

PROCES ODLUČIVANJE I STRUKTURA NABAVNOG CENTRA NA PRIMJERU KUPACA TRGOVAČKOG PODUZEĆA

Glibota, Petra

Undergraduate thesis / Završni rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:620309>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-04**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET**

ZAVRŠNI RAD

**PROCES ODLUČIVANJE I STRUKTURA
NABAVNOG CENTRA NA PRIMJERU KUPACA
TRGOVAČKOG PODUZEĆA**

Mentor:

Prof.dr.sc.Dario Miočević

Student:

Petra Glibota

Split, kolovoz,2019.

SADRŽAJ:

1. UVOD	2
1.1. Definiranje problema	2
1.2. Cilj rada.....	2
1.3. Metode rada	2
1.4. Struktura rada	3
2. NABAVA U ŠIREM I UŽEM SMISLU	4
2.1. Općenito o nabavi.....	4
2.2. Nabava u užem i u širem smislu	6
2.3. Istraživanje tržišta nabave.....	7
3. MIKROSEGMENTACIJA POSLOVNOG TRŽIŠTA I FAZE KUPOVNOG PROCESA	8
3.1. Segmentacija poslovnog tržišta	8
3.2. Mikrosegmentacija poslovnog tržišta	9
3.3. Faze kupovnog procesa	11
4. STRUKTURA I ULOGE NABAVNOG CENTRA	15
4.1. Struktura(organizacija) nabavnog centra.....	15
4.2. Članovi i uloge nabavnog centra	17
5. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA METODOM INDIVIDUALNOG INTERVJUA NA REPREZENTATIVNOM UZORKU	20
5.1. Opis uzorka istraživanja	20
5.2. Provođenje istraživanja metodom intervjuiranja	21
5.3. Diskusija rezultata istraživanja.....	28
5.4. Prijedlozi za praksu.....	29
6. ZAKLJUČAK	31
LITERATURA	33
POPIS SLIKA	35
SAŽETAK	36
SUMMARY	37

1.UVOD

Unutar završnog rada pod nazivom „Proces odlučivanja i struktura nabavnog centra na primjeru kupaca trgovačkog poduzeća „ posebna pažnja posvetiti će se procesu nabavi i članovima nabavnog centra, njihovim ulogama i važnosti koju imaju za sam proces.

1.1.Definiranje problema

Osnovni problem istraživanja je utvrđivanje procesa nabave i utjecaj članova unutar nabavnog centra. Zbog same djelatnosti kojom se poslovni kupci izabranog poduzeća bave, broj članova može biti izuzetno malen, a proces nabave je često jednostavan.

Ipak, kako bi bili u korak s tržištem, poduzeće mora znati nabavne navike svojih kupaca, te je od izuzetne važnosti upoznatost s utjecajem pojedinih članova.

1.2.Cilj rada

Svrha istraživanja je utvrditi koji su članovi nabavnog centra i koja je njihova uloga u procesu odlučivanja. Kao što je prethodno navedeno, vrlo je bitno identificirati pojedine članove centra i njihovu važnost, kako bi poduzeće usmjerilo svoja sredstva i marketinške napore prema onim članovima koji su za određeni proces ili akciju bitni.

1.3.Metode rada

Znanstvene metode koje će biti korištene u radu su:

-analiza: na način da će se složene pojmove, sudove i zaključke razlučiti na manje jednostavnije sastavne dijelove koji će izučavanjem omogućiti uočavanje i otkrivanje znanstvene istine.

-metoda deskripcije: na način da će se opisivati predmeti i pojave istraživanja.

-metoda intervjuiranja: na način da će se usmenim putem prikupljati informacije i podaci.

-induktivno-deduktivna metoda na način da će se na temelju pojedinačnih ili posebnih činjenica dati zaključak o općem sudu i da će se na temelju općih stavova izvesti posebni tj. pojedinačni zaključci.¹

Analiza, kao i metoda intervjuiranja koristiti će se u empirijskom dijelu rada, na način da će se prikupljati primarni podaci dobiveni individualnim dubinskim intervjuom na reprezentativnim uzorkom, dok će se ostale metode koristiti i u teorijskom dijelu rada.

1.4.Struktura rada

Rad se sastoji od 6 dijelova, točnije poglavlja, od kojih su prva 4 vezana za teorijski dio, a zadnja dva dijela za empirijski dio rada.

U uvodnom poglavlju rada definirani i objašnjeni su ciljevi, metode i problem istraživanja. Drugo poglavlje stavlja fokus na samu definiciju nabave, na nabavu u užem i u širem smislu. U trećem poglavlju rada detaljnije će se objasniti mikrosegmentacija poslovnog tržišta kao i njezina važnost za poduzeća koja imaju za cilj prodaju svojih proizvoda poslovnim kupcima. Također, navesti će se faze kupovnog procesa i zbog čega je pojedina faza u nabavi ključna i zanimljiva poduzećima koje svoje marketinške napore usmjeravaju ka poslovnim kupcima.

Unutar četvrtog poglavlja navode se strukture i uloge unutar nabavnog centra. Uloge se posebno vezuju za faze kupovnog procesa, te su iz tog razloga faze definirane i objašnjene u prethodnom poglavlju.

Peto poglavlje se odnosi na istraživanje, te se dijeli na opis uzorka istraživanja i na rezultate istraživanja. U opisu uzorka se uvodno se predstavi ispitanik kao i uzorak koji predstavlja, također se prilaže pismena verzija dubinskog intervjua na pojedinom uzorku. Na temelju intervjua se izvlače rezultati koji metodom analize daju odgovor na pitanja o nabavi u frizerskim salonima.

Zaključno, šesto poglavlje, daje uvid u cjelokupne rezultate istraživanja, te daje informacije o tome za koga su rezultati važni, na koje marketinške akcije pozivaju, te treba li i u kojoj mjeri mijenjati pristup frizerskim salonima kao potencijalnim kupcima.

Osim zaključka, naveden je i sažetak unutar kojeg su sumirani teorijski i empirijski dijelovi rada. Sažetak je napisan u dvije verzije, na hrvatskom i na engleskom jeziku.

¹ R. Zelenika, Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2000., str. 295-349.

2. NABAVA U ŠIREM I UŽEM SMISLU

2.1. Općenito o nabavi

U definiranju pojma i sadržaja nabave valja voditi računa o razlikama koje nastaju kada se nabava razmatra kao proces, kao poslovna funkcija i kao stručna služba odnosno organizacijska jedinica.

Prema L. Stihović: *nabava se u najužem smislu može poistovjetiti s kupnjom kao činom kupoprodajnog ugovora, a u širem smislu ona obuhvaća cjelokupnu djelatnost povezanu s kupnjom sredstava za proizvodnju i usluga. Nabava kao proces jest prva podfaza procesa razmijene, kao prometne faze ciklusa reprodukcije, u kojoj se novac pretvara u robu. S obzirom na učestalost proces nabava je stalna i povremena aktivnost opskrbljivanja sredstvima za proizvodnju i uslugama. Nabava predmeta rada i usluga stalno se ponavlja u određenim vremenskim razdobljima i predstavlja tekuće aktivnosti kratkoročnog značenja. Nabava sredstava za rad obavlja se povremeno i ima dugoročno značenje.*²

Nabavna funkcija je jedna od izvršnih funkcija poduzeća čiji je zadatak da nabavi potrebne predmete rada u potrebnoj količini i zadovoljavajuće kvalitete, po ekonomski opravdanim cijenama i uz što niže troškove. Ako se ta funkcija neracionalno obavlja, proizvodnja može zakasniti ili se mora obustaviti zbog pomanjkanja reprodukcijskog materijala.³ Prema M. Novaku : funkcija obuhvaća skup povezanih poslova kojima se najsvrsishodnije obavlja poseban zadatak poduzeća.

² L. Stihović, Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb 1989., str.3.

³ Ekonomski leksikon, prvo izdanje, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 1995., 552. Str.

Faza	Uloga nabavne funkcije
Nabava kao pasivna funkcija	Nema stratešku funkciju: primarno reagira na zahtjeve drugih funkcija
Nabava kao neovisna funkcija	Primjenjuje najnovije tehnike i procese, ali nije dio poslovne strategije
Nabava kao funkcija podrške	Podržava konkurentsku strategiju poduzeća na način da primjenjuje tehnike i procese koji jačaju kompetitivnu sposobnost poduzeća
Nabava kao integrativna funkcija	Potpuno je integrirana u strategiju poduzeća i značajan je čimbenik implementaciji i formulaciji strateškog plana

Slika 1. Prilagođeno prema Reck i Long(1988): Model povijesnog razvoja nabave

Izvor: <https://www.slideshare.net/lbaraliu1/chapter3-35297516>

Svrha nabave proizlazi iz svrhe poduzeća kojeg su nabava i materijalno poslovanje sastavni dijelovi. Svrha funkcije nabave je da uspješno opskrbi poduzeće predmetima rada, sredstvima rada i uslugama potrebnima za proizvodnju i poslovanje i da, skladno povezana s drugim poslovnim funkcijama i organizacijskim jedinicama, pozitivno utječe na trajno i stabilno odvijanje procesa proširene reprodukcije. Iz svrhe nabave proizlaze i temeljni ciljevi funkcija nabave i materijalnog poslovanja. Oni su gotovo trajni, te su osnovne smjernice za djelatnost i organizaciju nabave i materijalnog poslovanja. Postoji više vrsta ciljeva pa tako oni mogu biti:

-ekonomski: opskrba poduzeća sa sredstvima za rad u vidu odgovarajućeg asortimana, kvalitete, količine, dobavljača, cijene i u pravo vrijeme

-sigurnosni: osiguranje neprekidnog toka materijala i usluga potrebnih za nesmetanu proizvodnju i poslovanje, smanjenje ili eliminiranje rizika nabave i zalihe materijala

-ostali: razvijanje i održavanje odnosa s dobavljačima, razvijanja osoblja nabave i sl. ⁴

Cilj nabave trebao bi biti poboljšanje profita od posla, i s tim ciljem na umu poduzetnici bi trebali učiniti sve što je u njihovoj moći da odaberu materijale, usluge i izvore dobave koji

⁴ L.Stihović, Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb, 1989, str.48,-49.

najbolje zadovoljavaju njihove potrebe uz naniže moguće poslove i bez žrtvovanja kvalitete za cijenu.⁵

2.2.Nabava u užem i u širem smislu

Nabavu možemo podijeliti na onu u užem i u širem smislu.

Prema Krpan (2015.) nabava u užem smislu predstavlja obavljanje svih operativnih poslova u procesu nabavljanja objekta nabave. Nabava u širem smislu se odnosi na bavljenje strategijskim zadacima u vezi s nabavljanjem. Strategijski zadaci u vezi s nabavnom utječu na učinke i dobit poslovnog sustava.

U operativne poslove spadaju:

- primanje, ispitivanje, objedinjavanje zahtjeva za nabavu
- upiti dobavljačima
- prijam i vrednovanje ponuda
- vođenje pregovora
- izbor dobavljača i naručivanje
- praćenje rokova isporuke, prijam i ispitivanje naručene robe i ostalih pratećih dokumenata
- reklamacije, kontrola zaliha, izvještavanje i sl.⁶

Operativni poslovi su orijentirani na kratkoročno, ali su vremenski iscrpni. Treba odgovoriti na pitanja: koliko ponuda tražiti, kakve popuste daje dobavljač, kupovati po fiksnim ili kliznim cijenama, ograničiti se na jednog ili izabrati više dobavljača i sl.

Prema L. Stihović nabava u širem smislu je opskrba ili snabdijevanje sredstvima za proizvodnju i uslugama, te uz kupnju uključuje sve aktivnosti koje je prethode i slijede. Aktivnosti koje joj prethode su istraživanje tržišta, utvrđivanje politike nabave, planiranje nabave, organizacija nabave i izbor izvora nabave, a slijede ju doprema sredstava za proizvodnju, kontrola kvalitete i količina nabavljenih sredstava za proizvodnju i usluga, prijem i skladištenje, likvidiranje i plaćanje računa dobavljačima. Dakle, nabava u širem

⁵ N. Siropolis, Menadžment malog poduzeća, četvrto izdanje,1995. str. 526.

⁶ <http://www.efos.unios.hr/nabavno-poslovanje/wp-content/uploads/sites/266/2018/05/Nabava-1.pdf>

smislu obuhvaća strategijske zadatke. Prva aktivnost odnosno zadatak koji se nameće je istraživanje nabavnog tržišta. Kako bi se održala uspješnost ostalih aktivnosti i smanjio rizik, od velike je važnosti kontinuirano promatranje i istraživanje tržišta.

2.3. Istraživanje tržišta nabave

Prema V. Ferišak istraživanje tržišta nabave predstavlja organizirano i sistematično prikupljanje, sređivanje, analiziranje, interpretiranje i dostavljanje podataka i rezultata analiza za potrebe nabave, radi informiranja donosioca odluka o stanju i kretanjima na tržištu nabave, kao i o tržišnim faktorima koji neposredno ili posredno utječu na uvjete nabavljanja i općenito opskrbe poduzeća, u cilju povećanja preglednosti tržišta, a u svrhu donošenja što boljih odluka u nabavi.⁷

Ovisno o svrsi, istraživanje se može provoditi trenutno ili trajno. Ako se radi o donošenju neke konkretne i značajne odluke tada govorimo o specijalnom tj. prigodnom istraživanju, a ako se istraživanje provodi permanentno onda se radi o tekućem istraživanju.

Često se za istraživanje tržišta koriste i primarni i sekundarni podaci, s pretpostavkom da je prikupljanje primarnih podataka često skup i vremenski zahtjevniji proces od prikupljanja sekundarnih podataka. Važno je da troškovi budu racionalni i ne premašuju korist koja se dobije od istraživanja tržišta.

Također, u praksi se pokazalo kako je indirektan način prikupljanja podataka vjerodostojniji od direktnog, zbog neiskrenih i nepotpunih odgovora a i zbog čestog iskrivljavanja podataka zbog subjektivnih stavova ispitanika.

Primjer indirektnih izvora podataka za istraživanje nabave su: katalozi i ostali propagandni materijali, cjenici, knjige, stručni časopisi i novine, tehnički priručnici, analize i studije prethodnih istraživanja i sl.

Nakon provođenja istraživanja važno je pravilno i precizno obraditi podatke, kako ne bi postali beskorisni. Kada se podaci pravilno obrade slijedi izrada studije ili elaborata koji se nadalje prezentiraju donosiocu odluka.

⁷ V. Ferišak, Nabava i materijalno poslovanje, Informator, 1989., Zagreb, str.276.

3. MIKROSEGMENTACIJA POSLOVNOG TRŽIŠTA I FAZE KUPOVNOG PROCESA

3.1. Segmentacija poslovnog tržišta

Segmentacija tržišta je razdioba tržišta na skupine potrošača koje vezuju određene značajke, odnosno koje pokazuju stanovite sličnosti u svom ponašanju. Svrha segmentacije tržišta je da se nađu razlike između pojedinih elemenata kako bi se na tim razlikama gradila posebna politika plasmana za svaki segment (strategija segmentacije tržišta).⁸

Iako se poslovno tržište može segmentirati po određenim osnovama koje su karakteristične i za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje, ipak poslovno tržište ima različite potrebe, kupovne navike i osobine, pa stoga segmentaciju, kao i marketinške napore u konačnici, treba prilagoditi svakom tržištu zasebno.

Prema Miočević(2011.) proces segmentacije poslovnog tržišta provodi se u slijedećim fazama :

- 1) Analiza tržišta- bolje razumijevanje cjelokupnog tržišta, uključujući kako i zašto kupci kupuju,
- 2) Odabir ciljanog tržišta- racionalan odabir tržišnog/ih segmenata koji najbolje odgovaraju karakteristikama i dugoročnim strategijama tvrtke,
- 3) Upravljanje marketingom- razvoj strategija, planova i programa za zadovoljavanje ciljnog tržišta i kreiranja konkurentske prednosti.⁹

Segmentacija se provodi u dvije kategorije, a to su makrosegmentacija i mikrosegmentacija. Makrosegmentacija se odnosi na razdiobu segmenata poslovnog tržišta prema kriterijima upotrebe(namjene) kupnje i prema organizacijskim obilježjima kupca.

Namjena kupnje se razlikuje ovisno o djelatnosti poduzeća, tako za posrednike namjena kupnje označava daljnju prodaju proizvoda, dok za proizvođače kupnja znači uključivanje proizvoda u proces proizvodnje. Kriteriji segmentacije kupca prema organizacijskim obilježjima su: geografska lokacija, veličina poslovnog kupca, status potrošnje i organizacija nabave.

⁸ <http://www.poslovni.hr/leksikon/segmentacija-trzista-1884>

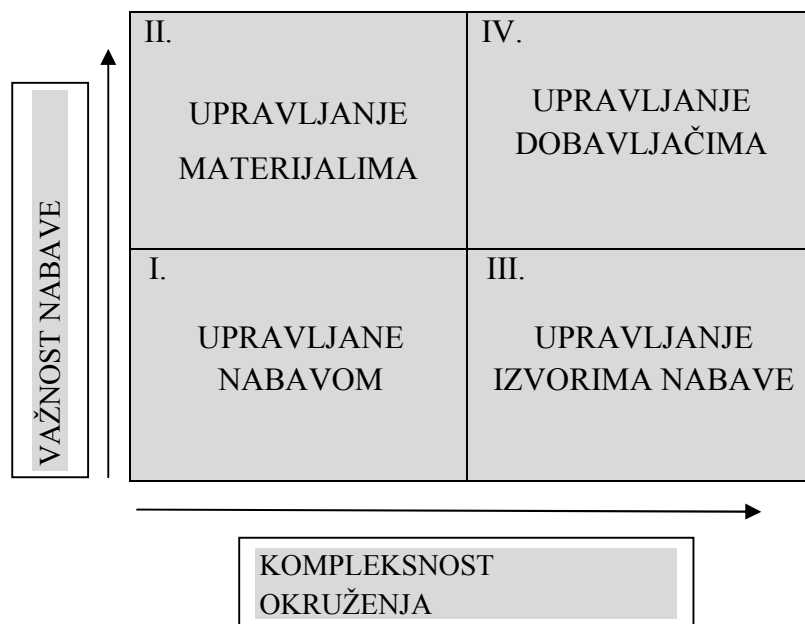
⁹ Dario Miočević, Poslovni marketing, Nastavni materijali, 2010.

3.2. Mikrosegmentacija poslovnog tržišta

U okviru mikrosegmentacije kriteriji koji se razmatraju su:

- Važnost kupnje/nabave
- Stupanj inovativnosti
- Ključni kriteriji izbora dobavljača
- Struktura nabavnog centra
- Individualni čimbenici/ obilježja

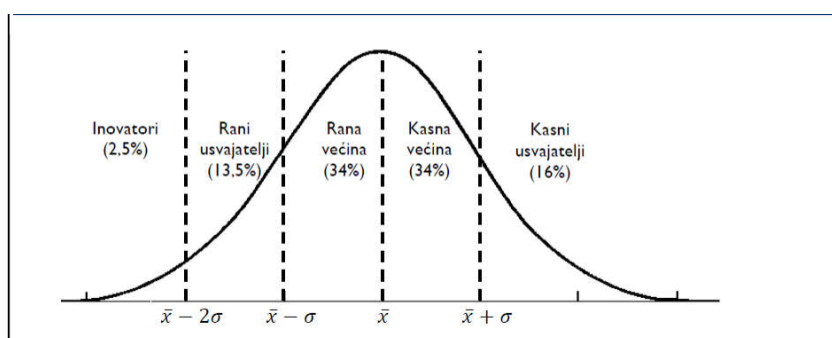
Prema Kraljic (1983.) važnost nabave i kompleksnost okruženja u kojem nabava djeluje su dvije ključne varijable *portfolio modela nabave*.



Slika 2. Portfolio model nabave

Izvor: Prilagođeno prema https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/488360/course/section/92254/TU-22_1206_peter_kraljic_purchasing_must_become_supply_management_.pdf

Važnost nabave mjerena je troškovima nabave/ukupnim troškovima, profitabilnosti nabave i vrijednosti koju dodaje nabava, dok je kompleksnost okruženja u kojem nabava djeluje mjerena vrstom tržišne strukture (monopol ili oligopol), troškovima i kompleksnosti logistike, tempom tehnološkog napretka i sl.



Slika 3. Kupci s obzirom na stupanj prihvaćanja inovativnosti

Izvor: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlastic/Predavanje%2012.pdf>

Osim što se razlikuju po važnosti nabave/ kupnje, poslovni kupci se razlikuju i po stupnju prihvaćanja inovativnosti. Tako se dijele na: inovatore, rane usvajače, kasnu većinu i kasne usvajače(kolebljivce). Evidentno je kako je mali broj kupaca koji se mogu svrstati u inovatore tj. one kupce koji prvi na tržištu prihvaćaju nove ideje i tehnologije i visok stupanj rizika koji se veže za takve vrste kupovina. Rani usvajači su često tržišni lideri koji su skloni prihvaćati inovacije ali sa manjom stopom rizika od inovatora. Najveći broj kupaca pripada ili ranoj većini ili kasnoj većini. Razlika se očituje u stupnju rizika i u tome što kasna većina novitete i inovacije prihvaća kada već postoji prihvaćenost od strane drugih, a najčešće se radi o tržišnim sljedbenicima. Kasni usvajači nove tehnologije i inovacije prihvaćaju tek kada to postane standard i uobičajeno za upotrebu, te se tim putem ne izlažu nikakvom riziku.

Osobe koje se bave poslovnim marketingom posebno bi trebale obraćati pozornost na ovakvu vrstu segmentacije poslovnih kupaca kada formiraju strategije za plasman novih proizvoda.

Kada je u fokusu nabava i nabavni procesi jedan od najvažnijih kriterija je izbor dobavljača. Izbor dobavljača predstavlja proces koji može uključivati: prikupljanje ponuda, pregovaranje s dobavljačima, ocjenjivanje ili evaluaciju dobavljača, izbor dobavljača ili odabir željenog broja dobavljača i sl. Neki se poslovni kupci odlučuju za više dobavljača kako bi smanjili poslovni rizik, a neki jer ne mogu sve željene tj. potrebne proizvode ili materijale dobiti samo od jednog dobavljača. Također, neka poduzeća odabiru glavnog dobavljača i nekoliko sporednih. Ocjenjivanje odnosno evaluacija dobavljača se u praksi često razlikuje od poduzeća do poduzeća, jer je nekom najvažniji kriterij cijena, nekom kvaliteta, a nekom pak pouzdanost.

Prema Kotleru (2001.) pouzdanost dostave, cijena i reputacija dobavljača važni su kod rutinskog naručivanja proizvoda. Za proizvode s proceduralnim problemima, kao što su uređaji za kopiranje, tri najvažnije karakteristike su tehnička usluga, fleksibilnost dobavljača i pouzdanost proizvoda. Za proizvode s političkim problemima koje potiču rivalitet unutar organizacije najvažnije su karakteristike cijena, reputacija dobavljača, pouzdanost proizvoda, pouzdanost servisa i fleksibilnost dobavljača.

Često se koristi model ocjenjivanja dobavljača kao onaj prikazan na slici 4.

KARAKTERISTIKE	PONDER VAŽNOSTI	(1) LOŠE	(2) PROSJEČNO	(3) DOBRO	(4) ODLIČNO
Cijena	.30				X
Reputacija dobavljača	.20			x	
Pouzdanost proizvoda	.30				X
Pouzdanost servisa	.10		X		
Fleksibilnost dobavljača	.10			x	
Ukupna ocjena	$.30(4) + .20(3) + .30(4) + .10(2) + .10(3) = 3.5.$				

Slika 4. Prilagođeno prema Kotler (2001.), primjer analize dobavljača

Izvor: P.Kotler, Upravljanje marketingom, 9. izdanje, Mate, 2001., str.218.

3.3.Faze kupovnog procesa

Prilikom definiranja faza kupovnog procesa različiti autori imaju različita stajališta o broju i sadržajima kupovnih faza.

Prema D. Gutić i V. Barbir (2009.) kupovni proces se odvija u fazama:

- 1) Spoznaja problema
- 2) Traženje informacija

- 3) vrednovanje i selekcija informacija
- 4) procjena alternativa
- 5) kupnja

Međutim prilikom kupnje na poslovnom tržištu faze kupovnog procesa mogu se razraditi na:

- 1) Prepoznavanje problema/potreba
- 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
- 8) Vrednovanje karakteristika proizvoda i dobavljača¹⁰

Iz navedenog je vidljivo kako u obje podjele proces kupnje započinje s prepoznavanjem problema, odnosno sa spoznajom potreba. Spoznaja može ovisiti o više različitih situacija, kao što su: odluka o uvođenju novih proizvoda ili usluga za koje je potrebno nabaviti materijale, nezadovoljstvo trenutnim dobavljačima ili proizvodima koje oni nude, manjak zaliha, odluka o prelasku na novog dobavljača koji je s financijskog aspekta prihvatljiviji i slično. Broj faza u kupovnom procesu ovisit će o vrsti kupovine. Tako se u nekim vrstama kupovine uključuju sve faze kupovnog procesa, a u nekim vrstama samo pojedine faze.

Autori razlikuju više različitih vrsta kupovine na poslovnom tržištu:

¹⁰ B.Grbac i D. Lončarić, Ponašanje potrošača na tržištu krajnje poslovne potrošnje, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2010., str.295.

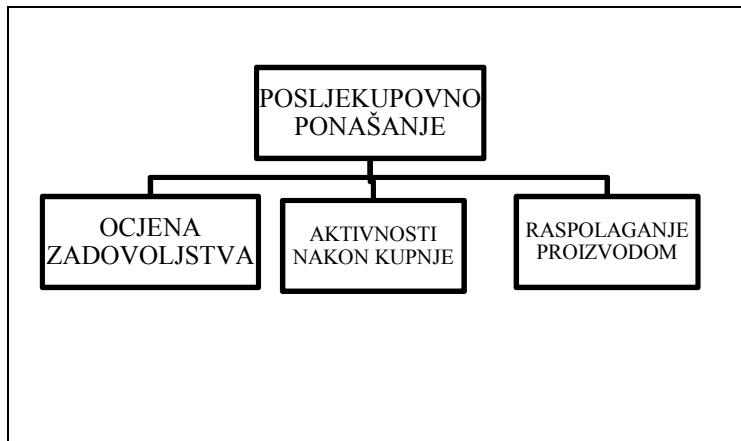
- Čista ponovljena kupnja- naziva se još i rutinska. Kupac odabire dobavljača sa svoje "odobrene liste " procjenjujući zadovoljstvo kupnje od različitih dobavljača u prošlosti. "Postojeći dobavljači" se trude održati kvalitetu proizvoda i usluga. Često predlažu automatski sustav ponovnog naručivanja kako bi agenti nabave uštedjeli na vremenu ponovnog naručivanja. "Potencijalni dobavljači" pokušavaju ponuditi nešto novo ili iskoristiti nezadovoljstvo tvrtke postojećim dobavljačem. Potencijalni dobavljači s vremenom pokušavaju dobiti malu narudžbu i vremenom povećati svoj udio u nabavi.
- Modificirana ponovljena kupnja – odnosi se na situaciju pri kupnji kada kupac želi modificirati proizvodne specifikacije, cijene, zahtjeve o isporuci ili neke druge uvjete. Ona često uključuje dodatne sudionike, kako na strani kupca tako i na strani prodavača. Postojeći dobavljači postaju nervozni i pokušavaju zaštititi ostvarenu vezu. Potencijalni dobavljači vide mogućnost predlaganja bolje ponude koja bi im donijela posao.
- Novi zadatak-situacija u kojoj kupac kupuje proizvod ili uslugu po prvi put. Što je veći trošak i/ili rizik to je veći broj onih koji sudjeluju u donošenju odluka, a prikupljanje informacija je sveobuhvatnije, stoga je i vrijeme donošenja konačne odluke dulje. Situacija novog zadatka je najveća mogućnost ali i najveći izazov za marketera. Marketer pokušava dohvatiti što je moguće više ključnih ljudi o kojima ovisi kupnja i ponuditi korisne informacije i pomoć. Zbog komplicirane prodaje uključene u novi zadatak, mnoge tvrtke koriste tzv. misionarsko osoblje, koje se sastoji od njihovih najboljih prodavača. Kupnja u novom zadatku prolazi nekoliko faza: svjesnost, interes, vrednovanje, proba te interes. Učinkovitost komunikacijskog oruđa varira u svakoj fazi. Masovni mediji imaju glavnu ulogu tijekom početne faze svjesnosti, prodavači imaju najveću utjecaj u fazi interesa, a tehnički izvori su najvažniji tijekom faze vrednovanja.¹¹

Jasno je kako u situaciji novog zadatka poslovni kupac prolazi kroz sve faze kupovnog procesa, dok kod ostale dvije vrste kupnje neki procesi poput spoznaje problema/potrebe i definiranje problema i obilježja preskaču. Za potencijalne distributere je najnepogodniji položaj kada poslovni kupac rutinski kupuje, jer nema puno prostora za djelovanje posebno kada je kupac zadovoljan s postojećim dobavljačem ili proizvodom koji on nudi.

¹¹ P.Kotler, Upravljanje marketingom,9. Izdanje, Mate, Zagreb, 2001.

Svaka vrsta kupnje ne završava samo s korištenjem proizvoda, kako na tržištu krajnje potrošnje tako i na poslovnom tržištu, već s postkupovnom fazom.

Prema B.Grbac i D. Lončarević(2010.) reakcije potrošača nastupaju neposredno nakon kupnje i tijekom korištenja proizvoda, a obuhvaćaju evaluaciju razine zadovoljstva, raspolaganje proizvodom i aktivnosti nakon kupnje.



Slika 5. Posljekupovo ponašanje

Izvor: B.Grbac i D.Lončarić, Ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje,Rijeka, 2010.

Na poslovnom tržištu je zadovoljstvo kupnjom vrlo važno za stvaranje dobrih i dugoročnih odnosa, a s obzirom da poslovnih kupaca na tržištu nema puno koliko na tržištu krajnje potrošnje, svaka suradnja je od velike važnosti. Stoga je važno jasno, precizno i vjerodostojno prikazivati karakteristike i funkcionalnost proizvoda, kako se ne bi stvorila diferencija između očekivanog i dobivenog, jer to u konačnici utječe na zadovoljstvo poslovnog kupca. Poslovni marketeri bi vođeni s tom mišlju uvijek tražiti načine kako kupcu pružiti vrijednost veću od očekivane.

4. STRUKTURA I ULOGE NABAVNOG CENTRA

4.1. Struktura (organizacija) nabavnog centra

Prema Kotleru (2001.) nabavni centra je jedinica organizacije kupca koja donosi odluke, te svaka organizacija koja kupuje ima specifične ciljeve, politike, postupke, organizacijsku strukturu i sustava, stoga marketer na tržištu poslovne potrošnje mora poznavati sve navedeno.

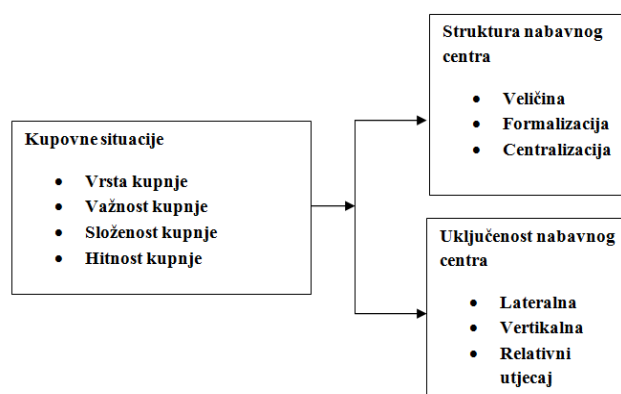
Tako se navode različiti oblici tj. strukture kao:

- Centralizirana nabavna struktura - karakterizirana je činjenicom da se ključne kupovne odluke i aktivnosti vezano za kupnju odvijaju na jednoj lokaciji, u kojoj učestvuje mali broj djelatnika poslovnog kupca. Učinci centralizirane strukture odnose se na veću specijalizaciju u procesu kupnje i po toj osnovi veću profesionalizaciju u odvijanju procesa kupnje. Centraliziranim sustavom odlučivanja o kupnji jača se veza s dobavljačima, te se brže ostvaruje prilagođavanje promjenama u okruženju. Takav sustav potiče jačanje strateških dimenzija i stvaranje dugoročnih odnosa s dobavljačima.
- Decentralizirana nabavna struktura - karakterizirana je donošenjem odluka o kupnji na temelju rasprave većeg broja djelatnika koja se često odvija i na više lokacija. Unutar takve organizacijske strukture, više od jedne osobe ima utjecaj na proces odlučivanja o kupnji. Smatra se, da što je više djelatnika uključeno u proces odlučivanja, da će se donijeti kvalitetnija odluka i da će se po to osnovi ostvariti više nove vrijednosti. Utjecaj djelatnika iz više organizacijskih jedinica inicira cijeli niz internih razmjena, pri čemu radni odjeli i djelatnici imaju svoj udio u procesu odlučivanja i omogućuju precizniju specifikaciju cjelokupne djelatnosti koja se ostvaruje u kupovnom procesu. Pri tome decentralizirani sustav temelji se više na ostvarivanju taktičnih 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.¹²

¹² B.Grbac i D. Lončarić, Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2010., str. 274-275.

U oblikovanju organizacijske strukture u poduzećima još uvijek je duboko ukorijenjen model managementa gdje gornja razina promišlja što i kako raditi, a donja izvršava operativne zadatke. U svrhu poboljšanja organizacijske strukture takve odnose treba promijeniti u korist veće decentralizacije odgovornosti i smanjenja hijerarhijskih razina, te uspostavljanja mrežnih struktura u kojima se radi timski, ali bez pretjerivanja s podjelama zbog povećanja troškova rukovođenja, koordinacije i kontrole. Organizacijsku strukturu treba oblikovati na način da se zadovolje ciljevi djelatnika nabave, te da se postigne što veće zadovoljstvo na radu, bez smetnji, sukoba i uz proporcionalno opterećenje djelatnika. Organizaciju dijelimo na onu formalnu i neformalnu gdje je:

- Formalna organizacija ona koja je svjesno postavljena, za potrebe rješavanja zadataka i ostvarivanja postavljenih ciljeva uz određene uvjete, te se temelji na sustavu normi i pravila. U osnovi, ukupna zadaća se raščlani na pojedinačne zadatke, za njihovo izvršenje zaduže se pojedini nositelji zadatka, te se odredi način i redoslijed aktivnosti ispunjavanja zadatka.
- Neformalna organizacija ona koja nije određena odlukama rukovoditelja ili aktima te procedurama poduzeća, labilna je i podložna čestim promjenama. Sačinjavaju je takozvane neformalne, primarne grupe koje broje otprilike 2-10 članova. One nastaju na osnovu stvaranja osjećaja zajedničkog identiteta, na osnovu zblizavanja po raznim osnovama.¹³ Na strukturu i uključenost nabavnog centra utjecati će kupovne situacije kao što je prikazano na slici 6.



Slika 6. Utjecaj kupovne situacije na strukturu i uključenost nabavnog centra

Izvor: Prilagođeno prema <https://ars.els-cdn.com/content/image/1-s2.0-S0148296304001961-gr1.jpg>

¹³ https://www.vup.hr/_Data/Files/13031413623888.pdf

Prema Krpan(2015.) organizacijska načela za strukturiranje nabave su:

- Načelo ekonomičnosti - potrebno je jednakomjerno opteretiti nosioce zadataka, te koristiti sredstva i vrijeme u skladu sa značenjem zadatka i troškovima njihova obavljanja. Output treba biti veći od inputa.
- Načelo prilagodljivosti - organizacija nabave mora biti uspostavljena na način da se sustav može prilagoditi promijenjenim uvjetima, te o tome ovisi njegova djelotvornost. Organizacija nabave mora biti fleksibilna i stabilna.
- Načelo kontinuiteta - ističe kako je potrebno voditi računa o kvalitativnom razvoju organizacije nabave kroz duže razdoblje. Također, naglašava kako nije potrebno napuštati stara rješenja koja dobro funkcioniraju i koja se mogu uklopiti u novu organizaciju.
- Načelo transparentnosti - organizacija mora biti jednostavna i jasna. Potrebno je jednoznačno odrediti zadatke, ovlaštenja i odgovornosti svakog mjesta, te stvoriti jednostavnu strukturu odgovornosti. Organizacija koja je transparentna lako je prihvatljiva, lako je uklanjati eventualne nedostatke i lako ju je unapređivati.
- Načelo analize i sinteze - analiza zadataka se provodi tako da se cjeloviti zadatak potpuno raščlani na njegove sastavne dijelove. Raščlanjivanje se provodi počevši od ciljeva funkcije nabave prema elementarnim zadacima. Sinteza zadataka vrši se objedinjavanjem raščlanjenih zadataka u skupove zadataka ili da se istovrsni zadaci objedine na jednom ili više mjesta.¹⁴

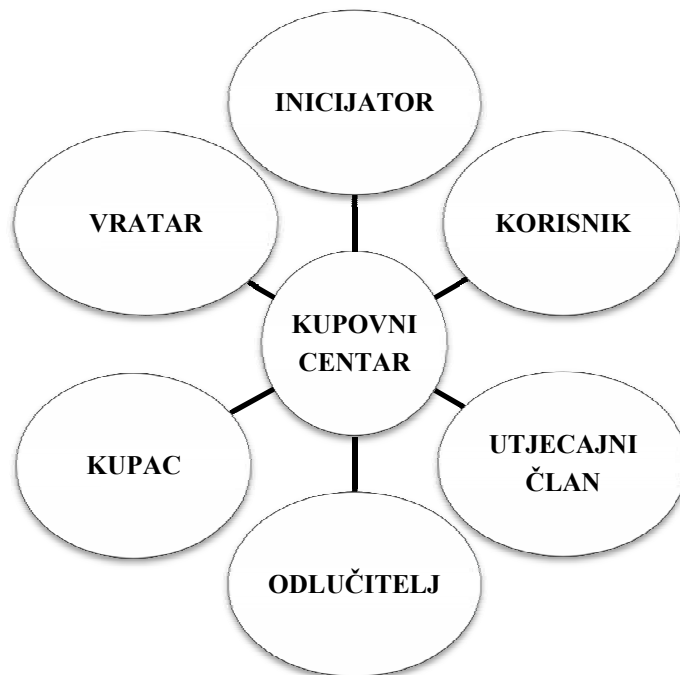
4.2.Članovi i uloge nabavnog centra

Na poslovnom tržištu prilikom svake kupnje, neovisno o tome radi li se o složenoj ili jednostavnoj, javlja se uključenost članova gdje svaki od njih ima određenu ulogu ili uloge. Svaki član nabavnog centra ima drugačije kriterije za izbor dobavljača, stoga je važno identificirati sve članove i odrediti njihov utjecaj na proces nabave.

¹⁴ Lj. Krpan, D. Varga, R. Maršanić, Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Stručni članak, str.329-330 .

Ranih 70-ih F.E. Webster Jr. i Y. Wind razvili su koncept kupovnog centra u svrhu strukturiranja prodaje velikih razmjera u složenim korporacijskim okruženjima. U ranim 80-im Thomas Bonoma širi njihovu originalnu listu od pet uloga uključujući inicijatora. Tada koncept klasificira šest uloga koje mogu imati članovi unutar kupovnog(nabavnog) procesa:

- Inicijator- onaj član koji prepozna potrebu za proizvodom ili uslugom koja bi riješila organizacijski problem
- Utjecatelj - utjecajni član čiji stavovi utječu na kupce i odlučitelje nabavnog centra
- Odlučitelj - u konačnici odobrava cijelu ili dio kupovne odluke: kupiti, ne kupiti, kada kupiti, kako kupiti i slično.
- Kupac - ima formalni autoritet u procesu odabira dobavljača i u uređenju uvjeta i odredbi
- Korisnik - kao što samo ime govori odnosi se na osobu koja konzumira ili koristi proizvod ili uslugu
- Vratar - član koji kontrolira protok informacija i/ ili pristup članovima koji odlučuju ili utjecajnim članovima¹⁵



Slika 7. Uloge kupovnog centra

Izvor: Prilagođeno prema modelu Webster i Wind 1972.

¹⁵ <https://www.provenmodels.com/550/six-buying-roles/frederick-e.-webster--yoram-wind>

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. Potrebno je saznati što karakterizira osobe uključene u kupovni 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 spremni su preuzeti veći rizik prilikom donošenja odluka dok su druge vrlo rezervirane prema preuzimanju rizika. Neovisno o različitim kriterijima vrednovanja članovi moraju biti sposobni uspostaviti bazu podataka i analizirati prikupljene podatke, raditi pod pritiskom, donositi odluke na temelju iskustava i vlastite procjene, usmjeravati i kontrolirati suradnike, te imati sposobnost za pregovaranje. Na članove kupovnog centra djeluje set psiholoških varijabli : motivacija, učenje, osobnost pojedinca, percipirana uloga i individualna obilježja.¹⁶

¹⁶ B. Grbac i D. Lončarić, Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, Ekonomski fakultet Rijeka, 2010., str. 284-285.

5. ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA METODOM INDIVIDUALNOG INTERVJUA NA REPREZENTATIVNOM UZORKU

5.1. Opis uzorka istraživanja

Poduzeće, čiji su poslovni kupci predmet istraživanja ovog rada, jedna je od vodećih tvrtki za prodaju frizerske opreme i namještaja na području Splitsko-dalmatinske županije, a i jedna od većih na području cijele Hrvatske. Uz prodaju nude i usluge servisa frizerskih aparata i pribora za rad. Iako je poduzeće locirano u Splitu, kupci imaju mogućnost web kupovine i dostave proizvoda na vrata diljem Republike Hrvatske. U svoj su asortiman uvrstili proizvode renomiranih proizvođača, ali i one manje poznatih hrvatskom tržištu. Osim opreme i namještaja u asortimanu imaju različite marke boja, kozmetike i preparata za styling kose.

Prodaja poduzeća je usmjerena i na poslovno tržište i na tržište krajnje potrošnje. Poslovni kupci ovog poduzeća su frizeri, barberi (brijači) i ostale tvrtke koje se bave prodajom i distribucijom frizerske opreme i pribora.

Poslovni kupci koji su odabrani kao predmet istraživanja su frizerski saloni i brijačnice. Za uzorak istraživanja su odabrane različite vrste salona i to po kriteriju lokacije salona, veličine salona, godina rada, te spolu klijenata koji koriste njihove usluge.

Cilj istraživanja je utvrditi koji su članovi nabavnog centra, njihove uloge u procesu odlučivanja, te kako funkcionira proces nabave, kako bi se marketinške akcije i resursi poduzeća usmjerili na ključne članove kupovnog procesa, te kako bi se prodajna i pregovaračka strategija prilagodile svakom relevantnom članu pojedinačno.

U istraživačkom dijelu rada odabrana je metoda individualnog dubinskog intervjua s ovlaštenom osobom subjekta kao na namjernom uzorku, odnosno na uzorku koji je predstavnik svoje skupine, i to na način da se ne navode imena i nazivi subjekata kako bi se zadržala anonimnost. Uzorak je prosudbeni. Odabrani subjekti su salon lociran u gradu Splitu koji po godinama rada spada u novije salone, frizerski salon za muškarce/ brijačnica kao subjekt koji je orijentiran na samo jedan segment (muškarce), te jedan manji salon u predgrađu(kvartu) Splita. Cilj je prikupljanje primarnih podataka izravnim usmenim putem,

kako bi se izbjegle greške u razumijevanju, osigurala točnost, potpunost i brzina podataka, visok stupanj kontrole ispitanika i smjera ispitivanja.

Dubinski intervju je (polu)strukturiran kako bi se ispitanike potaklo na razgovor i usmjerilo na teme i pitanja koje su od važnosti za istraživanje.

5.2. Provođenje istraživanja metodom intervjuiranja

INTERVJU 1.

Prvi intervju odrađen je s relativno novim frizerskim salonom koji je lociran u gradu Splitu. Osoba na kojoj je proveden intervju je zaposlenica frizerskog salona.

Možete li nam reći nešto o frizerskom salonu u kojem radite?

Frizerski salon je smješten u gradu Splitu, i djeluje od 2015. godine. Trenutno nas je zaposleno četvoro frizerki i vlasnica koja radi na skraćeno radno vrijeme. Nudimo usluge šišanja, feniranja, bojanja te tretmana i njege kose. Naši klijenti su većinom osobe srednje kupovne moći, pa su tako cijene i usluge prilagođene njima. Rekla bih da su nam većina mušterija žene.

Možete li objasniti kako se odvija proces nabave u vašem salonu, i tko je sve uključen?

Što se nabavke robe tiče, u salonu se to odnosi na potrošni materijal kao što su boje i kozmetika za kosu. Narudžbe sastavljamo nas dvije kolegice kada vidimo potrebu za određenim proizvodima, i to na način radimo procjenu količine. Postoje neke nijanse boja koje moramo imati uvijek jer su osnova za rad, a postoje boje koje naručujemo periodično, a neke posebne nijanse na zahtjev klijenta. Ponekad prilikom narudžbe uvrstimo i proizvode koji sami klijenti traže kao što su šamponi, maske, sprejevi za kosu, ulja, silikoni i sl. Dakle, nakon što napravimo procjenu količine i pogledamo postojeću zalihu, spisak prosljedimo vlasnici koja obavlja proces kupnje.

Mijenja li se proces kada se radi o novim proizvodima?

Ako se radi o proizvodima koje do sada nismo imali, mi damo prijedlog vlasnici, te ona tada procjeni da li je vrijedno troška i postoji li financijski prihvatljivija ponuda. Moglo bi se reći

da ona u tom slučaju ipak ima posljednju riječ. Međutim, kada se radi nabavka robe koju inače uzimamo i u uobičajenim količinama, tu se vlasnica ne uključuje.

Što vam je važno kod nabave i izbora dobavljača?

Ovisno s kojeg aspekta gledate. Ako se pita nas zaposlenike onda je to sigurno kvaliteta proizvoda. S obzirom da smo i mi i klijenti korisnici tog proizvoda, jako je bitno da proizvod daje željene rezultate. Osim toga, važno je da su proizvodi jednostavni za rad i razumijevanje, jer ako mi kao frizeri ne razumijemo što i kako s proizvodom, te nismo adekvatno informirani, vrlo lako željeni rezultat pretvorimo u katastrofu. Vlasnica na to gleda s financijske perspektive, tako da je njoj najvažnija cijena, iako proizvod i uz nisku cijenu opet mora zadovoljavati određene kriterije kvalitete. Također, sigurno je važan i način plaćanja. Plaćanje na odgodu i dobar popust će sigurno utjecati na izbor dobavljača. Iako stvorimo manje zalihe materijala, s obzirom da robu naručujemo samo jednom mjesečno i u ograničenoj količini, jako je važno da su proizvodi dostupni u kratkom roku. Ako proizvodi nisu dostupni biti ćemo prinuđeni okrenuti se novom dobavljaču, jer nam manjak robe direktno utječe na posao.

Kakav utjecaj na izbor ima reputacija dobavljača?

Zapravo nema velik utjecaj. Vlasnica bira dobavljača na temelju cijene tj. najbolje ponude i preporuke nas zaposlenih. Pojedine kuće nude vrhunski materijal i imaju imidž i prati ih odlična reputacija, ali to nam ništa ne znači ako je cijena iznad naših mogućnosti. Našim klijentima nije važan brand već konačan rezultat. A ako možemo dobiti odličan rezultat s primjenom jeftinijeg materijala, sigurno onda nećemo razmatrati ulaganje u nešto skuplje.

A usluge koje dobavljač nudi?

Usluge u smislu prijevoza i otpreme robe nam ne igraju veliku ulogu. Preuzimanje robe obavlja vlasnica sa osobnim automobilom. Naravno, kada bi nabavljali robu s lokacije koja nije u blizini Splita, dostava bi nam bila od ključne važnosti. Kada smo radili s drugom markom boja, naručivali smo od trgovačkog putnika koji bi na adresi salona prikupljao narudžbe i na istu ih dostavljao, međutim ponekad se takav način ne isplati. Primjerice, kada nam fali mala količina boja lakše je otići i kupiti kod lokalnog distributera, nego zvati trgovačkog putnika koji u danu ima već određeni broj salona koje mora obići.

Kakav je vaš stav prema Internet narudžbama?

Internet narudžbe bi bile prihvatljive kada se radi o proizvodima koji nam nisu hitno potrebni ili se radi o većim količinama koje bi planski uzimale. Jako nam je važno proizvode dobiti na vrijeme jer su nam potrebni za rad, pa ako dostava proizvoda zahtjeva puno vremena onda nije prihvatljiva opcija. Osim toga, razlika je kada vam fizički robu uruči putnik ili je sami kupite kod distributera jer robu fizički vidite ispred sebe, znate što dobivate i ako nešto nije uredu, reklamacije se relativno brzo mogu riješiti.

INTERVJU 2.

Drugi intervju je proveden sa suvlasnikom frizerskog salona za muškarce, odnosno brijačnice.

Možete li na za početak upoznati s radom frizerskog salona?

Još kao srednjoškolcima nametnula nam se ideja za otvaranje frizerskog salona, te smo nakon par godina od završetka škole kolega i ja odlučili taj san pretvoriti u stvarnost. Frizerski salon/ brijačnica je otvorena 2013. godine kao zajednički obrt. Nudimo usluge muškog šišanja, brijanja i usluge njege brade. Trenutno nas je 6 zaposlenih, uključujući kolegu i mene kao suvlasnike. Prostor salona je orijentiran na klijente i stvaranje ugodne i opuštene atmosfere, pa tako imamo šank, stol za biljar. Ukratko, želimo našim klijentima pružiti više od običnog iskustva šišanja ili brijanja.

Možete li objasniti proces nabave vašeg salona, kako se odvija ko sudjeluje i slično?

Pa, proces nabave u našem salonu je poprilično jednostavan. Trenutno imamo jednog dobavljača, odnosno marku s kojom radimo, i ostale sporedne dobavljače preko kojih nabavljamo ostalu robu. Ako postoji nešto što nam treba, a ne možemo dobiti od trgovačkih putnika jer to nemaju u ponudi, onda u tom slučaju kupujemo u lokalnih distributera, tj. dućanima frizerskom opremom. Nabavljamo po potrebi, tako da ne stvaramo prevelike zalihe proizvoda. Moglo bi se reći da svi odlučujemo iako kolega i ja kao suvlasnici imamo zadnju riječ. Jedan od kolega je posebno usmjeren na nabavu, prati cijene, odnosno troškove, stanje zaliha i skladište. Od putnika najčešće naručujemo preparate za njegu i stajling kose i brade, i to ovisno o potrebi, nekad je to jednom tjedno, nekad jednom u mjesec dana. Ako uvodimo neke novitete onda kao tim sjednemo i raspravljamo, a ista je situacija i kada neko od zaposlenih ima neku novu ideju ili preporuča nešto novo i drugačije. Jako je bitno da se sve

odradi u dogovoru i timski, da se sve ideje i prijedlozi uvažuje, i onda ako dođemo do nekog finalnog zaključka i interesa, kolega suvlasnik i ja odlučimo što i kako.

Možete li naglasiti što vam je važno prilikom izbora dobavljača?

Prvenstveno kvaliteta proizvoda je najvažniji kriterij. Dobavljače koji ne nude kvalitetne proizvode niti ne uzimamo u razmatranje, jer loš i nekvalitetan proizvod ništa ne može popraviti, ni cijena ni rabati. Proizvode koristimo na klijentima i ako oni prepoznaju kvalitetu, velika je vjerojatnost da će se vraćati. Važna nam je i ozbiljnost poduzeća s kojim surađujemo, da su dostupni i da imaju jaku logistiku. Što se cijene tiče najvažnije je da je korektna i realna. Ako je proizvod kvalitetan i dobar možemo očekivati da neće biti jeftin, ali bahato podizanje cijene i dajući proizvodu nerealnu vrijednost sigurno neće biti pozitivno gledano s naše strane. Znači, da smo spremni platiti proizvod onoliko koliko vrijedi.

A načini plaćanja ili odgoda koju nude dobavljači?

Nije nam važno kakav način plaćanja dobavljači nude, a ni sama odgoda. Sve svoje obveze prema dobavljačima podmirimo odmah i znamo kolikim sredstvima raspoložemo.

Što bi onda po vama utjecalo na promjenu dobavljača?

Teško je govoriti o promjenama kada smo trenutno zadovoljni s postojećim dobavljačem. Možda kada bi primijetili drastično pogoršanje kvalitete proizvoda ili kada bi trenutni dobavljač imao problema s dostavom proizvoda na vrijeme ili kada nam proizvodi prijeko potrebni za rad ne bi bili dostupni. Možda i kad bi drugi dobavljači nudili edukacije na kojima bi mogli sudjelovati, pristupačnije cijene za jednaku ili veću kvalitetu proizvoda bi uzeli u razmatranje novog dobavljača. Edukacije i seminari su ono što bi nam bilo najzanimljivije, jer nam je važno dobro poznavati i razumjeti proizvod, kako se ponaša, kako se koristi, prednosti proizvoda i branda u odnosu na druge. Uvijek je plus dodatno usavršavanje, jer želimo klijentima ponuditi najbolje.

Utječu li klijenti na vaš odabir dobavljača i u kojoj mjeri?

Od početka radimo s renomiranim markama i naši su klijenti zadovoljni s kvalitetom, što je i razlog njihovog kontinuiranog vraćanja, tako da bih rekao da nemaju utjecaja na ono što nabavljamo. Prije bih rekao da smo mi ti koji "guramo" marku, predstavljamo klijentima proizvode i dokazujemo im kvalitetu i prednosti nad ostalim proizvođačima. Naši klijenti traže uslugu i ne dolaze sa zahtjevima u smislu da traže neku određenu marku ili proizvod, jer

su upoznati s kvalitetom postojećih. Dodatan razlog da nemaju utjecaj je to što smo mi svjesni kakvu kvalitetu proizvoda nudimo i bolje poznajemo karakteristike i funkciju proizvoda. Mi smo poznavaoi struke a oni vide samo finalni produkt rada i to je velika razlika.

Jeste li skloni naručivanju putem interneta?

Kada se radi o preparatima za kosu i za bradu onda ne. Eventualno povremeno jedan do dva proizvoda, ali u pravilu ne naručujemo preko Interneta. Ono što naručujemo preko Interneta su škare za kosu, brijače aparate i mašine za šišanje i to ponekad sa inozemnih stranica. Dijelom zbog toga što neke modele nije moguće naručiti kod nas jer se ne uvoze ili zbog nekonkurentnih cijena. Više-manje svi nude iste proizvode po istim cijenama, tako da na webu možemo pronaći dobre modele aparata i škara za niže cijene nego u Hrvatskoj i možemo kupiti aparate koji su nam interesantni a nitko ih ne uvozi. Možda dijelom zato što su brijači još uvijek malo zanemareni kao kupci.

INTERVJU 3.

Posljednji intervju je odrađen s vlasnicom salona u predgrađu Splita (kvartu) koji se po godinama rada može svrstati u starije salone.

Možete li nam prije svega dati opis vašeg salona?

Salon je otvoren 2001. godine što je gotovo dva desetljeća rada. Trenutno sam jedina zaposlena, iako se kroz povijest broj radnika mijenjao. Smješten je u kvartu, tako da su mušterije većinom stalne, a velik je broj onih koju su tu od osnivanja salona. Usluge koje salon nudi su muška i ženska šišanja, bojanja, izrada svećanih frizura i ostale tehnike koje se nameću u radu. Pokušavam edukacijama i seminarima proširiti svoje znanje i biti u korak s onim što klijenti traže, kako bi zadržala postojeće mušterije, jer zbog same lokacije nisam u mogućnosti u tolikoj mjeri privlačiti nove.

Kažete da ste jedina zaposlena, znači li to da ste u proces nabave uključeni sami?

Preko 20 godina se bavim ovim poslom tako da već otprilike znam procijeniti što i u kojim količinama mi treba, i kako sam već naglasila imam standardne klijente koji godinama dolaze i imaju iste zahtjeve pa je nabava poprilično pojednostavljena. Ako razmišljam o nekim novim proizvodima za rad često se oslonim na preporuku kolegica ili čujem na edukacijama i seminarima. Ponekad mi u nabavi pomažu trgovački putnici koji mi preporučé neki proizvod za koji znaju da je dobar, i znaju kakve su reakcije drugih frizera koji su ga koristili. Znači za neke stvari poput boja imam standardan proces nabave, a kod nekih novih stvari se oslonim na preporuke kolega i putnika.

Što vam je važno kod nabave i kod dobavljača?

Najvažniji mi je, uz kvalitetu proizvoda koji nude, odnos s dobavljačem. Bitno mi je da osoba od koje kupujem osoba od povjerenja, da zna specifikacije proizvoda, što se kako koristi, da mi zna dati preporuku i realno i iskreno opisati proizvod. Posebno cijenim kada mi naglase negativne stvari kod proizvoda ili mi kažu zašto se ne isplati nešto kupiti, jer me tako spase od bačenog novca i smanje mi trošak. Dobar i iskren odnos s dobavljačem je nešto što će me sigurno dugoročno vezati za njega. Važno mi je da je dobavljač dostupan onda kad mi treba i da mi može proizvod isporučiti na vrijeme.

Koliko vam je važna cijena i način plaćanja?

Cijena mi nije toliko ključna jer se trudim u ponudi imati više vrsta proizvoda za različite klijente. Sigurno je da neću nuditi skuplje marke nekom klijentu za kojeg znam da ima mala primanja i da to nije u mogućnosti priuštiti, a isto tako želim imati i malo kvalitetnije i skuplje proizvode u ponudi za one koji sebi to mogu i žele priuštiti. Zato što dobro poznajem svoje klijente otprilike znam koji mi je cjenovni rang prihvatljiv. Način plaćanja mi također nije važan, jer sam kroz godine rada shvatila da mi je bolje sve što naručim platiti u gotovini pri preuzimanju, jer mi je tako lakše pratiti troškove, a i ne moram biti u strahu da ću imati zaostala dugovanja prema bilo kojem od dobavljača. Tako nesmetano i bez problema mogu naručivati onoliko često koliko želim.

Ima li reputacija utjecaja na izbor dobavljača?

Zapravo i nema, osim ako se ne radi o stvarno neozbiljnom dobavljaču sa lošim i nekvalitetnim proizvodima. Odlična reputacija, dobra ili srednje dobra su samo nijanse, meni osobno nisu presudne. Ako neka od kolegica ima loša iskustva sigurno je da će to podijeliti s ostalima, pa ću u tom slučaju takve izbjegavati.

Jeste li skloni Internet narudžbama?

Gotovo nikad ne kupujem preko Interneta. Trenutno radim s nekoliko dobavljača, iako imam jednog s kojim poslujem od samog početka i to mi je stalni i glavni dobavljač. Jako mi je bitan taj ljudski faktor, odnos s dobavljačem i komunikacija, a to je nešto što Internet narudžbama ne mogu dobiti. Trgovačkog putnika prilikom naručivanja, a i nakon, uvijek mogu upitati za savjete i dodatne informacije, a za takvo nešto preko Internet prodaje treba vremena za poslati upite, čekati odgovor, a ja za to nemam vremena ni volje. A proizvode koje mi ne nude trgovački putnici, a trebaju mi, nabavljam iz dvije trgovine frizerskom opremom u Splitu.

Koliko često vršite proces nabave?

To ovisi o proizvodu. Najčešće boje, šampone i proizvode za oblikovanje kose naručujem svali tjedan ili je to deset dana razlike. Ne volim stvarati velike zalihe proizvoda za koje ne znam hoću li ih imati priliku iskoristiti. Kod boja za kosu je to posebno izraženo. Iako su klijenti stalni, jedna osoba jedan mjesec može tražiti jednu nijansu boje, a već idući put nešto sasvim drugačije. Zbog toga se ne volim previše oslanjati na osobnu procjenu. Što se tiče mašina za kosu i škara to kupujem na godišnjoj razini, iako su dugotrajniji proizvodi, aparati se češće kvare nego što su prije. Odabir marke aparata i škara mi opet ovisi o navici. Ako se s nekim modelima osjećam ugodno pri radu i odgovaraju mi, zasigurno ću i pri idućoj kupnji odabrati istu marku. Pribor poput češljeva za kosu i četki obnavljam nekada svako pola godine, nekad godinu, ovisno o trajnosti proizvoda.

Koji bi kriteriji utjecali na odluku o promjenu dobavljača?

Loš odnos s dobavljačem, jer mi je to najvažnije. Ako primijetim da kvaliteta proizvoda više nije kao prije i ne daje mi željene rezultate, a dobavljač ne može ponuditi neku alternativu. Možda čak i promjena cijena. Ali ako se radi o sitnoj promjeni to definitivno neće utjecati na to da razmišljam o drugom dobavljaču. Ukratko, dok mi dobavljač može ponuditi fer cijenu, dobar proizvod i da stvorimo jedan kvalitetan odnos sigurno neću razmišljati o promjeni.

5.3. Diskusija rezultata istraživanja

Analiza rezultata istraživanja pokazala je kako poslovni kupci promatranog pouzeca, imaju neke zajedničke kriterije pri izboru dobavljača, ali da im je i sustav nabave sličan. Također, prema odabranom uzorku, da se zaključiti kako se radi o jednostavnim nabavnim procesima koji uključuju manji broj sudionika, nabavu koja je centralizirana i kupnju koja je više rutinska odnosno ponovljena kupnja nego modificirana ili nova.

Na temelju istraživanja došlo se do zaključka kako se kriteriji izbora dobavljača razlikuju kod onih frizerskih salona kojima je vlasnik poznavalac struke ili je i sam frizer i kod onih salona kojima je vlasnik osoba bez strukovnog znanja. Vlasnici kao članovi nabavnog procesa koji imaju ulogu odlučitelja, dobavljača će birati prema kvaliteti proizvoda i odnosa s dobavljačima, dok će vlasnici koji nisu stručnjaci navedenog područja proces nabave i dobavljače gledati kroz prizmu cjenovne pristupačnosti.

Ispitanici također navode kako im je bitan odnos s dobavljačima u smislu podrške pri nabavnom procesu. Tu se navode trgovački putnici za koje je bitno da poznaju tehničke specifikacije proizvoda, prodajni asortiman, te reakcije ostalih poslovnih kupaca na ponuđene proizvode, kako bi se olakšala odluka i pojednostavnio proces nabave.

Subjekti čiji je broj zaposlenih veći od jednog, istakli su kako su osobe koje iniciraju kupovni proces često zaposlenici, a da su vlasnici ti koji u konačnici odlučuju o finaliziranju i uvjetima kupnje. Na temelju promatranih uzoraka može se zaključiti kako su zaposlenici često i inicijatori i utjecajne osobe, pogotovo u slučaju gdje vlasnik nije iz struke. Zaposlenici su ti koji poznaju proces i struku, te mogu identificirati potrebu, ukazati na problem i utjecati na stavove ostalih članova unutar nabavnog procesa. U ulozi korisnika su se našli i kupci/klijenti i frizeri, iako većina ispitanika tvrdi kako nemaju značajan utjecaj na nabavni proces, kao ni na izbor dobavljača.

Kriteriji za izbor dobavljača se navode prvenstveno kvaliteta proizvoda zatim odnos s dobavljačem, korektne i realne cijene proizvoda, dostupnost i jaka logistika. Većina ispitanika navodi kako se nabava vrši po potrebi, kako bi izbjegli stvaranje prevelikih zaliha, te da surađuju s više dobavljača, gdje se ističe jedan kao glavni i ostali kao sporedni.

Također se na temelju istraživanja da zaključiti kako strukovnjaci nisu skloni preparate i materijale za rad naručivati preko Interneta, zbog nedostatka utjecaja ljudskog faktora, ali da

su skloni takvim vrstama naručivanja kod nabavljanja aparata i pribora za rad kao što su frizerske škare.

Kao bitan element informiranja o proizvodima i dobavljačima ispitanici navode seminare i edukacije, ali i ostale kolege iz struke.

Potrebno je istaknuti kako navedeno istraživanje ima i neka ograničenja koja utječu na rezultate i analizu istraživanja. Prvenstveno se radi o geografskoj lokaciji. Prilikom provedbe istraživanja i odabira reprezentativnog uzorka zbog dostupnosti je bilo moguće uzeti u obzir samo one subjekte kojima je lokacija u gradu Splitu i okolici. Tako je moguće da neki poslovni kupci zbog nedostupnosti ljudskog faktora i smještenosti u manjim mjestima imaju sklonost Internet trgovini, te da imaju drugačiji proces nabave i različito formirane uloge unutar nabavnog centra, a stoga i različite kriterije pri odabiru dobavljača.

5.4.Prijedlozi za praksu

Temeljem provedenog istraživanja može se zaključiti kako većina ispitanika kao glavne kriterije za izbor dobavljača ističe kvalitetu proizvoda, dostupnost i kvalitetne međuljudske odnose. Poduzeće, čiji su kupci predmet istraživanja, bi stoga trebalo prilikom pregovora i prezentacije prodajnog asortimana isticati kvalitetu i sustav podrške, bilo da se prodaja odvija preko Interneta ili izravno, tj. osobnim putem.

S obzirom na istraženo, poduzeće bi svoje marketinške napore trebalo usmjeriti strukovnjacima u vidu realnog opisivanja proizvoda i navođenja tehničkih specifikacija, a cijenu i oblike plaćanja isticati onim članovima čija je uloga odlučivanje o finaliziranju nabave i načinu na koji će se nabavljati, a to su najčešće vlasnici salona. Također je poželjno isticanje referenci od strane ostalih zadovoljnih pripadnika struke.

Istraživanje je pokazalo kako je u izboru dobavljača bitan ljudski faktor, pa je za poduzeće poželjno uzeti u razmatranje otvaranje radnog mjesta trgovačkog putnika ili komercijalista, koji bi svoj rad koncentrirao na prodaju materijala i preparata za kosu i bradu, stručnoj podršci kupcima, stvaranju čvrstih i stabilnih odnosa i veza, te na taj način osigurao lojalnost i naklonost poslovnih kupaca.

Još jedan ključan element koji je naveden su radionice, seminari i edukacije, putem kojih je moguće skupiti veći broj poslovnih kupaca(članova nabavnih centara) na jednom mjestu obaviti prodajne prezentacije, dovesti kupce u izravan doticaj s proizvodom(kako bi na licu

mjestu stekao zaključak o njemu), postojeće i nove kupce informirati i educirati o pravilnoj primjeni proizvoda, (kako bi u konačnici bili zadovoljniji rezultatom), te im pružiti priliku za stručno usavršavanje.

Za poduzeće je dakle važno odabrati prave marketinške alate i usmjeriti ih na ključne uloge unutar nabavnog centra. Iako su ispitanici dali uglavnom negativan odgovor na kupovanje preparata putem Interneta, ne treba odbaciti i taj kanal prodaje. Dijelom zbog toga što se u praksi pokazalo kako je krajnje tržište zainteresirano i sklono takvoj vrsti prodaje, ali i zbog ograničenja ovog istraživanja. Geografska lokacija poslovnog kupca može također odigrati ulogu u načinu kupovine, te utjecati na sklonost kupovine iz dostupnih izvora koji može biti i web trgovina. Tako, primjera radi, jedan manji poslovni kupac koji je smješten na većoj udaljenosti od razvijenijih gradova, može kao ključan i primaran kriterij izbora dobavljača odabrati dostupnost.

S obzirom na sve navedeno, odabrano poduzeće bi u budućnosti trebalo nastaviti pratiti trendove tržišta, više raditi na prilagodbi svoje poslovne strategije segmentu poslovnih kupaca, bez zanemarivanja kupaca krajnje potrošnje, te razmisliti o novim načinima distribucije proizvoda, proširenju asortimana u smislu aparata i pribora koji je tražen, a još uvijek nedostupan hrvatskom tržištu, te češće ako poslovne prilike to dopuštaju, organizirati seminare i radionice za trenutne i potencijalne poslovne kupce.

6. ZAKLJUČAK

Glavni problem istraživanja u ovom radu je utvrđivanje procesa nabave i utjecaj članova unutar nabavnog centra poslovnih kupaca promatranog poduzeća. Za potrebe istraživanja odabrana je metoda intervjuiranja na reprezentativnom (prosudbenom) uzorku. Uzorci su odabrani prema kriteriju veličine, godina rada, lokaciji poslovnog prostora, te orijentiranosti prema određenom spolnom segmentu potrošača. Istraživanje je provedeno na subjektima smještenim u gradu Splitu i užoj okolici. S obzirom da se promatrano poduzeće bavi prodajom namještaja i frizerske opreme, evidentno je kako su poslovni kupci frizerski saloni i brijačnice. Kako bi se steklo što bolje razumijevanje različitih segmenata, namjernim putem su odabrani u uzorak salon smješten u gradu čiji vlasnik nije osoba iz struke, frizerski salon i brijačnica za muškarce, te jedan manji frizerski salon smješten u predgrađu Splita.

Svrha istraživanja je identificirati članove nabavnog centra, njihove uloge i važnost u procesu odlučivanja, kako bi poduzeće znalo kako i u kojoj mjeri usmjeriti marketinške napore prema onim članovima koji su za određeni proces ključni.

Rezultati istraživanja su pokazali kako poslovni kupci imaju jednostavnu i centraliziranu nabavu, surađuju s više dobavljača od čega je jedan uvijek glavni, te kupuju na način da obnavljaju zalihe kada se za to ukaže potreba. Može se reći kako se radi o rutinskoj odnosno ponovljenoj kupnji i standardiziranoj nabavi. Uloge koje su identificirane unutar istraživanja su odlučitelj koji je često i vlasnik salona, a ako se radi o vlasniku koji je osoba iz struke tada na sebe može preuzeti i ostale uloge u kupovnom procesu. Vlasnik salona koji nije strukovnjak preuzima ulogu kupca i odlučitelja, a zaposlenici su ti koju preuzimaju ulogu inicijatora, korisnika i utjecajne osobe. Također se iz istraživanja da zaključiti kako je većini članova nabavnog centra ključan kriterij u izboru dobavljača kvaliteta proizvoda i odnos s dobavljačem, odnosno ljudski faktor koji nedostaje u Internet poslovanju, te iz tog razloga nisu skloni iz takvih izvora odabirati preparate i materijale za rad.

Provedbom istraživanja na odabranom uzorku i temeljem analize istraživačkih rezultata da se zaključiti kako su zadani ciljevi istraživanja postignuti, kako se prepoznala struktura nabavnih (kupovnih) centara poslovnih kupaca, te da su identificirani članovi i njihove uloge pri odlučivanju u nabavnom procesu. Zbog geografske lokacije kao glavnog ograničenja rada, za preciznije i opširnije zaključke, preporuča se provedba anketnog ispitivanja na većem namjernom uzorku koji bi opet činili poslovni kupci, ali na širem geografskom području

Republike Hrvatske. Takva vrsta ispitivanja bi obuhvatila segmente koji nisu bili dostupni u provedbi ovog istraživanja, a internetskim anketama bi se brzo i jeftino mogao sakupiti velik broj odgovora, relevantnih za navedenu problematiku.

LITERATURA

Knjige:

Bloomberg, D.J., LeMay, S., Hanna, J.B.(2006.): Logistika, Mate, Zagreb.

Buble, M.(2009.): Menadžment, 2. izdanje, Ekonomski fakultet Split, Split

Ekonomski leksikon (1995.): 1. izdanje, Masmedia, Zagreb.

Ferišak, V., Stihović, L.(1989.): Nabava i materijalno poslovanje, Informator, Zagreb.

Grbac, B., Lončarević, D. (2010.): Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.

Gutić, D., Barbir, V.(2009.): Ponašanje potrošača, Fortunagraf, Omiš.

Kotler, P.(2001.): Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena, kontrola, 9. izdanje, Mate, Zagreb.

Leenders, M.R., Fearon, H.E.(1993.): Purchasing and materials management, 10. izdanje, Irwin, Boston.

Marušić, M., Vranešević, T. (2001.): Istraživanje tržišta, 5. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adeco, Zagreb.

Miočević, D.(2010.): Organizacijska nabavna efektivnost u kontekstu opskrbnih lanaca, doktorska disertacija, Ekonomski fakultet Split, Split.

Rocco, F.(1998.): Poslovni marketing, Školska knjiga, Zagreb.

Schiffman, L.G., Kanuk, L.L., Fridl, M.(2004.): Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb.

Siropolis, N.C.(1995.): Menadžment malog poduzeća: vodič u poduzetništvo, 4. izdanje, Mate, Zagreb.

Šamanović, J.(2009.): Prodaja, distribucija, logistika: teorija i praksa, Ekonomski fakultet Split, Split.

Šerić, N., Luetić, A.(2016.): Suvremena logistika, Redak, Split.

Van Weele, A.J.(2014.): Purchasing and Supply Chain Management, Cengage South-Western, UK.

Zelenika, R. (2000.): Metodologija tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.

Žibret, B.(2007.): Strateška nabava: put do ostvarenja međunarodne konkurentnosti, Mate, Zagreb.

Stručni članci:

Krpan Lj., Varga, D., Maršanić, R.(2015.): Organizacijska struktura nabave u poslovnim procesima, Tehnički glasnik 9 (3), 327-336.

Miočević, D. (2011.): Upravljanje odnosima s ključnim dobavljačima na primjeru velikih i srednjih hrvatskih prerađivačkih poduzeća, Vol. 23, No.1, str.27-24., Ekonomski fakultet Split.

Nastavni materijali

Miočević,D.: Poslovni marketing,2010., Ekonomski fakultet u Splitu.

Internet izvori:

<https://www.poslovnaucinkovitost.eu/kolumne/poslovanje/474-funkcija-nabave>

<http://www.efos.unios.hr/nabavno-poslovanje/wp-content/uploads/sites/266/2018/05/Nabava-1.pdf>

<http://www.businessdictionary.com/definition/procurement.html>

<https://www.slideshare.net/lbaraliu1/chapter3-35297516>

<https://hrcak.srce.hr/74450>

<https://hrcak.srce.hr/146256>

<http://www.poslovni.hr/leksikon/segmentacija-trzista-1884>

https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/488360/course/section/92254/TU-22_1206_peter_kraljic_purchasing_must_become_supply_management.pdf

<http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%2012.pdf>

https://www.vup.hr/_Data/Files/13031413623888.pdf

https://www.researchgate.net/publication/260248177_A_General_Model_for_Understanding_Organizational_Buying_Behavior

<https://www.provenmodels.com/550/six-buying-roles/frederick-e.-webster--yoram-wind>

POPIS SLIKA

Slika 1. Model povijesnog razvoja nabave.....	5
Slika 2. Portfolio model nabave.....	9
Slika 3. Kupci s obzirom na stupanj prihvaćanja inovativnosti.....	10
Slika 4 . Primjer analize dobavljača.....	11
Slika 5 . Posljekupovno ponašanje.....	14
Slika 6. Utjecaj kupovne situacije na strukturu i uključenost nabavnog centra....	16
Slika 7. Uloge kupovnog centra.....	18

SAŽETAK

Kao osnovni problem istraživanja u ovom radu se navodi utvrđivanje nabavnih procesa i utjecaj članova unutar nabavnog centra. Ciljevi rada su identificirati sve relevantne članove nabavnog centra i njihove uloge, te strukturu nabavnih centara poslovnih kupaca. U tu svrhu kao predmet istraživanja promatraju se poslovni kupci neimenovanog poduzeća, te se provodi istraživanje metodom dubinskog intervjuiranja na namjernom (prosudbenom) uzorku, koji je reprezentant svoje skupine. Zbog prava na anonimnost, u radu se ne navode imena subjekata. Na temelju promatranog uzorka i analize rezultata istraživanja može se zaključiti kako poslovni kupci poduzeća, imaju centraliziranu strukturu nabave, jednostavne i standardizirane procese, te malo broj članova nabavnog centra koji često imaju više od jedne uloge u procesu odlučivanja. Kriteriji izbora dobavljača koji se navode kao ključni su kvaliteta proizvoda koje nude i odnos s dobavljačem. Nakon obrade i analize rezultata istraživanja daje se uvid u zaključna razmatranja. Nadalje, navode se glavna ograničenja istraživanja, te se naglašavaju preporuke za buduće djelovanje u domeni marketinga i istraživanja poslovnog tržišta.

Ključne riječi: proces nabave, struktura nabavnog centra, uloge kupca.

SUMMARY

The main research problem in this paper is the identification of the procurement process and the influence of the members within the buying center. The goals of the paper are to identify all relevant members of the buying center and their roles, and the structure of the business customer's buying center. For this purpose business buyers of an unnamed company are considered as the subject of the research. The research is conducted by the method of in-depth interviews on the non-random (judgemental) sample, which is a representative of their population group. Due to the right of anonymity, the names of the subjects are not listed in the paper. Based on the observed sample and analysis of the results, it can be concluded that business customers of the company have a centralised procurement structure, simple and standardised buying processes, and few members of the buying center who often have more than one role in the decision-making process. The key criteria of the supplier selection are the quality of the products they offer and relationship with the supplier. After processing and analysing the result of the research, concluding considerations are given. The main limitations of the research are outlined, and recommendations for the future action in the field of marketing and business market research are highlighted.

Key words: procurement process, buying center structure, business buyer roles.