.
21. Churchill, G. A., Iacobucci, D.: *Marketing Research: Methodological Foundations*, South-Western, Thomson Learning, Mason, Ohio, 2002.
22. Coe, J. M.: *Fundamentals of Business to Business*, Sales and Marketing, McGraw-Hill, Chicago, 2004.
23. Cooper, R.G.: *Third generation new product processes*, Journal of Product Innovation Management, 2003., 11., str. 44-54.
24. Copulsky, J.R., Wolf, M.J.: *Relationship Marketing: Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy, 1990., 11, 4, str. 16-20.



25. Coveney, M., Ganster, D., Hartlen, B., King, D.: *The Strategy Gap: Leveraging Technology to Execute Winning Strategies*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2003.
26. Cunningham, M., White, R.: *The Behaviour of Industrial Buyers in their search for Suppliers of Machine Tools*, Journal of Management Science, svibanj 1974.
27. Coughlin, A. T., Anderson, E., Stern L. W., El-Ansary, A. I.: *Marketing Channels*, Prentice Hall, New York, 2006.
28. Day, G.S.: *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West, New York, 1984.
29. Day, G. S.: *Managing Market Relationships*, Journal of Academy of Marketing Science, 28, zima 2000., str. 24-30.
30. Doyle, J.: *Marketing Benchmark Report, Research and insights on attracting and converting the modern B2B buyer*, Marketo, 2012., Zhivago, K.: *The Biggest Mistake that Marketers Make*, Revenue Journal, 01. prosinca 2011.
31. Dwyer, R. F., Tanner, F. J.: *Business Marketing: Connecting, Strategy, Relationship, Learning*, McGraw Hill, Boston, 2002., str 175-178.
32. Erevelles, S., Stevenson, T. H.: *Enhancing the business-to-business supply chain: Insights from partitioning the supply-side*, Industrial Marketing Management, 2006., 35, 4, str. 481-492.
33. Ferguson, B.: *Implementing Supply Chain Management*, Production and Inventory, Management Journal, drugi kvartal 2000., str. 64-67.
34. Fisher, L.: *Industrial Marketing*, Busines Book, London, 1969.
35. Geishecker, L., Rayner, N.: *Corporate Performance Management: BI Collides With ERP*, Research Note SPA-14-9282, Gartner, Inc., December 17, 2001.

36. Gertz, D. L., Baptista, P. A.: *Grow to be Great: Breaking the Downsizing Cycle*, The Free Press, New York, 1995.
37. Gibbs, R., Humphries, A.: *Strategic alliances & marketing partnerships: gaining competitive through collaboration and partnering*, Kogan Page, New Jersey, 2009.
38. Goller, S., Hogg, A., Kalafatis, S. P.: A New Research Agenda for Business Segmentation, *European Journal of Marketing*, 2002., 36, 2, str. 252-271.
39. Graham Roberts-Phelps: *Customer Relationship Management*, Viva Books, New Delhi, 2003.
40. Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, Zagreb, 9, 1-2, 1997., str. 159-166.
41. Grbac, B.: *Marketing*, Ekonomski fakultat Rijeka, Rijeka, 2005.
42. Grbac, B., Meler, M.: *Metrika marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2010.
43. Grover, B. R.: *More to the Bottom Line: Customer Profitability Tools for Wholesaler-Distributors*, Distribution Research and Education Foundation, 2004., str. 85 - 101.
44. Johnston, W. J., Bonoma, T. V.: *The Buying Center, A Structure and Integration Paterns*, *Journal of Marketing*, 45, ljetu 1981., str. 143-156.
45. Johnston, W. J., Lewin, J. E.: *Organizational Buying Behaviour: Toward an Integrative Framework*, *Journal of Business Research*, 35, siječanj 1996., str. 1-15.
46. Hakansson, H (ed.): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, John Wiley, New York, 1982.
47. Hakansson, H., Persson, G.: *Supply Chain Management: The Logic of Supply Chains and Networks*, *International Journal of Logistics Management*, 2004., 15,1, str. 11-26.

48. Hakansson, H., Snehota, I.: *Analysing Business Relationship*, u Ford, D.: *Understanding Business Markets*, Dryden Press, London, 1997.
49. Hamel, G., Prahalad, C.K.: *Competing for the Future*, Harvard Business School, Boston, 1996.
50. Hartley, J. R.: *Concurrent Engineering*, Productivity press, Cambridge, Mass, Macmillan, London, 1992.
51. Hill, R., Hilier, F.: *Organizational Buyer Behavior*, Macmillan, London, 1977.
52. Hutt, M. D., Spech, T. W.: *Business Marketing Management – B2B*, South-Western, Mason, 2010.
53. Hutton, J. G.: *Integrated Marketing Communications and the Evolution of marketing Thought*, Journal of Business Research, studeni 1996., str. 155-162.
54. Kaplan, R., Narayanan, V. G.: *Measuring and Managing Customer Profitability*, Journal of Cost Management, 15, rujan/listopad 2001., str. 5-15.
55. Kaplan, R., Norton, D. P.: *The Execution Premium*, Harvard Business Press, 2008.
56. Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston: Harvard Business School Press, 1996.
57. Kaplan, R. S., Norton, D.: *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review 70, 1, siječanj-veljača 1992., str. 71-79.
58. Kaplan, R. S., Norton, D.: *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review 71, 5, rujan-listopad 1993., str 2-18.
59. Kaplan, R. S., Norton, D.: *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review 74, 1, siječanj/veljača 1996., str. 5-85.

60. Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *Strategy Maps*, Strategic Finance, ožujak 2004., str 27-35.
61. Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *How Strategy Maps Frame an Organization's Objectives*, Financial Executive, ožujak-travanj 2004., str. 40-45.
62. Kaplan, R. S., Norton, D. P.: *The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets*, Strategy and Leadership 32, 5, listopad-studenj 2004., str. 10-17.
63. Kaplan, R. S., Norton, D.: *Strategy Maps: Covertng Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Pres, Boston, 2004.
64. Kesić, T.: *Ponašanje kupaca*, Adeco, Zagreb, 1999.
65. Kinnear, T. C., Bernhardt, K. L., Krentler, K. A.: *Principles of Marketing*, Harper Collins College Publishers, New York, 1995.
66. Kim, W. Ch., Mauborgne, R.: *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, 2005.
67. Kiser, G. E., Rink, D.: *Use of the Product Life Cycle Concept in Development of Purchasing Strategies*, Journal of Purchasing and Materials Management, 16, 1980., str. 12-17.
68. Kotler, P.: *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, Englewood Cliffs, New York, 1967.
69. Kotler, Ph., Amstrong, G., Saunders, J., Wong, V.: *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
70. Kotler, Ph., Caslione, J. A.: *Kaotika*, Mate, Zagreb, 2009.
71. Kotler, Ph., Keller, K.L.: *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2008.
72. Kotter, J. P.: *Vodenje promjena*, Lider, Zagreb, 2009.
73. Kosor: *Sporazum sa Slovenijom idući tjedan u Saboru*, <http://www.vjesnik.com> (07. studenog 2009.)

74. Kraljic, P.: *Purchasing must become supply management*, Harvard Business Review, 1983., 61, 5, str. 109-117.
75. Levitt, Th.: *The Globalization of Markets*, Harvard Business Review, 1983., 61, 3, str. 90-102.
76. Mathur, U. C.: *Business to Business Marketing*, New Age Publisher, New Dehli, 2008.
77. Martin, J. H., Grbac, B.: *Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation*, Industrial Marketing Management, 2003., 32, 1, str. 25-38.
78. Marušić, M., Vranešević, T.: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 1997.
79. McCarthy, J.E.: *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.
80. McKenna, R.: *Marketing is Everything*, Harvard Business Review, 1991, 69, 1., str. 65-79.
81. McWilliams, D. R., Naumann, E., Scott, S.: *Determining Buying Center Size*, Industrial Marketing Management, 21, veljača 1992., str 43-49.
82. McNeil, R.: *Business to Business Market Research*, Kogan Page, London, 2005.
83. Menon, A., Homburg, Ch., Beutin, N.: *Understanding Customer Value*, Journal of Business to Business Marketing, 12, 2, 2005., str. 4-7.
84. Michaelson, G.A., Michaelson, W.S.: *Sun Tzu, Strategies for Marketing*, Tata, McGraw-Hill, New Delhi, 2004.
85. Morris, M. H.: *Industrial and Organizational Marketing*, Merrill Publishing Company, Columbus, 1988.
86. Morriss, M. H., Pitt, L., Honeycutt, D. E.: *Business to Business Marketing*, Sage Publication, London, 2001.

87. Morgan, M., Hunt, S. D.: *The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing*, Journal of Marketing, 58, lipanj 1994., str. 20-38.
88. Moorman, Ch., Deshpande, R., Zaltman, G.: *Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations*, Journal of Marketing Research, 1992., 29, 3, str. 314-328.
89. Narayandas, D., Rangan, V. K.: *Bulding and Sustaining Buyer-seller Relationship in Mature Industrial Market*, Journal of Marketing, 68, lipanj 2004., str. 63-77.
90. Newall, J.: *Industrial Buyer Behaviour: A Model of the Implications of Risk Handling Behaviour for Communication Policies in Industrial Marketing*, European Journal of Marketing, 11, 3, 1977., str. 165-211.
91. Payne, A.: *A Strategic Framework for CRM*, Cranfield School of Management Working Paper, 2002.
92. Po-Chedley, D. A.: *Client Relationship Management*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2004.
93. Poirier Ch. C.: *Advanced Supply Chain Management*, Viva books, New Delhi, 2004.
94. Porter, M. E.: *Konkurentnska prednost, Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008.
95. *Poslovnik o radu Udruženja za sekundarne sirovine, skupljanje i preradu HGK*, www.hgk.biznet.hr (14. studenog 2009.)
96. Power, C.C., Driscoll, L., Bohn, E.: *Smart Selling*, Business Week, 3. kolovoza 1992., str. 48.
97. Pride, W. M., Ferrell, O. C.: *Marketing, Concept and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, 1997.
98. Reed, G., Story, V., Saker, J.: *Business-to-business marketing, What is important to the practitioner?*, Marketing Intelligence & Planning, 2004., 22, 5, str. 501-510.

99. Reid, D. A., Richard E. Plank, E. R.: *Fundamentals of Business Marketing Research*, The Haworth Press, 2004.
100. Robinson, P., Faris, C., Wind, Y.: *Industrial Buying and Creative Marketing*, Allyn & Bacon, New York, 1967.
101. Rocco, F. (urednik): *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1993.
102. Rudzki, R. A.: *Supply Chain Management Transformation: A Leader's Guide*, Supply Chain Management Review, 12, ožujak 2008., str. 14.
103. Rogers, E.: *Diffusion of Innovations*, Free Press, New York, 2003.
104. Rust, R.T., Zahorik, A.J., Keiningham, T.L.: *Service Marketing*, Harper Collins, New York, 1996.
105. Santini, I.: *Neke odrednice internog tržišta kapitala*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007., str. 239- 253.
106. Scott, B. et al : *Supply Chain Challenges: Building Relationship*, Harvard Business Review, 81, lipanj 2003., str. 1-10.
107. Shapiro, B. P.: *Marketing Mix*, u Dolan, R. J.: *Strategic Marketing Management*, Harvard Business School, Boston, 1991.
108. Shapiro, B., Bonoma, T.: *How to segment industrial markets*, Harvard Business Review, 62, 3, 1984., str. 104-110.
109. Sheth, J. N.: *Organizational Buyer Behavior: Past Performance and Future Expectations*, Journal of Business and Industrial Marketing, 11, ¾, 1996., str 7-24.
110. Sheth, N. J.: *A Model of Industrial Buying Behavior*, Journal of Marketing, 37, 4, 1973., str. 60-72.
111. Solomon, M.R., Stuart, E.W.: *Marketing, Real People, Real Choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.

112. Skinner, S. J.: *Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994.
113. Spencer, R., Valla, J. P.: *The Internationalization of the Firm: An International Development Network Approach*, 15th European International Business Association, Helsinki, 17-19. prosinca 1989.
114. Stewart, G.: *Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence*, Logistics Information Management, Vol. 8 Iss: 2, 1995., str. 38-44.
115. Sudar, J.: *Promotivne aktivnosti*, Informator, Zagreb, 1990.
116. Teijlingen, E. R., Hundley, V.: *The importance of pilot studies*, Social Research Update, 35, 2001., str. 39-47.
117. Tosi, H. L.: *The Effects of Expectation Level of Role Consensus on Buyer-Seller Dyad*, Journal of Business, 39, 4, 1966., str. 516-529.
118. Tsai, J.: *The Smallest Slice*, CRM Magazine, 12, 02. veljače 2008., str 37.
119. Turnbull, P. W., Leek, S.: *Business-to-business marketing: organizational buying behaviour, relationships and networks*, u Baker, M.: *Marketing Book*, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2003.
120. Ulaga, W., Eggert, A.: *Value-Based Differentiation in Business Relationship: Gaining and Sustaining Key Supplier Status*, Journal of Marketing, 70, siječanj 2006., str. 119-136.
121. Vitale, R., Giglierano, J., Phoertsch, W.: *Business to Business Marketing, Analysis and Practice*, Pearson, New Jersey, 2011.
122. Vršek, N.: *Kako postaviti funkcionalni sustav?*, Croatiabiz, Zagreb, 30/31, prosinac/siječanj 2004./2005., str. 48-49.
123. Zakon o porezu na dodanu vrijednost NN 47/95...90/05, www.poslovniforum.hr (14. studenog 2009.)



124. Zakon o porezu na dohodak NN 01/05 i Zakon o porezu na dobit NN 01/05 <http://www.poslovniforum.hr> (14. studenog 2009.)
125. Zakon o patentima, NN 10/03, [http://www.poslovni\\_forum.hr](http://www.poslovni_forum.hr) (18. studenog 2009.)
126. Zineldin, M.: *Co-opetition: The Organisation of the Future*, Marketing Intelligence & Planning, 2004., 22, 7, str. 780-789.
127. Zolkiewski, J., Turnbull, P. W.: *Key Account Management, Customer Portfolios and Networks, Academic Rhetoric or Practitioner Tools?*, Journal of Selling and Major Account Management, 3, 3, 2001., str. 55-70.
128. Yankelovich, D.: *New criteria for market segmentation*, Harvard Business Review, 42, 2, 1964., str. 83-90.
129. Wagner, S. M., Johnson, J. L.: *Configuring and managing strategic supplier portfolios*, Industrial Marketing Management, 33, 1, 2004., str. 717-730.
130. Webster, F. C.: *Modelling the Industrial Buying Process*, Journal of Marketing Research, 2, 4, 1965., str. 370-376.
131. Webster, F. E., Wind, Y.: *A General Model of Organizational Buying Behavior*, Journal of Marketing, 36, travanj 1972., str. 12-17.
132. Webster, F. E., Wind, Y.: *Organizational Buyer Behavior*, Prentice Hall, New York, 1972.
133. Webster, F. E.: *The Changing Role of Marketing in the Corporation*, Journal of Marketing, 56, listopad, 1992., str. 1-17.
134. Wetz, B. A., Castleberry, S.B., Tanner, J.F.: *Selling, Building Partnership*, Irwin, Chicago, 2004.
135. Wind, Y., Robinson, P.: *Generalized Simulation of the Industrial Buying Process*, Marketing Science Institute Working Paper, lipanj 1968.

## WEB ADRESE

1. <http://www.gfk.hr>
2. <http://www.hup.com.hr>
3. <http://www.ipsos.com>
4. <http://www.puls.hr>
5. <http://www.zv.hr>
6. <http://www.eizg.hr>
7. <http://www.rabac-hotels.com>
8. <http://www.namještajmislav>
9. <http://www.sap.com>
10. <http://www.oracle.com>
11. <http://www.hgk.hr>
12. [http://www.poslovni\\_forum](http://www.poslovni_forum)
13. <http://bib.irb.hr>
14. <http://unstats.un.org>
15. <http://www.akd-zastita.hr>
16. <http://www.arpapromet.hr>
17. <http://www.autozubak.hr>
18. <http://www.badel.hr>
19. <http://www.baldrige.nist.gov>
20. <http://www.bitechnique.hr>
21. <http://www.elektrokontakt.hr>
22. <http://www.elektromaterijal.hr>
23. <http://www.grafika.hr>
24. <http://www.hgk.hr>
25. <http://www.imperijal.hr>
26. <http://www.impgroup.org>
27. <http://www.inferentialfocus.com>
28. <http://www.istravino.hr>

29. <http://www.jlm.hr>
30. <http://www.koncar.hr>
31. <http://www.kraljevica.hb.hr>
32. <http://www.labinprgres.hr>
33. <http://www.magros.com>
34. <http://www.mgk-pack.com>
35. <http://www.multilink.hr/protect>
36. <http://www.novilist.hr>
37. <http://www.pbz.hr>
38. <http://www.pikrijeka.hr>
39. <http://www.pik-vinkovci.hr>
40. <http://www.3maj.hr>
41. <http://www.privredni-vjesnik.hr>
42. <http://www.rijeka.hr>
43. <http://www.saponija.hr>
44. <http://www.sokol-maric.hr>
45. <http://www.spas.hr>
46. <http://www.teri-crotek.com>
47. <http://www.trendletter.com>
48. <http://www.uniri.hr>
49. <http://www.vetropack.hr>
50. <http://www.vidiauto.com>
51. <http://www.vlada.hr>
52. <http://www.voa.gov/misc/croatia>
53. <http://www.westin.hr>
54. <http://www.zaba.hr>
55. <http://www.dell.com>
56. <http://www.dzs.hr/ljetopis2008>
57. <http://www.erstebank.hr>

58. <http://www.poslovniforum.hr>
59. <http://www.vjesnik.com>
60. <http://www.aluminij.ba>
61. <http://imsidesign.com/Products/DesignCAD>
62. <http://www.designofmachinery.com/Cam>
63. <http://www.newincite.com>
64. <http://www.inboundsales.net>
65. <http://www.revenuejournal.com>
66. <http://ftp.marketingsherpa.com>
67. <http://www.webanalyticsworld.ne>
68. <http://www.siriusdecisions.com>
69. <http://www.mindtools.com>
70. <http://www.valuebasedmanagement.net>
71. <http://marketingteacher.com>
72. <http://ec.europa.eu/economy>
73. <http://www.adl.com>
74. <http://www.b2bconversationsnow.com>
75. <http://www.investopedia.com>
76. <http://www.adlittle.com>
77. <http://saleschallenger.exbdblogs.com>
78. <http://www.clmcf1.org>
79. <http://www.inventorysolutions.org>
80. <http://www.ism.ws/ISMReport/Forrester/FROB042003PR.cfm>
81. <http://industrialmarketingtoday.com>
82. <http://www.businessesgrow.com>
83. <http://www.morganstanley.com>
84. <http://www.impgroup.org>