

KATARINA GAŽI-PAVELIĆ

Podravka d.d., Koprivnica

katarina.gazi@podravka.hr

KREŠIMIR BUNTAK

Centar za strateško upravljanje, Zagreb

kresimir.buntak@inet.hr

KVALITETA KAO TEMELJ POSLOVNOG ODLUČIVANJU U MARKETINGU, PRODAJI I NABAVI

Sažetak

Organizacija koja ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001 donosi poslovne odluke u svim cjelinama, pa tako i u marketingu, prodaji i nabavi, sukladno zahtjevima norme. Kada su procesi dobro definirani i opisani, a upravljanje se rukovodi najboljom marketinškom/nabavnom/prodajnom praksom, zahtjeve norme lako je prepoznati i praktično ih primjeniti.

***Ključne riječi:** poslovno odlučivanje, marketing, nabava, prodaja, proces, zahtjev norme*

1. UVOD

Organizacija koja je ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001 dužna je u sve svoje procese, kako glavne, tako i procese podrške, uvesti zahtjeve norme. Procesno ustrojstvo organizacije podrazumijeva da su svi relevantni procesi definirani, opisani i pod kontrolom. Glavni ili osnovni procesi prvenstveno su oni koji generiraju dodatnu vrijednost za tržište, tj. kupce. Proces podrške svi su oni procesi bez kojih se glavni ne bi mogli nesmetano odvijati.

ISO 9001 pred organizaciju postavlja pet je ključnih zahtjeva koji se odnose na marketing, prodaju i nabavu:

1. utvrditi potrebe i očekivanja kupaca i ostalih zainteresiranih strana
2. uspostaviti politike, ciljeve i radnu okolinu neophodnu za motivaciju ovih cjelina da zadovolje sva očekivanja
3. uspostaviti i dodijeliti potrebne resurse, te omogućiti nesmetano upravljanje povezanih procesa neophodnih za postizanje utvrđenih ciljeva
4. mjeriti i analizirati primjerenost, sposobnost i djelotvornost svakog od ovih procesa u ispunjenju njegove namjene i svrhe
5. težiti stalnom poboljšanju procesa temeljenom na objektivnoj procjeni njihove djelotvornosti

Marketing, prodaja i nabava, zavisno od djelatnosti i ustroja organizacije, mogu biti i glavni i procesi potpore. Tako su u trgovačkim, tj. maloprodajnim i veleprodajnim organizacijama, nabava i prodaja glavni procesi, a marketing je proces potpore. U proizvodnim organizacijama, zavisno od ustroja, prodaja i nabava u funkciji su glavnih procesa ili su dio glavnih procesa – nabava je u funkciji procesa proizvodnje roba ili usluga, a prodaja je u funkciji marketinga. Marketing možemo definirati kao glavni proces s obzirom da je jedan od tri „vodoravna“ procesa koji izravno utječu na zadovoljstvo kupaca. Ti procesi su

proizvodnja, razvoj i procesi okrenuti kupcu. Ovi se procesi najčešće odvijaju u cijeloj organizaciji, obuhvaćaju sve njezine funkcije.

Priručnik kvalitete, kao krovni dokument sustava upravljanja kvalitetom u nekoj organizaciji načelno opisuje sustav kvalitete u određenoj tvrtki, te načine kako ona ispunjava zahtjeve norme. U priručniku kvalitete opisuju se opći zahtjevi za cijelu organizaciju koje je kad kada malo teže prevesti u svakodnevne, operativne zahtjeve unutar procesa i funkcija. Svakako je ove zahtjeve lakše protumačiti vezano za proizvodne procese, ali još uvijek nastaju zabune i nerazumijevanje kada se radi o procesima marketinga ili nabave ili prodaje.

2. ZAHTJEVI IZ POGLAVLJA 4 NORME ISO 9001:2000

Poglavlje 4 norme govori o sustavu upravljanja kvalitetom općenito, tj. kako je sustav ustrojen i opisan. U svakodnevnoj praksi, za marketing, prodaju i nabavu to znači slijedeće:

- Utvrđuje se i opisuje proces marketinga, prodaje i nabave;
Da li će marketing, nabava i prodaja biti opisani kao procesi zavisi od veličine tvrtke kao i od njezine djelatnosti, te položaja na tržištu.
Male tvrtke opisuju samo osnovne procese koji su najčešće proizvodni. Za sve ostale funkcije mogu utvrditi postupke i ostalu dokumentaciju nižih razina. Što je organizacija veća, to je bolje utvrditi i opisati što više procesa jer će upravljanje, donošenje odluka i njihovo provođenje biti lakše u takvim uvjetima.
Djelatnost organizacije također je važna za utvrđivanje relevantnih procesa. ISO 9001 ne čini razliku između organizacija različitih djelatnosti, no u praksi je neophodno voditi računa o tome kako bi se lakše prepoznali i imenovali glavni procesi. Dok su u proizvodnoj organizaciji nabava i prodaja uglavnom procesi potpore, u uslužnim organizacijama vrlo često su glavni procesi.
Pozicija tvrtke na tržištu isto igra ulogu u viđenju i imenovanju glavnih procesa. Organizacija koja ima monopolni položaj ne smatra marketing glavnim procesom, već su ili prodaja ili nabava. U jakom konkurentskom okruženju, tvrtka će lakše marketing imenovati glavnim procesom, ali i prodaju. Manja tvrtka koja se tek probija, smatrati će prodaju jednim od najvažnijih procesa.
- Utvrđuje se, odobrava i implementirati potrebna dokumentacija kvalitete svih razina relevantnih područja;
Utvrđene procese, njihove ulaze, izlaze, mehanizme i kontrole potrebno je dokumentirati. Marketing, prodaja i nabava moraju ustrojiti vlastitu dokumentacijsku piramidu. U praksi to znači da je na vrhu utvrđena politika, načelni stavovi koji određuju način rada ovih funkcija, te njihovo uklapanje u ostale procese u organizaciji. Potrebno je utvrditi koji su to zahtjevi kvalitete pojedinog područja, te ih učiniti sastavnim dijelom poslovne dokumentacije. Niže razine dokumentacije čine strateški i operativni planovi, razni postupci, radne upute, kontrolne liste i dr.
- Dokumentacija mora biti usklađena s priručnikom kvalitete i politikom kvalitete tvrtke, te s relevantnim međunarodnim, nacionalnim, regionalnim i granskim propisima, zakonima i normama;
- Dokumentacija poštuje i slijedi sve zahtjeve kupaca i ostalih zainteresiranih strana, odluke tvrtke, te najbolju poslovnu praksu relevantnih područja;

Važno je zahtjeve kupaca, ali i svih zainteresiranih strana, dokumentirati. U marketingu, zahtjevi kupaca očituju se kroz istraživanje tržišta i stalnu komunikaciju s kupcima. Shodno tome vodi se računa da proizvodi ili usluge budu dokumentirani ne samo prema onome što

traže relevantni zakoni i propisi (deklaracije, atesti, jamstva i dr.), već i prema posebnim zahtjevima koji su od važnosti za kupca.

3. ZAHTJEVI IZ POGLAVLJA 5 NORME ISO 9001:2000

Poglavlje 5 norme odnosi se na odgovornost rukovodstva. Primjena zahtjeva ovog poglavlja na marketing, prodaju i nabavu očituje se u slijedećem:

- Vodstvo svake pojedine funkcije utvrđuje vlastite ciljeve i strategiju u skladu s tvrtkinom vizijom, misijom, ciljevima, strategijom i politikom kvalitete. Zahtjev se praktično realizira kroz marketinški plan i aktivnosti, plan prodaje, plan i politiku nabave, te odnose s kupcima i dobavljačima.
- Vodstvo svake pojedine funkcije utvrđuje vlastite ciljeve kvalitete i plan ostvarenja tih ciljeva. Ciljevi mogu biti:
 - Postizanje i održavanje razine kvalitete koju zahtijeva tržišno okruženje (kupci, konkurencija, dobavljači, poslovni partneri);
 - Prevencija grešaka i troškova ne kvalitete, te stalno poboljšanje procesa i postupaka;
 - Provođenje stalnog osposobljavanja, motivacije i nagrađivanja zaposlenika;
 - Praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca, poslovnih partnera i zaposlenika;
- Rukovodstvo svake pojedine cjeline u potpunosti određuje odgovornosti, ovlasti i obaveze za svaku funkciju u hijerarhiji odjela/sektora/službe. Osigurava njihovu prenosivost u svrhu kontinuiteta i sigurnosti upravljanja, a svaki zaposlenik upoznat je s odgovornostima i nadležnostima svojeg radnog mjesta
- Menadžment svake pojedine cjeline ocjenjuje stanje kvalitete unutar cjeline putem rezultata audita, učinaka procesa i stupnju usklađenosti proizvoda sa zahtjevima kupaca.
- Menadžment obavezno razmatra izvještaje s tržišta koji sadrže povratne informacije od kupaca i dobavljača.
- Menadžment mora razmotriti status preventivnih i korektivnih mjera, preporuke za poboljšanje, te mjere poduzete nakon prethodne ocjene sustava.
- Menadžment mora uzeti u obzir i sve moguće promjene koje bi značajno utjecale na sustav kvalitete i poslovanje općenito (organizacijske, tržišne i sl.).

4. ZAHTJEVI IZ POGLAVLJA 6 NORME ISO 9001:2000

Poglavlje 6 norme odnosi se na upravljanje resursima. To znači da se unutar svake funkcionalne cjeline:

- planiraju potrebe i zahtjevi svakog pojedinog radnog mjesta;
- planira i provodi edukacija iz relevantnih područja, kao i menadžmenta;
- održava i poboljšava primjerena infrastruktura i radna okolina;
- planira budžet za provođenje poslovnih aktivnosti, te da odgovara zahtjevima;

5. ZAHTJEVI IZ POGLAVLJA 7 NORME ISO 9001:2000

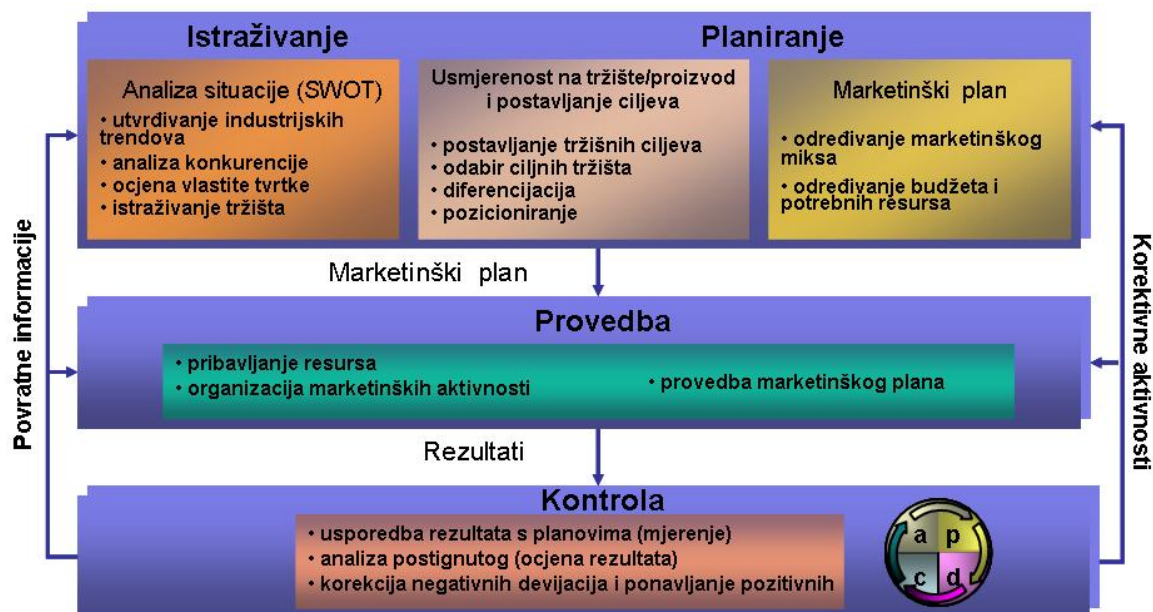
Poglavlje 7 norme odnosi se na realizaciju proizvoda ili usluge. Zahtjev se ispunjava kroz :

- procese i postupke neophodne za efikasno odvijanje procesa marketinga, prodaje i nabave i ostvarenje njihovih ciljeva;
- utvrđivanje zahtjeva kupaca (internih i eksternih) i poslovnih partnera, te načina kako ih zadovoljiti;
- periodično mjerenje, analizu i poboljšanje procesa;
- dokumentiranje planiranog i provedenog;
- osiguranje adekvatnih resursa;
- efikasan sustav informiranja

5.1 Proces marketinga

Proces marketinga može se opisati s četiri osnovna koraka: istraživanje i planiranje, provedba i kontrola. Ulazi su svi relevantni zahtjevi, podaci i informacije s tržišta, tj. želje, zahtjevi i potrebe kupaca, ali i ostalih relevantnih zainteresiranih strana. Izlaz iz ovog koraka marketinški je plan.

Slika 1: Proces marketinga



Za proces marketinga, ali isto tako i za proces nabave i prodaje, izuzetno je važno utvrditi zahtjeve kupaca. Sukladno normi, zahtjevi kupaca utvrđuju se:

- analizom konkurencije i dobavljača;
- istraživanjem tržišta;
- ispitivanjem zadovoljstva kupaca;
- analizom njihovih potreba i očekivanja (uključivo unutarnje kupce i suradničke cjeline)
- praćenjem promjena zakonske regulative i vanjskog okruženja tvrtke;
- stalnom i primjerenom komunikacijom s kupcima, dobavljačima i posrednicima;

Procesi marketinga i prodaje uključuju sve faze od definiranja potreba kupca do potpunog zadovoljenja iskazanih potreba. Zahtjevi kupaca, koji su ulazi u ove procese, identificiraju se preispituju na način da se utvrdi opseg zahtjeva za proizvodom/uslugom i jasnoća zahtjeva. Važno je prepoznati zahtjeve koje kupac nije definirao, a bitni su za pogodnost upotrebe proizvoda/usluge. U svakom procesu moraju se utvrditi i obaveze koje se odnose na proizvod/uslugu, a proističu iz normi, zakona ili propisa

- obaveze

- zahtjevi u vezi cijene, dostupnosti, isporuke, podrške proizvoda/ usluge

- mogućnost ispunjenja zahtjeva i obaveza - sposobnost procesa

Na osnovu istraživanja i ulaznih podataka provodi se analiza situacije (najčešće kao SWOT analiza). Utvrđuju se industrijski trendovi, analizira se konkurencija i procjenjuju se prednosti i slabosti vlastite tvrtke i proizvoda.

Na osnovu ovih podataka i ocjena postavljaju se tržišni ciljevi, odabiru se ciljna tržišta, vrši se diferencijacija i pozicioniranje proizvoda ili usluge. Nakon toga određuje se marketinška strategija koja mora biti u skladu s poslovnom strategijom organizacije. Određivanje osnovnih varijabli marketinškog miksa – proizvod, cijena, distribucija i promocija – predstavlja marketinšku taktiku. Za provođenje planiranih marketinških aktivnosti neophodno je odrediti primjeren budžet i potrebne resurse.

Provedba ili implementacija marketinga korak je koji marketinšku strategiju i planove pretvara u aktivnosti u cilju postizanja marketinških strateških ciljeva. Za provođenje svih aktivnosti potrebno je raspolagati potrebnim resursima, prvenstveno ljudskim (osobljem). Organiziranje marketinških aktivnosti obuhvaća koordinaciju aktivnosti nabrojanih u marketinškom planu. Sve aktivnosti moraju imati točno utvrđene rokove izvršenja, utvrđuju se matrice nadležnosti, te postupci za rješavanje mogućih konflikata. Tako se omogućava efikasnost provedbe marketinškog plana.

Marketinška kontrola procesni je korak u kojem se rezultati marketinških aktivnosti uspoređuju (mjere) s planovima. Na osnovu objektivnog mjerenja postignuća vrši se analiza i ocjena rezultata. Iako kontrola ili ocjena najčešće bude negativne asocijacije, ovdje se radi o dijagnostici u cilju korekcija negativnih odstupanja i ponavljanja pozitivnih. U ovom koraku primjenjuje se PDCA. Povratne informacije s tržišta, ali i unutar organizacije pridonose poboljšanju cijelog procesa.

Kada se zahtjevi kupaca utvrde, potrebno je ocijeniti da li ih je moguće zadovoljiti u cijelosti. Ovo je naročito važno za nabavu, ali je i od velike važnosti za marketing i prodaju.

Također je potrebno provjeriti da li postoje sve pretpostavke potrebne za realizaciju narudžbe: proizvodni kapaciteti, sirovine i materijali, radna snaga itd. Sve se ovo dokumentira - izrađuje se operativna dokumentacija te dokumentacija ispitivanja i kontrole osiguranja kvalitete u cilju dokazivanja da proizvod odgovara specifikaciji naručitelja, da postoji sljedivost i mogućnost utvrđivanja gdje je, kako i zašto nastala eventualna greška (u slučaju reklamacije naručitelja).

Norma također određuje zahtjev stalne komunikacije s kupcima koji se sastoji od:

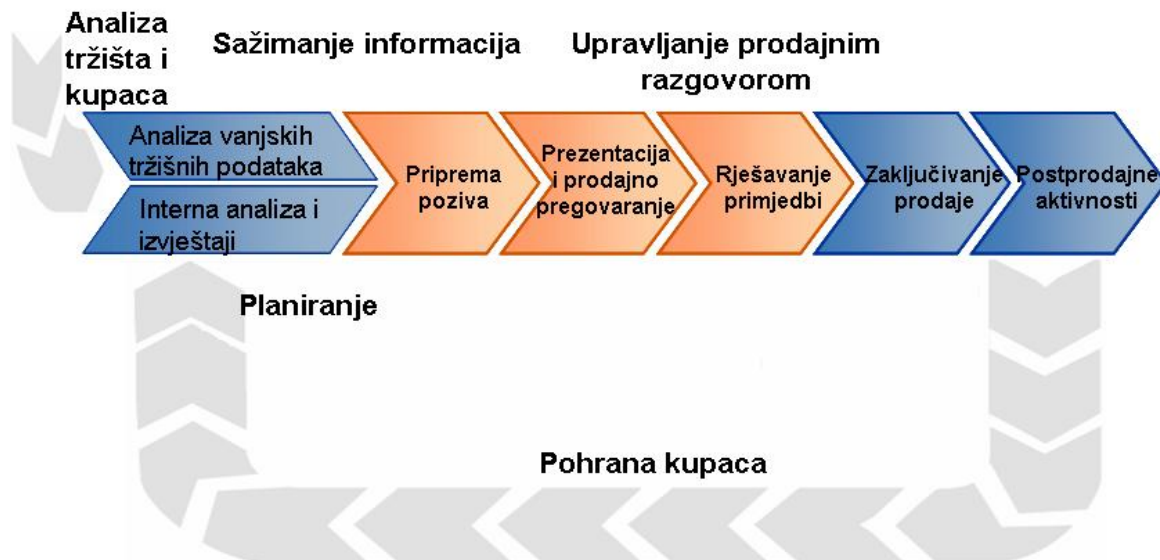
- prikupljanja informacija o načinu zadovoljavanja zahtjeva kupca
- obrade informacija
- davanja informacija o proizvodu i usluzi
- obrade upita i narudžbi
- primanja i obrade reklamacija kupaca te povratnog informiranja kupca

5.2 Proces prodaje

Proces prodaje može se opisati u pet najvažnijih procesnih koraka. Sastoji se od analize tržišta i kupaca i sažimanja prikupljenih podataka, planiranja, pripreme prodajnog poziva,

prezentacije i prodajnog pregovaranja, rješavanja prigovora i zaključenja prodaje. Ulazni podaci za proces prodaje su analiza podataka i informacija koji se prikupljaju iz vana, ali i onih koji postoje unutar organizacije, a odnose se na ranije prodajno razdoblje (kod stalnih kupaca). Na osnovu ovih informacija dolazi se do segmentacije potencijalnih kupaca i utvrđuju mogući kupci (novi kupci za postojeći proizvod ili postojeći kupci za novi proizvod).

Slika 2: Proces prodaje



Na osnovu ovih saznanja planira se asortiman proizvoda, cijene i zalihe, te ugovorni kriteriji. Podaci za plan prodaje i određivanje prodajne strategije nalaze se u marketinškom planu i polazište su svakog plana prodaje. Važno je da prodajna strategija bude usklađena s marketinškom. Nakon pripreme i plana slijede koraci same prodaje. Upravljanje prodajnim razgovorom od izuzetne je važnosti i zahtijeva odličnu pripremu. Prodajno osoblje mora biti osposobljeno i vladati potrebnim prodajnim tehnikama i vještinama.

Nakon same prodaje važnu ulogu igraju postprodajne aktivnosti koje uključuju praćenje kupaca mjerenje njihovog zadovoljstva kupljenom robom, rješavanje manjih ili većih reklamacija, servisne usluge i sl. Prodaja je dužna voditi zapise o kupcima koji osim što daju kvantitativne podatke kao što su broj narudžbi, količine, vrijednost kupljene robe, redovitost plaćanja isl., moraju dokumentirati zadovoljstvo kupaca, te njihove primjedbe i prijedloge.

5.3 Proces nabave

Proces nabave od izuzetne je važnosti za svaku organizaciju, bez obzira na veličinu i djelatnost. Naime, osim što se putem nabave odlijevaju velika financijska sredstva, nabavljene sirovine i materijali ili usluge izravno utječu na kvalitetu proizvoda ili usluge i sposobnost organizacije da zadovolji specifikaciju kupaca.

ISO 9001 u potpunosti prepoznaje važnost nabave za organizaciju, te postavlja slijedeće zahtjeve:

- nabavljeni proizvodi i usluge moraju biti u skladu sa zahtjevima koji su u narudžbi;
- dobavljači se ocjenjuju i vrednuju prema utvrđenim kriterijima (standardima);
- utvrđuju se metode procjene zadovoljenja zahtjeva;
- nabava se planira;
- redovito se ocjenjuje efikasnost procesa i primjerenost postupaka

Slika 3: Proces nabave



Proces se odvija u četiri osnovna koraka, a ulaz su analize vanjskih i unutarnjih podataka važnih za nabavu. Sažimanjem relevantnih podataka omogućava određivanje mogućih dobavljača i sastavljanje kataloga dobavljača. Za sve sirovine, materijale i usluge potrebno je imati potpuni opis zahtjeva potkrijepljen specifikacijama. Važno je uspostaviti nabavne kriterije, te na osnovu svega navedenoga odrediti nabavnu strategiju. Plan nabave jedan je od izuzetno važnih planova svake organizacije. Ulazni podaci za planiranje su marketinški i prodajni plan, kao i plan proizvodnje. Svi planovi moraju biti izuzetno usklađeni kako ne bi došlo do zastoja u proizvodnji i desortiranosti u ponudi. Kada se identificiraju mogući dobavljači, prema njima se šalju upiti. Dobro upravljanje upitima od izuzetne je važnosti, a obuhvaća utvrđivanje pravila sudjelovanja u natječaju, način pogađanja i prihvata ponuda. Odabir dobavljača vrši se prema prethodno donesenim kriterijima koje je, nakon obrade pristiglih ponuda, potrebno vrednovati. Kriteriji odabira trebaju dati prednost dobavljaču koji osigurava zahtijevanu kvalitetu, ispunjava zadane rokove i dr., te može pružiti dokaze kvalitete. U slučaju da odabrani dobavljač nema sustav upravljanja kvalitetom, potrebno ga je stalno procjenjivati putem audita treće strane. Dobavljače je i inače potrebno stalno ocjenjivati, najbolje kvartalno. Ocjenu dobavljača radi više - funkcionalni tim sastavljen od osoba iz nabave, kvalitete, logistike, razvoja, marketinga i prodaje, a sveukupnu ocjenu daje nabava. Ove ocjene i povratne informacije prosljeđuju se dobavljaču kako bi se lakše provelo poboljšanje.

Prethodni korak olakšava rangiranje ponuda i vrednovanje samih dobavljača, te određivanje najpovoljnije ponude nakon čega slijedi ugovaranje koje zahtijeva odličnu pripremu, te također sudjelovanje raznih funkcionalnih cjelina koje su izravni korisnici nabave ili zainteresirane strane (pravo, financije, troškovi).

6. ZAHTJEVI IZ POGLAVLJA 8 NORME ISO 9001:2000

Poglavlje 8 norme odnosi se na mjerenje, analizu i poboljšavanje. Za područje marketinga, prodaje i nabave to znači da je potrebno utvrditi: metode, alate i sredstva za redovito periodično mjerenje, analizu i poboljšavanje planiranih marketinških, prodajnih i nabavnih aktivnosti, te metode mjerenja kupčevog zadovoljstva marketinškim miksom i prodajnim aktivnostima. Marketing i nabava moraju provoditi analizu konkurencije i proizvoda/usluge, benchmarking unutar i izvan organizacije i analizu tržišnog pozicioniranja i strategije. Nabava

provodi godišnji audit strateških/ ključnih dobavljača. Vršiti se audit kvalitete i procesne kontrole, a ocjene moraju zadovoljavati > 95% zadanih kriterija. Kod nabave, procesna kontrola/procjena procesa nabave vrši se kroz analizu dobavljača (Da li je kvaliteta dobavljača primjerena standardima? Da li se rokovi nabave poštuju? Da li dobavljači pružaju najbolju uslugu?), potrošnje (Kakva je potrošnja roba u organizaciji? Tko troši najviše/najmanje? Gdje dolazi do odstupanja od ugovorenih uvjeta? Da li se koriste količinski rabati dobavljača? Vrijednosna analiza) i kroz produktivnost (Kakav je ciklus nabave u organizaciji (potrebno vrijeme za svaku pojedinu aktivnost)? Da li je ciklus vezan kalendarski (mjesec, kvartal, godina? Gdje su uska grla?).

7. ZAKLJUČAK

U organizaciji koja ima implementiran sustav upravljanja kvalitetom prema zahtjevima norme ISO 9001 neophodno je donositi poslovne odluke u svim cjelinama, pa tako i u marketingu, prodaji i nabavi, sukladno zahtjevima norme. Iako se ovo možda čini izuzetno teškim, to uopće nije tako. Naime, ako organizacija ima dobro definirane procese, bilo formalno, bilo neformalno, te ako menadžment i inače upravlja rukovodeći se najboljom marketinškom/nabavnom/prodajnom praksom, tada će zahtjeve norme odmah prepoznati i znati kako ih praktično primjeniti.

LITERATURA

- [1] M. Agnič, *Proces nabave od predloga do plaćila*, PowerPoint prezentacija, Oracle, 1996.
- [2] T.J. Clark, PMI Standards Cometeet, *Success Through Quality*, ASQ Quality Press, Milwaukee, Wisconsin, 1999., p. 11 – 14
- [3] B. Hatchl, <http://genesis.gsfc.nasa.gov/210/con210m.htm>, 2005.
- [4] HRN EN ISO 9001:2000
- [5] HRN EN ISO 9004:2000
- [6] F. Rocco, *Marketinško upravljanje*, Školska knjiga, Zagreb, 2000., p. 38 – 149, 241 - 253
- [7] P.Sikavica, B. Bebek, H. Skoko, D. Tipurić, *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb 1999., p. 81 – 91.
- [8] B.A. Weitz, R. Wensley, *Handbook of Marketing*, Sage Publications Ltd; 1 edition (November 4, 2002), p. 371-436

BUSINESS DECISIONS IN MARKETING, SALES AND PURCHASING BASED ON QUALITY REQUIREMENTS

Summary

Companies which have implemented an ISO 9001 Quality Management System make all business decisions in compliance with the requirements of the Standard. When their processes are well defined and described, and managed according to the best marketing/sales/purchasing practice, ISO 9001 requirements are easily identified and applied.

Key words: *business decision, marketing, sales, purchasing, process, quality requirement*