

# Organizacijska kupnja

---

**Francetić, Dora**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:902356>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-03**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Dora Francetić**

**Organizacijska kupnja**

Završni rad

Pula, 2020.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**Dora Francetić**

## **Organizacijska kupnja**

Završni rad

**JMBAG: 0303059666, redovita studentica**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Marketing**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Erik Ružić**

Pula, rujan 2020.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za prvostupnika ekonomije/poslovne ekonomije, smjera \_\_\_\_\_ ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

### o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom \_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## Sadržaj

1. Uvod .....	1
2. Pojam organizacijske kupnje .....	2
2.1. Vrste poslovnih tržišta .....	2
2.2. Kupovne situacije .....	3
3. Struktura poslovnog tržišta .....	5
4. Obilježja procesa kupnje organizacijskog kupca .....	7
5. Specifičnosti procesa kupnje organizacijskog kupca .....	9
6. Čimbenici utjecaja na odluke o kupnji .....	11
6.1. Čimbenici okružja .....	11
6.2. Organizacijski čimbenici .....	12
6.3. Međusobni čimbenici .....	13
6.4. Individualni čimbenici .....	13
7. Sudionici u procesu kupnje na tržištu poslovne potrošnje .....	14
7.1. Uloge članova kupovnog centra .....	14
7.2. Snage kupovnog centra .....	15
7.3. Ciljanje poduzeća i centara za kupnju .....	15
7.4. Sukob i rješavanje problema u grupnom odlučivanju .....	16
8. Proces kupnje .....	19
8.1. Dvadeset potencijalnih odluka poslovnog kupca .....	19
8.2. Faze u procesu donošenja odluke o kupnji .....	20
9. Upravljanje odnosima s kupcima na tržištu poslovne potrošnje .....	23
9.1. Uspostava korporacijskog povjerenja, kredibiliteta i reputacije .....	23
9.2. Poslovni odnosi: Rizik i oportunitizam .....	24
9.3. Nove tehnologije i kupci na tržištu poslovne potrošnje .....	25
10. Institucijska i vladina tržišta .....	27
11. Istraživanje specifičnosti organizacijske kupnje na primjeru poduzeća Semmelrock Stein+Design .....	28
11.1. Cilj i metodologija istraživanja .....	28
11.2. Analiza rezultata istraživanja .....	28
12. Kritički osvrt .....	31
13. Zaključak .....	32
Literatura .....	33
Sažetak .....	34
Summary .....	35

## 1. Uvod

Organizacijska kupnja može se definirati kao proces donošenja odluka vezanih za kupnju određenog proizvoda ili usluge. Nakon što poduzeće spozna potrebu za kupnjom određenog proizvoda ili usluge, potrebno je istraživati te tražiti informacije o proizvodima i dobavljačima te detaljno analizirati moguće alternative. Prilikom procesa kupnje moguće su tri vrste kupovnih situacija, a to su ponovljena kupnja, modificirana kupnja i nova kupnja. Važno je spomenuti nekoliko vrsta čimbenika koji utječu na proces donošenja odluka, a to su čimbenici okružja, organizacijski čimbenici, međuosobni čimbenici te individualni čimbenici. Poslovno tržište je veliko po broju sudionika te se sastoji od tržišta proizvođača, tržišta posrednika, institucijskih tržišta te vladinih tržišta. Također, bitno je spomenuti centar za kupnju kojeg čini skupina osoba koje sudjeluju u procesu donošenja odluka o kupnji određenog proizvoda ili usluge. Prilikom donošenja odluka o kupnji, uvijek postoji mogućnost pojave konflikta među članovima. Razlog pojave konflikta može biti zbog različitih ciljeva članova kupovnog centra. Iako je poželjno da ne dolazi do nikakvih nesporazuma unutar centra za kupnju, ako se riješi pravilnim putem odnosno suradnjom, onda će pojava konflikta biti korisna jer će rezultirati donošenjem bolje odluke. Za proces kupnje se može reći da je to jedan vrlo složen i dinamičan proces pa je stoga bitno spomenuti nekoliko faza u procesu donošenja odluka kroz koje prolazi poslovni kupac prilikom kupnje. Proces kupnje započinje spoznajom problema odnosno javljanjem potrebe za kupnjom određenog proizvoda ili usluge. Zatim je potrebno razviti željene specifikacije proizvoda te tražiti informacije o potrebnim proizvodima i dobavljačima. Nakon što se prikupe sve potrebne informacije, potrebno ih je obraditi i analizirati te izvršiti odabir odgovarajućeg proizvoda i dobavljača. Zadnja faza u procesu donošenja odluka je postkupovna ocjena u kojoj je potrebno ocijeniti odgovaraju li nabavljeni proizvodi kriterijima koji su prethodno navedeni u specifikaciji.

U ovom radu, analizirati će se specifičnosti procesa organizacijske kupnje na primjeru poduzeća Semmelrock Stein+Design koje je smješteno u Ogulinu. Semmelrock Stein+Design je poduzeće koje se bavi proizvodnjom betonskih pločnika, ploča i ostalih betonskih proizvoda.

## 2. Pojam organizacijske kupnje

Poduzeća, osim što se bave prodajom roba i usluga, također kupuju velike količine sirovina, materijala, opreme, komponenata za proizvodnju, razne dodatke te poslovne usluge.

Po definiciji, organizacijska kupnja je proces donošenja odluka kojim formalna poduzeća uspostavljaju potrebu za kupnjom proizvoda i usluga i identificiraju ih, te vrše odabir između alternativnih marki i dobavljača.<sup>1</sup>

Razlikujemo dvije vrste nabave i to nabava u širem smislu i nabava u užem smislu. Kriterij njihova razlikovanja su poslovi koji se odvijaju unutar nje. To mogu biti poslovi koji se u vezi s nabavom obavljaju svakodnevno odnosno ulaze u kategoriju operativnih poslova ili mogu biti poslovi koji se rjeđe, povremeno obavljaju i ulaze u kategoriju poslova od strateškog značenja. Definicija nabave u užem smislu glasi: Obavljanje svih operativnih poslova u procesu nabavljanja objekata nabave predstavlja nabavu u užem smislu. Definicija nabave u širem smislu glasi: Odnosi se na obavljanje strateških zadataka u vezi s nabavljanjem. Strateški zadaci u vezi s nabavom utječu na učinke i dobit poslovnog sustava.<sup>2</sup>

### 2.1. Vrste poslovnih tržišta

Poslovno tržište sastoji se od svih poduzeća koja nabavljaju robe i usluge koje koriste za daljnju proizvodnju proizvoda ili usluga koje prodaju, iznajmljuju ili isporučuju drugima. Osnovu industrije čine proizvodnja, komunikacije, bankarski sektor, financije i osiguranje, poljoprivreda, šumarstvo, ribolov, rudarstvo, građevina, javni radovi, prijevoz, distribucija te uslužne djelatnosti. Puno veći novčani iznosi i puno više različitih stavaka prelazi iz ruke u ruku kod procesa prodaje kupcima u području poslovne potrošnje nego u području individualnih kupaca. Vrste poslovnih tržišta:<sup>3</sup>

- Tržište proizvođača – podrazumijeva poslovne kupce koji kupuju sirovine, gotove i polugotove proizvode koji se koriste u proizvodnji drugih proizvoda.

---

<sup>1</sup>P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, Upravljanje marketingom, Mate, 2014., str. 183.

<sup>2</sup>Vrste nabave <https://bit.ly/2kr4i84>, (datum pristupanja 9. rujan 2019.)

<sup>3</sup>D. Dobrinić, I. Gregurec, Integrirani marketing, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 2016., str. 53.



- Tržište posrednika – čine poslovni kupci koji posreduju u prodaji proizvoda odnosno kupuju gotove proizvode s ciljem njihove daljnje prodaje.
- Institucijska tržišta – podrazumijevaju dobrotvorne, obrazovne i ostale neprofitne organizacije kao što su bolnice, škole, muzeji, vjerske institucije i slično.
- Vladina tržišta – čine nacionalna vlada, lokalna uprava i samouprava te se kupnjom proizvoda i usluga stanovništvu pruža obrazovanje, zdravstveno osiguranje, voda, energija, sigurnost i slično.

## 2.2. Kupovne situacije

Prilikom kupnje na tržištu poslovne potrošnje, kupci se susreću s velikim brojem odluka. Broj odluka ovisi o složenosti samog problema kojeg je potrebno riješiti, odnosno o zahtjevima nabave, također o broju osoba koji su uključeni u proces kupnje te o vremenu koje je potrebno da bi se obavio proces. Prilikom procesa kupnje najviše vremena posvećuje se traženju informacija o proizvodima i dobavljačima te ocjenjivanju alternativa. Još veća posvećenost, pozornost i naponi potrebni su kada se radi o kupnji proizvoda koji je skup, složen te važan za poslovanje. Uz traženje informacija, također je vrlo važna kvalitetna obrada i ocjena alternativa na temelju prošlih iskustava s proizvodima i dobavljačima. Važno je spomenuti tri vrste kupovnih situacija, a to su izravna ponovljena kupnja, modificirana ponovljena kupnja i nova kupnja.<sup>4</sup>

Ponovljena kupnja je kupovna situacija u kojoj se kupnja odvija rutinski budući da se najčešće radi o kupnji proizvoda koji je već ranije kupljen od istog dobavljača. Ova vrsta kupovne situacije ne zahtjeva puno vremena kao ni velike napore budući da se kupnja temelji na određenom iskustvu te već poznatom proizvodu i dobavljaču. Najčešće se radi o kupnji rezervnih dijelova i nekih osnovnih potrepština potrebnih za obavljanje svakodnevnih zadataka te se u pravilu radi o opremi manje vrijednosti. Zbog učestalosti kupnje, poslovni kupci sastavljaju listu dobavljača koje smatraju pouzdanima te s njima grade dugoročnu poslovnu suradnju koja je vrlo važna i za dobavljače jer si na taj način osiguravaju tržište na duži vremenski period.

---

<sup>4</sup>P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, op. cit., str. 186.

Modificirana kupnja je kupovna situacija u kojoj je došlo do promjena u nabavi proizvoda koji su se do tada rutinski nabavljali. Do modificirane kupnje dolazi kada poslovni kupac analizira situaciju na tržištu te ustanovljava da postoje kvalitetniji dobavljači te rješenja u vidu cijene, kvalitete i isporuke. Razlog modificirane kupnje može biti i nezadovoljstvo s postojećim dobavljačem zbog kvalitete proizvoda, isporuke ili nekog drugog faktora. Također, do promjena može doći ukoliko poslovni kupac pokreće proizvodnju novih proizvoda ili inovira postojeći proizvod pa mu je za provedbu potrebna nova oprema te materijali.

Nova kupnja je kupovna situacija u kojoj dolazi do kupnje novog proizvoda od novog dobavljača. Ovakva kupovna situacija zahtjeva velike napore kako bi se prikupile kvalitetne informacije o određenom proizvodu i dobavljaču. Za poslovnog kupca takva situacija je izložena rizicima dok za dobavljača predstavlja izazov i mogućnost da konkurira i postane jedan od dobavljača. Potrebno je razlikovati dvije vrste nove kupnje, a to su klasična nova kupnja te strateška nova kupnja. Klasična nova kupnja predstavlja veliki izazov jer se radi o kupnji proizvoda koji se još nije kupovao za potrebe poslovanja te o dobavljaču s kojim se ranije nije surađivalo. Iz tog razloga, važno je prikupiti mnogo informacija te izvršiti detaljnu analizu. Strateška nova kupnja predstavlja još veći izazov jer se radi o proizvodu velike vrijednosti ili od strateške važnosti za poslovanje. Kod ovakve kupnje odgovornost u donošenju odluka je velika jer se radi o dugoročnim i financijski složenijim odlukama.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> B. Grbac, D. Lončarić, Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, str. 291.-294.

### 3. Struktura poslovnog tržišta

Za poslovno tržište se može reći da je veliko, po broju i po veličini sudionika na tom tržištu pa tako i po vrijednosti transakcija koje se među njima ostvare. Strukturu poslovnog tržišta čini nekoliko vrsta poslovnih kupaca. Poslovni kupci imaju određene potrebe koje se prikazuju kao potražnja na poslovnom tržištu. Te potrebe odnose se za nabavu odnosno kupnju sirovina i repromaterijala, opreme, potrepština te poslovnih usluga. Poslovni kupci kupuju proizvode koji će biti upotrijebljeni za proizvodnju drugih proizvoda, za preprodaju ili za izvršavanje svakodnevnih poslova. Također je važno spomenuti da strukturu poslovnog tržišta čine profitni i neprofitni poslovni kupci. Profitni poslovni kupci su oni kupci kojima je cilj ostvarivanje dobiti i to su najčešće oni koji se bave proizvodnjom i pružanjem usluga te trgovinom. Neprofitni poslovni kupci su oni kupci kojima nije cilj ostvarivanje dobiti. Tu spadaju tijela državne uprave, jedinice lokalne i regionalne samouprave, škole, fakulteti, bolnice i razne ustanove te udruge. Strukturu poslovnog tržišta čine četiri vrste kupaca, a to su proizvodni/uslužni poslovni subjekti, trgovački poslovni subjekti, državna uprava, lokalna i regionalna samouprava te ustanove i udruge. Proizvodni/uslužni poslovni subjekti su subjekti koji se bave nabavljanjem proizvoda koje koriste za proizvodnju drugih proizvoda, za ugradnju kupljenih proizvoda u druge proizvode ili za jednostavniju realizaciju svakodnevnih zadataka. Trgovački poslovni subjekti kupuju raznovrsne proizvode koje preprodaju drugim poslovnim subjektima ili krajnjim potrošačima te oni 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. Oni kupljene proizvode skladište, dorade, prepakiraju ili izvrše neki drugi posao koji je važan za ponovnu prodaju. Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava podrazumijevaju urede i službe na nacionalnoj, županijskoj, gradskoj i općinskoj razini. Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava su veliki kupci s obzirom na broj subjekata koji mogu kupovati te na opseg robe koja se nabavlja. Vrijednost kupljenih proizvoda je obično prilično velika, primjerice izgradnja autoceste ili kupnja novih vlakova. U svakoj državi postoji veliki broj ustanova i udruga koje nisu osnovane s ciljem ostvarivanja dobiti te se zato smatraju neprofitnim subjektima koji djeluju na poslovnom tržištu. Mnoge su ustanove utemeljene s ciljem da svojim građanima omoguće i osiguraju određeni

standard. Ustanove uključuju domove zdravlja, bolnice, fakultete, sveučilišta, crkve i slično. Ove ustanove za svoje poslovanje potražuju na poslovnom tržištu proizvode veće ili manje vrijednosti od opreme do svakodnevnih potrepština. Također, građani osnivaju razne udruge s ciljem da kroz njih ispunjavaju svoje interese koji nisu profitno usmjereni. To su najčešće interesi za bavljenje sportom, očuvanjem baštine i ostalo. Udruge također imaju potrebe koje ispunjavaju na poslovnom tržištu s ciljem ostvarivanja ciljeva. Ustanove i udruge se pojavljuju kao kupci te je njihovo ponašanje u procesu kupnje specifično.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> B. Grbac, D. Lončarić, op.cit., str. 214.-217.

## 4. Obilježja procesa kupnje organizacijskog kupca

Važno je istaknuti šest obilježja organizacijskog tržišta, a ona su sljedeća: specifičnosti tržišta i potražnje, racionalni kupovni motivi, reciprocitet u razmjeni, specifičnost kanala distribucije, donošenje odluka te poslijekupovni procesi.<sup>7</sup>

Što se tiče specifičnosti tržišta i potražnje, broj stvarnih kupaca je nepromijenjiv i neznatan dok je broj mogućih kupaca ograničen za većinu organizacijskih kupovina. Kada postoji ograničen broj gospodarskih subjekata, to rezultira jakim utjecajem na tržišne uvjete, uvjete prodaje, visinu cijena itd. Kod kapitalnih dobara, mali broj kupaca i velik utjecaj pri kupovini, kompenzira se cijenom i visokim jediničnim troškovima. Na industrijskom tržištu, uvjeti kupovine prije svega ovise o tome proizvode li proizvođači za samo jedan tržišni segment, proizvode li za grupu nepovezanih industrija ili se samo orijentiraju na šire organizacijsko tržište. Kod proizvodnje za samo jedan tržišni segment i kod proizvodnje za grupu nepovezanih industrija, uvjeti kupovine i cijena kreiraju se u okviru integriranog gospodarskog subjekta budući da se tek na tržištu javlja mogućnost slobodnog donošenja odluka o kupovini ali s uvjetom da postoji više različitih ponuđača istog proizvoda ili usluge.

Racionalni kupovni motivi su jedan od bitnih faktora u donošenju kupovnih odluka organizacijskog kupca s obzirom da je cilj svake organizacije rentabilno i ekonomično poslovanje. Kao ciljeve koji se mjere povećanjem prihoda te snižavanjem troškova mogu se navesti jednostavnost, fleksibilnost, produktivnost, prilagođavanje potrebama kupaca, utjecaj na kvalitetu proizvoda ili usluge, troškovi i sigurnost proizvoda te drugo. Temeljni kriteriji kod kupovine su ekonomičnost, djelotvornost i maksimizacija profita budući da se sve kategorije mogu izraziti kvantitativno. Analiza organizacijskog prodavača se temelji na dvije grupe čimbenika. Prva grupa čimbenika sadrži kvalitetu, rokove isporuke te odnose s dobavljačima dok su isto tako vrlo važne i usluge koje se nude u predkupovnom i poslijekupovnom vremenu. Drugu grupu čimbenika podrazumijeva vrjednovanje dobavljača, a neki od faktora koji utječu na izbor dobavljača su cijena koja također uključuje transportne troškove, ugled, održavanje standarda kvalitete, rokovi isporuke, sigurnost

---

<sup>7</sup> T. Kesić, Ponašanje potrošača, Zagreb, Opinio, 2006., str. 398.

održavanja rokova isporuke, dostupnost usluga, djelotvorno postupanje prema zahtjevima kupaca te pravodobno informiranje kupaca.

Kao jedan od standardnih oblika kupovine na proizvodno uslužnom tržištu može se navesti reciprocitet, gdje poduzeća proizvode kupuju jedan od drugoga s time da plaćaju samo razliku vrijednosti. Primarni reciprocitet se iskazuje u direktnim dogovorima između prodavača i kupca koji imaju recipročne potrebe. Razvojem velikih gospodarskih sustava te integracijom razvijen je neizravni reciprocitet. Kod neizravnog reciprociteta kupac kupovinu uvjetuje prodajom proizvoda nekog drugog gospodarskog subjekta koji je često dio velikog gospodarskog sustava te time recipročna razmjena postaje složena.

Način korištenja kanala distribucije predstavlja vidljivu razliku između tržišta osobne potrošnje i organizacijskog tržišta. Kupci i dobavljači na organizacijskom tržištu obično kontaktiraju izravno stoga su kanali distribucije kraći i uključuju se samo onda kada je riječ o standardnim proizvodima. U situaciji kada su kupci proizvoda zemljopisno raspršeni tada se koriste posrednici dok je vrijednost proizvoda relativno niska.

Donošenje odluka u grupi podrazumijeva sudjelovanje više osoba koje čine takozvani "kupovni centar" čiji se članovi izmijenjuju ovisno o tome koji je predmet kupovine. U situaciji složenije tehničke opreme tada glavni direktor, projektant, menadžer proizvodnje te nabavljač čine kupovni centar. Kada je riječ o rutinskoj kupovini onda samo jedna osoba ima kontrolu nad zalihama te izdaje narudžbenicu.

Zbog većeg broja sudionika u kupovnom procesu, kompleksnosti kupovine, zbog većih financijskih izdataka i većeg rizika, poslijekupovni procesi su bitniji za organizacijskog potrošača nego za pojedinačnog potrošača. Veliku važnost imaju poslijeprodajne usluge kao što su servisi, održavanje, jamstva, popravci, instaliranje kupljenih proizvoda i drugo.

## 5. Specifičnosti procesa kupnje organizacijskog kupca

Neovisno da li se radi o proizvodnji za tržište osobne potrošnje ili za organizacijsko tržište, organizacija treba proizvoditi proizvode i/ili pružiti usluge koje potrošači traže ako želi opstati na tržištu. Organizacijskom kupcu je potrebno mnogo roba i usluga koje kupuje na tržištu kako bi mogao održavati proces proizvodnje ili stvaranja usluga. Kupnja na organizacijskom tržištu uključuje veći broj sudionika, zahtijeva veće financijske izdatke te dulje vrijeme.

Organizacijski proces kupovine je proces donošenja odluka kojom formalna organizacija određuje potrebu za kupovinom proizvoda i usluga te mora identificirati, vrednovati te odabrati alternativne proizvode odnosno usluge te dobavljače. Kupovina je složen proces budući da proces donošenja odluka o kupnji obuhvaća prikupljanje i preradu informacija i odabir kriterija koji utječu na izbor marke te dobavljača. Organizacijski proces donošenja odluka o kupnji vrlo je složeniji od donošenja odluka na tržištu osobne potrošnje, a razlog tome je puno veći broj čimbenika koji utječu na donošenje odluka. Važno je spomenuti nekoliko čimbenika koji pridonose kompleksnosti kod organizacijskog procesa odlučivanja o kupnji, a to su:<sup>8</sup>

- Kompleksnost kupovne odluke – povećava se uključivanjem većeg broja ljudi u proces donošenja odluke o kupnji. Povećava se i broj te stručnost članova "kupovnog centra" kada se radi o novom proizvodu koji iziskuje visoke ljudske, financijske te vremenske resurse. Struktura članova "kupovnog centra" mijenja se ovisno o karakterističnosti proizvoda koji se nabavlja, a to ima negativan utjecaj na identifikaciju uloga pojedinih članova i izvođenje općih zaključaka.
- Predmet organizacijske kupovine – često su složenija tehnička oprema, velike i skupe narudžbe koje zahtijevaju znanje stručnjaka. Najčešće se kod nabave dugotrajnih i skupih proizvoda traže i prognoze stručnjaka o korisnosti određenog proizvoda u budućnosti te o tehnološkom razvoju.
- Proces organizacijske kupovine – često traje prilično dugo te uključuje određeni stupanj rizika i nesigurnosti ovisno o promjenama uvjeta u okruženju te uvjetima gospodarskog subjekta.

---

<sup>8</sup>T. Kesić, ibidem, str. 401.

- Kompleksnost proizvoda i usluga – također obuhvaća prethodna znanja i iskustva te duljinu vremena između kupovina. Važno je spomenuti tri oblika kupovina, a to su rutinska, modificirana i nova kupovina.
- Specifičnost svake organizacije – omogućuje izvođenje općih zaključaka kao što je slučaj na tržištu osobne potrošnje jer se mogućnosti, ograničenja, ljudi i ciljevi razlikuju između gospodarskih subjekata.
- Kompleksnost industrijskog procesa kupovine – uvjetovana je brojnim odlukama koje ograničavaju, usmjeravaju ili utječu na odluku o kupnji.

Osnovni zadatak proizvodne organizacije – proizvodnja odgovarajućih proizvoda. Da bi proizvodna organizacija mogla nesmetano i kontinuirano proizvoditi, potrebno je da se ostvare određeni uvjeti koji će joj omogućiti da taj osnovni zadatak ispuni. Potrebno je da, osim ostalih čimbenika, bude osigurana kontinuirana opskrba potrebnim sirovinama i reprodukcijom materijalom određenih vrsta, dimenzija i kvaliteta, koji se u procesu proizvodnje stalno i postupno troše. U modernoj organizaciji, poslove opskrbe preuzima na sebe nabavna služba. Prema tome, njezin je osnovni zadatak osigurati harmoničan tijek proizvodnog procesa pravodobnom i ekonomičnom nabavom potrebnog reprodukcijom materijala, sirovina i drugog, što u sebi uz poslove koji se odnose na samo kupovanje sirovina i materijala uključuje preuzimanje, skladištenje i izdavanje. Zadaci nabave nisu nimalo laki, jer njihovo obavljanje ne ovisi samo o internim mogućnostima privredne organizacije, a ni o osoblju koje je zaposleno u nabavnoj službi, nego i o nizu vanjskih okolnosti, u prvom redu o tržišnim uvjetima. Na tržištu se situacije ponekad brzo mijenjaju, tako da određena rješenja koja su se u sadašnjem trenutku činila optimalna, u sljedećem postaju nepovoljna pod djelovanjem tržišnih čimbenika. Stoga i jest jedan od prvih specifičnih zadataka nabavne službe – dobro poznavanje tržišta i njegovih tendencija, što se postiže stalnim i sustavnim istraživanjima.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup>P. Sikavica, M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, infomator, 1999., str. 782.



## 6. Čimbenici utjecaja na odluke o kupnji

Kompleksnost organizacijskog kupovnog ponašanja može se očitati u brojnim čimbenicima koji utječu na odluke o kupovini. Sve te čimbenike moguće je uvrstiti u 4 skupine, a to su čimbenici okružja, organizacijski čimbenici, međuosobni čimbenici te individualni čimbenici.<sup>10</sup>

### 6.1. Čimbenici okružja

Okolina je element u kojem organizacija nastaje, razvija se i nestaje te ona kao takva čini skupinu čimbenika na koje gospodarski subjekt ne može direktno utjecati. Čimbenici okružja svakodnevno utječu na gospodarski subjekt te ih je teško identificirati. Važno je spomenuti pet vrsta utjecaja okružja: utjecaji okoline, ekonomski, tehnički, kulturni i pravni utjecaji te se ti utjecaji manifestiraju putem države i njezinih institucija, društvenih organizacija i raznih profesionalnih i trgovačkih skupina.

Utjecaji okoline određuju uvjete poslovanja gospodarskog subjekta, a oni podrazumijevaju gospodarsko pravo, izvore financiranja, uvjete financiranja, političku klimu te cikluse u razvoju gospodarstva određene zemlje. Također, okolina određuje uvjete nabave proizvoda i usluga te prodaju proizvoda. Ona isto tako definira norme i vrijednosti gospodarskog sustava koje utječu na poslovanje gospodarskog subjekta odnosno ograničavaju njegove poslovne aktivnosti.

Lokacija tržišta, prostorni smještaj organizacije, klima, mjesta dobavljača te izvori sirovina neki su od prirodnih čimbenika koji utječu na poslovanje gospodarskog subjekta. U posljednje vrijeme, utjecaj ekonomskih aktivnosti na onečišćenje okoliša postaje bitan faktor u procesu donošenja odluka o kupovini. Prilikom kupnje odnosno odabira određenog proizvoda, organizacije najprije analiziraju kakve će biti posljedice na okoliš tijekom procesa prerade proizvoda i hoće li u tom procesu doći do ispuštanja štetnih plinova, otpadnih voda i slično.

Tehničko okružje je stvorio čovjek i to je dio fizičke sredine. Razvoj tehnike i tehnologije osim što ograničava raspoloživost proizvoda i usluga, također uvelike

---

<sup>10</sup>T. Kesić, op. cit., str. 402.

utječe na proces donošenja odluka o kupovini. Kada je riječ o rutinskoj i modificiranoj kupovini, sustavi transporta, komunikacije i obrade podataka omogućuju automatsko odlučivanje te se time ubrzava proces kupnje.

Ekonomske aktivnost također utječu na proces donošenja odluka o kupovini te ih je većina orijentirana prema cilju. U ekonomsko okružje spadaju cijene, dohodak, krediti, razine ponude i potražnje, razine zaliha i slično.

Kulturni utjecaji očituju se preko normi, vrijednosti, tradicija, običaja, navika te se ti utjecaji na gospodarski subjekt promatraju preko pojedinca. Utjecaj kulture i potkulture na proces kupovine ponajprije se očituje putem vrijednosti i običaja članova koji su dio tog procesa. U okviru kulture postoje razne potkulturne skupine koje imaju zajedničke vrijednosti, običaje, norme ponašanja te je njihov utjecaj na donošenje odluka o kupovini izraženiji. Važno je spomenuti i unutarnju kulturu organizacije kojom se usmjerava ponašanje članova organizacije.

Političko okružje odnosi se na pravne propise i norme, poreznu politiku, carinske propise, sporazume s određenim zemljama, različite povlastice gospodarskih subjekata i slično. Sve te državne mjere, neovisno da li djeluju kao poticaji ili ograničenja predstavljaju determinirajuće faktore u procesu donošenja odluka o kupovini iz razloga što izravno ili neizravno utječu na ponašanje u pojedinim zemljama i udrugama.

## **6.2. Organizacijski čimbenici**

Čimbenici organizacije odnose se na ljudske, tehnološke i financijske resurse gospodarskog sustava. Prema Leavittu, organizaciju čine četiri sustava koja utječu jedan na drugoga te ovise jedan o drugome:<sup>11</sup>

1. Zadaci – posao koji treba biti završen kako bi ciljevi organizacije bili postignuti
2. Struktura predstavljena sustavima komunikacije, statusa, autoriteta, nagrade i tijeka poslova
3. Tehnološka rješenja u sklopu tijeka proizvodnje, prodaje i obrade podataka
4. Ljudi – osnovni faktori cjelokupnog sustava

---

<sup>11</sup> T. Kesić, op. cit., str. 405.

### **6.3. Međuosobni čimbenici**

Unutar organizacije formirane su grupe ljudi koji su zaduženi za proces odlučivanja o kupnji određenih proizvoda i usluga. Prilikom procesa odlučivanja o kupovini, dolaze do izražaja osobni interesi i utjecaji članova grupe, organizacijska ograničenja i ciljevi, faktori okruženja i drugo. Međuljudski odnosi sudionika izražavaju se kroz autoritet, moć i razine sukoba te utječu na odluke o kupnji. Često dolazi do situacije da osobe koje su na najvišim funkcijama nemaju dovoljno autoriteta i utjecaja na odlučivanje dok neki drugi član grupe pokazuje bolje komunikacijske vještine.<sup>12</sup>

### **6.4. Individualni čimbenici**

Individualni čimbenici podrazumijevaju osnovne osobne karakteristike sudionika u procesu odlučivanja, a neke od njih su osobnost, dob, obrazovanje, prihodi i slično. Često, osobe sa dužim radnim stažom imaju drugačiji utjecaj na donošenje odluka u odnosu na osobe sa kraćim radnim stažom. Također, osobe se razlikuju i po načinu kupovanja. Određene osobe se više fokusiraju na detaljne analize konkurentskih ponuda i dobavljača dok postoje i oni koji se oslanjaju na vještinu pregovaranja te na svoju intuitivnost.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> D. Dobrinić, *Osnove marketinga*, Split, Redak, 2010. str. 72.

<sup>13</sup> D. Dobrinić, I. Gregurec, *op. cit.*, str. 56.

## **7. Sudionici u procesu kupnje na tržištu poslovne potrošnje**

U situacijama izravne ponovljene kupnje i modificirane ponovljene kupnje za kupnju su odgovorni agenti dok je za nove zadatke odgovorno osoblje iz drugih odjela. Agenti su zaduženi za odabir dobavljača, a inženjersko osoblje je odgovorno za odabir komponenti proizvoda.

### **7.1. Uloge članova kupovnog centra**

Centar za kupnju podrazumijeva osobe koje sudjeluju u procesu donošenja odluke o kupovini, imaju zajedničke ciljeve te preuzimaju rizik koji se može pojaviti prilikom donošenja odluka o kupnji. Relativno je mali broj kupnji na tržištu poslovne potrošnje o kojima odlučuje samo jedna osoba, većinom se odluke donose u centrima za nabavu. Centar za nabavu čini skupina ljudi unutar organizacije koja je uključena u proces odlučivanja o kupnji. Ti pojedinci uključuju korisnike, one koji utječu na odluke, kupce, one koji odlučuju i "čuvare ulaza". Jedna osoba može obavljati nekoliko od tih uloga. Ti sudionici dijele neke ciljeve i rizike koji su povezani s njihovim odlukama.

Korisnici su članovi organizacije koji zapravo koriste proizvod koji se nabavlja. Oni često iniciraju proces kupnje ili razvijaju specifikacije za kupnju. Nakon prodaje, oni također ocjenjuju značajke proizvoda prema specifikacijama. Oni koji utječu na kupnju često su tehničke osobe, kao što su inženjeri koji pomažu u razvijanju specifikacija i ocjenjuju alternativne proizvode. Tehničko osoblje je posebno važno kada razmatrani proizvod uključuje novu naprednu tehnologiju. Kupci su odgovorni za odabir ponuđača i zapravo pregovaraju o uvjetima kupnje. Oni također mogu biti uključeni u razvoj specifikacija. Kupci se ponekad nazivaju agenti za nabavu ili voditelji nabave. Njihov izbor ponuđača i proizvoda, osobito za prvu kupnju, izrazito je pod utjecajem ostalih osoba u centru za nabavu. Za ponovljene kupnje, kupac igra važnu ulogu pri izboru ponuđača i pregovaranjima s njima. Oni koji odlučuju zapravo biraju proizvode i ponuđače. Premda kupci mogu biti oni koji odlučuju, nije neuobičajeno da druga osoba igra tu ulogu. Za proizvode koji se rutinski kupuju, kupci su obično oni koji odlučuju. Međutim, kupac možda neće imati ovlasti da obavi kupnju koja prelazi određenu novčanu vrijednost i u tom slučaju odlučuju osobe na višem stupnju uprave. "Čuvari ulaza", kao što su tajnice i tehničko osoblje, nadziru

tok informacija prema osobama i između osoba koje drže ostale uloge u nabavnom centru. Broj i struktura nabavnih centara pod utjecajem su veličine organizacije i položaja na tržištu, volumena i tipa proizvoda koji se kupuje i ukupne filozofije uprave poduzeća s obzirom na to tko bi točno trebao biti uključen u odlučivanje o kupnji. Poduzeća koja pokušavaju prodavati kupcima na tržištu poslovne potrošnje trebaju odlučiti tko se nalazi u centru za nabavu, tipove odluke koje svaki pojedinac donosi i koji su pojedinci najutjecajniji u procesu odlučivanja. Zbog toga što u nekim situacijama mnogi ljudi čine centar za nabavu, dobavljači ne mogu kontaktirati sve sudionike, umjesto toga, moraju kontaktirati nekoliko najutjecajnijih.<sup>14</sup>

## **7.2. Snage kupovnog centra**

Kupovni centar sastoji se djelatnika poslovnog kupca koji su zaduženi za kupnju opreme, rezervnih dijelova, sirovina, materijala i slično. Za većinu poslovnih kupaca kupnja je zahtjevan proces. Iz tog razloga, centar za kupnju najčešće se sastoji od nekoliko članova koji imaju različite statuse, autoritete, interese, različite sposobnosti uvjeravanja te različite kriterije u odlučivanju. Na temelju toga, oni zaposleni u proizvodnji najčešće će se zalagati za jednostavnu uporabu proizvoda, inženjeri će ustrajati na maksimaliziranju izvedbe proizvoda, osobe koje se bave financijama fokusirati će se na ekonomičnost nabave, djelatnici koji se bave nabavom usmjeriti će se na troškove zamjene i upravljanja, a sindikalni radnici će voditi računa o sigurnosnim odrednicama vezanim za nabavu.<sup>15</sup>

## **7.3. Ciljanje poduzeća i centara za kupnju**

Na području tržišta poslovne potrošnje, marketinški stručnjaci tržište mogu podijeliti na razne načine kako bi odlučili na koje vrste poduzeća se trebaju fokusirati da bi ostvarili svoja vlastita prodajna nastojanja. Također, oni uzimaju u obzir potrošače svojih potrošača ili krajnje korisnike ako su oni odgovarajućih karakteristika.

Nakon što poduzeće spozna tip poduzeća prema kojem želi usmjeriti svoja nastojanja, zatim mora identificirati najbolji način prodaje. Da bi nastojanja poduzeća bila ispravno usmjerena, na tržištu poslovne potrošnje marketinški stručnjaci moraju

---

<sup>14</sup> S. Dibb, L. Simkin, W. M. Pride, O. C. Ferrell, Marketing, Zagreb, Mate, 1995., str. 160.

<sup>15</sup> B. Grbac, B2B marketing, op. cit., str. 103

ustanoviti nekoliko činjenica, a one su sljedeće: Tko su ključni sudionici pri donošenju odluka? Na koje odluke oni utječu? Koja je razina njihova utjecaja? Koji kriterij evaluacije koriste? Navesti ću primjer: Poduzeće bolnicama prodaje kiruruške kute. Direktor nabave, kirurg i administrator operacijske dvorane su odgovorni za donošenje kupovne odluke. Zadatak direktora nabave je procijeniti jesu li bolnici potrebne kute za jednokratnu ili kute za višekratnu upotrebu. Ako se dođe do zaključka da je potrebna nabava kuta za jednokratnu upotrebu, onda je zadatak administratora operacijske dvorane da analiza i uspoređi različite konkurentske cijene, ponude te da u konačnici izvrši odabir. Administrator se fokusira na antiseptičku kvalitetu, mogućnost apsorpcije, troškove, dizajn te odabire marku koja će uz najniže troškove ispuniti sve zahtjeve funkcionalnosti. Kirurg na odabranu marku daje svoje mišljenje o razini zadovoljstva.

#### **7.4. Sukob i rješavanje problema u grupnom odlučivanju**

Mogućnost pojave konflikta postoji pri svakom donošenju odluka ili dogovoru između dvije ili više osoba, a problem može biti u točnosti informacija, o rokovima isporuke, o sposobnosti dobavljača, o specifikacijama proizvoda i slično. Također, do konflikta može doći zbog različitih ciljeva, različitih očekivanja te zbog različitih načina odlučivanja među članovima kupovnog centra. No, konflikt unutar poduzeća ne mora nužno biti loš. Sve ovisi o rezultatima koji su proizašli iz konflikta. U slučaju kada se konflikt riješi putem suradnje, tada će grupno odlučivanje dovesti do donošenja bolje odluke i koristi za poduzeće.

Postoji pet načina rješavanja konflikta:<sup>16</sup>

1. Natjecanje – Pojedinac želi da se određena aktivnost učini na njegov način. Izražena je želja za pobjedom vlastitog interesa nad ostalim članovima.
2. Suradivanje – Prilikom donošenja odluka važni su interesi svih članova, dijeli se odgovornost te se zajednički analizira određeni problem.
3. Prilagođavanje - Pojedincu nije u interesu zadovoljiti vlastite interese već prihvaća stajališta drugih članova.
4. Izbjegavanje – Podrazumijeva ravnodušno izbjegavanje problema dok se ne pojavi neki bolji trenutak ili mirnija situacija.

---

<sup>16</sup>T. Kesić, op.cit., str. 425.

5. Postizanje sporazuma – Cilj je postići prihvatljiv i koristan sporazum za sve članove.

U malom poduzeću samo jedna osoba ima glavnu riječ u donošenju kupovnih odluka te su u njoj ujedinjene osnove moći kao što je znanje, informiranost, komunikativnost te organizacijski autoritet. U velikom poduzeću kupovne odluke donosi veći broj osoba koje su raspodijeljene po različitim odjelima. Identifikacija pojedinaca koji utječu na donošenje odluka o kupnji je vrlo važna. Osim uobičajenih načina na koje ljudi reagiraju u situacijama sukoba, sve se više proučava područje sukoba te se bave razvojem metoda za rješavanje istih. Najznačajnije među njima su pregovaranje i posredovanje.

Pregovaranje je način rješavanja sukoba pri kojem sukobljene strane sukob rješavaju međusobnim neposrednim dogovorom. Za pregovore je potreban minimum zajedničkog interesa i postojanje barem grube ravnoteže moći među sukobljenim stranama. Metoda pregovaranja u privatnim i profesionalnim sukobima naziva se principijelno pregovaranje. Četiri su osnovna elementa principijelnog pregovaranja:<sup>17</sup>

(1) odvajanje ljudi od problema, što rezultira time da se sukobljene strane dožive kao suradnici koji zajedno “napadaju” problem, a ne jedno drugo, te je tako umanjen štetan utjecaj emocija na percepciju i komunikaciju;

(2) usmjeravanje na interese, a ne pozicije, budući da početno zauzete pozicije ne odražavaju nužno ono što osobe stvarno žele ili trebaju, tj. interes zbog kojeg su zauzele određenu poziciju;

(3) smišljanje više različitih opcija/mogućnosti kojima obje strane dobivaju prije donošenja odluke o tome što će se učiniti. Odvajanjem određenog vremena, prije započinjanja dogovaranja, zasmišljanje različitih mogućnosti koje unaprijeđuju zajedničke interese i kreativno podmiruju različite interese, izbjegava se traženje jednog “pravog” rješenja, koje je posebno otežano u uvjetima sukoba, te

(4) ustrajanje na tome da rezultat bude zasnovan na nekom objektivnom standardu ili kriteriju, koji je nezavisan od volje bilo koje od sukobljenih strana (npr. tržišna vrijednost, mišljenje stručnjaka, običaj, zakon).

---

<sup>17</sup>Rješavanje sukoba <https://bit.ly/2kcYvCS>, (datum pristupanja 10. rujan 2019.)

Posredovanje je jedan od postupaka koji se koriste trećom stranom da pomogne stranama u sukobu naći rješenje. Posredovanje je specifičan način rješavanja sukoba pri kojem nepristrana treća strana intervenira u sukob kako bi kroz niz koraka, vodila sukobljene pojedince ili grupe do rješenja koje oni sami predlažu, biraju i dogovaraju. Proces posredovanja omogućuje osobama u sukobu definiranje svojih problema i potreba, izražavanje i utvrđivanje vlastitih osjećaja (npr. strahova), saznavanje o osjećajima druge strane, zamišljanje idealnog rješenja sa svog stajališta, pronalaženje više različitih ideja za akciju, vrednovanje vjerojatnih posljedica mogućih akcija, odabiranje i slaganje oko akcije koja će se poduzeti, slaganje glede vrednovanja učinaka akcije i ako bude potrebno, traženje novog rješenja. Posredovanje ne znači utvrđivanje tko je u pravu, a tko u krivu. Ne započinje se s unaprijed utvrđenim ishodom, već s namjerom da se iz određene situacije pronađe put do rješenja ili do prihvatljive prilagodbe problemu.



## 8. Proces kupnje

Proces kupnje poslovnih kupaca je dinamičan proces. Proces kupnje je jednostavan i manje formalan kada se kupuju proizvodi na redovitoj osnovi s obzirom da se radi o već poznatom proizvodu i dobavljaču. U drugoj situaciji kada se radi o kupnji proizvoda koji se do sada nisu nabavljali, tada je proces kupnje formalan i složeniji.

### 8.1. Dvadeset potencijalnih odluka poslovnog kupca

Proces kupnje obuhvaća nekoliko faza kroz koje prolazi poslovni kupac. Različiti autori analiziraju proces kupnje kroz različit broj faza pa tako neki analiziraju manji broj faza, dok drugi imaju detaljniji pristup s više faza. No, većina pristupa je slična pa to potvrđuje univerzalnost procesa kupnje na poslovnom tržištu. U definiranju procesa kupnje mogu pomoći odgovori poslovnog kupca na sljedeća pitanja:<sup>18</sup>

1. Postoji li potreba ili problem koji je toliko snažan da je potrebno reagirati odmah i 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. Kolika je najveća 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 natječaj biti postavljen?
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?

---

<sup>18</sup>B. Grbac, B2B marketing, op. cit., str. 126.

15. Hoće li se naši zahtjevi podijeliti među više prodavača?
16. Je li dugoročni ugovor s prodavačem zanimljiv za nas?
17. Koje ugovorne garancije 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?

## **8.2. Faze u procesu donošenja odluke o kupnji**

Važno je spomenuti faze kupovine koje objašnjavaju redoslijed odvijanja procesa kupovine organizacijskog kupca. Bez obzira na redoslijed, u specifičnim uvjetima pojedine faze se mogu odvititi istodobno ili se mogu preskočiti.

Kupovni proces na poslovnom tržištu započinje prepoznavanjem problema odnosno potrebom za određenim proizvodom. U prvoj fazi jedan pojedinac ili više njih ustanovljuju da problem ili potreba postoji. Uočavanje problema može nastati pod različitim okolnostima, na primjer kada strojevi ne funkcioniraju ili poduzeće modificira postojeći proizvod ili uvodi novi. Pojedinci u nabavnom centru, kao što su korisnici, oni koji utječu na odluke i kupci, mogu biti uključeni u fazi uočavanja problema ali mogu ih stimulirati i vanjski izvori kao što su predstavnici prodaje.<sup>19</sup>

Druga faza procesa – razvoj specifikacije proizvoda – zahtijeva od sudionika da procijene problem ili potrebu i da odrede što bi bilo potrebno da se oni riješe ili zadovolje. Za vrijeme te faze korisnici i oni koji utječu, kao što je tehničko osoblje i inženjeri, često daju informacije i savjete za razvijanje specifikacija proizvoda. Procijenjujući i opisujući potrebe, organizacija bi trebala biti sposobna ustanoviti specifikacije proizvoda.

Traženje mogućih proizvoda koji bi riješili problem i lociranje ponuđača, treća je faza u procesu odlučivanja. Aktivnosti traženja mogu uključiti pretraživanje kartoteka poduzeća i trgovačkih adresara, prikupljanje informacija od dobavljača, prikupljanje ponuda od poznatih ponuđača i pretraživanje kataloga i trgovačkih publikacija. Neki ponuđači možda neće biti prihvatljivi jer nisu dovoljno veliki da ponude potrebne količine, a ostali možda imaju slabe značajke u pogledu isporuka i

usluga. U nekim slučajevima proizvod se ne može nabaviti od postojećeg dobavljača i kupac mora naći poduzeće koje može dizajnirati i proizvesti proizvod.

Nakon što su potrebe utvrđene, izrađene specifikacije te utvrđeni mogući dobavljači, potrebno je ocijeniti alternativne ponude i dobavljače. Ako sve ide dobro, faza traženja rezultirat će popisom od nekoliko proizvoda i ponuđača. Četvrta faza je procijenjivanje vrijednosti proizvoda s popisa kako bi se odredio onaj koji odgovara specifikacijama proizvoda razvijenih u drugoj fazi. Neki od kriterija prilikom ocijenjivanja su cijena, kvaliteta, rokovi isporuke, uvjeti plaćanja te postprodajna usluga. Postprodajna usluga je vrlo važna za poslovne kupce jer očekuju od dobavljača da im se nakon kupnje skupog proizvoda osiguraju dodatne usluge kao što je održavanje, popravak, servis ili instaliranje opreme.<sup>20</sup>

Rezultati promišljanja i procjene u četvrtoj fazi koriste se u petoj fazi da bi se odabrao proizvod koji će se kupiti i ponuđači od kojih će se nabaviti. U nekim slučajevima kupac mora odlučiti o izboru nekoliko dobavljača. U nekim drugim odabrat će samo jednog dobavljača. Jedan se izvor tradicionalno ne preporuča, osim ako je proizvod moguće nabaviti od samo jednog poduzeća, od poduzeća koja imaju ugovore s vladom često se traži da imaju nekoliko izvora za jedan proizvod. Jedan izvor postaje popularniji danas djelomice zato jer takav aranžman podrazumijeva bolje komunikacije između kupca i ponuđača, stabilnost i veći profit za dobavljača i često niže cijene za kupca. Međutim, većina organizacija još uvijek preferira kupnju robe i usluga od nekoliko dobavljača jer taj pristup smanjuje mogućnost raskida uzrokovanog štrajkovima, nestašicama ili bankrotom. Konkretni proizvod se naručuje u petoj fazi i određuju se specifični detalji koji se odnose na uvjete, kredite, datume i metode isporuke te tehničku pomoć.

Postkupovna ocjena je zadnja faza procesa kupnje te se u njoj traže odgovori na pitanja zadovoljavaju li proizvodi postavljene kriterije iz specifikacije. Tijekom šeste faze ocjenjuju se značajke proizvoda uspoređivanjem i specifikacijom. Ponekad, čak i ako proizvod odgovara specifikacijama, njegove značajke ne rješavaju prikladno problem ili ne zadovoljavaju potrebe koje su ustanovljene u prvoj fazi. U tom se slučaju moraju prilagoditi specifikacije proizvoda. Značajke dobavljača također se vrednuju u toj fazi i ako nisu zadovoljavajuće, kupac traži korektivne akcije

---

<sup>20</sup> B. Grbac, D. Lončarić, op.cit., str. 299.

od ponuđača ili traži nove ponuđače. Rezultati ocijenjivanja služe kao povratna informacija za ostale faze i utječu na buduće odluke o kupnji neke organizacije.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> S. Dibb, L. Simkin, W. M. Pride, O. C. Ferrell, op. cit., str.161.-163.

## **9. Upravljanje odnosima s kupcima na tržištu poslovne potrošnje**

Dobavljači na tržištu poslovne potrošnje, s ciljem poboljšanja učinkovitosti istražuju razne načine kojima bi mogli upravljati svojim odnosima. Vrlo je važno njegovati odnose s poslovnim suradnicima radi budućih poslovnih suradnji. Marketinški stručnjaci na tržištu poslovne potrošnje usmjereni su na ostvarivanje ciljeva potrošača te nastoje razviti kvalitetne odnose s potrošačima. Uvelike se koriste online društvenim mrežama putem blogova poduzeća, online objavom informacija za novinare te raznim forumima za rasprave s ciljem poticanja komunikacije s potencijalnim kupcima ali i sa svojim postojećim kupcima.

### **9.1. Uspostava korporacijskog povjerenja, kredibiliteta i reputacije**

Osnovni preduvjet za uspostavu dugoročnih odnosa je izgraditi povjerenje između poslovnih partnera. Izgradnja povjerenja ovisi o mnogim čimbenicima, između ostalog međuosobnim čimbenicima ali i čimbenicima unutar samog poduzeća, a neki od njih su poštenje, plemenitost i integritet. Paralelno s razvojem iskustva u poduzeću, razvijati će se interakcija sa zaposlenicima poduzeća te mišljenje o poduzeću kao cjelini. Određeno poduzeće će se smatrati pouzdanim ukoliko pruža potpune informacije, nudi valjane usporedbe o konkurentskim proizvodima, zaposlenicima osigurava poticaje sukladno ispunjenju želja potrošača te surađuje s potrošačima. Prilikom online komunikacije, izgraditi povjerenje je malo kompliciranije. Poslovni kupci nisu sigurni hoće li naručeni proizvodi stići u dogovoreno vrijeme, na dogovoreno mjesto i hoće li ti proizvodi biti odgovarajuće kvalitete. S druge strane, poduzeća nisu sigurna hoće li im uopće biti plaćeno i hoće li na vrijeme biti plaćeno.

Korporacijski kredibilitet podrazumijeva razinu do koje su potrošači sigurni da će im određeno poduzeće isporučiti tražene proizvode. Ta razina povjerenja održava reputaciju dobavljača na tržištu i čini osnovu za kvalitetne odnose. Poduzeće s kredibilitetom dobro je u onome što radi te je usmjereno na potrebe potrošača. Korporacijski kredibilitet ovisi o sljedeća tri faktora:<sup>22</sup>

1. Povjerenje u korporaciju – razina do koje se poduzeće smatra motiviranim da bude pouzdano, pošteno i osjetljivo na potrebe potrošača.

---

<sup>22</sup>P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, op.cit., str. 203.

2. Korporacijska poželjnost – razina do koje se poduzeće smatra poželjnim, upečatljivim.
3. Korporacijska stručnost – razina do koje se poduzeće smatra sposobnim da kreira proizvode, proda proizvode te izvrši usluge.

## **9.2. Poslovni odnosi: Rizik i oportunistički**

Vertikalna koordinacija može načiniti jake veze između kupca i prodavatelja ali u isto vrijeme može povećati mogućnost pojave rizika u odnosu na specifične investicije potrošača i dobavljača. Specifične investicije slijedi određeni rizik i za potrošača i za dobavljača. Kupac je u određenoj mjeri osjetljiv zbog samih troškova, a dobavljač je osjetljiv jer se kod njega radi o specijalnoj opremi ili tehnologiji. U nastavku ću navesti primjer prenošenja rizika: Proizvođač dijelova za automobile sklopio je ugovor o nabavi s proizvođačem originalne opreme. Tijekom perioda od jedne godine, taj ugovor osigurava specifičnu investiciju dobavljača u proizvodnu liniju prodavatelja originalne opreme. Dobavljač se može obvezati da s inženjerima koji su radnici proizvođača originalne opreme, radi kao partner te da se pri tome koristi povezanim računalnim sustavima s ciljem razmjene informacija i koordiniranja promjena u proizvodnji i dizajnu tijekom razdoblja u kojem je ugovor važeći. Takvim interakcijama mogli bi se smanjiti troškovi i/ili povećati kvaliteta poboljšavanjem i stupnja reakcije poduzeća na tržišne promjene. No, one bi isto tako mogle označavati prijetnju intelektualnom vlasništvu dobavljača.

Oportunistički podrazumijeva oblik obmanjivanja i varanja u odnosu na sadržaj ugovora. U situaciji kada potrošači nisu u stanju jednostavno pratiti izvedbu dobavljača, dobavljač ima priliku varati, obmanjivati, ne isporučiti traženu vrijednost ili iznositi netočne podatke koji mogu naštetiti točkama koje su dogovorene ugovorom. Kao primjer može se navesti poslovanje poduzeća Ford i poduzeća Lear. Davnih godina, prilikom stvaranja verzije Forda Taurusa, poduzeće Ford je odlučilo cijeli proces povjeriti samo jednom dobavljaču, a to je bilo poduzeće Lear. Ugovorom, poduzeće Lear se obvezalo na različite stavke iako je znalo da iz različitih razloga neće biti u stanju te stavke ostvariti. Lear nije poštovao dogovorene rokove te je Fordu isporučivao neispravne dijelove. Oportunistički je slučaj kod kojeg poduzeća

moraju uložiti sredstva u praćenje i kontrolu, a ta sredstva bi se mogla iskoristiti u produktivnije svrhe.<sup>23</sup>

### 9.3. Nove tehnologije i kupci na tržištu poslovne potrošnje

Na tržištu poslovne potrošnje, uspješna poduzeća koriste tehnologije s ciljem poboljšanja načina poslovanja s potrošačima. Nove tehnologije dostupne su svima, a poduzeća ako žele biti uspješna moraju stalno pratiti trendove i nove tehnologije primjenjivati u svom poslovanju. Tehnologije poduzećima omogućavaju da distribuiraju svoje proizvode do velikog broja korisnika na brži i lakši način te uz niže troškove. U prošlosti, poduzeća su sporije primjenjivale nove tehnologije, no u današnje vrijeme poduzeća se vrlo brzo prilagode novim dostignućima u tehnologiji. Uvođenje novih tehnologija u poslovanje predstavlja velike troškove no isto tako eliminira određene prijašnje troškove. Važno je spomenuti nekoliko tehnologija, a to su:<sup>24</sup>

1. Proširena stvarnost – podrazumijeva alat za vizualizaciju u realnom vremenu koji čovjekov pogled na stvarni svijet može proširiti s računalno generiranim osjetilnim podražajima kao što su zvuk, grafika, video i slično. Jedan od primjera su Google-ove naočale koje nisu postigle željenu primjenu u poslovanju i svakodnevnom životu unatoč velikim očekivanjima.
2. Virtualna stvarnost – podrazumijeva medij koji korisnicima omogućava interaktivna iskustva. Sve više poduzeća uviđa potencijal virtualne stvarnosti s primjenom u poslovanju. Ona može poboljšati telekonferenciju pružanjem što realnijeg osjećaja na poslovnim sastancima.
3. Umjetna inteligencija – podrazumijeva računalne znanosti koje se bave razvojem inteligentnih alata kao što su aplikacije, strojevi, aparati čiji sustav ima sposobnost razumijeti i analizirati govor, sliku, jezik te učiti kako planirati, reagirati i riješavati određene probleme. Kao primjer može se navesti jedan europski projekt koji radi na razvoju sustava koji omogućava automatiziranu vožnju. Ljudi prilikom vožnje moraju gledati, slušati, usklađivati rad nogu i ruku te reagirati na različite nepredviđene situacije. Automobili kojima upravljaju

---

<sup>23</sup> P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, ibidem, str. 204.

<sup>24</sup> Nove tehnologije <https://bit.ly/2IBbrmh>, (datum pristupanja 1. rujana 2019.)

sustavi umjetne inteligencije, koriste senzore koji imaju ulogu sluha, vida, motoričkih radnji te reagiraju brže od ljudi. Pri tome, ne postoji mogućnost umora ili dekoncentracije kao kod ljudi pa samim time vožnja postaje sigurnija.<sup>25</sup>

4. Dronovi – sve je češća uporaba dronova u komercijalne svrhe. Sve niži troškovi proizvodnje komercijalnih dronova, nude sve veći broj mogućnosti iskorištavanja njihovih potencijala.
5. Roboti – već je poprilično raširena upotreba robota u industriji budući da su pouzdani, učinkoviti te preuzimaju razne poslove koje je do tada obavljao čovjek. Upotreba robota povećava produktivnost pa samim time i profit. Njihovo korištenje ljudima omogućava da se fokusiraju na neke izazovnije elemente posla kojeg obavljaju što u konačnici rezultira većom kvalitetom krajnjih rezultata.
6. Internet stvari – predstavlja mrežnu povezanost pametnih uređaja koja omogućava upravljanje sensorima koji se koriste u industriji, a sve putem određene aplikacije.
7. 3D printanje – prisutno je u svim granama industrije, a prednosti su smanjenje vremena i troškova potrebnih za dobivanje krajnjeg proizvoda. Ova tehnologija mijenja industriju i način proizvodnje pa tako i materijale koji se koriste za proizvodnju.

---

<sup>25</sup>Umjetna inteligencija <https://bit.ly/2kAYsAK>, (datum pristupanja: 1. rujan 2019.)



## 10. Institucijska i vladina tržišta

Institucijsko tržište podrazumijeva bolnice, škole, zatvore, staračke domove i druge institucije koje imaju zadatak osigurati robu i usluge za osobe o kojima vode brigu. Za većinu tih organizacija specifičan je nizak budžet i posebna vrsta klijenata. Naprimjer, određena bolnica mora odlučiti o tome koju kvalitetu hrane će kupovati pacijentima koji je nalaze u bolnici na liječenju. Hrana predstavlja važan faktor u cjelokupnom bolničkom liječenju pa u slučaju nekvalitetne hrane, pacijenti mogu postati nezadovoljni što će rezultirati lošom reputacijom bolnice. Nabava bolnice mora nastojati pronaći dobavljače čija je kvaliteta hrane u skladu s određenim minimalnim standardom kvalitete hrane ali da pri tome cijene budu niske. Većina dobavljača hrane imaju posebne sektore prodaje koji opskrbljuju institucijske kupce koji imaju specifične potrebe. Primjerice, poduzeće Heinz proizvodi, pakira te različito cjenovno pozicionira svoj kečap za potrebe zatvora, bolnica i škola.

Vladine organizacije u mnogim zemljama predstavljaju najveće kupce robe i usluga. One najčešće zahtijevaju od dobavljača da svoje ponude dostave na natječaje te onda obično odaberu najjeftinijeg dobavljača. U nekim situacijama preduvjet za dobivanje posla je vrhunska kvaliteta i reputacija dobavljača. Kao najveći prigovor multinacionalnih poduzeća koja posluju na europskom tržištu može se navesti činjenica da svaka zemlja jasno daje doznanja da prednost daje nacionalnim poduzećima neovisno o vrhunskim ponudama stranih poduzeća.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup>P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, op. cit., str. 206.

## **11. Istraživanje specifičnosti organizacijske kupnje na primjeru poduzeća Semmelrock Stein+Design**

### **11.1. Cilj i metodologija istraživanja**

Cilj istraživanja je analizirati proces organizacijske kupnje na primjeru poduzeća Semmelrock Stein+Design te vidjeti razlikuje li se taj proces u stvarnosti i u teoriji. Istraživanje je provedeno putem anketnog upitnika koji je bio prosljeđen direktoru poduzeća podružnice u Ogulinu te je nakon nekoliko dana stigao odgovor na 13 pitanja od postavljenih 17 pitanja s obzirom da su određena pitanja bila vezana isključivo za odjel nabave, a kojeg poduzeće Semmelrock zasebno nema.

Semmelrock Stein+Design je poduzeće koje se bavi proizvodnjom betonskih opločnika, ploča i ostalih betonskih proizvoda. Neke od kategorija proizvoda su opločnici, podna klinker opeka, ploče, zidovi, ograde, cvjetnjaci, porculanske ploče, stepenice, rubnjaci te vrtna rasvjeta. Poduzeće u ponudi ima i dodatne elemente kao što su plastični rubnjaci, dekorativni oblutci, aluminijske lajsne za stepenice, podmetači za ploče, zaštitne ploče za dječja igrališta, geotekstili za stabilizaciju tla i protukorovska zaštita te slično. Semmelrock International ima sjedište u Beču te predstavlja središnjicu svih podružnica u srednjoj i istočnoj Europi. Semmelrock je dio Wienerberger grupe i raspolaže modernom industrijskom bazom i uspješnom proizvodnjom te distribucijskom mrežom po srednjoj i istočnoj Europi gdje imaju 14 proizvodnih pogona u 7 država, a to su Češka, Poljska, Slovačka, Mađarska, Hrvatska, Bugarska i Rumunjska, također poslovne urede u Sloveniji, Bosni i Hercegovini, Srbiji i Crnoj Gori te zaposleno preko 850 djelatnika. Već 60 godina Semmelrock Stein+Design postavlja nove standarde u tehničkim znanostima, dizajnu i modernim tehnikama proizvodnje betonskih proizvoda čime su se u srednjoj i istočnoj Europi dokazali kao vodeći stručnjaci u dizajniranju vanjskih prostora.

### **11.2. Analiza rezultata istraživanja**

Glavna djelatnost Semmelrocka je proizvodnja i prodaja betonskih opločnika, ploča te građevinskog materijala. Ponudu čine betonski opločnici i ploče raznih formata i boja, eko kocke, vrtno ploče, cestovni i parkovni rubnjaci, sredstva za čišćenje i održavanje i slično.

U svrhu utvrđivanja koji se sve proizvodi nabavljaju u poduzeću Semmelrock, postavljeno je pitanje o navedenom. Vrste proizvoda koje Semmelrock nabavlja za svoje poslovanje su sirovine za proizvodnju, budući da se bave proizvodnjom betonskih opločnika, ploča i ostalih betonskih proizvoda. Potrebno je nabavljati i rezervne dijelove kako bi strojevi koji se koriste prilikom proizvodnje proizvoda od betona mogli nesmetano raditi odnosno obavljati svoju funkciju. Važno je kontinuirano nabavljati i uredski materijal koji je potreban za normalno funkcioniranje administrativnih poslova. Također, poduzeće nabavlja trgovačku robu te opremu za rad.

Što se tiče pitanja vezanih za odjel nabave, tvrtka Semmelrock nema poseban odjel nabave već svaki odjel za sebe nabavlja sav potreban materijal. Svaki odjel zasebno prati količine materijala na stanju zaliha koje se odnose isključivo na njihov rad, utvrđuje planiranu i stvarnu količinu te pravovremeno naručuje odnosno nabavlja sav potreban materijal kako bi se poslovanje moglo nesmetano odvijati. Nabava ove tvrtke je decentralizirana budući da se u slučaju centralizirane nabave mogu pojaviti problemi oko utvrđivanja potreba, odnosa sa dobavljačima, prijevoza materijala i slično.

Nakon što određeni odjel utvrdi po stanju na zalihama da je potrebno nabaviti određeni proizvod ili materijal, potrebno je odabrati zadovoljavajućeg dobavljača. Kriteriji koji su Semmelrocku najvažniji prilikom odabira dobavljača su kvaliteta proizvoda, prihvatljiva cijena s obzirom na kvalitetu proizvoda te rok isporuke proizvoda. Nakon što poduzeće pronađe kvalitetnog dobavljača koji po svim kriterijima odgovara poduzeću, važno je s njime izgraditi kvalitetnu poslovnu suradnju pa tako Semmelrock redovito održava kontakte sa svojim dobavljačima te na taj način razvija kvalitetne poslovne odnose na obostrano zadovoljstvo.

Vezano za pitanje o tome koristi li tvrtka Semmelrock određeni elektronički sustav utvrđeno je da se prilikom nabave proizvoda, tvrtka Semmelrock koristi programom odnosno softverskim sustavom SAP koji olakšava cjelokupno poslovanje i čini ga učinkovitijim te pomaže poduzeću da bolje funkcionira te ima bolji uvid u poslovanje.

Što se tiče isporuke naručenog materijala, u svakom poslovanju postoji rizik da će isporučeni materijal imati nedostataka odnosno da je roba neispravna. Isporučena roba mora odgovarati uvjetima kvalitete te opisu proizvoda koji je prethodno utvrđen. U slučaju da roba ima nedostatke, Semmelrock kontaktira dobavljača od kog je roba naručena, prijavljuje se reklamacija te se nastali problemi nastoje riješiti u što kraćem vremenskom periodu.

U Semmelrocku, podmirivanje obveza prema dobavljaču odvija se plaćanjem računa odnosno prijenosom sredstava. Svaka isporuka mora sadržavati otpremnicu na kojoj piše broj narudžbe. Računi moraju svojom formom i cijenom odgovarati narudžbama te ukoliko nemaju naveden broj narudžbe mogu biti odbijeni i vraćeni natrag.

Na postavljeno pitanje o certifikatima, tvrtka kao certifikat posjeduje Izjave o svojstvima za sve proizvode. Izjava o svojstvima je važan dokument koji prati oznaku "CE" budući da sadrži cjelokupne informacije o proizvođaču određenog proizvoda, građevnom proizvodu, njegovim svojstvima te o svrhi uporabe proizvoda. Kada proizvođač sastavlja izjavu o svojstvima, on time preuzima odgovornost za sukladnost građevnog proizvoda s objavljenim svojstvima.

## 12. Kritički osvrt

Ono što je dobro u poslovanju tvrtke Semmelrock je to što su prepoznali prednosti decentralizirane nabave. S obzirom da je poduzeće veliko i da se radi o velikim iznosima kupnje, dobro je da svaki odjel zasebno prati stanje na zalihama te nabavlja potrebne sirovine i materijale budući da najbolje zna što mu je potrebno, u kojim količinama, po kojim svojstvima i slično.

Poduzeće se prilikom nabave proizvoda koristi softverskim sustavom SAP koji omogućava poduzeću da na jednostavniji način provede proces nabave i da poslovanje u cjelini bude učinkovitije te se to svakako može ocijeniti kao dobro.

Nakon što poduzeće uvidi potrebu za nabavom određene sirovine ili materijala, mora tražiti informacije o potrebnim proizvodima i dobavljačima. Prilikom odabira dobavljača, poduzeću Semmelrock je najvažnija kvaliteta proizvoda budući da im je vrlo važno da svojim kupcima uvijek osiguraju proizvode najbolje kvalitete. Naravno, vrlo važan kriterij je i cijena proizvoda u odnosu na kvalitetu proizvoda. Osim kvalitete i cijene, Semmelrocku je važno da ne dolazi do kašnjenja u isporuci sirovina i materijala jer to može uzrokovati dodatne nepravilnosti.

Kao dobra praksa može se navesti i činjenica da je poduzeću Semmelrock vrlo važno graditi kvalitetne odnose s dobavljačima kako bi se njihova poslovna suradnja mogla razviti u dugoročne poslovne odnose temeljene na povjerenju, a to postižu redovitim kontaktiranjem. Bitno im je zadržati stalne dobavljače čija im je kvaliteta proizvoda poznata te kontinuirano nabavljati kvalitetne proizvode.

Poduzeće svoju uspješnost i stručnost pokazuje kroz posjedovanje certifikata Izjava o svojstvima u kojoj navodi važne informacije o svojstvima proizvedenih proizvoda te isto tako preuzima odgovornost za svoje proizvode. Posjedovanje certifikata kod kupaca budi osjećaj veće sigurnosti u kupnju određenog proizvoda pa tako je i to jedna od pozitivnih stavki.

Može se zaključiti da u samom procesu nabave tvrtke Semmelrock nema vidljivih nedostataka koji bi stvarali značajne probleme u procesu nabave i cjelokupnom poslovanju.

## 13. Zaključak

Možemo zaključiti da je organizacijska kupnja vrlo specifičan i složen proces te da se uvelike razlikuje od kupnje na tržištu osobne potrošnje. Odjel za nabavu predstavlja centar za donošenje odluka o kupovini koji se sastoji od osoba koje sudjeluju u procesu donošenja odluka o kupovini te im je glavni cilj donijeti ispravne odluke koje će u konačnici pridonijeti uspješnosti i profitabilnosti poduzeća.

Isto tako, da bi poduzeće bilo uspješno, važno je razviti kvalitetne i dugoročne odnose sa dobavljačima gdje također i tehnologija ima veliku ulogu budući da u velikoj mjeri olakšava sam proces komunikacije između dobavljača i kupaca. Nabava ima vrlo važnu funkciju, budući da sve kreće od nje, važno je nabaviti kvalitetne sirovine i materijale koji će se koristiti za proizvodnju finalnih proizvoda. Prilikom analiziranja ponuda koje su dobavljači dostavili, važno je dobro razmotriti kvalitetu, cijenu i zaključiti je li isplativo odlučiti se za nabavu određenog proizvoda. Postkupovna ocjena proizvoda je vrlo značajna faza u procesu kupnje budući da se u toj fazi uspoređuju specifikacije nabavljenog proizvoda sa postavljenim kriterijima iz specifikacija te je potrebno procijeniti da li značajke proizvoda u potpunosti zadovoljavaju potrebe poduzeća odnosno poslovnog kupca.

Možemo zaključiti kako je veća odgovornost donijeti odluku na tržištu poslovne potrošnje u odnosu na tržište osobne potrošnje iz razloga što se radi o većim nabavnim količinama te o većim financijskim izdacima. Cilj poduzeća je zadovoljiti potrebe i želje kupaca, a to će poduzeće i ostvariti ukoliko nudi kvalitetne proizvode po prihvatljivim cijenama.

Na temelju provedenog istraživanja također mogu zaključiti da se teorija razlikuje od prakse. Na primjeru se može vidjeti kako poduzeće Semmelrock nema centar za kupnju koji bi donosio odluke o kupnji već svaki odjel zasebno nabavlja potrebne sirovine i materijale budući da je poduzeće veliko te se radi o velikim iznosima kupnje. Svako poduzeće oblikuje svoj model funkcioniranja unutar poduzeća koji je najučinkovitiji za cjelokupno poslovanje. Semmelrock je utvrdio da je ovakav način poslovanja učinkovit te da u konačnici daje uspješne rezultate.

## Literatura

### Knjige:

1. B. Grbac, B2B marketing, Rijeka, efri, 2013.
2. P. Kotler, K. L. Keller, M. Martinović, Upravljanje marketingom, Mate, 2014.
3. P. Sikavica, M. Novak, Poslovna organizacija, Zagreb, infomator, 1999.
4. S. Dibb, L. Simkin, W. M. Pride, O. C. Ferrell, Marketing, Zagreb, Mate, 1995.
5. T. Kesić, Ponašanje potrošača, Zagreb, Opinio, 2006.
6. D. Dobrinić, Osnove marketinga, Split, Redak, 2010.
7. D. Dobrinić, I. Gregurec, Integrirani marketing, Varaždin, Fakultet organizacije i informatike, 2016.
8. B. Grbac, D. Lončarić, Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2010.

### Ostali izvori:

1. Nove tehnologije <https://bit.ly/2lBbrmh>, datum pristupanja 1. rujan 2019.
2. Umjetna inteligencija <https://bit.ly/2kAYsAK>, datum pristupanja: 1. rujan 2019.
3. Vrste nabave <https://bit.ly/2kr4i84>, datum pristupanja 9. rujan 2019.
4. Rješavanje sukoba <https://bit.ly/2kcYvCS>, datum pristupanja 10. rujan 2019.

## Sažetak

Na poslovnom tržištu postoji veliki broj sudionika od kojih će se detaljnije razmotriti poduzeće i dobavljači te njihova međusobna interakcija. Prije same nabave, poduzeće mora formirati tim ljudi odnosno centar za kupnju koji će spoznati problem odnosno detektirati nedostatak sirovina i materijala u proizvodnji, definirati specifikacije koje materijal mora ispunjavati, razmotriti ponude dobavljača te u konačnici odabrati odgovarajućeg dobavljača koji će zadovoljiti sve zadane kriterije. Na organizacijsku kupnju ali i na samo poduzeće utječe niz čimbenika kao što su čimbenici okružja, organizacijski čimbenici, međuosobni čimbenici te individualni čimbenici. Postoje različite situacije u kojima se poduzeće može naći prilikom kupnje potrebnih sirovina i materijala. A to su situacije kada poduzeće obavlja rutinsku kupnju, kada poduzeće korigira specifikacije proizvoda i kada prvi put kupuje određeni proizvod. Za poduzeće je vrlo važno da izgradi kvalitetne odnose s dobavljačima te da te odnose konstantno razvija u cilju stvaranja dugoročne poslovne suradnje.

Ključne riječi: poslovno tržište, organizacijska kupnja, dobavljači, centar za kupnju



## Summary

The business market has a large number of participants, the company and suppliers and their interaction will be analyzed in detail. Before buying, the company must form a team of people or a purchasing center that will recognize the problem, actually detect the lack of raw materials in production, define the specifications that the material must meet, consider suppliers and ultimately select the appropriate supplier who will meet all criteria. Organizational purchasing is influenced by several factors such as environmental factors, organizational factors, interpersonal factors, and individual factors. There are various situations in which a company may find itself when purchasing the necessary raw materials and supplies. And these are situations when a company makes a routine purchase, when a company corrects product specifications, and when it buys a particular product for the first time. It is very important for a company to build quality relationships with suppliers and to constantly develop those relationships in order to create long-term business cooperation.

Keywords: business market, organizational purchasing, suppliers, purchasing center