

# Stvaranje i razmjena vrijednosti

---

**Grbac, Bruno**

**Authored book / Autorska knjiga**

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

*Publication year / Godina izdavanja:* **2012**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:347078>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-10-08**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

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



Prof. dr. sc. Bruno Grbac

# STVARANJE I RAZMJENA VRIJEDNOSTI

Rijeka, 2012.



# NACIONALNI PARK KRKA





**CROATIA OSIGURANJE®**

---

*utemeljeno 1884.*

UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI  
MANUALIA UNIVERSITATIS  
STUDIORUM FLUMINENSIS



*Izdavač*

**Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci**

*Za izdavača*

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

*Izvršni izdavač*

**Promarket** Rijeka

*Recenzenti*

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

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

*Lektor*

**Jadranka Bota**, prof.

*Grafička priprema i oblikovanje naslovnice*

**Grafika**, Osijek

*Korektura*

**Jadranka Bota**, prof.

*Tisak*

**Grafika**, Osijek

ISBN 978-953-7813-08-6

SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA

Prof. dr. sc. Bruno Grbac

# STVARANJE I RAZMJENA VRIJEDNOSTI



Rijeka, 2012.

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

Objavljivanje ove znanstvene knjige i sveučilišnog udžbenika odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, klasa: 602-09/12-01/05, ur.broj: 2170-57-05-12-3, od 24. veljače 2012.

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

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA  
RIJEKA  
UDK 339.138(075.8)  
GRBAC, Bruno  
Stvaranje i razmjena vrijednosti /  
Bruno Grbac. - Rijeka : Ekonomski fakultet  
Sveučilišta, 2012. - (Udžbenici  
Sveučilišta u Rijeci = Manualia  
Universitatis studiorum Fluminensis)  
  
Bibliografija iza svakog poglavlja.  
  
ISBN 978-953-7813-08-6  
  
I. Marketing -- Strategije II. Marketing --  
Udžbenik  
  
121113069



## PREDGOVOR

Znanstvenoj, stručnoj i široj javnosti nudi se knjiga naslova *Stvaranje i razmjena vrijednosti*, čiji sadržaj elaborira poimanje marketinga kao procesa stvaranja i razmjene vrijednosti poslovnih subjekata s potrošačima. Rukopis knjige rezultat je višegodišnjeg angažmana autora na transferu znanja i istraživačkih napora iz područja marketinga i tržišno orijentiranog poslovanja.

Sadržajno gledano, u odnosu na prethodna izdanja, u ovoj knjizi autor je imao za cilj da obradu problematike marketinga prikaže na jednostavan i razumljiv način, prilagođen osobama koje do sada nisu izučavale filozofiju i koncepciju marketinga. U odnosu na prethodna izdanja, autor se fokusirao na obradu polazišta marketinga i politike marketinga, odnosno analizu osobitosti elemenata marketinškog miksa i njihovog usklađivanja u cilju ostvarivanja razvoja poslovnog subjekta. Pored inoviranog pristupa, u knjizi se ističu nova marketinška promišljanja i obrađuju novi trendovi. Pored navedenog, autor raspravlja o primjeni marketinškog znanja i vještina za stratešku i taktičku razinu odlučivanja, čime se čitatelju nude usmjerenja za karijeru u marketingu.

Knjiga objedinjuje tekst u sedam poglavlja. Naslov prvog poglavlja je *Teorija i praksa marketinga*. U njemu se raspravlja o zakonitostima na tržištu, utjecajima snaga iz okruženja te o razmjeni vrijednosti i tržišno orijentiranom poslovanju.

U drugom poglavlju naslova *Znanje o partnerima u funkciji stvaranja i razmjene vrijednosti* prezentira se problematika istraživanja tržišta, analiziraju osobitosti potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, te izučava izgradnja partnerstva kao odrednica stvaranja i razmjene vrijednosti.

*Stvaranje vrijednosti za potrošače* naslov je trećeg poglavlja u kojemu se istražuje koncepcija vrijednosti i korisnost proizvoda, analiziraju elementi proizvoda, obrazlaže razvoj i širenje novog proizvoda te istražuje pravila životnog ciklusa proizvoda.

*Analiza Cijene kao okosnice vrijednosti proizvoda* razmatra se u četvrtom poglavlju. Analiza cijene kao vrijednosti proizvoda analizira se obradom značajki cijena, čimbenika koji utječu na cijene, strategije cijena i metoda određivanja cijena.

U petom poglavlju istražuje se *Značaj distribucije u isporuci vrijednosti potrošačima* i to analizom distribucijskih aktivnosti i osobitosti sudionika distribucije, te posebice trgovine na veliko i trgovine na malo.

*Integrirana marketinška komunikacija* izučava se u šestom poglavlju obradom osobitosti komuniciranja na tržištu i promocijskog miksa, analizom ciljeva promocijskih aktivnosti i njihove realizacije te analizom karakteristika pojedinih elemenata promocijskog miksa.

U posljednjem poglavlju naziva *Implementacija marketinškog znanja i vještina* utvrđuju se potrebna znanja i vještine za uspješnu poslovnu praksu te razine marketinških znanja i vještina, i to posebno za stratešku i taktičku razinu odlučivanja.

Knjiga je prvenstveno namijenjena studentima ekonomskih i drugih fakulteta koji prvi put izučavaju problematiku marketinga, a čiji je program usklađen s Bolonjskim procesom. Knjiga je namijenjena i marketinškim stručnjacima koji su neposredno angažirani u izvršavanju nekih od funkcija marketinga.

U stvaranju knjige doprinos dolazi od mnogih znanstvenika i uspješnih menadžera čije su ideje utkane u tekst, kao i neposrednih suradnica doc. dr. sc. Ivane First, mr. sc. Jasmine Dlačić i Maje Vujičić, dipl. oec. Posebnu zahvalnost dugujem recenzentima prof. dr. sc. Marcelu Meleru i prof. dr. sc. Ivanu Menceru, koji su svojim primjedbama i sugestijama pridonijeli kvaliteti ove knjige.

Bruno Grbac

U Rijeci, veljača, 2012.

# SADRŽAJ

|   |           |
|---|-----------|
| Predgovor . . . . .   | 5         |
| <b>I. TEORIJA I PRAKSA MARKETINGA</b>   |           |
| <b>1. Zakonitosti tržišta . . . . .</b>   | <b>17</b> |
| 1.1. Prošlost, sadašnjost i budućnost odnosa na tržištu . . . . .                                   | 18        |
| 1.2. Teoretska osnova i razvoj koncepcija poslovanja . . . . .                                      | 22        |
| <b>2. Utjecaji iz okruženja . . . . .</b>   | <b>26</b> |
| 2.1. Osobitosti poslovnog okruženja. . . . .  | 26        |
| 2.2. Čimbenici s neizravnim utjecajem . . . . .   | 28        |
| 2.3. Čimbenici s izravnim utjecajem . . . . .   | 31        |
| <b>3. Razmjena vrijednosti i tržišno orijentirano poslovanje . . . . .</b>                          | <b>35</b> |
| 3.1. Razmjena vrijednosti na tržištu . . . . .  | 35        |
| 3.2. Neskladi na tržištu . . . . .  | 36        |
| 3.3. Funkcije za rješavanje nesklada . . . . .  | 39        |
| <b>4. Usmjeravanje marketinških napora . . . . .</b>  | <b>42</b> |
| 4.1. Analiza situacije, definiranje ciljeva i strategija . . . . .                                  | 42        |
| 4.2. Koordinacija marketinških aktivnosti . . . . .   | 49        |
| 4.3. Kontrola marketinških aktivnosti. . . . .  | 51        |
| <b>II. ZNANJE O PARTNERIMA U FUNKCIJI STVARANJA<br/>I RAZMJENE VRIJEDNOSTI</b>                      |           |
| <b>5. Istraživanje sudionika na tržištu . . . . .</b>   | <b>61</b> |
| 5.1. Informacije za analizu sudionika na tržištu . . . . .  | 61        |
| 5.2. Proces istraživanja tržišta . . . . .  | 64        |
| 5.3. Dinamika tržišta i novi trendovi . . . . .   | 70        |
| <b>6. Spoznaje o krajnjim potrošačima u funkciji stvaranja i<br/>razmjene vrijednosti . . . . .</b> | <b>74</b> |
| 6.1. Potrošači na tržištu krajnje potrošnje – krajnji potrošači . . . . .                           | 74        |
| 6.2. Utjecaji vanjskih čimbenika na ponašanje potrošača<br>na tržištu krajnje potrošnje . . . . .   | 76        |
| 6.3. Utjecaji unutarnjih čimbenika na ponašanje potrošača<br>na tržištu krajnje potrošnje . . . . . | 79        |

|  |            |
|--|------------|
| 6.4. Proces donošenja odluka krajnjih potrošača o kupnji . . . . .                           | 82         |
| <b>7. Osobitosti i ponašanje potrošača na tržištu poslovne potrošnje . . . . .</b>           | <b>87</b>  |
| 7.1. Potrošači na tržištu poslovne potrošnje . . . . .                                       | 87         |
| 7.2. Proces kupnje poslovnih kupaca . . . . .  | 90         |
| 7.3. Kupovne situacije i uloge u interdisciplinarnoj skupini<br>za nabavu (kupnju) . . . . . | 94         |
| <b>8. Izgradnja partnerstva – odrednica stvaranja i razmjene vrijednosti . . . . .</b>       | <b>98</b>  |
| 8.1. Partnerski odnosi s potrošačima na tržištu široke<br>i poslovne potrošnje . . . . .     | 98         |
| 8.2. Potrošači/kupci kao izvorište vrijednosti . . . . .                                     | 100        |
| 8.3. Prerastanje potencijalnih u stvarne i lojalne<br>potrošače/kupce . . . . .              | 101        |
| 8.4. Upravljanje odnosima s potrošačima/kupcima . . . . .                                    | 104        |
| <br><b>III. STVARANJE VRIJEDNOSTI ZA POTROŠAČE</b>   |            |
| <b>9. Konceptija vrijednosti i korisnost proizvoda . . . . .</b>                             | <b>119</b> |
| 9.1. Proizvod – predmet razmjene na tržištu . . . . .  | 119        |
| 9.2. Klasifikacija proizvoda krajnje potrošnje . . . . .                                     | 122        |
| 9.3. Klasifikacija proizvoda poslovne potrošnje . . . . .                                    | 123        |
| 9.4. Proizvodni program . . . . .  | 125        |
| <b>10. Elementi proizvoda . . . . .</b>  | <b>127</b> |
| 10.1. Svojstva proizvoda . . . . .   | 127        |
| 10.2. Marka proizvoda . . . . .  | 128        |
| 10.3. Ostali elementi proizvoda . . . . .  | 129        |
| <b>11. Razvoj i širenje novog proizvoda . . . . .</b>  | <b>131</b> |
| 11.1. Inoviranje proizvoda . . . . .   | 131        |
| 11.2. Proces razvoja novog proizvoda . . . . .   | 134        |
| 11.3. Proces širenja novog proizvoda . . . . .   | 138        |
| <b>12. Životni ciklus proizvoda . . . . .</b>  | <b>140</b> |
| 12.1. Osobitosti životnog ciklusa proizvoda . . . . .  | 140        |
| 12.2. Reakcije u fazama životnog ciklusa proizvoda . . . . .                                 | 142        |
| 12.3. Vrste životnog ciklusa proizvoda . . . . .   | 146        |

#### **IV. CIJENA - OKOSNICA VRIJEDNOSTI PROIZVODA**

|  |            |
|--|------------|
| <b>13. Značajke cijena</b> .....                                 | <b>159</b> |
| 13.1. Cijena - mjera vrijednosti .....                           | 159        |
| 13.2. Međuodnos cijena i elemenata marketinškog miksa .....      | 161        |
| 13.3. Razina cijena .....  | 163        |
| <b>14. Čimbenici od utjecaja na cijene</b> .....                 | <b>166</b> |
| 14.1. Unutarnji čimbenici .....                                  | 166        |
| 14.2. Vanjski čimbenici .....                                    | 168        |
| <b>15. Strategije cijena</b> .....                               | <b>174</b> |
| 15.1. Određivanje cijena za postojeće proizvode .....            | 174        |
| 15.2. Određivanje cijena usmjereno na potrošače .....            | 176        |
| <b>16. Metode određivanja cijena</b> .....                       | <b>182</b> |
| 16.1. Metode određivanja cijena orijentirane na troškove .....   | 182        |
| 16.2. Metode određivanja cijena orijentirane na potražnju .....  | 183        |
| 16.3. Metode određivanja cijena orijentirane na konkurente ..... | 184        |

#### **V. ZNAČAJ DISTRIBUCIJE U ISPORUCI VRIJEDNOSTI POTROŠAČIMA**

|   |            |
|---|------------|
| <b>17. Aktivnosti i sudionici distribucije</b> .....      | <b>195</b> |
| 17.1. Svrha distribucijske aktivnosti .....               | 195        |
| 17.2. Posrednici u kanalima distribucije .....            | 199        |
| 17.3. Struktura kanala distribucije .....                 | 203        |
| <b>18. Osobitosti i aktivnosti veletrgovine</b> .....     | <b>205</b> |
| 18.1. Veletrgovina – sastavnica kanala distribucije ..... | 205        |
| 18.2. Funkcije veletrgovine .....                         | 207        |
| 18.3. Subjeki u veletrgovini .....                        | 209        |
| <b>19. Trgovina na malo</b> .....                         | <b>212</b> |
| 19.1. Priroda i funkcije trgovine na malo .....           | 212        |
| 19.2. Kategorizacija trgovaca na malo .....               | 214        |
| 19.3. Dinamika maloprodaje .....                          | 218        |
| <b>20. Fizička distribucija</b> .....                     | <b>220</b> |
| 20.1. Poimanje fizičke distribucije .....                 | 220        |
| 20.2. Proces fizičke distribucije .....                   | 221        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>21. Distribucijski trendovi</b> .....   | <b>224</b> |
| 21.1. Trendovi u kanalima distribucije .....                                     | 224        |
| 21.2. Trendovi u fizičkoj distribuciji .....                                     | 227        |
| <b>VI. INTEGRIRANO MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE - PROMOCIJA</b>                     |            |
| <b>22. Integrirano marketinško komuniciranje i promocijski miks</b> .....        | <b>237</b> |
| 22.1. Proces komuniciranja s tržištem .....                                      | 237        |
| 22.2. Kombinacija promocijskih aktivnosti .....                                  | 239        |
| <b>23. Ciljevi promocijskih aktivnosti i njihova realizacija</b> ...             | <b>241</b> |
| 23.1. Ciljevi promocijskih aktivnosti .....                                      | 241        |
| 23.2. Realizacija promocijskih aktivnosti .....                                  | 242        |
| <b>24. Osobitosti elemenata promocijskog miksa</b> .....                         | <b>244</b> |
| 24.1. Oglašavanje .....  | 244        |
| 24.2. Osobna prodaja .....   | 247        |
| 24.3. Unapređenje prodaje .....  | 251        |
| 24.4. Odnosi s javnošću i publicitet .....                                       | 255        |
| <b>25. Novi trendovi promocijskih aktivnosti</b> .....                           | <b>259</b> |
| 25.1. Nova tehnološka rješenja za komunikaciju s tržištem .....                  | 259        |
| 25.2. Web -stranice i elektronička pošta u funkciji promotivnih aktivnosti ..... | 261        |
| 25.3. Ostali oblici komunikacije s tržištem .....                                | 266        |
| 25.4. Mobilni uređaji u funkciji promocije .....                                 | 269        |
| <b>VII. IMPLEMENTACIJA MARKETINŠKOG ZNANJA I VJEŠTINA</b>                        |            |
| <b>26. Znanje i vještine za uspješnu poslovnu praksu</b> .....                   | <b>283</b> |
| <b>27. Razine marketinških znanja i vještina</b> .....                           | <b>286</b> |
| 27.1. Strateška razina znanja i vještina .....                                   | 287        |
| 27.2. Taktička razina znanja i vještina .....                                    | 288        |







# 1.

## TEORIJA I PRAKSA MARKETINGA

Teorija i praksa marketinga se ne podudaraju. S jedne strane, teorija marketinga temelji se na uspješnoj gospodarskoj praksi, a gospodarska praksa temelji se na izučavanju i implementaciji znanja o marketingu. S druge strane, marketinška akademska zajednica ulaže napore da spozna i prezentira zakonitosti tržišta i utvrdi učinke marketinškog djelovanja, a u stručnoj i široj javnosti marketing se najčešće poistovjećuje s prodajom i/ili oglašavanjem. Iz navedenog se postavlja logično pitanje što je to, onda, marketing i čemu on služi. S tim u vezi se u prvoj točki obrađuju zakonitosti tržišta (točka 1.), u drugoj se analiziraju utjecaji koji dolaze iz okruženja (točka 2.), slijedi rasprava o razmjeni vrijednosti i tržišno orijentiranom poslovanju (točka 3.) i na kraju se iznose osobitosti usmjeravanja marketinških napora (točka 4.).

# Ciljevi

- Razmotriti prošlost, sadašnjost i budućnost odnosa na tržištu.
- Raspraviti teoretske osnove marketinga.
- Spoznati osobitosti poslovnih orijentacija.
- Objasniti utjecaje čimbenika iz poslovnog okruženja.
- Razumjeti svrhu PEST analize.
- Proučiti karakteristike čimbenika s neizravnim utjecajem.
- Analizirati čimbenike s izravnim utjecajem.
- Razumjeti koncept razmjene na tržištu.
- Obraditi nesklade na tržištu.
- Definirati funkcije marketinga za rješavanje nesklada.
- Identificirati koristi koje se isporučuju potrošačima.
- Proučiti upravljanje marketinškim naporima.
- Razumjeti svrhu i provođenje SWOT analize.
- Raspraviti Ansoff matricu strateških opcija.
- Analizirati organizaciju i kontrolu marketinških aktivnosti.



## I. TEORIJA I PRAKSA MARKETINGA

- Zakonitosti tržišta
- Utjecaji iz okruženja
- Razmjena vrijednosti i tržišno orijentirano poslovanje
- Usmjeravanje marketinških napora



# 1. ZAKONITOSTI TRŽIŠTA

U pravilu svaka osoba ima mnogo znanja o marketingu, jer se on nalazi oko nas u obavljanju svakodnevnih radnih i privatnih obveza. Tako npr. kao potrošač<sup>1</sup> donosite odluke o kupovini određenog proizvoda<sup>2</sup> koji vam treba u obavljanju radnih zadataka ili vam treba za osobnu potrošnju. Međutim, kao osoba koja izučava marketing nalazite se u poziciji i preuzimate ulogu odgovorne osobe u poslovnom subjektu,<sup>3</sup> i po toj osnovi proučavate što poslovni subjekti trebaju učiniti kako bi se ostvarilo veće zadovoljstvo potrošača i dobit. Drugim riječima, studiranje marketinga na ovoj razini učinit će iskorak u vašim razmišljanjima od poimanja marketinga iz pozicije potrošača na razumijevanje marketinga s razine odgovorne osobe u poslovnom subjektu. Vi ćete tijekom sveg vremena dok čitate ovu knjigu biti u funkciji marketing menadžera, odnosno odgovorne osobe za pripremu i donošenje marketinških odluka.

Prethodno je potrebno za cjelovito razumijevanje pojma i evolucije marketinga osvrnuti se na njegovo izvorište, odnosno ukratko razmotriti prošlost, sadašnjost i budućnost poslovnog okruženja te s tim u vezi raspraviti zakonitosti tržišta.

<sup>1</sup> U nastavku će se koristiti termin *potrošač* pod kojim se podrazumijevaju pravne i fizičke osobe koje kupuju proizvode za potrošnju i koje potrošnjom zadovoljavaju svoje potrebe. Potrebno je na samom početku ukazati da se razlikuju pojam *potrošač* i *kupac*. Kupac i potrošač, iako mogu biti, najčešće nisu i ne moraju biti iste osobe. Kupac je pojedinac koji kupuje određeni proizvod, što znači da izravno obavlja tržišnu transakciju, odnosno tržišnu razmjenu, bez obzira na činjenicu što je predmet razmjene. Kupac svoje potrebe izvodi iz potrebe potrošača, odnosno potrošač je nositelj potreba za konkretnim proizvodom ili uslugom.

<sup>2</sup> U nastavku će se koristiti termin *proizvod* polazeći od koncepta totalnog proizvoda koji uključuje fizičke proizvode, usluge i ideje, i to kako one koje se plasiraju na tržište široke potrošnje tako i one koje se plasiraju na poslovno tržište.

<sup>3</sup> U nastavku će se koristiti termin *poslovni subjekt* koji podrazumijeva sve subjekte koji djeluju na tržištu neovisno o tome je li im osnovni motiv djelovanja ostvarivanje dobiti ili ne.

## 1.1. Prošlost, sadašnjost i budućnost odnosa na tržištu

U prošlosti, u predindustrijsko vrijeme, u vrijeme zanatske proizvodnje, proizvodi su stvarani za određenog potrošača, odnosno po mjeri i ukusima poznatih potrošača. Proizvodi su bili izrađeni prema potrebi i želji pojedinog potrošača te su se u zbiru razlikovali po kvaliteti.

U industrijsko doba, u vrijeme industrijske proizvodnje proizvodilo se u velikim količinama, ali je proizvod u načelu bio iste kvalitete, a po jedinici proizvoda, zbog učinka ekonomije obima, mnogo jeftiniji u odnosu na prethodno razdoblje. Pojedinačne potrebe i interesi potrošača nisu se uzimali u obzir. Iz tog doba poznat je citat proizvođača automobila Henryja Forda koji je rekao da svaki kupac može imati automobil bilo koje boje ako je ona crna. Danas, sto godina nakon te poznate izreke, tvornica *Ford* isporučuje na tržište automobile različitih modela i u nekoliko desetaka različitih boja.<sup>4</sup>

Nadalje, karakteristično je da je danas potrošač slobodan u izboru proizvoda i to ne samo s lokalnog ili nacionalnog već i s globalnog tržišta. Potrošač je zahvaljujući tehnološkom razvoju, posebno u sferi interneta i realizacije logističke funkcije, u mogućnosti nabaviti proizvode iz čitavog svijeta, tj. sa svjetskog tržišta. S druge strane, proizvođači su zahvaljujući razvoju tehnologije u stanju proizvesti i isporučiti proizvode uvažavajući potrebe i želje i manjeg broja potrošača iz različitih dijelova svijeta, koji čine određeni tržišni segment.

Budućnost, iako teško predvidiva, očekuje se da će biti karakterizirana složenošću odnosa na tržištu, s potrošačima koji su dobro informirani o ponudi na globalnoj razini, s konkurentima koji su visoko sofisticirani i s resursima koji će postati nedostadni. Za uspjeti na tržištu u takvim uvjetima poslovni subjekti će imperativno biti usmjereni na svjetsko tržište, odnosno uspjeh će biti određen spoznavanjem i zadovoljavanjem potreba potrošača i izvan nacionalnog tržišta. Pri tome se očekuje da će poslovni

<sup>4</sup> <http://www.ford.com/>

subjekti u budućnosti sve više biti usmjereni na uvažavanje etičkih, ekoloških i društvenih normi ponašanja u poslovanju.

U kontekstu navedenih karakteristika može se analizirati i nastanak marketinga. Nastanak marketinga, vrlo uprošteno gledano, može se vezati za najranije ljudske aktivnosti i borbu za preživljavanjem u kojoj je čovjek zadovoljavao svoje osnovne ljudske potrebe. S vremenom čovjek sve više životnih potreba zadovoljava razmjenom proizvoda s drugima koji te proizvode imaju u količini iznad svojih potreba. Dolazi do razmjene proizvoda i u tom procesu svaka strana nudi nešto što je drugoj strani interesantno i vrijedno. U početku se razmjena svodi na razmjenu proizvoda za proizvod, a s pojavom novca dolazi do razmjene posredstvom novca. Iako se i za ta davna vremena može govoriti o marketingu, marketing kako ga danas podrazumijevamo vezuje se za period nakon Drugog svjetskog rata. Tako je npr. davne 1948. godine James Culliton objasnio ulogu marketing menadžera kao osobe koja “miješa sastojke”. Na tim osnovama su najprije Neil Borden u svom obraćanju 1953. godine kao predsjednik Američkog udruženja za marketing (AMA),<sup>5</sup> a kasnije Jerome McCarthy<sup>6</sup> reducirali i izgradili koncept marketing miksa – kombinacije četiri elementa marketinga: proizvod, cijena, distribucija i promocija.

U nastavku se razvoj odnosa na tržištu promatra kroz protekla desetljeća nakon drugog svjetskog rata s ciljem da se spoznaju osnove i poluge razvoja poslovanja na marketinškim osnovama.

Pedesete godine prošlog stoljeća karakterizirane su snažnom ekonomijom SAD-a koje su izašle iz Drugog svjetskog rata kao pobjednice i s vrlo malo razaranja, za razliku od većine europskih zemalja i Japana. Te su države imale goleme materijalne štete i prolazile su kroz period obnove. Međutim, ono što je najvažnije je činjenica da se razvijena industrijska osnova SAD-a, koja je bila u funkciji rata, nakon rata preusmjerila na proizvodnju u mirnodopskim uvjetima. Na tim temeljima razvio se i su-

<sup>5</sup> <http://www.marketingpower.com/>

<sup>6</sup> McCarthy, E. Jerome: *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, New York, 1960.

stav distribucije i komunikacije, a u periodu nakon rata u dolazi i do *baby booma*, što utječe na nove potrebe i novu potrošnju. U tom se periodu zbog naraslih potreba i stvorenih mogućnosti u proizvodnji, moglo prodati sve proizvedeno. Često nije bilo na jedinstvenoj i potrebnoj razini kvalitete, ali s osnovnom karakteristikom da je proizvod zbog razvijene prometne infrastrukture bio dostupan na svim lokalnim tržištima. Rezultat navedenog je jednoobraznost proizvoda, što je kao posljedicu imalo hegemonizaciju potrošačke kulture.

Europa i Azija se šezdesetih godina prošlog stoljeća brzo oporavljaju na novim industrijskim temeljima, dok se američka industrija bitnije ne modernizira više od dva desetljeća nakon rata. Na tim osnovama američko gospodarstvo susreće se s novom generacijom konkurenata iz Europe i Azije koji proizvode kvalitetnije i jeftinije, te američko gospodarstvo počinje gubiti primat na svjetskom tržištu zbog činjenice da ne može konkurrirati cijenama, niti kvalitetom proizvoda.

Desetljeće koje slijedi karakterizirano je novim trendom – globalizacijom. Navedeno je posljedica ograničenja koja se javljaju zbog nedovoljne potražnje na nacionalnim tržištima. Iz tih razloga poslovni subjekti traže nove potrošače, ali sada na stranim tržištima. I pored takvog trenda s vremenom, zbog prisutne međunarodne konkurencije, tržišta postaju opskrbljena sve novijim i sve jeftinijim proizvodima te se javlja sukob na bazi cijena, a u tom sukobu stradavaju prihodi poslovnih subjekata.

Na tim osnovama u osamdesetim godinama prošlog stoljeća javlja se novi trend – trend povećanja učinkovitosti poslovanja. Dok su u prošlim desetljećima bili prisutni napori marketinških stručnjaka u pronalaženju i zadovoljavanju što većeg broja potrošača, s ovim trendom javlja se potreba za smanjivanjem troškova poslovanja. Troškovi poslovanja se smanjuju na svim razinama i u svim poslovnim funkcijama: od proizvodnih troškova do smanjivanja troškova vezanih za plasman proizvoda – sve u cilju povećanja učinkovitosti poslovanja.



Slijedi period u kojem se težilo modifikaciji proizvoda. Modifikacija proizvoda postaje svakodnevica, s osnovnim ciljem da svaki inovirani proizvod mora biti jeftiniji, što se često događa na račun njegove kvalitete. Inovirani proizvodi su se uspoređivali s postojećima, a kada potrošači nisu reagirali na promjene učinjene na proizvodu stvarao se novi – inovirani proizvod. Smanjivanje kvalitete bila je posljedica postupka u kojem se novi ili inovirani proizvod temeljio na tehničkim i funkcionalnim poboljšanjima postojećih proizvoda, a ne na poboljšanjima koje bi potrošači smatrali primjerenima.

U devedesetim godinama prošlog stoljeća dolazi do jačanja trgovine kao posrednika između proizvođača i potrošača. Tehnološki razvoj i informatizacija poslovanja omogućili su trgovini da prati i analizira proizvode koji se prodaju i koji imaju potražnju. Navedeno je dovelo do situacije da se trgovina sada javlja kao inicijator i naručitelj proizvoda, a ne više, kao do sada, samo kao posrednik između proizvođača i potrošača. Trgovina je u posjedu informacija što se traži na tržištu te po kojoj se cijeni proizvodi mogu plasirati na tržište. Zbog toga se proizvodi koji nemaju prođu izbacuju iz asortimana trgovine, odnosno na policama se nalaze samo oni za kojima potrošači pokazuju interes. Iz tih razloga uspijevali su samo oni proizvođači koji su se znali i mogli prilagoditi novim uvjetima poslovanja i oni koji su razvoj temeljili na upravljanju odnosima s potrošačima (CRM – *Customer Relationship Management*).<sup>7</sup> S druge strane, samo veći trgovački poslovni subjekti uspijevali su pratiti i uvoditi nova tehnološka rješenja koja su se temeljila na stečenom znanju o ponašanju potrošača i izgradnji vjernosti prema određenom trgovačkom poslovnom subjektu.

Početak novog stoljeća karakteriziran je razvojem i širokim prihvatom interneta kao globalne mreže koja omogućava izravnu komunikaciju i pružanje usluga u većem dijelu svijeta. Nепrekidni tehnološki razvoj omogućio je širenje upotrebe inter-

<sup>7</sup> Mršić, T.: *Zašto uspješnim tvrtkama treba CRM sustav*, <http://www.business.hr/> (10. 02. 2011.)

neta od vojne i akademske u komercijalnu mrežu. S internetom javlja se novo virtualno tržište i novi odnosi među sudionicima na klasičnom i virtualnom tržištu. Dinamika tržišta je velika, a doprinos tome dolazi od konkurencije koja je globalna. Danas potrošač prije nego obavi neku kupovinu, posebno ako se radi o vrjednijem proizvodu, prikuplja informacije, uspoređuje podatke i analizira karakteristike ponude iz različitih globalno dostupnih izvora, u čemu danas prednjače društvene mreže i sve to 7/24, tj. čitav dan i tijekom čitavog tjedna.

Uvažavajući navedeno može se rezimirati da su – za razliku od uvjeta gdje su se izvori konkurentske prednosti temeljili na niskim troškovima, diferencijaciji i fokusiranju poslovanja – danas izvori konkurentske prednosti promijenjeni i vezuju se za kvalitetu, brzinu isporuke i inovacije. Ključni pokretači rasta i razvoja u prošlosti su bili jeftina radna snaga i kapital, dok se u novim okolnostima pokretači rasta i razvoja koncentriraju na znanje, ideje, inovacije te unapređenje tehnologije. S internetom se ključni tehnološki trendovi odnose na digitalnu komunikaciju i virtualizaciju, dok se trendovi mehanizacije i automatizacije smatraju trendovima stare ekonomije. U uvjetima koje determinira nova ekonomija poslovni su subjekti organizirani i umreženi, za razliku od dosadašnjih birokratsko i hijerarhijski ustrojenih poslovnih subjekata. Proizvodnja tendira od masovne prema fleksibilnoj, s ciljem prilagođavanja specifičnim potrebama potrošača. Odnosi s drugim poslovnim subjektima na tržištu temelje se na partnerstvu, a ne više na konkurentskom odnosu. Pri tom se znanju i istraživanju kao ključnim izvorima napretka posvećuje posebna pažnja.

## 1.2. Teoretska osnova i razvoj koncepcija poslovanja

Paralelno ili proaktivno s uspješnom poslovnom praksom razvijaju se marketinške teorije. Nastanak prve tzv. *klasične škole* vezuje se za period od početka do sredine prošlog stoljeća. Taj pristup polazi od cjelovitog promatranja ponašanja sudionika na tr-

žištu. Njeno učenje temeljilo se na uvažavanju klasične ekonomije i sociologije u objašnjavanju i razumijevanju tržišnih zakonitosti.

Novo razmatranje marketinškog fenomena vezano je za izučavanje zakonitosti na tržištu s osnova usmjeravanja marketinških napora. Novi pristup vezuje se za upravljačke poslovne škole koje su u fokusu interesa imale ponašanje pojedinaca. Pri tome su se koristile znanjima i tehnikama iz drugih društvenih znanosti.

Slijedi učenje, odnosno poslovna škola u kojoj se izučava ponašanje potrošača, neovisno o tome radi li se o fizičkim ili pravnim osobama kao potrošačima. Pri tome se koristi znanjima iz drugih znanosti, posebno psihologije, kako bi se cjelovitije dobio uvid u ponašanje pojedinaca ili poslovnih subjekata na tržištu. Izučavanja zakonitosti tržišta na tim osnovama su i danas prisutna, a na njih se nadovezuje škola strateškog marketinga.

Početak osamdesetih godina prošlog stoljeća unosi se nova dimenzija u izučavanju tržišnih zakonitosti – strateška dimenzija. Najznačajniji utjecaj na stratešku marketinšku školu dolazi od Porterovog modela pet utjecajnih čimbenika i paradigme ostvarivanja konkurentske prednosti.<sup>8</sup>

Kraj prošlog i početak novog stoljeća vezan je za novi pristup marketingu. Stvara se marketing u kojem se razmatra partnerski odnos i suradnja sa sudionicima na tržištu, tzv. *relationship marketing*. Uloga marketinga je proširena i pored potrošača u razmatranje uključuje i ostale sudionike na tržištu: kao što su dobavljači, distributeri i ostali posrednici te konkurenti. Također, pojam *potrošač* dobiva novo prošireno značenje i razlikuju se vanjski potrošači (klasični pristup) i interni potrošači pod kojima se podrazumijevaju potrošači koji “kupuju na internom tržištu” unutar poslovnog subjekta.<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Porter, M. E.: *Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb. 2008., str. 24-25.

<sup>9</sup> Gronroos, C.: *On Defining marketing: finding new roadmap for marketing*, Marketing Theory, 2006., 6 (4), str. 395-417.

Na tim teoretskim osnovama su mnogi poslovni subjekti gradili uspjeh i kroz proteklo vrijeme bili prioritetno usmjereni na jednu od tri ključne poslovne orijentacije: proizvodnu, prodajnu i marketing orijentaciju. Svaka od tih orijentacija je još uvijek prisutna, ali je činjenica da su oni poslovni subjekti koji su evaluirali prema marketinškoj orijentaciji uspješniji.

U prošlosti velika većina poslovnih subjekata je bila **proizvodno orijentirana**, tj. razvijala nove proizvode i zatim tražila tržište za taj proizvod i na tim osnovama gradila uspjeh. Osnovna briga poslovnog subjekta svodila se na unapređenje proizvodne učinkovitosti u cilju smanjivanja troškova proizvodnje, a time i na snižavanje cijena proizvoda. Poslovni subjekti proizvodili su one proizvode za koje su smatrali da ih stvaraju dobro, očekujući pri tome da će se potražnja za njima pojaviti automatski. Uvažavanje i razumijevanje potrošača bilo je od sekundarnog značaja, a prodaja i fizička distribucija tretirane su kao “nužno zlo,” odnosno kao usputne funkcije.

Mnogi poslovni subjekti zadržali su tu poslovnu koncepciju, ali mnogi su se preorijentirali na **prodajnu poslovnu koncepciju**. Ti poslovni subjekti u fokusu interesa imaju maksimaliziranje prodaje i to u što dužem razdoblju. Najčešće je to posljedica prekapacitiranosti i potrebe da se proizvedeno proda. Njihovo promišljanje ide logikom da se proda ono što je proizvedeno, a ne da proizvodi ono što tržište traži. Za realizaciju navedenog pristupa potrebno je angažirati za to posebno obučeno prodajno osoblje, čije napore prate značajna sredstva angažirana u promotivnim aktivnostima kojima se informira i potiče potrošače na kupovinu proizvoda.

Veći ili manji uspjesi i dinamika tržišta potiču na nova promišljanja i uvođenje **marketinške poslovne koncepcije**. Uočava se da proizvod nije posljedica proizvodnih kapaciteta već potreba tržišta te se sve više poslovnih subjekata orijentira na istraživanje i uvažavanje potreba tržišta. Za razliku od ranijih tržišta koja su dominantno bila tržišta prodavača, tržišta postaju tržišta potrošača. Odnosi na tržištu sve su složeniji, a raste i konkurencija. U takvim odnosima potražnja na tržištu, odnosno

potrebe i želje potrošača postaju ključna i referentna točka. Cilj se mijenja od sve veće proizvodnje i prodaje prema što uspješnijem zadovoljavanju potrošača, što dovodi do marketinškog pristupa poslovanju.

Marketinški pristup u poslovanju temelji se na uočavanju i zadovoljavanju potreba i želja potrošača na odabranom ciljnom tržištu i to učinkovitije od konkurencije. Sve navedeno s ciljem da se ostvari dobit poslovnog subjekta. Temelji poslovanja vezuju se za razvijanje dugoročnih odnosa suradnje s potrošačima i isporuku vrijednosti za potrošače te za ispunjavanje njihovih potreba i želja i iznad očekivanja. Dakle, u središtu interesa poslovnog subjekta su potrebe i želje potrošača i težnja da se ponuda učini različitom od konkurenata. Za ostvarenje navedenog potrebno je integrirati sve aktivnosti, uključujući proizvodnju i financije unutar pojedinog poslovnog subjekta.

Nakon povijesnog pregleda i isticanja karakteristika poslovnih orijentacija postavlja se pitanje koje je usmjerenje u poslovanju najprimjerenije. Iako mnogi ukazuju da je jedino marketinška orijentacija koja polazi od potreba i želja potrošača “dobitna kombinacija,” potrebno je uvažiti i činjenicu da takva orijentacija ne mora uvijek biti i jedina. Ima mnogo uspješnih poslovnih slučajeva gdje su se klasično proizvodno orijentirani poslovni subjekti pokazali kao vrlo uspješni. Npr. *Nokia* s mobilnim telefonom svoju inovaciju nije temeljila na potrebama i željama potrošača, jer oni u to vrijeme nisu ni znali za mobilnu telefoniju. Slično je i za proizvođače *IPada* koji su stvorili taj proizvod iako nisu znali za potrebe i želje potrošača. Drugim riječima, tržište je toliko složeno da na njemu mogu uspjeh graditi i proizvodno i prodajno i marketinški orijentirani poslovni subjekti. Pri tome ne treba zaboraviti da nema poslovnog subjekta koji je jednoobrazno orijentiran na proizvodnu, prodajnu ili marketinšku orijentaciju, jer se uvijek radi o nekoj kombinaciji navedenih pristupa. Jednom je dominantnija proizvodna, u drugom slučaju prodajna, a u nekom daljnjem slučaju marketinška orijentacija. Navedeno umnogome ovisni o karakteristikama poslovnog okruženja, što je predmet rasprave u nastavku.

## 2. UTJECAJI IZ OKRUŽENJA

### 2.1. Osobitosti poslovnog okruženja

Poslovni subjekti pod utjecajem su čitavog niza čimbenika iz okruženja u kojem djeluju. Neki od tih čimbenika imaju neizravni utjecaj, dok drugi imaju izravni utjecaj na poslovanje. Mnogi utjecaji koji dolaze iz poslovnog okruženja imaju pozitivan učinak na poslovanje i stvaraju nove razvojne mogućnosti, dok drugi čimbenici imaju negativni utjecaj na poslovanje i često su prepreka daljnjem razvoju. Marketing menadžer je kao djelatnik u poslovnom subjektu u situaciji da analizira navedene utjecaje i stečenim spoznajama pridonosi prilagođavanju poslovanja. U osnovi, razlikuju se čimbenici s neizravnim utjecajem i čimbenici s izravnim utjecajem. Prvi dolaze iz makro marketinškog okruženja, a drugi iz mikro marketinškog okruženja.

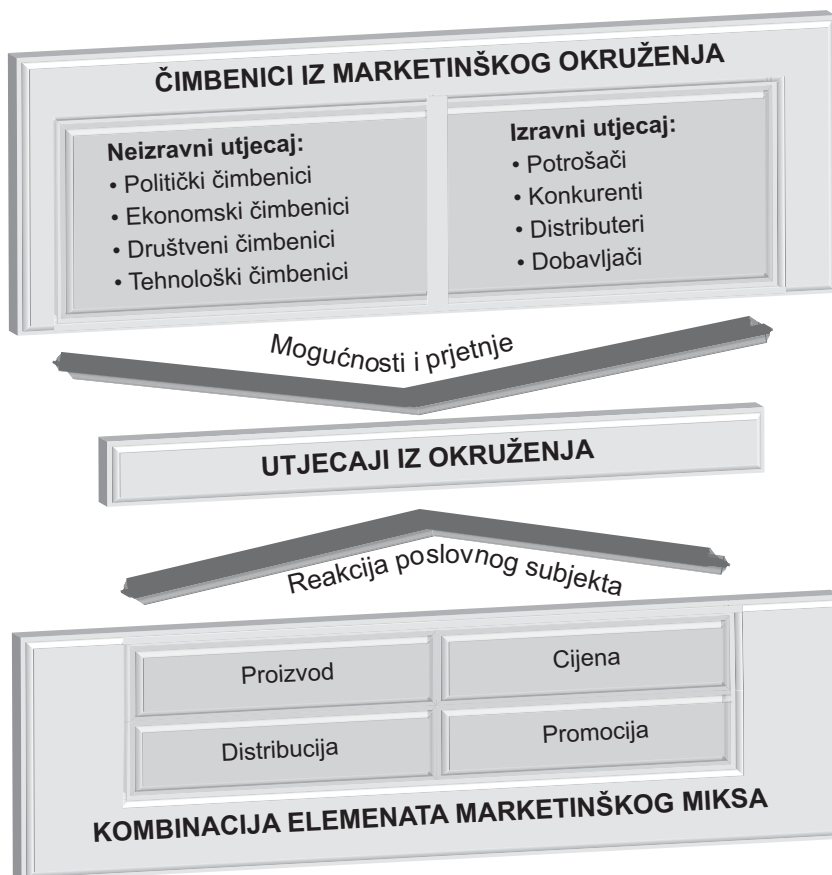
Čimbenici s neizravnim utjecajem dolaze iz **makro okruženja** poslovnog subjekta i vezuju se za čimbenike koji se odnose na osobitosti kulture u određenom okruženju, dostignuti tehnološki razvoj, jačinu ekonomskih snaga, značaj i ulogu ekologije, utjecaj političkih čimbenika, demografska kretanja, pravni okvir djelovanja, karakteristike prirodnog okruženja i druge čimbenike. Smatra se da najznačajniji utjecaji iz makro okruženja dolaze od četiri čimbenika i vezuju se za utjecaje politike, ekonomije, društvenih čimbenika i tehnologije. U tom kontekstu provodi se njihova analiza koja je poznata po nazivom PEST analiza (anagram *Politics, Economic, Social, Technology*).<sup>10</sup> Pojedinačne karakteristike čimbenika iz makro okruženja i osobitosti PEST analize raspravlja se u nastavku.

Čimbenici s izravnim utjecajem na djelovanje poslovnog subjekta vezuju se za one čimbenike koji neposredno definiraju ograničenja za razvoj i/ili pružaju mogućnost bržeg razvoja poslovnog subjekta. Čitav je niz čimbenika iz **mikro okruženja** što su zaposlenici, dioničari, potrošači, kreditori, posrednici, dobavljači, lokalno sta-

<sup>10</sup> <http://www.netmba.com/strategy/pest/> (21. 05. 2011.)

novništvo, distributeri, konkurenti i drugi. Međutim, najznačajniji utjecaji dolaze od četiri čimbenika: potrošača, dobavljača, distributera i konkurenata, i predmet su analize u nastavku.

**Shema 1.** Utjecaji iz okruženja i prilagodba poslovnog subjekta



Na shemi 1 prikazani su čimbenici s neizravnim i izravnim utjecajem koji poslovnom subjektu otvaraju nove mogućnosti za razvoj, ali stvaraju i prijetnje razvoju. Poslovni subjekti prilagođavaju se navedenim utjecajima stvaranjem i razmjenom vrijednosti, odnosno definiranjem ponude. Prilikom definiranja ponude kao ključni elementi javljaju se proizvod, njegova cijena, način na koji se proizvod distribuira do potrošača te promocija, odnosno način na koji se tržište upoznaje s proizvodom. Odgo-

varajuća kombinacija elemenata marketinga kao odgovor novonastalim uvjetima predstavlja fokus interesa ove knjige te se navedeno raspravlja u poglavljima *III. Stvaranje vrijednosti za potrošače*, *IV. Cijena – okosnica vrijednosti proizvoda*, *V. Značaj distribucije u isporuci vrijednosti potrošačima* i *VI. Integrirano marketinško komuniciranje – promocija*.

## 2.2. Čimbenici s neizravnim utjecajem

Analiza čimbenika iz makro okruženja u funkciji je određivanja prijetnji i mogućnosti koji ti čimbenici stvaraju, odnosno omogućuju poslovnom subjektu.<sup>11</sup> U tu svrhu, uvažavajući PEST analizu, poslovni subjekti izučavaju okolnosti koje stvaraju politički, ekonomski, društveni i tehnološki čimbenici.

Obradom **političkih čimbenika** dolazi se do spoznaja kako i do koje razine se vlade pojedinih država uključuju u ekonomski život. Tako npr. neke političke odluke ili događaji mogu zastaviti ili učiniti neprimjenjivim dobro pripremljen plan nastupa na tržištu, ali jednako tako političke odluke i događaji mogu stvoriti nove mogućnosti pojedinim poslovnim subjektima za uspjeh na tržištu. Upravo su naponi pojedinih vlada usmjereni u smjeru stvaranja što povoljnijih uvjeta za ekonomski razvoj i razvoj međunarodnih trgovinskih odnosa. U analizi političkih čimbenika koji se često vezuju s pravnim okvirom, marketing menadžeri su posebno zainteresirani za obradu: vladine ekonomske politike, zakonodavnih rješenja, trgovačke politike, utjecaja lobista na nacionalnoj i međunarodnoj razini, značaja diplomatskih predstavništava, prihvaćenih međunarodnih propisa, osiguranih sredstva iz međunarodnih fondova, zakonodavstva vezano za ekologiju, prijedloga budućih zakonodavnih rješenja i drugo.

I pored jasnog opredjeljenja za tržišnu ekonomiju, pojedine vlade, iz njima poznatih razloga, donose odluke kojima sputavaju u većoj ili manjoj mjeri odvijanje trgovine s drugim državama.

<sup>11</sup> Lancaster, G., Reynolds, P.: *Management of Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005., str. 26.



Najčešće mjere koje se poduzimaju vezane su za odluke o tarifama, uvoznim kvotama i standardima. Te mjere poslovni subjekti analiziraju i procjenjuju njihov utjecaj na poslovanje, odnosno procjenjuju koliko pridonose stvaranju novih mogućnosti ili su prijetnja i ograničenje za razvoj poslovanja.

Poslovni subjekti za ostvarivanje uspješnog poslovanja moraju uvažavati i prilagođavati se trendovima i promjenama u ekonomskom okruženju, odnosno analizirati **ekonomske čimbenike**.<sup>12</sup> Uvažavanje trendova i promjena u ekonomskom okruženju značajno je iz razloga što postoji interakcija između stanja u ekonomiji i potrošnje. Veća potrošnja koju ostvaruju potrošači unapređuje stanje u ekonomiji, a dobra situacija u ekonomiji potiče veću potrošnju, i obrnuto. Dimenzije kojima se definira stanje, trendovi i promjene u ekonomskom okruženju svode se na: konjunkturna kretanja, razinu nezaposlenosti, inflaciju te prihode obitelji i pojedinaca.

Analizom konjunkturnih kretanja utvrđuje se odstupanje gospodarske aktivnosti od dugoročnog trenda rasta, pri čemu ne postoji jednaka razina osjetljivosti na konjunkturna kretanja u pojedinim gospodarskim aktivnostima. Za poslovni subjekt interesantno je utvrditi intenzitet i smjer odstupanja. Uz nepovoljna konjunkturna kretanja vezuju se recesija, inflacija i nezaposlenost, koje imaju izravni utjecaj na smanjenje prihoda pojedinaca i obitelji, pad kupovne moći potrošača i smanjenje potražnje.

**Društveno okruženje** determinirano je stavovima potrošača, vrijednosnim sustavom i stilom života. Te dimenzije navedenog okruženja određuju proizvode koji će se kupovati, cijene po kojima će biti prihvaćeni na tržištu, na koje promocijske aktivnosti će potrošači reagirati pozitivno i mjesta na kojima će kupovati. Stavovi potrošača, vrijednosni sustav i stil života dimenzije su društvenog okruženja koje su u interakciji, tj. jedna utječe na drugu, a međusobno stvaraju sinergijski učinak i

<sup>12</sup> Schneider F. L., Kimbrell, G., Woloszyk, C. A.: *Marketing Essential*, McGraw-Hill, New York, 2006., str. 50-66.

utječu na stvaranje novih mogućnosti za poslovne subjekte, ali i nove prijetnje.<sup>13</sup>

Potrošači su tijekom vremena izgradili svoj stav kojim su se jasno odredili prema kvaliteti proizvoda, dostupnosti informacija i cijeni. Traže visoku kvalitetu i primjerene cijene, odnosno osjećaj da su u procesu razmjene ostvarili vrijednost. Također potrošači očekuju da budu informirani o proizvodima i to informacijama koje su kratke i jasne. Navedeno prati izgrađeni vrijednosni sustav prema kojem se preferiraju proizvodi koji su kvalitetni, pouzdani, koji se jednostavno koriste i održavaju, zatim proizvodi koji su multifunkcionalni i proizvodi koji posjeduju marku, ali čija cijena nije visoka. Potrošači, nadalje, traže da proizvod bude uvijek dostupan ili isporučen na vrijeme.

Životni stil današnjeg potrošača nije jednoobrazan kao u nedavnoj prošlosti. Današnji životni stil je ustvari kombinacija više životnih stilova, s osnovnim karakteristikama brige o zdravom i aktivnom životu te s uvažavanjem vremena kao resursa za kvalitetan život.

**Tehnološki čimbenici** utječu na unapređenje proizvodnih procesa, a u zajedništvu sa stvaranjem novih proizvoda ili njihovim unapređenjem utječe se na stvaranje novih ili se radikalno mijenjaju postojeće gospodarske aktivnosti. Po toj osnovi značajan je utjecaj tehnologije i tehnološkog okruženja na razvoj poslovnih subjekata. Primjena novih tehnoloških rješenja u pravilu osigurava ostvarivanje konkurentске prednosti i to posebno u dijelu smanjivanja troškova poslovanja i povećanja kvalitete proizvoda.<sup>14</sup>

Neposredno vezane za tehnološke čimbenike su tehnološke inovacije, pri čemu se razlikuju inovacije vezane za proizvod i inovacije vezane za proces stvaranja proizvoda. Najznačajnije ograničenje koje se odnosi na tehnološke inovacije, a time i na neizravni utjecaj tehnoloških čimbenika na razvoj poslovnog su-

<sup>13</sup> Grbac, B.: *Identitet marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2006., str. 57-59.

<sup>14</sup> Drummond, D., Ensor, J.: *Strategic Marketing, Planning and Control*, The Chartered Institute of Marketing, Cookham, 2001., str. 23.

bjekta, proizlazi iz potrebnih sredstava koja su uvijek nedostatna i činjenice da mnogi novi proizvodi propadaju.

### 2.3. Čimbenici s izravnim utjecajem

Osim do sada istaknutih čimbenika koji dolaze iz makro okruženja, na poslovne subjekte značajan utjecaj dolazi i od čimbenika iz neposrednog poslovnog okruženja – tzv. mikro okruženja. Iz tog okruženja najznačajnije čimbenici vezani su za utjecaj potrošača, konkurenata, distributera i dobavljača, čije je utjecaje potrebno poznavati.

**Potrošači** su fizičke i pravne osobe koje kupuju proizvode da bi zadovoljile svoje potrebe i želje. Smatraju se najznačajnijim čimbenikom iz poslovnog okruženja jer se njihovom aktivnošću, tj. kupovanjem ostvaruje prihod koji je od presudnog značaja za poslovne subjekte.<sup>15</sup> Oni se javljaju na tržištu široke potrošnje kao fizičke osobe koje kupuju za svoje potrebe i potrebe svoje obitelji, na tržištu poslovne potrošnje kao proizvodni poslovni subjekti kada kupuju proizvode za potrebe daljnje proizvodnje i kao trgovački poslovni subjekti kada kupuju proizvode za preprodaju.

Marketing menedžeri nastoje spoznati karakteristike i ponašanje krajnjih potrošača ili poslovnih kupaca, i u tu svrhu provode istraživanja u kojima se traže odgovori na pitanja kao što su npr. tko su potrošači, po kojim se karakteristikama jedna skupina potrošača razlikuje od druge skupine, što kupuju, koliko i kada kupuju, koja je razina ostvarenog zadovoljstva potrošača, jesu li potrošači lojalni, povećava li se ili smanjuje broj potrošača i drugo. Tim se istraživanjima osiguravaju informacije koje su osnova za donošenje poslovnih odluka kako za izbor potrošača kojima je proizvod namijenjen, tako i za modifikaciju proizvoda, promjenu mjesta na kojima se proizvod može kupiti, promjenu cijena, ali i drugo. Detaljnija rasprava o karakteristikama potrošača uslijedit će u II. poglavlju pod nazivom Znanje o partnerima u funkciji stvaranja i razmjene vrijednosti.

<sup>15</sup> Kerin, R. A., Hartley, S. W., Redelius, W.: *Marketing: The Core*, Irwin, New York, 2010., str. 98-119.

**Konkurenti** su čimbenici iz neposrednog – tzv. mikro okruženja, koji u većoj ili manjoj mjeri determiniraju uspjeh poslovnih subjekata te je njihovo uvažavanje i izučavanje neophodno. Konkurenti su ustvari drugi poslovni subjekti koji djeluju na istom tržištu, odnosno koji na to tržište plasiraju proizvode koji ispunjavaju iste potrebe ili želje potrošača.<sup>16</sup> Pri tome treba voditi računa da konkurenti u globaliziranim uvjetima djelovanja nisu samo oni poslovni subjekti koji su sastavni dio nacionalnog gospodarstva, već i oni koji dolaze iz drugih država.

Studij konkurencije može utvrditi da konkurenti imaju mali tržišni udio, neznatno povećanje udjela na tržištu, spor razvoj novih proizvoda, zastarjelu tehnološku osnovu i drugo, što su u osnovi nedostaci konkurenata. S druge strane, može biti i obrnuto te da rezultati studije konkurencije ukažu kako konkurenti imaju visoki udio na tržištu, ostvaruju stalno povećanje udjela na tržištu, imaju brz razvoj novih proizvoda, da djeluju s novom tehnološkom opremom, što pojedinačno i/ili u zbiru predstavlja značajnu prednost za konkurenta. Dakle, analizom konkurencije utvrđuju se njihove prednosti i nedostaci.

Studij konkurencije je kritičko preispitivanje snaga i slabosti konkurenata, čime se ustvari omogućuje razumijevanje vlastite konkurentne prednosti ili nedostataka, potpuno razumijevanje i anticipaciju konkurentove strategije te selekciju vlastite strategije. Analiza konkurencije temelji se na sekundarnim i primarnim izvorima informacija. Najznačajnijim informacijama smatraju su one koje dolaze od samog konkurenta (što konkurent kaže o sebi), od ostalih sudionika na tržištu (što drugi kažu o njemu) i interne informacije poslovnog subjekta (što su zaposlenici zapazili u vezi s konkurentom). Korisnost uvažavanja konkurencije je višestruka, jer rezultati analize odnosno studije konkurencije daju osnovu za provjeru vlastitog stajališta, osiguravaju mogućnost usporedbe s najvažnijim konkurentima, identificiraju mogućnosti i granice vlastitog prostora djelovanja, odnosno utvrđuju vlastite jake i slabe strane.

<sup>16</sup> Rajagopal, F.: *Marketing Dynamics*, New Agwe International, New Delhi, 2007., str. 33-40.

**Distributeri** su poslovni subjekti koji osiguravaju da se proizvod određenog proizvođača plasira na tržište, odnosno da proizvodi stignu do potrošača, iz čega proizlazi značajan utjecaj distributera na proizvođača.<sup>17</sup> Taj utjecaj može biti u smjeru da se pridonosi razvoju ili da postoji indiferentnost za razvoj određenog proizvođača. Suradnja između distributera i proizvođača može biti dignuta na razinu stvaranja ugovaranja zajedničkog interesa u zadovoljavanju potrošača i stvaranja vertikalnih marketinških sustava. S druge strane, taj odnos može biti na komercijalnim odnosima kada postoji jednokratni interes jedne i/ili druge strane.

Poslovni subjekti u plasiranju svojih proizvoda na tržište imaju mogućnost da to učine izravno, tj. da razviju vlastitu trgovačku mrežu preko koje osiguravaju da potrošači mogu kupiti njihove proizvode. Češći je slučaj da se koriste posrednici – distributeri, koji proizvode plasiraju na tržište.

Distribucija nije statička veličina već je podložna promjenama kao, uostalom, i drugi čimbenici iz poslovnog okruženja. Moguća je situacija da neki distributer tijekom vremena izgubi na značaju ili promijeni način poslovanja. Te promjene nisu nagle i dramatične, ali je nužno njihovo praćenje i analiziranje kako bi se proizvođač pravovremeno prilagodio novonastaloj situaciji. Detaljna rasprava o distribuciji i ulozi pojedinih sudionika u procesu distribucije predmet je promatranja u V. poglavlju pod nazivom *Značaj distribucije u isporuci vrijednosti potrošačima*.

**Dobavljači** su poslovni subjekti s izravnim utjecajem na ostvarivanje uspjeha. Izučavanjem dobavljača nastoji se spoznati njihove osobitosti, snage i slabosti, s ciljem da se osnaži suradnja i prilagodi strategija odnosa s dobavljačima.

Naime, poslovni subjekti ovisno o tome radi li se o proizvodnim ili trgovačkim poslovnim subjektima nabavljaju proizvode za daljnju reprodukciju ili preprodaju. U procesu nabave sirovina, repromaterijala, gotovih proizvoda, pomoćnih sredstava, usluga i drugih

<sup>17</sup> Dent, J.: *Distribution Channels: Understanding and Managing Channels to Market*, Kogan Page, London, 2011., str. 27.

potrepština poslovni subjekti surađuju s mnogim dobavljačima i njihov uspjeh je u mnogo čemu vezan za odnose s dobavljačima.

Smatra se da se odnosima s dobavljačima posvećuje mala i nedovoljna pažnja. U pravilu, koristi se uhodana mreža dobavljača s kojima se ne razvijaju dugoročni poslovni odnosi, iako mnoga istraživanja ukazuju da su uspješniji upravo oni poslovni subjekti koji razvijaju partnerske odnose s dobavljačima i koji definiraju strategiju nastupa prema dobavljačima.<sup>18</sup> Najčešći problemi koji se javljaju u odnosima dobavljača s proizvođačem vezuju se za rokove isporuke i brigu za isporuku tražene kvalitete. Iz tih zahtjeva proizašla je koncepcija proizvodnje u pravo vrijeme JIT (*Just In Time*)<sup>19</sup> i brige za kvalitetu temeljene na sustavu upravljanja kvalitetom TQM (*Total Quality Management*).<sup>20</sup> Prema prvoj koncepciji proizvodi se, a time i isporučuje proizvode u vrijeme koje je optimalno, sve s ciljem da se ne stvaraju zalihe i ne opterećuje proces proizvodnje. U koncepciji potpunog upravljanja kvalitetom (TQM) dobavljač se oslanja na dugoročnu orijentaciju prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti i premašiti očekivanja poslovnog subjekta kao potrošača.

Razvoj odnosa s dobavljačima od posebnog je značaja prilikom razvoja novog proizvoda i osvajanja novog tržišta. U tim procesima suradnja i partnerstvo s dobavljačem su iznimno važni jer u korektnim odnosima i dobavljač neizravno sudjeluje u stvaranju nove vrijednosti za potrošače. Razmjena vrijednosti i tržišno orijentirano poslovanje tema je rasprave u nastavku.

<sup>18</sup> Yue, J., Xia, Y. Tran, T., Chen, B.: *Supplier Selection in Make-to-Order Manufacturing*, str. 181-205, Cheng, E., Tsan-Ming Choi, (ed.): *Innovative Quick Response T.C. Edwin Cheng Programs in Logistics and Supply Chain Management*, Springer, Berlin, 2010.

<sup>19</sup> <http://personal.ashland.edu/črjacobs/m503jit.html>

<sup>20</sup> <http://www.bpir.com/total-quality-management>

# 3. RAZMJENA VRIJEDNOSTI I TRŽIŠNO ORIJENTIRANO POSLOVANJE

## 3.1. Razmjena vrijednosti na tržištu

Na tržištu koje je pod utjecajem gore navedenih čimbenika, dolazi do razmjene vrijednosti. Razmjena je proces u kojem poslovni subjekti potrošačima nude proizvode koje potrošači trebaju i koji njima predstavljaju vrijednost, a u zamjenu su spremni dati protuvrijednost koja je u suvremenom gospodarstvu vezana za novac.<sup>21</sup> Dobiveni novac poslovni subjekti koriste za ulaganje u nove poslovne pothvate, što za njih predstavlja vrijednost. Time se proces razmjene zatvara, odnosno poslovni subjekti prodaju proizvode koji su vrijednost za potrošače i dobivaju protuvrijednost (najčešće u novcu) za isporučene proizvode.

Proces razmjene se realizira kada postoje određeni predmeti razmjene, komunikacija između poslovnih subjekata i potrošača te ako oba sudionika na tržištu prihvate razmjenu prema kriteriju vrijednosti. Drugim riječima, pod razmjenom se podrazumijeva dobivanje nečeg vrijednog za nešto drugo vrijedno u zamjenu. Razmjena je vezana za koncept koristi, bilo za jednu ili drugu stranu ili, što je najčešći slučaj, za obje strane. Može to biti ekonomska korist, ali i korist koja se može manifestirati i na drugi način, kao što je to npr. psihološka korist posjedovanja sportskog automobila.

Na shemi 2 prikazan je jednostavni model razmjene u kojemu postoje dvije strane koje svaka po svom kriteriju razmjenjuju “nešto” što je za drugu stranu vrijednost.

<sup>21</sup> Sullivan, P. H.: *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000., str. 85.

## Shema 2. Proces razmjene



Razmjena vrijednosti na tržištu osnova je tržišno orijentiranog poslovanja, odnosno poslovanja na marketinškim principima. Razmjena vrijednosti je pokretač poslovnog života jer sve se okreće oko koristi koju jedan ima, a drugi nema te je spreman za nju platiti ili dati nešto drugo. U suvremenom gospodarstvu potrošači, odnosno njihove potrebe i želje definirane kao potražnja, predstavljaju pokretača stvaranja proizvoda, odnosno vrijednosti za potrošače. Zatvaranje kruga od iskazanih potreba i želja do njihovog zadovoljenja, pod utjecajem je nesklada koji se rješava tržišno orijentiranim poslovanjem, odnosno primjenom marketinških principa.

### 3.2. Neskladi na tržištu

Nesklad se javlja u procesu zadovoljavanja potreba. Potrošači kao nositelji potražnje imaju jedna ograničenja i mogućnosti, dok poslovni subjekti kao proizvođači i nositelji ponude imaju druga ograničenja i mogućnosti. Posebno su uočljivi sljedeći neskladi: prostorni nesklad, nesklad u vremenu, informacijski nesklad, nesklad u vrednovanju, nesklad u vlasništvu, nesklad u količinama i neravnomjernost u asortimanu.

Poslovni subjekti u rješavanju nesklada na tržištu, koji se javljaju kao posljedica situacije u kojoj ponuda poslovnog subjekta nije usklađena s potrebama potrošača, koriste više funkcija, što u konačnici rezultira koristima koje ostvaruju subjekti na tržištu.<sup>22</sup> Odnosi između tržišnog nesklada, funkcija marketinga i koristi prikazani su na shemi 3 i raspravlja se u nastavku.

<sup>22</sup> Grbac, B.: *Identitet marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2006., str. 20-24.



### Shema 3. Odnosi između nesklada na tržištu, funkcija marketinga i koristi



**Prostorni nesklad** između proizvođača i potrošača nastaje zbog prostorne razdvojenosti. Proizvođači su locirani na jednoj ili nekoliko lokacija, a potrošači na velikom broju lokacija.

**Nesklad u vremenu** proizlazi iz nemogućnosti ili nezainteresiranosti potrošača da se troše proizvodi odmah nakon proizvodnje. Navedeno nameće potrebu za skladištenjem i transportom proizvoda u vrijeme kada je potražnja prisutna.

**Informacijski nesklad** javlja se zbog nepoznavanja potreba potrošača, kao i zbog neinformiranosti potrošača o proizvodnim mogućnostima i proizvodnom/prodajnom programu poslovnog subjekta.

**Nesklad u vrednovanju** nastupa iz razloga što proizvođači vrednuju proizvode na osnovi troškova i konkurentnih cijena, dok potrošači vrednuju proizvode na osnovi ekonomske koristi i kupovne moći.

**Nesklad u vlasništvu** nastaje kao posljedica vlasništva nad proizvodima kojima raspolažu poslovni subjekti, a koje se ne namjeravaju trošiti već prodati. S druge strane, prisutna je težnja potrošača za vlasništvom nad proizvodima koji im trebaju, a koje oni ne posjeduju dok se ne obavi čin kupnje.

**Nesklad u količinama** javlja se iz razloga što proizvođači teže proizvodnji velikih količina kako bi postigli učinke ekonomije obujma, a potrošači kupuju i troše jedan komad proizvoda ili eventualno manje količine.

**Nesklad vezan za neravnomjernost u prodajnom programu** proizlazi iz činjenice da su poslovni subjekti usmjereni prema specijalizaciji i proizvodnji uskog proizvodnog programa, a potrošači traže ponudu širokog proizvodnog programa i nisu zainteresirani za izvor ponude. Potrošačima je svejedno radi li se o jednom izvoru tj. prodavaču ili više njih, bitno im je da imaju na izboru širi prodajni program.

Tržišno orijentiran poslovni subjekt koji djeluje na marketinškim principima i implementira marketinšku koncepciju<sup>23</sup> uspješno rješava navedene i druge nesklade. Implementacijom marketinške koncepcije osigurava se aktivan odnos poslovnog subjekta prema potrošaču. Tim odnosom uvažavaju se ustvari zahtjevi tržišta, odnosno ponuda prilagođava potrebama potrošača. Dolazi do novog načina reagiranja proizvođača, prema kojem su u središtu interesa potrošači i njihove potrebe i želje. Za zadovoljavanje tih potreba i želja poduzima se niz aktivnosti s kojima se ustvari ponuda prilagođava potražnji na tržištu. Mijenja se cilj poslovnih subjekata od maksimalizacije prodaje na zadovoljenje potrošača, uz ostvarivanje dobiti.

Djelovanjem na marketinškim principima proizvođač osigurava razmjenu s potrošačima tako da obje strane dobiju vrijednosti koje su očekivale. Potrošači dobivaju proizvod na lokaciji koja im odgovara, u vrijeme kada im je potreban, po cijeni i izgledu koji se očekivao, a poslovni subjekti ostvaruju odgovarajuću satisfakciju u obliku novca, odnosno dobiti koju su ostvarili prodajom. U tom se kontekstu razmjena tretira kao proces stvaranja koristi. Razmjenom se obje strane dovode u povoljniji položaj u odnosu na položaj koji su imale prije raz-

<sup>23</sup> U daljnjem tekstu će se za tržišno orijentirano poslovanje, djelovanje na marketinškim principima i implementacija marketinške koncepcije koristiti termin *marketing* ili *marketinško poslovanje*.

mjene. Za rješavanje tržišnih nesklada poslovni subjekti koriste se trima funkcijama.

### 3.3. Funkcije za rješavanje nesklada

U rješavanju tržišnih nesklada poslovni subjekt koji djeluje na marketinškim principima koristi se funkcijom transakcije, logističkom funkcijom i funkcijom potpore.

**Funkcija transakcije** je ustvari kupovanje i prodavanje proizvoda koje se odvija između dva tržišna subjekta – proizvođača i potrošača. Prodaja uključuje promociju proizvoda kroz ekonomsku propagandu, osobnu prodaju, publicitet i unapređenje prodaje. Prodaja pomaže da se premoste prepreke vezane za percepciju i vlasništvo. Navedeno se ostvaruje tako da se potrošačima omogući uočavanje postojanja proizvoda i njegove vrijednosti. Iz tih se razloga proizvodi izlažu i stavljaju na uvid potrošačima. Kupovanje uključuje traženje i ocjenjivanje alternativne ponude. Kupovanjem se rješava problem vlasništva nad proizvodima. Plaćanjem potrošači postaju vlasnici i stječu dojam o vrijednosti koju su kupili.

**Logistička funkcija** ostvaruje se skladištenjem i transportom proizvoda. Ta funkcija pomaže da se premoste prostorni i vremenski neskladi tako da proizvod bude na mjestu i u vrijeme kada to potrošači trebaju i/ili žele.

**Funkcija potpore** uključuje financiranje razvoja proizvoda, držanje proizvoda i s tim u vezi preuzimanje rizika, osiguranje informacija s tržišta, definiranje standarda za vrednovanje proizvoda i vrednovanje proizvoda na temelju tih standarda. Navedeno se koristi za savladavanje prostornog nesklada, savladavanje vremenskog nesklada, nesklada u percepciji te savladavanje vlasničkog i vrijednosnog nesklada.

Implementacija marketinške koncepcije omogućuje da se savladavanjem tržišnih nesklada navedenim funkcijama stvaraju koristi za oba sudionika na tržištu – i za one koji nude i za one koji potražuju. Koristi imaju subjektivnu dimenziju, tj. za razli-

čite fizičke ili pravne osobe određeni proizvodi imaju različitu vrijednost. Moguća je situacija da i za istu osobu i isti proizvod u različito vrijeme postoji različita korist.

Potrebno je razlikovati četiri vrste koristi: korist oblika, korist mjesta, korist vremena i korist vlasništva.

**Korist oblika** realizira se stvaranjem proizvoda tako da ponuda odgovara potrebama i željama potrošača.

**Korist mjesta** realizira se plasiranjem ponude na mjesto gdje potrošači trebaju proizvode.

**Korist vremena** ostvaruje se stvaranjem proizvoda upravo u vrijeme kada to potrošači traže.

**Korist vlasništva** ostvaruje se stvaranjem uvjeta i pomažući potrošačima da postanu vlasnici kupljenih proizvoda. Navedeno se ostvaruje organiziranjem naplate u gotovini na blagajni, kreditnim karticama, kreditom ili na neki drugi način.

Uloga je marketinga u stvaranju koristi neizbježna. Marketing ima utjecaj na stvaranje koristi oblika i to tako što osigurava informacije vezane za traženi oblik proizvoda. Marketing ima značajnu ulogu u realizaciji koristi mjesta i to stvaranjem uvjeta za plasman proizvoda na mjesto gdje to potrošači traže. Marketing osigurava i realizaciju koristi vremena tako što plasira proizvode u pravo vrijeme. Marketing omogućava i da se ostvari prijenos vlasništva između prodavača i potrošača.

Međutim, uloga i značaj marketinga je mnogo veća. Marketing se sagledava s makro i mikro aspekta. Kada marketing promatramo s makro aspekta, tada je marketing društveni proces koji u ekonomiji usmjerava dostavu proizvoda od proizvođača do potrošača tako da učinkovito spaja ponudu i potražnju te ispunjava ciljeve društva.

Ako marketing promatramo s mikro aspekta, tada je marketing provođenje aktivnosti kojima se nastoje ostvariti ciljevi poslovnih subjekata tako da se anticipiraju potrebe potrošača i usmjeravaju proizvodi od proizvođača do potrošača. Marketing

se smatra funkcijom kojom se organiziraju i usmjeravaju sve one poslovne aktivnosti koje su uključene u procjenu i pretvaranje nabavne snage potrošača u učinkovitu potražnju za specifičnim proizvodima, te dostavu proizvoda potrošaču ili korisniku na način da se ostvari ciljana dobit.

Marketing se može promatrati i kao proces kojim se u demokratskom društvu i u tržišno orijentiranoj ekonomiji osigurava sustav distribucije koji podržava transakcije i potrošnju. Marketing se promatra i kao organizacijska funkcija i niz procesa s ciljem stvaranja, komuniciranja i isporuke vrijednosti potrošačima te upravljanja odnosima s potrošačima na način koji pogoduje poslovnim subjektima. Marketing je poslovna filozofija, proces odgovoran za predviđanje, prepoznavanje i zadovoljavanje postojećih i budućih potreba.

Iz navedenog se izvodi zaključak da je ***marketing proces stvaranja i razmjene vrijednosti poslovnih subjekata sa svojim potrošačima***. Ovakvo poimanje marketinga podrazumijeva da se u procesu stvaranja vrijednosti polazi od potreba i želja potrošača koji su bili, koji jesu i koji će biti u žarištu interesa teorije i uspješne prakse marketinga.

## 4. USMJERAVANJE MARKETINŠKIH NAPORA

### 4.1. Analiza situacije, definiranje ciljeva i strategija

Za tržišno orijentirane poslovne subjekte marketing je ključan u definiranju i ostvarivanju ciljeva poslovanja s potrošačima koji su u fokusu interesa. Za uspješnu provedbu marketinga nužno je upravljati marketinškim naporima, drugim riječima potrebno je uspješno spojiti sve snage poslovnog subjekta i usmjeriti ih na iskorištavanje mogućnosti koje pruža tržište te uložiti znanje i napore da se izbjegnu prijetnje koje dolaze od čimbenika iz poslovnog okruženja.

Usmjeravanjem marketinških napora poslovni subjekti definiraju način prilagođavanja promjenama u okruženju. Time se otvara mogućnost ne samo da se reagira na promjene, već da se one i anticipiraju. Usmjeravanjem marketinških napora osigurava se osnova za proaktivno umjesto reaktivnog djelovanja na promjene na tržištu.<sup>24</sup>

**Analiza situacije** u kojoj se nalaze poslovni subjekti je polazište za usmjeravanje marketinških napora. Uvažavajući rezultate analize situacije, poslovni subjekti utvrđuju marketinške ciljeve koji se žele ostvariti i definiraju marketinške strategije kojima će se ti ciljevi ostvariti. Slijedi implementacija i provedba marketinških strategija, odnosno utvrđuje se organizacija provedbe s precizno definiranim obvezama i odgovornostima djelatnika. U konačnici, planirane i organizirane aktivnosti se kontroliraju, odnosno potrebno je uspostaviti sustav vrednovanja učinjenog. Naime, moguća je situacija da pojedini marketinški napori ne rezultiraju očekivanim rezultatima te je nužno utvrditi razloge odstupanja i izvršiti korekcije prije nego one postanu destruktivne. Neovisno o tome je li potrebno izvršiti korekcije ili ne, vrednovanjem rezultata osiguravaju se nove informacije za

<sup>24</sup> Pride, W. M., Ferrell, O. C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2010., str. 30-59.

novu analizu situacije i u nastavku za redefiniranje marketinških ciljeva i strategija, stvaranje nove organizacijske strukture i ponovnog vrednovanja ostvarenog, i tako u kontinuitetu. Sve je to u kontekstu stalnog prilagođavanja poslovanja dinamici tržišta. Dakle, usmjeravanje marketinških napora nije čin, već proces čije se osobitosti raspravljaju u nastavku.

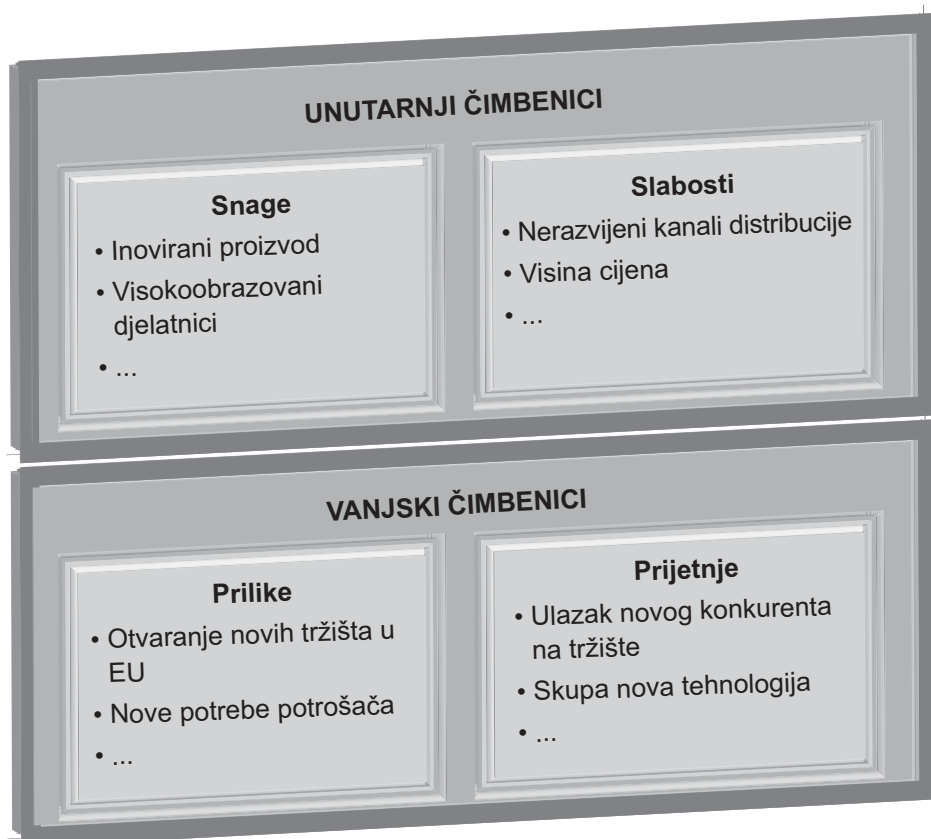
Polazište usmjeravanja marketinških napora vezuje se za utvrđivanje situacije u kojoj se poslovni subjekt nalazi. Poslovna situacija rezultat je utjecaja čimbenika iz okruženja koji stvaraju nove mogućnosti i/ili ograničenja razvoju. Ti utjecaji mogu dolaziti s makro razine od prije analiziranih političkih, ekonomskih, društvenih i tehnoloških čimbenika, ali i s mikro razine, tj. od konkurenata, dobavljača, distributera i potrošača. Odgovor tim izazovima poslovni subjekt realizira na osnovi vlastite kompetentnosti koja je determinirana internim snagama i slabostima.

U tu svrhu provodi se analiza situacije kako bi se sagledali vanjski i unutarnji čimbenici od utjecaja na djelovanje poslovnog subjekta. Analiza situacije provodi se analizom vanjskim prilika i prijetnji i unutarnjih snaga i slabosti. Takva analiza naziva se SWOT analiza prema akronimu od *Strengths* – snage, *Weaknesses* – slabosti, *Opportunities* – prilike i *Threats* – prijetnje.<sup>25</sup> Riječ je o multidimenzionalnom postupku koji podrazumijeva primjenu induktivnog i deduktivnog, intuitivnog i umreženog načina mišljenja.

SWOT analiza omogućuje i olakšava planiranje mjera za razgradnju slabih strana u poslovanju i za rano dijagnosticiranje prijetnji koje dolaze iz poslovnog okruženja. Također, rezultati SWOT analize osiguravaju informacije o mogućnostima koje se javljaju na tržištu i internim snagama poslovnog subjekta. Uobičajeno je da se prikazuje matricom u kojoj je zastupljena i kvantitativna i kvalitativna dimenzija kao što je prikazano na shemi 4.

<sup>25</sup> <http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis/> (22. 05. 2011.)

## Shema 4. SWOT analiza



Ta se obrada temelji na definiranju utjecajnih čimbenika, posebno u skupini vanjskih i posebno u skupini unutarnjih čimbenika. Slijedi njihova selekcija prema kriteriju značenja i utjecaja na djelovanje poslovnog subjekta, nakon čega se pristupa obradi pojedinih čimbenika tako da se utvrđuje intenzitet utjecaja (veći ili manji) i je li taj utjecaj pozitivan ili negativan. Poželjno je da se SWOT analiza provodi više puta godišnje zbog dinamike okruženje u kojem djeluju poslovni subjekti.

Uspoređivanjem karakteristika o unutarnjim slabostima i snagama s karakteristikama vanjskih prilika i prijetnji osigurava se kritična razina informacija potrebnih za definiranje ciljeva poslovanja i strategija za njihovo ostvarivanje. Pri tome se teži da se unutarnje slabosti i prijetnje iz okruženja neutraliziraju ili



smanje kako bi u što manjoj mjeri negativno utjecale na poslovanje, a unutarnje snage i vanjske prilike u potpunosti iskoriste za daljnji i brži razvoj.

Korisno je da se analizira trenutna i očekivana situaciju u vanjskom okruženju i trenutna i projicirana unutarnja situacija, te utvrdi kako i kada poslovni subjekt može spojiti vlastite, tj. unutarnje jakosti, s vanjskim mogućnostima korištenjem jedne ili više marketinških strategija. Pored toga, mogu se poduzeti akcije da se unutarnje slabosti pretvore u jakosti i vanjske prijetnje u mogućnosti. U konačnici, rezultatima analize situacije dobiva se odgovor na pitanje gdje se u poslovnom smislu nalazi poslovni subjekt, što je osnova za definiranje budućnosti, odnosno ciljeva i strategija marketinga za ostvarenje tih ciljeva.

Na analizu situacije u kontekstu usmjeravanja marketinških napora nadovezuje se **definiranje ciljeva** čija je realizacija vezana za aktivnost neposrednih djelatnika. S tim u vezi preporučuje se da su ciljevi napisani jasno i nedvosmisleno te da nisu predugački i nerazumljivi. Ciljevi su najčešće izraženi kvantitativno u apsolutnim ili relativnim veličinama, a ponekad se koriste i kvalitativne formulacije. Smatra se da jedino ciljevi koji su nedvosmisleni, precizni i napisani stilom koji je prihvatljiv za većinu djelatnika mogu biti ciljevi koji su i motivirajući. Navedeno je izuzetno značajno za uključivanje svih djelatnika u njihovu realizaciju i ostvarivanje uspjeha.

Ciljevi mogu biti postavljeni na način da su šireg karaktera te da se, polazeći od učenja Ansoffa, razlikuju oni vezani za penetraciju na tržište, za razvoj tržišta i proizvoda ili za diversifikaciju.<sup>26</sup> Smatra se da ciljevi moraju biti SMART (akronim od *Specific, Measurable, Aligned, Realistic, Timescaled*).<sup>27</sup>

Specifičnost ciljeva proizlazi iz precizne formulacije onoga što poslovni subjekt želi/može ostvariti. Ciljevi moraju biti jasno de-

<sup>26</sup> Ciljevi mogu biti postavljeni mnogo uže i operativnije, te uključivati formulacije gdje se navodi npr. povećanje prodaje na tržištu Istre u idućoj godini za 12%.

<sup>27</sup> McPheat, S.: *Thinking Strategically*, MTD Training & Ventus Publishing ApS, 2010., prema <http://www.bookbon.com/> (20. svibnja 2011.)

finirani i nedvosmisleni, jer jedino takvi ciljevi su prihvatljivi za one koji moraju raditi na njihovom izvršavanju. Kada su ciljevi specifični, oni precizno sadrže informacije o tome *tko*, *što*, *kada*, *gdje* i *kako* će izvršiti postavljene zadatke.

Mjerljivost ciljeva vezuje se za utvrđivanje jasnih kriterija za mjerenje dostignutog u određenom vremenu. Jasno određeni ciljevi su oni koji su kvantitativno definirani, a odgovaraju na pitanje: *koliko*? Mjerljivost kao osobina cilja osigurava spoznaju o tome jesu li ciljevi ostvareni ili koliko još treba uložiti napora za njihovu realizaciju.

Ciljevi moraju biti usklađeni i postojani, tako da ispunjenje cilja nižeg ranga pridonosi ostvarenju cilja višeg ranga, a svi ciljevi zajedno pridonose ostvarenju glavnog cilja. Postojanost ciljeva osigurava se njihovom povezanošću i međusobnom neisključivošću. Naime, ako poslovni subjekt ima više ciljeva, tada takvi ciljevi moraju biti povezani i ne smiju isključivati jedan drugoga u ostvarivanju glavnog cilja.

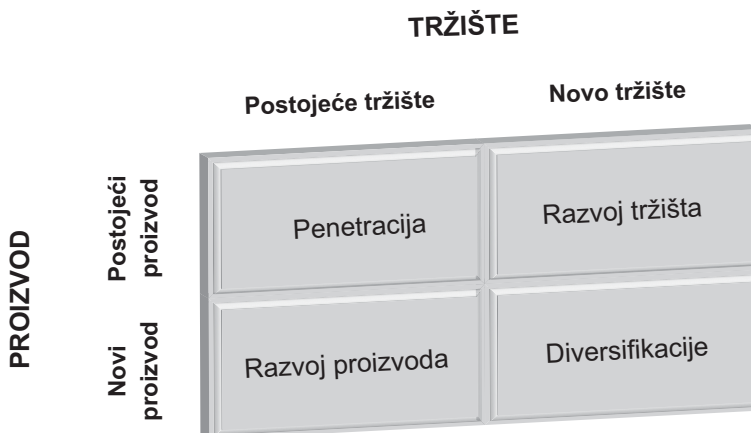
Ciljevi moraju biti realni. Temeljenje budućnosti na željama menadžmenta, vlasnika ili dioničara i na njihovim nerealnim ciljevima može pojedini poslovni subjekt dovesti u neprimjerenu situaciju. Također, ciljevi koji su postavljeni “prenisko” ili “previsoko” su bez značaja i mogu imati negativnog utjecaja na realizaciju. Iz tih razloga potrebno je predvidjeti ciljeve koji su poticajni, ali realni.

Svaki dobro postavljeni cilj ima vremensku dimenziju u kojoj će se realizirati. Definiranje termina je nužno kako bi poslovni subjekti, odnosno njihovi djelatnici i menadžment dodatno uložili napore za izvršenje postavljenih zadataka u predviđenom roku. Rokovi za ciljeve mogu biti određeni dugoročno – što se najčešće vezuje za rok od jedne do tri godine, srednjoročno – s rokom do godinu dana i kratkoročno – ciljevi koji se vezuju za rokove od nekoliko dana do nekoliko mjeseci. Dugoročni ciljevi se najčešće zbog dinamike okruženja od slučaja do slučaja moraju modificirati te ti ciljevi nemaju postojanost kao nužnu sastavnicu dobro definiranog cilja.

Za realizaciju postavljenih ciljeva poslovni subjekti pristupaju oblikovanju marketinških strategija. Prigodom oblikovanja marketinških strategija u središtu interesa je kako ostvariti i zadržati konkurentsku prednost. Pri tome posebna se pažnja posvećuje iskorištavanju tržišnih mogućnosti i jakosti s kojom raspolažu poslovni subjekti.

Odabir primjerene strategija temelji se na znanju o tržištu, intuitivnom zaključivanju, pokušajima i učenju na pogreškama. Poslovnim subjektima u razradi strateškog pristupa na raspolaganju je mnogo strategija, a u nastavku se analiziraju one najznačajnije: strategija penetracije, strategija razvoja tržišta, strategija razvoja proizvoda i strategija diversifikacije. Ti su strateški pristupi prema Ansoffu rezultat promatranja dviju dimenzija: proizvod/tržište i njihovih kombinacija: novi/stari proizvod i novo/staro tržište.<sup>28</sup> (Shema 5)

### Shema 5. Strateške opcije poslovnih subjekata



<sup>28</sup> [http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff\\_matrix.htm](http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm) (21. 05. 2011.) prema radu objavljenom u HBR: Ansoff, H.I.: *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, 1957, 35, 5.

U izboru marketinške strategije poslovni subjekti polaze od mogućnosti koje im stoje na raspolaganju na postojećim tržištima i s postojećim proizvodima, tj. koriste se strategijom penetracije. Jednom kad je takva opcija zasićena, razmišlja se o širenju na nova tržišta. Takva strategija naziva se strategija razvoja tržišta. Sljedeća je strateška opcija strategija razvoja proizvoda, koja se temelji na intenciji da se na postojećem tržištu ponude novi proizvodi i na toj osnovi ostvaruje daljnji razvoj poslovnog subjekta. Najsloženiji strateški pristup vezuje se za razvoj novog proizvoda za novo tržište, a strategija kojom se ostvaruje razvoj na toj osnovi naziva se strategija diversifikacije.

Najmanje rizična i najšire korištena strategija je **strategija penetracije** ili prodora na tržište. Tom se strategijom ostvaruje povećanje plasmana postojećih proizvoda na tržištu na kojem se već djeluje. U realizaciji te strategije koriste se postojeći kapaciteti i resursi poslovnih subjekata. Cilj je da se sačuva ili uveća udio na tržištu postojećih proizvoda. Poslovni subjekti to mogu ostvariti tako da potaknu svoje vjerne potrošače na povećanje kupnje njihovih proizvoda.

Kada se javi potreba za širenjem poslovanja, tada je najprihvatljivija **strategija razvoja tržišta** kojom poslovni subjekti za postojeće proizvode nalaze nova tržišta i to pronalaženjem novih tržišnih segmenata, korištenjem drugih kanala prodaje, različitim cjenovnim pristupima za različite potrošače, a moguća je opcija da se prodaja proširi i na zemljopisno nova tržišta.

Poslovni subjekti kao jednu od strateških opcija za razvoj imaju i **razvoj novog proizvoda** koji je namijenjen postojećem tržištu, odnosno postojećim potrošačima. Kada se govori o novom proizvodu, tada se to odnosi i na inovaciju postojećeg proizvoda, a ne samo na potpuno novi proizvod. Ova strategija se primjenjuje kada dođe do pada potražnje za postojećim proizvodom, a realizira se promjenom i redizajnom postojećeg proizvoda, poboljšanjem postprodajne usluge i slično, ili razvojem

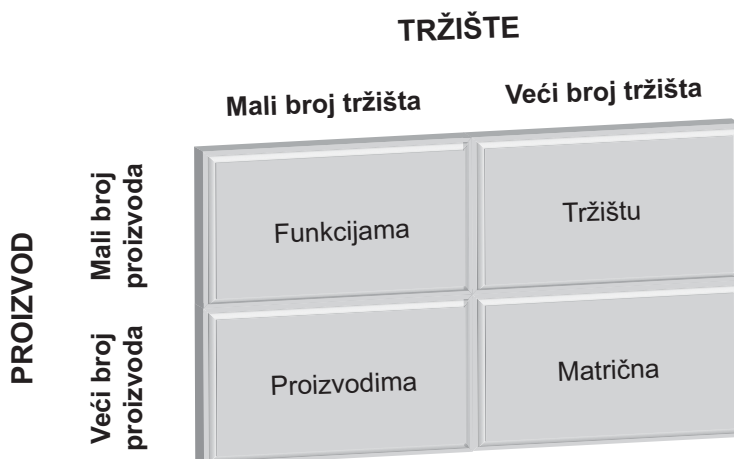
potpuno novog proizvoda. Navedeno sve u cilju da bi se privukli stari i novi potrošači.

**Strategija diversifikacije** je najrizičnija strategija za ostvarenje razvoja, jer uključuje i razvoj tržišta i razvoj proizvoda, te može izići iz okvira kompetentnosti poslovnih subjekata. Za njenu realizaciju potrebno je raspolagati odgovarajućim resursima, kako financijskim tako i tehnološkim i kadrovskim. Poslovni subjekti diversifikacijom smanjuju rizik svog poslovanja tako što se šire na nova tržišta i zadovoljavaju nove potrebe potrošača. Strategija diversifikacije vrlo je rizična, posebno kad se ulazi na tržište koje nije dovoljno poznato, ali može biti i vrlo profitabilna ako na tom tržištu nema jake konkurencije. Međutim, uspješnost takve strategije je za mnoge upitna te je preporuka da se eventualno slobodni resursi u prvom redu usmjere na razvoj novih proizvoda ili na izgradnju konkurentске prednosti na određenom tržištu.

## 4.2. Koordinacija marketinških aktivnosti

Usmjeravanje marketinških napora nakon definirane marketinške strategije kojom se ostvaruju marketinški ciljevi temelji se na primjerenj koordinaciji marketinških aktivnosti, čime se ustvari utvrđuju poslovi i zadaci koji se trebaju izvršiti i definira mehanizam koordinacije. Koordinacijom marketinških aktivnosti ostvaruje se jedinstvo cilja, tj. svi su djelatnici sinkronizirani u ostvarenju marketinških ciljeva. U tu svrhu definira se odgovarajuća organizacijska struktura koja se može prikazati matricom s dvije dimenzije: proizvod/tržište. Prva dimenzija odnosi se na veliki/mali broj proizvoda u ponudi koji se plasiraju na tržište, a druga se odnosi na veliki/mali broj tržišta koja se opslužuju. Kombinacija navedenih dimenzija dovodi do različitih pristupa u organiziranju marketinških aktivnosti i to po funkcijama, proizvodima, tržištu te matričnoj organizaciji. (Shema 6)

## Shema 6. Organizacija marketinških aktivnosti



Učinci **organizacije marketinških aktivnosti po funkcijama** dolaze do izražaja kad se nastupa na manjem broju tržišta ili s manjim brojem proizvoda. Realizacija marketinških aktivnosti odvija se kroz više funkcija, kao što su istraživanje tržišta, razvoj novih proizvoda, distribucija, promocija, određivanje cijena te pružanje predprodajnih i postprodajnih usluga. Odgovornost za izvršavanje zadataka u funkcionalnoj organizaciji delegira se djelatnicima koji su specijalisti za pojedine funkcije, pri čemu se pojedine funkcije mogu grupirati.

**Organizacija marketinških aktivnosti prema tržištu** provodi se u slučaju kada poslovni subjekt nastupa na većem broju tržišta, a u svojoj ponudi ima manje proizvoda. Ovaj pristup organiziranja marketinških aktivnosti posebno je koristan kada je potrebno uvažavati specifičnosti potrošača na većem broju tržišta te je potrebna određena razina specijalizacije prema kriterijima tržišta, tj. segmenata potrošača.

**Organizaciju marketinških aktivnosti prema proizvodu** karakterizira nastup na manjem broju tržišta, a s većim brojem proizvoda. Provode ga poslovni subjekti koji su u svom djelovanju usmjereni na inoviranje i/ili stvaranje novih proizvoda.

Za takve proizvode ili skupinu proizvoda nominira se odgovorna osoba – marketing stručnjak za proizvod koji vodi cjelokupnu brigu o proizvodu, od razvoja do plasmana na tržište.

**Matrična organizacija marketinških aktivnosti**, iako teoretski vrlo jednostavna, u praksi je više iznimka nego pravilo. Naime, matrična organizacija marketinških aktivnosti primjerenija je za one poslovne subjekte koji djeluju na više tržišta na koja plasiraju više proizvoda. Čitav je niz prednosti takve organizacijske forme – od uključenosti više specijalista za pojedina područja u donošenje odluka, do mogućnosti brze reakcije na promjene na tržištu.

### 4.3. Kontrola marketinških aktivnosti

Usmjeravanje marketinških napora nije moguće ako se ne mjere i ne kontroliraju učinci tih napora, odnosno rezultati marketinških aktivnosti. Osnova za kontrolu marketinških aktivnosti vezuje se za marketinške ciljeve, za strategije kojima su se ti ciljevi realizirali, kao i za samu organizaciju provedbe. Drugim riječima, predmet kontrole su sastavnice procesa planiranja i organiziranja marketinških aktivnosti.

Praksa koju treba mijenjati svodila je kontrolu na ispravljanje pogrešaka, tj. učilo se na vlastitim pogreškama i tim putem osposobljavalo za bolju procjenu budućeg poslovanja. Uspješna praksa ukazuje da je primjerenije uvažavanje marketinške kontrole kojom se utvrđuju realizacija planom utvrđenih ciljeva i eventualna odstupanja *prije* nego što odstupanja postanu destruktivna. Kontrola marketinških aktivnosti odvija se utvrđivanjem mjerila kontrole, usporedbom planiranih i realiziranih veličina i, na kraju, ispravkom odstupanja.

Prvom fazom utvrđuju se **mjerila marketinške kontrole**, odnosno definiraju parametri koji su predmet kontrole. Najčešće se kao mjerila kontrole koriste ostvarena dobit, prodaja, marketinški troškovi, pozicioniranost proizvoda i vjernost potrošača, te drugi parametri.

U drugoj fazi **uspoređuju se planirani i ostvareni rezultati**, i za to koriste metode analize dobiti, prodaje, troškova i analize drugih parametara. Rezultati analiza po pojedinim parametrima uspoređuju se s rezultatima ostvarenim kod najznačajnijih konkurenata. Na taj način poslovni subjekti ocjenjuju svoj položaj i kretanje u odnosu na promjene na tržištu. Pored ovih temeljnih parametara, predmet kontrole mogu biti i druge veličine kao npr. udio na tržištu, razvoj novog proizvoda, razvoj kanala distribucije itd.

Treća faza kontrole marketinških aktivnosti vezuje se za **korrektivne aktivnosti** u području ciljeva i mjerila kontrole, te u području marketinškog miksa, marketinških strategija i organizacije marketinških aktivnosti. Marketinška kontrola provodi se na redovitoj osnovi, a najčešće na kvartalnoj i godišnjoj osnovi.

Smatra se da kontrolom marketinških aktivnosti proces njihovog usmjeravanja ne završava, nego predstavlja tek jednu od stepenica za unapređenje poslovanja. Naime, informacije ostvarene kontrolom marketinških aktivnosti dobra su osnova za novu analizu situacije te za utvrđivanje novih marketinških ciljeva i strategija organizacije i kontrole, kako bi se poslovni subjekt što primjerenije prilagođavao dinamici tržišta.



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Raspravite koja su vaša iskustva na tržištu u funkciji potrošača.
2. Razmotrite obilježja predindustrijskog, industrijskog i postindustrijskog perioda, te raspravite zakonitosti tržišta.
3. Istaknite spoznajne osnove i poluge razvoja marketinga u periodu nakon drugog svjetskog rata do danas.
4. Paralelno ili proaktivno s uspješnom poslovnom praksom razvijaju se marketinške teorije. Obrazložite osobitosti pojedine škole.
5. Ključne poslovne orijentacije poslovnih subjekata vezuju se za proizvodnu, prodajnu i marketing orijentaciju. Koje su njihove karakteristike?
6. Koji čimbenici neizravno utječu na poslovni subjekt i koje su njihove karakteristike?
7. Što se analizira PEST analizom? Obrazložite primjerom.
8. Četiri su ključna čimbenika s izravnim utjecajem na djelovanje poslovnog subjekta. Istaknite osobitosti svakog pojedinog čimbenika.
9. Raspravite koncept razmjene vrijednosti. U argumentaciji se poslužite primjerom.
10. Analizirajte nesklade, funkcije kojima se rješavaju i koristi koje se ostvaruju za potrošače.
11. Kako se definira marketing i koje su njegove osobitosti kada se promatra s makro aspekta, a kako kada se promatra s mikro aspekta?
12. Koje su specifičnosti SWOT analize i čemu ona služi?
13. Što znači kad kažemo da ciljevi poslovanja moraju biti SMART?

14. Obrazložite strateške opcije poslovnog subjekta uvažavajući dimenzije proizvod/tržište (Ansoff matrica).
15. Koja su organizacijska rješenja uvažavajući dimenzije proizvod/tržište i koje su osobitosti pojedinog organizacijskog pristupa?
16. Kontrola marketinških aktivnosti odvija se u tri faze. Koje su to faze i koja su njihova obilježja?

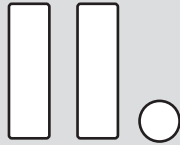
## LITERATURA

1. Grbac, B.: *Identitet marketinga*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2006.
2. Gronroos, C.: *On Defining marketing: finding new roadmap for marketing*, Marketing Theory, 2006., 6 (4), str. 395-417.
3. Dent, J.: *Distribution Channels: Understanding and Managing Channels to Market*, Kogan Page, London, 2011.
4. Drummond, D., Ensor, J.: *Strategic Marketing, Planning and Control*, The Chartered Institute of Marketing, Cookham, 2001.
5. Kerin, R. A., Hartley, S. W., Redelius, W.: *Marketing: The Core*, Irwin, New York, 2010.
6. Lancaster, G., Reynolds, P.: *Management of Marketing*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2005.
7. McCarthy, E. Jerome: *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Homewood, IL: Richard D. Irwin, New York, 1960.
8. McPheat, S.: *Thinking Strategically*, MTD Training & Ventus Publishing ApS, 2010., prema <http://www.bookbon.com/>
9. Mršić, T.: *Zašto uspješnim tvrtkama treba CRM sustav*, prema <http://www.business.hr/>
10. Porter, M. E.: *Konkurentska prednost: Postizanje i održavanje vrhunskog poslovanja*, Masmedia, Zagreb, 2008.
11. Pride, W. M., Ferrell, O. C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2010.
12. Rajagopal, F.: *Marketing Dynamics*, New Agwe International, New Delhi, 2007.
13. Schneider F. L., Kimbrell, G., Woloszyk, C. A.: *Marketing Essential*, McGraw-Hill, New York, 2006.
14. Sullivan, P. H.: *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, John Wiley & Sons Inc., New York, 2000.

15. Yue, J., Xia, Y., Tran, T., Chen, B.: *Supplier Selection in Make-to-Order Manufacturing*, str. 181-205., Cheng, E., Tsan-Ming Choi, (ed.): *Innovative Quick Response*, T.C. Edwin Cheng: *Programs in Logistics and Supply Chain Management*, Springer, Berlin, 2010.

## Internet izvori

1. <http://www.ford.com/>
2. <http://www.marketingpower.com/>
3. <http://www.netmba.com/strategy/pest/>
4. <http://personal.ashland.edu/>
5. <http://www.bpir.com/total-quality-management/>
6. <http://rapidbi.com/created/SWOTanalysis/>
7. [http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff\\_matrix.htm/](http://tutor2u.net/business/strategy/ansoff_matrix.htm/)



# ZNANJE O PARTNERIMA U FUNKCIJI STVARANJA I RAZMJENE VRIJEDNOSTI

Marketinški stručnjaci usmjeravaju poslovni subjekt u kojem djeluju na ostvarivanje uspjeha na tržištu tako što raspoložu znanjem o sudionicima na tržištu. Navedeno čine s ciljem prilagodbe poslovanja dinamici tržišta. U tu svrhu prikupljaju se i obrađuju informacije s tržišta (točka 5.), analiziraju se čimbenici od utjecaja na ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje (točka 6.), kao i osobitosti i ponašanje potrošača na tržištu poslovne potrošnje (točka 7.) te, u konačnici, definiraju novi odnosi u funkciji stvaranja i razmjene vrijednosti (točka 8.).

# Ciljevi

- Raspraviti o potrebnim informacijama za marketinške odluke.
- Objasniti faze u procesu istraživanja tržišta.
- Analizirati metode istraživanja.
- Objasniti vrste uzoraka i formuliranja anketnih pitanja.
- Definirati ključne partnere na tržištu i trendove u informatizaciji istraživanja.
- Utvrditi osobitosti potrošača na tržištu krajnje potrošnje.
- Razumjeti utjecaje vanjskih čimbenika na ponašanje krajnjih potrošača.
- Objasniti utjecaje unutarnjih čimbenika na ponašanje krajnjih potrošača.
- Obraditi proces donošenja odluka krajnjih potrošača o kupnji.
- Izučiti vrste procesa kupnje kod krajnjih potrošača.
- Razumjeti karakteristike poslovnog tržišta.
- Utvrditi sudionike i predmet razmjene na poslovnom tržištu.
- Analizirati faze procesa kupnje i uloge u kupovnom procesu.
- Raspraviti kupovne situacije.
- Istražiti uloge u interdisciplinarnoj skupini za nabavu (kupnju).
- Analizirati izvorište i razvoj partnerskih odnosa na tržištu široke i poslovne potrošnje.
- Obraditi 3B strategije u kontekstu stvaranja i razmjene vrijednosti.
- Razumjeti evoluciju od potencijalnih, stvarnih do lojalnih potrošača na tržištu široke i poslovne potrošnje.
- Izučiti upravljanje odnosima s potrošačima/kupcima u funkciji stvaranja i razmjene vrijednosti.



## II. ZNANJE O PARTNERIMA U FUNKCIJI STVARANJA I RAZMJENE VRIJEDNOSTI

- Istraživanje sudionika na tržištu
- Spoznaje o krajnjim potrošačima u funkciji stvaranja i razmjene vrijednosti
- Osobitosti i ponašanje potrošača na tržištu poslovne potrošnje
- Izgradnja partnerstva – odrednica stvaranja i razmjene vrijednosti





## 5. ISTRAŽIVANJE SUDIONIKA NA TRŽIŠTU

### 5.1. Informacije za analizu sudionika na tržištu

Marketing stručnjaci za donošenje poslovnih odluka moraju raspolagati odgovarajućim informacijama. Informacija je opće prihvaćen termin za podatke o nekoj pojavi, događaju i činjenici, čija izvornost potiče od latinske riječi *informare*.<sup>1</sup> U literaturi se taj termin sve više koristi u značenju znanja koje je neophodno kako bi se predvidjelo što će se dogoditi ako se izvrše određene aktivnosti. Informacija je znanje na kojem se bazira donošenje odluka, a rašireno je i poimanje informacije kao resursa budućnosti koji se upotrebom ne troši.

Za ostvarivanje uspjeha na dinamičkom tržištu potrebno je poslovanje prilagođavati promjenama, a za prilagođavanje promjenama potrebne su informacije. Marketing stručnjaci najčešće se nalaze u situaciji da odluke moraju donijeti brzo, a često i bez dovoljno podataka. Kako bi se izbjegle improvizacije u donošenju poslovnih odluka, nužno je sustavno pristupiti prikupljanju i obradi informacija o sudionicima na tržištu te njihovoj distribuciji među službama i djelatnicima poslovnog subjekta. Sudionike na tržištu, među kojima su pored potrošača i dobavljači i distributeri, potrebno je upoznati s obzirom da u novim okolnostima postaju partneri koji u zajedništvu sudjeluju u stvaranju i razmjeni vrijednosti. Osim tih subjekata kao sudionici na tržištu javljaju se i konkurenti koje također treba istražiti, tj. upoznati njihove osobitosti i reagiranja. Navedeno postaje imperativ, posebno ako se uzme u obzir da je realizacija marketinških aktivnosti zbog dinamike tržišta postala sve složenija.

Poslovni subjekti, neovisno o tome djeluju li na tržištu krajnje potrošnje ili na tržištu poslovne potrošnje, ulažu napore za spoznavanje karakteristika i ponašanja sudionika na tržištu. Zna-

<sup>1</sup> Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1990., str. 588.

nje o potrošačima, dobavljačima i distributerima ostvaruje se prvenstveno informacijama čija su izvorišta u svakodnevnom poslovanju, pri čemu se razlikuju informacije koje se registriraju u internoj evidenciji po osnovi suradnje s dobavljačima, kupcima i distributerima. S druge strane, znanje o konkurentima rezultat je prvenstveno informacija koje se prikupe prilikom djelovanja na tržištu, tj. na osnovi informacija o karakteristikama konkurenata prikupljenima od sudionika na tržištu. Navedeno u zbiru čini prvu skupinu informacija za analizu sudionika na tržištu.

Pored na taj način ostvarenih informacija poslovni subjekti i njihovi marketinški stručnjaci pristupaju istraživanju tržišta, koje se provodi ciljano kako bi se osigurale informacije za donošenje određenih poslovnih odluka, što čini drugu skupinu informacija.

**U prvoj skupini informacija**, kako je istaknuto, informacije proizlaze iz redovitih dnevnih zadataka i informacija koje se registriraju u prodajnoj službi, službi nabave, financijskoj službi i drugim službama. U tim se službama akumuliraju podaci o prodaji proizvoda, nabavama proizvoda, nazivu potrošača, dobavljača ili distributera, vrsti i količini proizvoda koji su predmet trgovanja, iznosu koji je plaćen i drugi podaci.

Na osnovi prodajne aktivnosti objedinjuju se informacije koje omogućuju analizu tržišnih kretanja i analizu karakteristika potrošača. Informacije iz prodajne službe dobra su osnova za ocjenu stanja na tržištu, procjenu prostorne dimenzije tržišta (lokalno, regionalno ili šire) i apsorpcijske sposobnosti tržišta te procjenu bolje ili lošije prodaje na određenim lokalitetima i drugog. Pored toga, u prodajnoj službi registriraju se podaci koji mogu poslužiti za analizu preferencija pojedinih potrošača, analizu količina i vrijednosti prodaje po pojedinim proizvodima po tržišnim segmentima i drugo.

Za analizu dobavljača korisne su informacije koje se registriraju u nabavnoj službi. Posebno su korisne one informacije kojima se može ocijeniti kontinuiranost isporuke, kvalitetu isporučenog proizvoda, način plaćanja, stalnost kvalitete, reagiranja na reklamacije i drugo. Informacije o karakteristikama dobav-

ljača omogućuju stvaranje slike o tom partneru i jačanje vlastite pregovaračke pozicije.

Za upoznati konkurenta informacije se prikupljaju na osnovi zapažanja i registriranja njegovih poslovnih aktivnosti i karakteristika. Te informacije također se prikupljaju na osnovi redovitog djelovanja na tržištu, ali s posebnim zadatkom da se informacije ostvarene zapažanjem te prikupljene iz razgovora s poslovnim partnerima, predstavnicima poslovnih udruženja, banaka i državne uprave objedine i analiziraju. Na taj način poslovni subjekt može u usporedbi s konkurentom utvrditi vlastite snage i slabosti, i na tim osnovama definirati buduća reagiranja, tj. definirati strategije nastupa na tržište.

**Druga skupina informacija** svoje izvorište ima u posebno za to organiziranim aktivnostima, odnosno u istraživanju tržišta. Istraživanje tržišta provodi se u situacijama kada su potrebne specifične informacije koje se ne mogu osigurati iz interne evidencije ili registriranjem promjena u okruženju, posebno promjena koje su vezane za konkurente. Istraživanje tržišta provodi se kako bi se riješio određeni problem odnosno, rezultatima istraživanja tržišta dolazi se do informacija koje su od koristi kod rješavanja definiranog problema. Istraživanjem tržišta dolazi se do mnogo kvalitativnih i kvantitativnih informacija o pojedinoj pojavi ili predmetu istraživanja. Ono može biti provedeno na vrlo jednostavnoj osnovi ispitivanjem o određenom problemu ili pojavi, ili se za to može koristiti mnogo složeniji pristup temeljen na znanstvenim osnovama. Jednostavniji pristup, a to znači onaj koji se može realizirati brže i koji financijski ne opterećuje značajno, koristi se za prikupljanje i obradu informacija jednostavnijim metodama i za rješavanje jednostavnijih problema ili pojava.<sup>2</sup> Složeniji pristup, koji je znanstveno fundiran, najčešće se koristi za osiguranje informacija kojima se donose značajne poslovne odluke – kao što su odluke o investiranju u novu opremu, osvajanje novog tržišta, razvoj novog proizvoda i drugo. U

<sup>2</sup> Tako npr. ako se pojavi problem koji je vezan za prosječnu potrošnju domaćinstava u Hrvatskoj tada je analizom podataka objavljenih kao Statističke informacije koje izdaje Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske moguće doći do informacija značajnih za poslovnu odluku; <http://www.dzs.hr/> (26. 05. 2011.)

tom slučaju prikupljanje podataka je mnogo obimnije i složenije, a u njihovoj obradi koriste se složenije statističke metode kao ANOVA,<sup>3</sup> faktorska analiza,<sup>4</sup> Cluster analiza<sup>5</sup> i druge metode.

Neovisno o razini složenosti poslovnog problema ili pojave koju treba izučiti istraživanje tržišta provodi se u procesu koji obuhvaća pet faza. Pri tome se za rješavanje složenijih problema ili pojava prikupljanje podataka temelji na statistički značajnom uzorku, s obradom koja je temeljena na složenijim statističkim metodama.

## 5.2. Proces istraživanja tržišta

Istraživanje tržišta je sustavni pristup prema selekciji, prikupljanju, obradi informaciji s tržišta te prezentiranju rezultata istraživanja. Istraživanje tržišta nije spontani proces, što znači da se istraživanju tržišta pristupa planirano i organizirano. Pri tome se u selekciji, prikupljanju, obradi te prezentaciji informacija pristupa objektivno, izbjegavajući subjektivno komentiranje rezultata. Ono se provodi vlastitim snagama ili se angažiraju specijalizirane istraživačke agencije.<sup>6</sup> Smatra se da su informacije s tržišta ključne za uspjeh poslovnog subjekta i osnova su za ostvarivanja novih znanja o sudionicima na tržištu.<sup>7</sup>

**Definiranje problema** je prva faza u procesu istraživanja tržišta. Ta faza smatra se ključnom za istraživanje tržišta jer krivo postavljen problem može dovesti do krivih zaključaka i informacija koje mogu inicirati donošenje pogrešnih poslovnih odluka. Za pravilno definirati problem koji se želi istražiti, potrebno je uložiti napor za prikupljanje informacija kojima se dijagnosticira situacija koja je dovela do problema. Traže se odgovori na pitanja što se istraživanjem želi ostvariti, koje se prepreke očekuju u provođenju istraživanja i koja ograničenja se moraju

<sup>3</sup> <http://www.mathworks.com/help/toolbox/stats/bqttcvf.html> (29. 05. 2011.)

<sup>4</sup> <http://www.psych.cornell.edu/darlington/factor.htm> (28. 05. 2011.)

<sup>5</sup> <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/cluster.htm> (29. 05. 2011.)

<sup>6</sup> Mooi, E., Sarstedt, M.: *A Concise Guide to Market Research*, Springer, Berlin, 2011. str. 2-9.

<sup>7</sup> Sutton, D., Klein, T.: *Enterprise Marketing Management*, John Wiley, New Jersey. 2003., str. 7.

prihvatiti da se riješi problem. U pravilu istraživač (neovisno o tome radi li se o specijaliziranoj istraživačkoj agenciji ili zaposlenicima poslovnog subjekta) predlaže naručitelju istraživanja (a to je najčešće menadžment poslovnog subjekta) svoje viđenje problema. U suradnji s naručiteljem, uz uvažavanje gornjih pitanja, može doći do redefiniranja problema istraživanja. Dakle, u ovim predradnjama naručitelj istraživanja prezentira istraživaču potrebe za informacijama, istraživač koncipira vlastitu interpretaciju problema i prezentira koncept istraživanja, da bi na kraju naručitelj i istraživač u zajedništvu definirali završni koncept istraživanja.

Druga faza procesa istraživanja je **utvrđivanje plana istraživanja**. Plan istraživanja koncipira se tako da se ustvari traže odgovori na pitanja *tko, kada, gdje, koliko* i *kako* će izvršiti istraživanje. Nužno je utvrditi tko će izvršiti istraživanje, tj. hoće li se angažirati specijalizirana istraživačka agencija ili će se istraživanje obaviti u vlastitoj “režiji”. Potrebno je utvrditi i kada će se izvršiti istraživanje tržišta, tj. u koje doba godine, u sezoni ili izvan sezone, da li u mjesecu koji je najatraktivniji ili u kojem se bilježe najlošiji rezultati, ili u kojem tjednu. Pored toga, utvrđuje se i terminski plan aktivnosti za pojedine faze istraživačkog procesa, tj. planira se dužina trajanja svake pojedine etape istraživanja. Također se planom istraživanja utvrđuje gdje će se izvršiti istraživanje, odnosno na kojem području, tj. hoće li biti provedeno na području cijele države ili pojedine regije ili samo u nekom gradu. Istraživač mora planom istraživanja tržišta predvidjeti i troškove koji su vezani za provedbu istraživanja. Plan troškova daje odgovor na pitanje koliko će istraživanje koštati, a bitan je zbog kontrole troškova. Važno je da se pod utjecajem potreba za informacijama ne pretjera u troškovima, odnosno da se vodi računa o racionalnosti istraživanja. Istraživaču na raspolaganju stoji čitav niz metoda istraživanja, čime se daje odgovor na pitanje *kako*. Postoje brojne klasifikacije metoda istraživanja, ali je bitno razlikovati tri osnovne skupine i to: metodu ispitivanja, metodu promatranja i eksperimentalnu metodu.

Treća faza je **plansko prikupljanje podataka**. Prikupljanje podataka može se provoditi u vlastitoj režiji ili se u tu svrhu angažiraju specijalizirane istraživačke agencije. Istraživački zadatak završava izvješćem koje predstavlja prikaz rezultata istraživanja i kritički pregled izvršenja postavljenog cilja, s varijantama prijedloga budućih aktivnosti. Pri tome se vodi računa da rezultati istraživanja ukazuju na put rješavanja problema jer se smatra da je korist istraživanja proporcionalna sigurnosti menadžera oko izbora puta za rješavanje problema.

U čitavom procesu istraživanja tržišta najznačajnije su informacije koje se traže, prikupljaju, obrađuju i na kraju prezentiraju poslovodstvu. S obzirom na izuzetnu važnost koju imaju u procesu istraživanja, informacije se ovdje analiziraju prema izvoru nastanka.

Istraživanje tržišta bazira se na sekundarnim i primarnim informacijama. **Sekundarne informacije** svoje izvorište imaju unutar i izvan poslovnog subjekta. Baziraju se na podacima koji su već negdje objavljeni i pohranjeni. Te podatke potrebno je prikupiti, analizirati i prirediti za daljnju upotrebu. Sekundarne informacije imaju i svojih prednosti i nedostataka. Kao najznačajnije prednosti sekundarnih informacija ističu se raspoloživost, brzina prikupljanja, jeftino dolaženje do informacija i objektivnost. Sekundarnim informacijama vrlo se rijetko u potpunosti može riješiti problem, što predstavlja njihov osnovni nedostatak.

Za kompleksnije sagledavanje određene pojave ili problema potrebno je izvršiti istraživanje na osnovi primarnih informacija. **Primarne informacije** prikupljaju se korištenjem raznih metoda istraživanja na terenu. Zbog navedenih karakteristika u načinu osiguranja primarnih informacija taj se postupak naziva terenskim istraživanjem. Realizacija terenskog istraživanja provodi se metodom ispitivanja, metodom promatranja i eksperimentalnom metodom, koje su predmet rasprave u nastavku.

**Metoda ispitivanja** je raširen oblik prikupljanja primarnih informacija. Ovom metodom dolazi se do informacija o činjenicama, mišljenjima, stavovima, namjerama i motivima ponaša-

nja potrošača, ali i drugih sudionika na tržištu. Ovisno o svrsi istraživanja, metodom ispitivanja dolazi se do kvantitativnih i/ili kvalitativnih informacija o istraživanoj pojavi ili problemu. S obzirom da su predmet istraživanja najčešće pojave vezane za potrošače, kojih ovisno o vrsti proizvoda može biti vrlo mnogo, to je potrebno prethodno izabrati uzorak.

Izbor uzorka podrazumijeva selekciju potrošača prema definiranim kriterijima.<sup>8</sup> **Uzorak** je manji dio osnovnog skupa čiji se izbor vrši uvažavanjem kriterija vjerojatnosti ili se izbor vrši bez uvažavanja kriterija vjerojatnosti. Prvi su reprezentativni, a drugi nereprezentativni uzorci. Izboru reprezentativnog uzorka pristupa se u slučajevima kada je potrebno donijeti odluke koje su od posebnog značaja za budućnost poslovnog subjekta, neovisno je li to vezano za investiranje u nove pogone, tehnologiju, osvajanje novog tržišta ili razvoj novog proizvoda. Izbor takvog uzorka obavlja se uz uvažavanje kriterija vjerojatnosti i to tako da se od čitave populacije slučajnim izborom odabere dio članova te populacije, pri čemu je svaki član populacije imao istu vjerojatnost da bude uključen u uzorak. Izbor nereprezentativnih uzorka temelji se na procjeni istraživača, a istraživač odabire uzorak uvažavajući kriterije pogodnosti vezano za mjesto, vrijeme i selekciju ispitanika, ili izborom onih ispitanika koji su prema mišljenju istraživača kvalificirani za davanje primjerenih odgovora na problem istraživanja.

Metoda ispitivanja provodi se korištenjem najčešće osobnog ili skupnog intervjua, telefonskim ispitivanjem i anketiranjem putem pošte.<sup>9</sup> Karakteristika je osobnog i skupnog intervjua da može biti općeg karaktera ili fokusiran na istraživanje određene pojave. Ispitivanje putem telefona je brzo, jeftino, pokriva široko geografsko područje, ali je ograničeno vremenski i izostaje fizički kontakt. Ispitanici se osjećaju ugodnije kad nemaju izravan kontakt s ispitačem i iskreniji su u odgovorima. Ograničenja se ve-

<sup>8</sup> Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A.: *Research Methods for Business Students*, Pearson, 2009., str. 210-256.

<sup>9</sup> Ferrell O. C., Hartline, M. D.: *Marketing Strategy, South Western, Masorn*, 2011., str. 114-117.

zuju za potrebu da razgovor s ispitanikom bude kratak, odnosno da pitanja budu kratka i jasna, a broj pitanja ne veći od sedam, osam pitanja. Rezultati ispitivanja putem ankete oslobođeni su subjektivne ocjene istraživača, ali je ispitivanje vezano za veće troškove, duže traje, a i postotak odgovora je često skroman. Ispitivanje putem ankete koja se šalje ispitanicima temelji se na prethodno definiranoj skupini pitanja kojima istraživač planira doći do odgovora koji će mu osigurati informacije za donošenje marketinških odluka. Ovisno o tehnologiji dostave ankete, ispitivanje dopisnim putem može biti poštom, tj. dostavom na adresu ispitanika, faksom i internetom, tj. slanjem anketnih pitanja elektronskom poštom ili postavljanjem upitnika na server.<sup>10</sup>

Realizacija terenskog istraživanja provodi se pored metoda ispitivanja i metodama promatranja.<sup>11</sup> **Metode promatranja** koriste se za utvrđivanje frekvencije i/ili raširenosti pojedine pojave. Predmet promatranja su najčešće potrošači i njihovo ponašanje, ali predmet promatranja mogu biti i ostale pojave na tržištu, bilo na strani ponude ili potražnje. Osobe čije se ponašanje registrira ne smiju uočiti da su predmet promatranja, kako bi se osigurala spontanost u ponašanju i reagiranje na pojedine okolnosti. Okolnosti su u pravilu prirodne, ali ako istraživački zadatak to zahtijeva ostvaruju se i umjetni uvjeti. Razlikuje se više tehnika promatranja, a značajnija su osobna i elektronska promatranja. Kod osobnog promatranja angažiran je istraživač-promatrač, koji prati i registrira istraživačku pojavu, dok je kod elektronskog promatranja angažirana suvremena oprema kao videokamera, interni TV-sustav, audiometar, snimač glasa i drugi uređaji.

**Eksperimentalne metode** su treća i najmanje korištena skupina metoda u istraživanju tržišta. One omogućuju da se umjesto ispitivanja ili promatranja simulira određena situacija na tržištu.<sup>12</sup> U eksperiment se uvodi više kontroliranih varijabli

<sup>10</sup> Vrlo često korišten server nalazi se na adresi: <https://www.surveymonkey.com/>

<sup>11</sup> Greener, S.: *Business Research Methods*, Ventus Publishing, 2008., str. 82-92.

<sup>12</sup> Hair, J., Robert p. Bush, R., Ortinau, D.: *Marketing Research, Within a changing Information environment*, McGraw-Hill, Boston, 2003., str. 309-314.



i vrednuje rezultat u odnosu na promjenu te iste varijable (varijabli). Mjeri se, dakle, promjena ponašanja potrošača u odnosu na promjene jedne ili više varijabli. Za registrirati je korisnost testiranja tržišta kao jedne od eksperimentalnih metoda, posebno kod uvođenja novog proizvoda na tržište, ali nema širu primjenu zbog bojazni preranog upoznavanja tržišta, a to znači i konkurencije s novitetom.

Na kraju, potrebno je istaknuti da će izbor metoda istraživanja ovisiti o prednostima i nedostacima pojedine metode istraživanja te o mogućnostima i sposobnostima poslovnog subjekta koji ima potrebu za istraživanjem tržišta. Na izbor metode istraživanja kada se istraživanje tržišta samostalno obavlja, tj. u vlastitoj režiji, utjecat će prvenstveno sposobnost i znanje marketinških stručnjaka, menadžera i/ili vlasnika. Dok će na izbor metode istraživanja kada se ono odvija kroz profesionalnu agenciju dominantno utjecati financijske mogućnosti naručitelja istraživanja, ali i karakteristike tržišta koje se istražuje.

Četvrta faza vezuje se za **obradu podataka**, a obuhvaća sortiranje, organizaciju i analizu, te pretvaranje podataka u korisne informacije za marketinške odluke. Razlikuje se čitav niz načina na koje se podaci mogu obraditi – od onih jednostavnih do složenih statističkih obrada. One najjednostavnije obrade svode se na analizu prikupljenih podataka pregledom i analizom podataka te na brzu pripremu informacija za donošenje marketinških odluka. Složeniji oblici obrade podataka i priprema informacija za marketinške odluke temelje se na raznim statističkim paketima koji stoje na raspolaganju istraživačima, o čemu je predhodno bilo riječi.

Završno, s **prezentiranjem rezultata istraživanja** ulazi se u zadnju fazu procesa istraživanja tržišta. Rezultati istraživanja moraju biti tako obrađeni i prezentirani da donositelji marketinških odluka mogu iste razumjeti i jednostavno koristiti. Potrebno je izbjegavati situaciju da između naručitelja i istraživača dođe do nesporazuma i nerazumijevanja vrijednosti postignutih rezultata istraživanja. Navedeno se postiže tako da se prezentacija uskla-

di s razinom znanja i iskustva jedne i druge strane. Osnovno je pravilo za istraživače da prezentacija mora biti tako pripremljena da pokrene donošenje marketinških odluka. Nove marketinške odluke utječu na dinamiku tržišta i potiču nove promjene koje se po logici stvari moraju istraživati, i tako *in continuo*.

### 5.3. Dinamika tržišta i novi trendovi

Na dinamiku tržišta utjecaj dolazi od mnogih čimbenika, ali najznačajniji utjecaji dolaze od potrošača. Iz tih razloga nužno je upoznati osnovne karakteristike potrošača i njihovo ponašanje u procesu kupnje kako bi se poslovni subjekti mogli odrediti prema stvaranju i razmjeni vrijednosti.

Potrošači su pravne i fizičke osobe koje kupuju proizvode za potrošnju i koji potrošnjom zadovoljavaju svoje potrebe.<sup>13</sup> U središtu pozornosti poslovnih subjekata koju posluju na marketinškim načelima je zadovoljavanje potreba i želja potrošača, koje se iskazuju na tržištu kao potražnja. Te potrebe i želje dolaze od krajnjih potrošača kada se posluje na tržištu krajnje potrošnje,<sup>14</sup> odnosno od poslovnih kupaca kada se posluje na poslovnom tržištu.<sup>15</sup> Na tržištu krajnje potrošnje djeluju **krajnji (finalni) potrošači**, bilo kao pojedinci ili kao članovi obitelji. Oni kupuju proizvode za vlastitu upotrebu, odnosno da bi zadovoljili svoje potrebe i želje ili potrebe svoga kućanstva. Oni ne kupuju da bi s tim proizvodima ostvarivali dobit.<sup>16</sup>

<sup>13</sup> Potrebno je ukazati da se razlikuju pojmovi *potrošač* i *kupac*. Potrošač i kupac, iako mogu biti, najčešće nisu i ne moraju biti iste osobe. Kupac je pojedinac koji kupuje određeni proizvod, što znači da izravno obavlja tržišnu transakciju, odnosno tržišnu razmjenu, bez obzira na činjenicu što je predmet razmjene. Kupac svoje potrebe izvodi iz potrebe potrošača, odnosno potrošač je nositelj potreba za konkretnim proizvodom

<sup>14</sup> Npr. tvrtka *Karlovačka pivovara* za segment potrošača koji imaju potrebe za osvježanjem nakon bavljenja sportom i rekreacijom lansirala je na tržište pivo s limunom i manjim postotkom alkohola; <http://www.karlovačka.com/> (05. 06. 2011.)

<sup>15</sup> Npr. za potrebe razminiravanja hrvatskih područja tvrtka *Dok.ing* proizvodi specijalna vozila gdje se kao kupac javljaju nadležna tijela Republike Hrvatske; <http://dok-ing.hr/> (28. 05. 2011.)

<sup>16</sup> Abaetę De Azevedo, Pomeranz, R.: *Customer Obsession: How to acquire, retain, and grow Customers in the new age of Relationship marketing*, McGraw Hill, New York, 2008., str. 13-25.

Na tržištu poslovne potrošnje djeluju potrošači koji su pravne osobe, a koji se nazivaju i poslovnim kupcima. Oni kupuju proizvode za daljnju prodaju (kada se radi o trgovačkim poslovnim subjektima), odnosno za izravnu upotrebu u proizvodnji drugih proizvoda ili za korištenje u obavljanju svakodnevnog posla (kada se radi o proizvodnim poslovnim subjektima).

Polazište reagiranja potrošača, neovisno o tome radi li se o potrošačima proizvoda krajnje potrošnje (tj. krajnjim potrošačima) ili o potrošačima proizvoda proizvodne potrošnje (tj. poslovnim kupcima), vezuje se za njihove potrebe i želje. Iz tih razloga kada se govori o potrošačima vodi se, ustvari, računa o njihovim potrebama i željama. Potrebe i želje potrošača su izvorište stvaranja i razmjene vrijednosti na tržištu.

Potrebe krajnjeg potrošača vezuju se za uskraćivanjem nekih osnovnih zadovoljenja na koja se nadovezuju želje. Pod željama se podrazumijeva nešto što je traženo, ali nije nužno za život. Često se pod željama podrazumijeva i žudnja za posebnim zadovoljenjima.

**I pravne osobe kao potrošači**, iako djeluju na tržištu poslovne potrošnje, imaju potrebe. Te se potrebe vezuju za proizvode nužne za odvijanje njihovog poslovanja. Te se potrebe zadovoljavaju na tržištu poslovne potrošnje uz ispunjavanje odgovarajućih uvjeta kao što je specificiranje potreba, plaćanje unaprijed, uvažavanje rokova isporuke i slično.<sup>17</sup>

Ispunjavanje potreba nije samo po sebi cilj, već je to dobit koja se ostvari kada se razmjenjuju vrijednosti. Time se dolazi do poslovanja na marketinškim principima, što znači poslovati na način da se zadovolje potrošači (neovisno o tome radi li se o krajnjim potrošačima ili poslovnim kupcima), ispune njihova očekivanja i ostvari dobit.

---

<sup>17</sup> U situacijama kada poslovni subjekt detektira ključne kupce, tada se koristi pristupom upravljanja ključnim kupcima (KAM - Key Account Management); McDonald, M., Woodburn, D.: *Key Account Management*, Elsevier, Oxford, 2007., str. 257-289.

Nezadovoljan potrošač, neovisno o tome radi li se o fizičkim osobama (krajnji potrošač) ili poslovnim subjektima (poslovni kupac), je i izgubljeni potrošač. Dobit se može ostvariti samo ako se potrošačima pruži ono što oni očekuju ili traže, tj. ako im se ponudi proizvod koji je za njih vrijednost. Zadovoljan potrošač se vraća i ponovno kupuje i često povećava obim kupnje i proširuje suradnju. Poslovati na marketinškim principima znači da poslovni subjekt stvara takve proizvode koje potrošači traže, po cijeni koja je prihvatljiva potrošačima, s isporukom na mjestu koje je potrošačima najprimjerenije, i sve to u pravo vrijeme. Drugim riječima, marketinška orijentacija podrazumijeva stvaranje i razmjenu vrijednosti s potrošačima.

Za postizanje navedenog nužno je izučavati ponašanje potrošača, tj. analizirati koji ih čimbenici motiviraju na opredjeljenje za taj ili neki drugi proizvod. Marketinški stručnjaci su u potrazi za spoznajama o ponašanju potrošača i načinu donošenja odluka o kupnji, jer jedino kombinacija znanja o potrebama, željama i ponašanju potrošača stvara osnovu za uspješno poslovanje.

Nova znanja o ponašanju potrošača ostvarivat će se i u budućnosti na temelju informacija koje će se sustavno prikupljati, obrađivati i prezentirati, ali sada na suvremenoj informatičkoj osnovi. Inovirana informacijska tehnologija s visokom upotrebom vrijednošću i pristupačnim cijenama kako *hardwarea* tako i *softwarea* utječe na veliku potražnju upravo računalnih paketa za poslovno odlučivanje.

S tim u vezi sve prisutnije su *on-line* baze podataka i mogućnost pretraživanja putem interneta i mobilne telefonije, odnosno njihovom kombinacijom. Novi uvjeti omogućuju da se s bazama može raspolagati 24/7 i to na bilo kojoj lokaciji, kao i da se s potrošačima može komunicirati redovito. U tome posebnu pozornost zadnjih godina ima ekspanzija društvenih mreža i njihov utjecaj i značaj za poslovne subjekte.

Informatizacijom poslovanja stvaraju se uvjeti za brže i jeftinije prikupljanje podataka iz raznih izvora te bržu i efikasniju

obradu podataka s tržišta i iz poslovnih subjekata. Stvaranjem baze podataka o promjenama na tržištu osiguravaju se uvjeti za brzo i adekvatno poslovno reagiranje. Time se bitno povećava brzina reakcije na zahtjeve tržišta i ostvaruje konkurentaska prednost.

U budućnosti istraživanje potrošača i drugih sudionika na tržištu će više biti usmjereno na stvaranje totalne slike o promjenama, a ne samo na proučavanje jednog njenog segmenta. Pri tome istraživanje međunarodnog tržišta će ekspandirati, a doći će i do modeliranja i upotrebe “inteligentnih” računala za interakcijsko istraživanje te proširenja upotrebe skenera u istraživanju. Posebno treba istaknuti očekivanja vezana za istraživanja neuromarketinga kao znanstvene disciplina koja se bavi podsvjesnim reakcijama potrošača.

U nastavku se zbog različitih utjecaja i reakcija potrošača koji djeluju na tržištu široke potrošnje i poslovne potrošnje, posebno razmatraju osobitosti i ponašanja krajnjih potrošača i poslovnih kupaca.

## 6. SPOZNAJE O KRAJNJIM POTROŠAČIMA U FUNKCIJI STVARANJA I RAZMJENE VRIJEDNOSTI

### 6.1. Potrošači na tržištu krajnje potrošnje – krajnji potrošači

Na tržištu krajnje potrošnje nude se razni proizvodi za osobnu upotrebu ili upotrebu u kućanstvu.<sup>18</sup> Potrošači na tom tržištu su fizičke osobe koje nabavljaju proizvode krajnje potrošnje za vlastitu uporabu i/ili nabavljaju proizvode za potrebe svoje obitelji, odnosno kućanstva.

Krajnji potrošači često i naglo mijenjaju svoje ukuse i preferencije, što dinamizira tržište i odnose na tržištu, i stvara situaciju u kojoj su poslovni subjekti prisiljeni kontinuirano ispitivati i provjeravati njihove potrebe i želje. Međutim, nije dovoljno samo spoznati potrebe i želje i stvoriti proizvod kojim se te potrebe i želje mogu zadovoljiti, već je ključno da se takav proizvod pojavi prije i da bude kvalitetniji od proizvoda konkurenata. Danas je ključno da se ostvaruje konkurentsku prednost i to na dugoročnoj osnovi. Navedeno je uvjet za ostvarivanje uspjeha, a realizacija umnogome ovisi o tome s kojim se znanjem o krajnjim potrošačima raspolaže.

Za ostvariti navedeno potrebno je spoznati osobitosti krajnjih potrošača, odnosno izučiti ponašanje potrošača u procesu kupnje. S tim u vezi potrebno je utvrditi koji su utjecajni čimbenici koji potiču krajnje potrošače da se opredijele za jednu ili drugu ponudu koja im stoji na raspolaganju.<sup>19</sup>

Spoznati potrošače znači utvrditi njihov način reagiranja i to upravo u procesu kupnje. Traže se odgovori na pitanja kao npr.

<sup>18</sup> Npr. to mogu biti proizvodi manje vrijednosti kao što je pasta za zube, do onih velike vrijednosti kao što je kupovina stana.

<sup>19</sup> Zikmund, W.G. - D'Amico, M.: *Effective Marketing: Creating and Keeping Customers*, West Publishing Company, Minneapolis, 1995., str. 124-149.

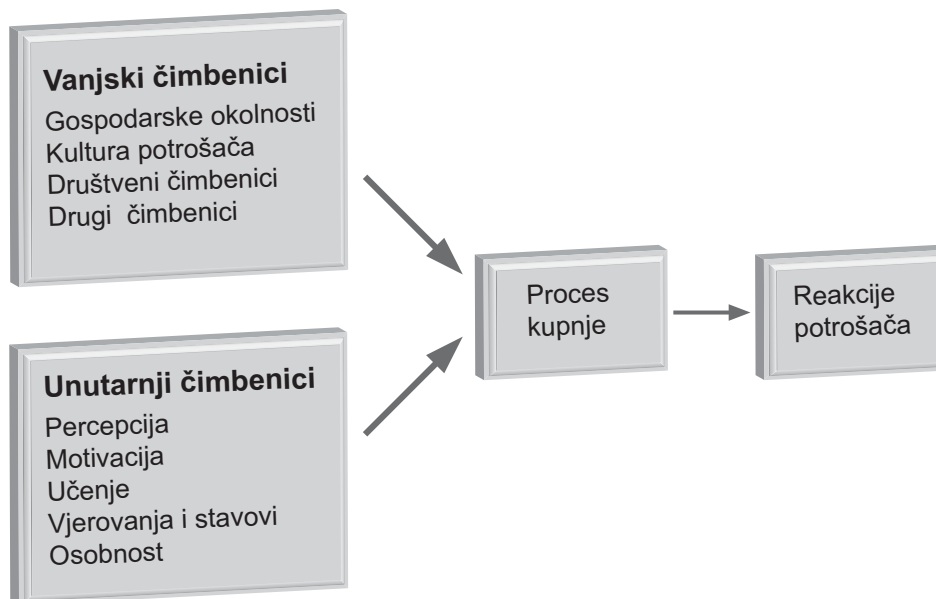
zašto pojedini krajnji potrošači reagiraju odmah kada se neki novi proizvod pojavi na tržištu, a drugi tek nakon što većina potrošača već isproba taj proizvod; kako se ponašaju krajnji potrošači kada kupuju proizvod; zašto su krajnji potrošači lojalni pojedinoj marki proizvoda ili zašto često mijenjaju marku proizvoda; kome se krajnji potrošač obraća za informacije prije kupnje i druga pitanja.

Reakcije potrošača na tržištu široke potrošnje posljedica su stavova koje potrošači zauzimaju tijekom procesa kupnje, a na koje djeluje više vanjskih i unutarnjih čimbenika. Vanjski čimbenici određuju **društveni profil potrošača**, a unutarnji čimbenici definiraju **psihološki profil potrošača**. Na proces kupnje utječe i kombinacija elemenata koji čine ponudu poslovnog subjekta: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Ta kombinacija elemenata naziva se marketinškim miksom i ona potiče potrošače na određenu reakciju koja rezultira kupnjom ili odustajanjem od kupnje određenog proizvoda. Detaljnija rasprava o marketinškom miksu uslijedit će u nastavku (poglavlja III., IV., V. i VI.).

Najznačajniji utjecaji koji dolaze od vanjskih čimbenika vezuju se za utjecaj gospodarskih okolnosti, utjecaj kulturnog okvira potrošača, utjecaj čimbenika iz društvenog okruženja i ostalih čimbenika. Pored vanjskih čimbenika utjecaj na potrošače dolazi i od unutarnjih čimbenika. Najznačajniji unutarnji čimbenici vezuju se za utjecaj percepcije (odnosno doživljavanja ponude), utjecaj motivacije koja potiče na poduzimanje aktivnosti, utjecaj učenja kao rezultata prošlih iskustava i novih informacija o proizvodu, utjecaj stavova koje zauzima potrošač te njegove osobnosti. Detaljnija analiza čimbenika koji utječu na reakcije potrošača polazi od obrade vanjskih čimbenika na koju se nadovezuje obrada unutarnjih čimbenika<sup>20</sup> (Shema 7).

<sup>20</sup> Grbac, B., Lončarić, D.: *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje*, Ekonomski fakultet Rijeka, Promarket Rijeka, 2010. str . 60-140.

### Shema 7. Utjecaj vanjskih i unutarnjih čimbenika na ponašanje potrošača



## 6.2. Utjecaji vanjskih čimbenika na ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje

**Gospodarske okolnosti** značajno utječu na ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje i to je jedan od najbitnijih vanjskih čimbenika, jer povoljna gospodarska klima utječe na povećanje potrošnje i obrnuto. Naime, iz povoljnije gospodarske situacije generira se veća kupovna moć potrošača, a veća kupovna moć utječe na veću potrošnju, tj. kupuje se više. Na ponašanje i kupovnu snagu krajnjeg potrošača i njegovu spremnost da ulazi u proces razmjene utječe više veličina koje spadaju u domenu gospodarske klime, kao što su stopa inflacije, visina kamatnih stopa, kretanje nezaposlenosti, kreditni uvjeti, uvjeti štednje i drugo. Iz tih razloga potrebno je navedene veličine istražiti, jer npr. niska stopa inflacije i niska stopa nezaposlenosti te rasta gospodarske aktivnosti dobra su osnova za jačanje kupovne sna-



ge krajnjih potrošača i time za jačanje njihove spremnosti za ulazak u proces razmjene.<sup>21</sup>

**Kultura potrošača** determinira način na koji potrošači razmišljaju, reagiraju i općenito utvrđuju stavove i vjerovanja. Kultura je način življenja koji razlikuje jednu skupinu ljudi od druge skupine ljudi. Svaka društvena skupina ima svoj status, a status društvene skupine određen je nizom elemenata, kao na primjer raspoloživošću prihoda, stilom života, obrazovanjem, podrijetlom i slično. Kultura, odnosno kulturno okruženje u kojem žive pojedini potrošači, najčešće se definira kao ukupnost simbola i ostvarenja u određenom društvu, a koji se prenose s generacije na generaciju kao ograničenja i regulatori ponašanja društvenog bića.<sup>22</sup> Kultura potrošača determinira dimenzije vrijednosti koje se razlikuju u pojedinim kulturama s izravnim utjecajem na ponašanje i reakcije potrošača.<sup>23</sup>

Utjecaji **društvenih čimbenika** vezuju se za ulogu koju pojedinac ima u društvu, za njegov status, pripadnost društvenom sloju, za utjecaje referentnih skupina među kojima posebni značaj ima utjecaj obitelji. Potrošač pripada različitim skupinama i kao pojedinac unutar pojedine skupine ima i određenu ulogu. Svaki pojedinac preuzima više uloga u društvu te se jednom javlja kroz ulogu roditelja, drugi put kao zaposlenik, treći put kao ljubitelj nekog hobija i slično. Pri tome svaka uloga nosi sa sobom skupinu aktivnosti koje se odnose na neki proizvod. Uz uloge koje ima pojedinac u društvu, vezuje se i status. Status je mjerilo uspjeha i ostvarene pozicije u društvu u usporedbi s drugima. Najznačajniji činitelji koji određuju status su obrazovanje, zanimanje, prihodi, imovina i dr. Društveni status u uskoj je vezi sa stilom života i potrošnjom, te je zbog toga njihovo izučavanje značajno za marketinške stručnjake. Potrošač pripada

<sup>21</sup> Izvješća, ljetopisi i drugi materijali Državnog zavoda za statistiku Republike Hrvatske korisni su izvori za analizu gospodarskih, ali i trendova vezanih za osobnu potrošnju; <http://www.dzs.hr/> (28. 05. 2011.)

<sup>22</sup> Slater, D.: *Consumer Culture & Modernity*, Blackwell, Publishing, Malden, 2003., str. 8-31.

<sup>23</sup> Sassatelli, R.: *Consumer Culture, History Theory and Politics*, Sage, London, 2007., str. 139-153.

određenom društvenom sloju kao homogenoj skupini ljudi koja dijeli iste interese, vrijednosti i ponašanja. Pripadanje i rangiranje određenom društvenom sloju čini se prema različitim kriterijima. Najčešći kriteriji vezuju se za visinu primanja i imovinu kojom ljudi raspolažu, ali su prisutni i drugi kriteriji kao npr. podrijetlo, obrazovanje i drugo. Najuočljivija razlika prisutna je između društvenih slojeva koji se tvore prema kriteriju prihoda. Društveni sloj s visokim prihodima ima jednu vrstu potreba, dok oni s manje prihoda imaju druge vrste potreba. Sve navedeno ima utjecaja na ponašanje i reakciju pripadnika tih društvenih slojeva, o čemu marketing stručnjaci moraju voditi računa. Nadalje, značajni su utjecaji na ponašanje potrošača koji dolaze od referentne skupine jer se potrošači identificiraju s određenom skupinom i njezinim vrijednostima koje prihvaćaju kao svoje, a što posredno utječe i na njihove karakteristike. Smatra se da najznačajniji utjecaj dolazi iz obitelji kao ključne referentne skupine, a pored obitelji utjecaji dolaze od referentne skupine kojoj potrošač želi pripadati i referentnih skupina koje imaju formalno članstvo (kao što su razne neprofitne udruge). Karakteristično je da svaka referentna skupina ima svojeg voditelja mišljenja (*opinion leadera*), dakle osobu čije se mišljenje cijeni i uvažava. Voditelj mišljenja osoba je s kredibilitetom koji je izgrađen tijekom vremena. To je osoba kojoj se drugi obraćaju za mišljenje i od koje se traže informacije. Za marketinške stručnjake je od velikog značenja prepoznati voditelje mišljenja i način kako plasirati ponudu, osobito ako se radi o novom proizvodu.

Pored navedenih čimbenika, na ponašanje i reakcije krajnjih potrošača utjecaji dolaze i od **drugih čimbenika**. U druge čimbenike svrstani su oni koji su vezani za osobne karakteristike potrošača i odnose se na spol, životnu dob, zanimanje, stil života i slično. Navedene i druge osobne karakteristike imaju veliki utjecaj na ponašanje potrošača u procesu odlučivanja i određuju način njihovog reagiranja. Naime, osobe različitog spola, osobe koje se nalaze u različitoj životnoj dobi, osobe koje imaju različito zanimanje i stil života, različito se i ponašaju u procesu kupnje. U druge čimbenike svrstavaju se i čimbenici vezani za informacije s tržišta o ponudi konkurenata, a koji modificiraju

ponašanje krajnjeg potrošača. Te informacije mogu doći od prijatelja i znanaca koji svoje savjete temelje na osobnom iskustvu i mišljenju stvorenom tijekom potrošnje proizvoda, odnosno korištenja usluga. Informacije mogu doći od oglasa koji se objavljuju u elektronskim i tiskanim medijima. Informacije mogu doći i iz nekih drugih izvora, npr. iz kataloga, letaka i sl. Sve navedeno ukazuje na potrebu da je nužno izučiti osobne karakteristike potrošača i uvažiti informacije s kojima raspolaže potrošač o ponudi konkurenata.

### 6.3. Utjecaji unutarnjih čimbenika na ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje

Na ponašanje potrošača pored vanjskih čimbenika utjecaj dolazi i od unutarnjih čimbenika. Utjecaj unutarnjih čimbenika jedinstven je za svakog potrošača, odnosno ne postoje dvije osobe koje reagiraju i ponašaju se na isti način.<sup>24</sup> Na ponašanje potrošača krajnje potrošnje utječe više unutarnjih čimbenika, ali se najznačajniji vezuju za percepciju, motivaciju, učenje, vjeronjanja, stavove i osobnost. Marketing stručnjaci teže spoznati utjecaj svakog od tih čimbenika kako bi mogli s većom vjerojatnošću predvidjeti ponašanje potrošača, utjecaje na proces donošenja odluka i reakciju potrošača.

**Percepcija** je unutarnji čimbenik koji definira kako krajnji potrošač doživljava ponudu. Percepcija je proces pomoću kojega krajnji potrošači odabiru, organiziraju i interpretiraju poticaje za kupnju kojima su svakodnevno izloženi. Na tržište se plasira mnoštvo proizvoda koji nastoje pronaći put do potrošača. Potrošač je svakodnevno izložen mnoštvu informacija i poticaja za kupnju, a za poslovne subjekte značajno je da upravo njihova informacija i poticaj za kupnju proizvoda bude registrirana i da izazove pozitivnu reakciju kod potrošača. Poticaj ili stimulacija utječe na jedno ili više osjetila: vid, miris, okus, sluh i opip. Upravo se proces pomoću kojega potrošači odabiru, organiziraju i interpretiraju te poticaje naziva *percepcija*.

<sup>24</sup> De Mooij, M.: *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*, Sage, London, 2011., str. 157-161.

Percepcija je proces kojim krajnji potrošači primaju podražaje iz okoline, selektiraju i interpretiraju ih u skladu s vlastitim poimanjem određene problematike. Dakle, to je način na koji potrošač prima, interpretira i reagira na stimulanse u sredini u kojoj živi i radi. Za marketinškog stručnjaka bitno je uvažiti važnost percepcije i utvrditi koje su karakteristike proizvoda bitne za potrošača i te karakteristike potom promovirati. Koji put radi se o cijenama, kvaliteti, ambalaži, ukusu, a drugi put o nekim drugim karakteristikama. Pravilnim odabirom karakteristika proizvoda ili njihovom kombinacijom te promoviranjem istih, potrošač ima osnovu za stvaranje dobre percepcije o danom proizvodu.

Utvrđivanjem **motivacije** kod potrošača poslovni subjekti nastoje utvrditi zašto ljudi izabiru određeni način ponašanja u određenim okolnostima.<sup>25</sup> Naime, potrošači se različito ponašaju u procesu nabavljanja, korištenja i odbacivanja proizvoda. Neki se potrošači odlučuju na kupnju određene kategorije ili marke proizvoda, a drugi radije odabiru neke druge proizvode. Istražiti zašto su reakcije takve vezano je za izučavanje motivacija. Motivacija je ustvari poriv koji postoji kod krajnjeg potrošača da zadovolji svoje potrebe i želje, i koji ga potiče na poduzimanje aktivnosti da te svoje potrebe i želje zadovolji. Proučavanjem motivacije poslovni subjekti mogu spoznati porive koje utječu na krajnje potrošače da kupe ili ne kupe proizvod. Marketinški stručnjak zainteresiran je za utvrđivane poriva koji postoje i koji motiviraju krajnje potrošače da kupuju proizvode. Motiv je veličina koja svoje izvorište ima u potrebama. Mnogi se slažu da je psiholog Abraham Maslow ponudio dobru teoriju motivacije, a koja se temelji na hijerarhiji potreba. Polazište je njegove teorije motivacije da postoji hijerarhija potreba: tek kada se ispune potrebe niže razine, pristupa se zadovoljavanju potreba više razine. Hijerarhija potreba razlikuje pet razina: prvu čine fiziološke potrebe, drugu zadovoljavanje sigurnosnih potreba, treću čine društvene potrebe, četvrtu potreba za poštovanjem i petu potreba za samoaktualizacijom.

<sup>25</sup> Beck, R. C.: *Motivacija: teorija i načela*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003., str. 4.

**Učenje** je proces koji utječe na reagiranje i ponašanje krajnjih potrošača, a rezultat je novo znanje i iskustvo. Krajnji potrošači prolaze kroz proces učenja na osnovi dosadašnjeg iskustva u korištenju proizvoda ili na temelju dobivenih informacija od drugih korisnika ili potrošača proizvoda. Učenjem, ustvari, potrošači modificiraju svoje ponašanje. Za poslovne subjekte značajan je i proces učenja vezan za situaciju kada se reakcija krajnjih potrošača nakon prvog poticaja proširuje na drugi poticaj koji je sličan prvom. Naime, krajnji potrošač poučen dobrim iskustvom iz prvog slučaja automatski ga proširuje na drugi sličan slučaj. Takvu situaciju poslovni subjekti mogu vješto koristiti kada na uspješnu marku proizvoda povežu i druge slične proizvode ili proizvode koje uvode na tržište. Razlikuju se dvije osnovne vrste učenja: eksperimentalno i konceptualno. Eksperimentalno učenje javlja se u onim situacijama kada se pod utjecajem iskustva mijenja ponašanje. S druge strane, konceptualno učenje nije učenje na vlastitom iskustvu, već na mišljenju drugih ili na osnovi na drugi način dobivenih informacija.

**Vjerovanja i stavovi** daljnji su unutarnji čimbenici koji imaju utjecaja na proces donošenja odluka, odnosno na ponašanje potrošača. Vjerovanje je mišljenje o nekom objektu, ideji i ponašanju, ali koje nije uvijek potkrijepljeno argumentima ili činjenicama. Vjerovanje je podložno promjenama i ono nije stabilno. Stavovi predstavljaju relaciju između pojedinaca i objekta ili situacije koja se iskustvom ili na neki drugi način prihvati i/ili nauči. Stavovi se stvaraju tijekom životnog ciklusa potrošača i pod utjecajem su referentnih skupina, osobnog iskustva i informacija o pojavama. Stavove nije jednostavno promijeniti i imaju karakteristike postojanosti. U procesu formiranja stavova važnu ulogu ima i proces učenja. Stavovi se mogu formirati klasičnim ili instrumentalnim uvjetovanjem. Klasično uvjetovanje dolazi do izražaja kada poslovni subjekt lansira na tržište novi proizvod označen potrošaču poznatom markom, što kod njega izaziva pozitivan stav prema novom proizvodu. Ako potrošač nema određeni stav prema nekom proizvodu te nakon kupnje i trošenja proizvoda osjeća zadovoljstvo, postoji velika vjerojatnost da će i ubuduće kupovati isti proizvod i izgraditi pozitivan

stav prema njemu. Formiranje stava pod utjecajem je prethodnog iskustva i znanja, odnosno informiranosti o proizvodu, što je tumačenje kognitivnih teorija učenja.

**Osobnost** podrazumijeva uočljive karakterne osobine koje jednu osobu razlikuju od druge i čine je posebnom, dopadljivom i zanimljivom.<sup>26</sup> To je ustvari skup karakteristika potrošača koje se odnose na postojanost i dugotrajnost u načinu reagiranja i ponašanja. Poslovni subjekti uvažavaju osobnost iz dva razloga. Prvi je taj što potrošači žele kupovati i posjedovati proizvode koji pojačavaju njihovu osobnost. Drugi razlog zbog kojega je korisno uvažiti osobnost svodi se na poznavanje stvarne i poželjne osobnosti potrošača te na mogućnost da se utvrdi razlika između poželjne i stvarne osobnosti. Što je ta razlika veća, to je veće nezadovoljstvo potrošača koje marketinški stručnjak može iskoristiti. S tim u vezi marketinški stručnjaci u formuliranju komunikacije s tržištem teže jačanju osjećaja osobnosti kod potrošača.

Za spoznati krajnje potrošače potrebno je upoznati se s njihovim reagiranjem u procesu kupnje, odnosno odlukama koje krajnji potrošači donose prije, tijekom i nakon samog čina kupnje. Navedeno je potrebno kako bi se ponuda prilagodila uvjetima koji proizlaze iz aktivnosti krajnjih potrošača u procesu kupnje, o čemu se raspravlja u nastavku.

#### 6.4. Proces donošenja odluka krajnjih potrošača o kupnji

Proces donošenja odluka krajnjih potrošača o kupnji temelji se na akumuliranom znanju o čimbenicima koji utječu na ponašanje potrošača, dok je sama odluka o kupnji rezultat spontanijih reakcija (posebno ako se radi o kupnji jednostavnijih proizvoda i proizvoda koji se kupuju redovito) ili je rezultat promišljanja i racionalnog pristupa kada se kupuju skuplji i složeniji proizvodi.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Frank Kardes, F., Maria Cronley, M., Thomas Cline, T.: *Consumer Behavior*, South Western, Mason, 2008., str. 162-171.

<sup>27</sup> Jansson-Boyd, C.: *Consumer Psychology*, Mc Graw Hill, New York, 2010., str. 131-146.

Proces donošenja odluke o kupnji započinje uočavanjem problema koji se kupnjom proizvoda može anulirati, traženjem informacija o proizvodu koji će najprimjerenije riješiti nastalu potrebu ili želju, slijedi procjena pojedinih alternativa, odnosno vrijednosti koje se mogu ostvariti kupnjom proizvoda te donošenje odluke o kupnji i reakcija potrošača nakon kupnje.

Proces donošenja odluka o kupnji započinje s **uočavanjem problema** koji treba riješiti ili potrošač ima određenu nezadovoljenu potrebu ili želju. Prva je faza značajna utoliko što se niti jedan potrošač neće upuštati u traženje informacija ili u daljnje faze dok ne uoči problem ili ako nema nezadovoljenu potrebu. Navedeno za poslovne subjekte predstavlja veliki izazov, jer moraju uložiti napor da prepoznaju probleme ili nezadovoljene potrebe svojih potrošača te im ponuditi odgovarajuće rješenje u obliku svojih proizvoda.

Nakon što je definiran problem koji potrošač treba riješiti ili potreba koju treba zadovoljiti, slijedi **traženje informacija** kao druga faza procesa donošenja odluka o kupnji. Potrošači najčešće proces traženja informacija započinju “kopanjem po memoriji” jer obično svaki potrošač ima neko prošlo iskustvo koje je memorirano i koje se može iskoristiti za prvu selekciju informacija. Ako je ta razina informacija dovoljna, faza je traženja informacija završena. Ako to nije slučaj, tada potrošač pristupa prikupljanju informacija iz drugih izvora koji mogu biti njegovi prijatelji, oglasi u stručnim časopisima ili posjet specijaliziranoj prodavaonici. Potrošač traži informacije o postojanju i dostupnosti ponude proizvoda, informacije o karakteristikama proizvoda, o cijenama proizvoda ili druge informacije koje mogu biti korisne za formiranje kriterija za vrednovanje alternativnih mogućnosti. Kada su potrošači manje upoznati s proizvodom koji namjeravaju kupiti i kada je uključen veći rizik vezan za uspješnost kupnje, tada potrošači nastoje prikupiti više informacija, i obrnuto. Kada je potrošač upoznat s karakteristikama proizvoda, kupnja se obavlja s manjom razinom prikupljenih informacija. Navedene spoznaje su od bitnog značaja za poslovne subjekte jer, kao što proizlazi iz rečenog, informacije moraju biti lako do-

stupne potencijalnim potrošačima i imati takav opseg koji neće preopteretiti potrošača, već ga potaknuti da uđe u treću fazu procesa – fazu procjene alternativa.

Potrošač na osnovu prikupljenih informacija o proizvodima ima saznanje o različitom broju mogućnosti kojima može zadovoljiti svoju potrebu. Nakon identifikacije određenog broja mogućih rješenja problema potrošač treba odabrati jednu od identificiranih alternativa, tj. izvršiti **procjenu alternativa**. Potrošač procjeni alternativa pristupa tako da odabere više proizvoda koji se nude na tržištu i utvrđuje karakteristike koje smatra ključnima za zadovoljenje svojih potreba ili za rješenje problema s kojim se susreće. Na temelju odabranih karakteristika proizvoda obavlja se procjena svakog proizvoda, pri čemu jedne karakteristike imaju veću važnost od drugih. Potrošač u odabiru kriterija može koristiti i pristup prema kojemu odabire karakteristike koje proizvod ne smije posjedovati. Za poslovne subjekte navedene spoznaje su dobra osnova za odabir pravog pristupa stvaranju i razmjeni proizvoda, tj. vrijednosti s potrošačima. S tim u vezi u stvaranju proizvoda polazi se od istraženih potreba potrošača i na tim osnovama prilagođenih karakteristika proizvoda te od potrebe da poslovni subjekt vodi računa o pravovaljanoj informiranosti potrošača, kao i o potrebi da prodajno osoblje pomogne potrošaču u procjeni alternativa. Upravo razvoj dobrih odnosa s potrošačima umnogome može pridonijeti realizaciji kupnje kao sljedeće faze procesa donošenja odluke o kupnji.

Četvrta faza je vezana za **donošenje odluke o kupnji**. U toj fazi potrošač na osnovi procjene alternativa odlučuje o najpovoljnijoj varijanti rješavanja svojih potreba ili rješenje problema. U toj fazi potrošač se suočava s nekoliko dopunskih odluka i to: gdje će kupiti proizvod, kada će ga kupiti i kako će platiti kupljeni proizvod. Kada se donose odluka o kupnji, slijedi sam čin kupnje koji uključuje razmjenu proizvoda između poslovnog subjekta za novac krajnjeg potrošača. Oni ustvari razmjenjuju vrijednosti koje su za krajnjeg potrošača koristi posjedovanja proizvoda, a poslovnom subjektu novac potreban za njegov daljnji razvoj.



Nakon čina kupnje, potrošač ulazi u završnu fazu procesa koja se odnosi na **postkupovnu reakciju**. Postkupovne reakcije potrošača nastupaju u procesu korištenja proizvoda. Tada se, naime, javlja veće ili manje zadovoljstvo kupljenim proizvodom, što ovisi o odnosu između karakteristika proizvoda u eksploataciji i očekivanih karakteristika proizvoda. Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupljenim proizvodom utjecat će na buduću reakciju potrošača. Zadovoljan potrošač ubuduće će ponavljati kupnju i može se reći da će postati vjeran marki proizvoda. Zadovoljan potrošač postaje i osoba koja širi pozitivne stavove o proizvodu i time utječe na odluke svojih prijatelja i znanaca. S druge strane, nezadovoljan potrošač izbjegavat će kupnju istih proizvoda i širit će negativnu ocjenu o takvom proizvodu. Ipak, najveći dio potrošača smješta se između ove dvije ekstremne situacije, s tim da uvijek postoji otklon od karakteristika kupljenog i onog što se očekivalo. Upravo je anuliranje ili smanjivanje razlike između očekivanog i kupljenog prema kriterijima krajnjeg potrošača područje na kojem poslovni subjekt mora uložiti dodatne napore kako bi ostvario uspjeh na tržištu.

Završno, proces donošenja odluka o kupnji obuhvaća pet faza što, međutim, to ne znači da će svaki potrošač krajnje potrošnje koristiti sve faze i da će se svaka kupnja realizirati kroz pet faza. Vrlo često potrošači preskaču pojedine faze kupnje. Posebno se to odnosi na drugu i treću fazu, odnosno fazu u kojoj se traže informacije i fazu u kojoj se vrši vrednovanje alternativa. Potrošači u takvim situacijama iz faze uočavanja problema ulaze izravno u fazu kupnje. Navedeno će ovisiti u prvom redu o razini složenosti odluke o kupnji. Razina složenosti odluke o kupnji u korelaciji je s vrijednošću proizvoda koji se kupuju i učestalosti kupnje proizvoda. Za skuplje proizvode te proizvode koji se kupuju rjeđe, složenost je odluke o kupnji veća i potrebno je uložiti više vremena za donošenje odluke. Takav pristup procesu kupnje traži veliku angažiranost potrošača. S druge strane, za proizvode koji su jednostavniji, jeftiniji i koji se kupuju redovito uključenost potrošača u taj proces zahtijeva bitno manji angažman i rutiniran pristup procesu kupnje. Između rutiniranog pristupa i pristupa koji je ekstenzivan, nalazi se umje-

reni pristup procesu kupnje. Umjereni pristup procesu kupnje vezuje se za proizvode koji se povremeno kupuju i kad postoji mala poznatost proizvoda. Dakle, potrošač pristupa kupnji na tri načina: rutinirano, s umjerenim pristupom procesu kupnje i s ekstenzivnim pristupom procesu kupnje.

# 7. OSOBITOSTI I PONAŠANJE POTROŠAČA NA TRŽIŠTU POSLOVNE POTROŠNJE

## 7.1. Potrošači na tržištu poslovne potrošnje

Poslovno tržište ili tržište proizvodne potrošnje bitno se razlikuje po svojim osobitostima od tržišta krajnje potrošnje na kojem se, kako je u prethodnim točkama eleborirano, kao potrošači javljaju fizičke osobe kao pojedinci ili članovi obitelji. Za razliku od tržišta krajnje potrošnje, na tržištu poslovne potrošnje djeluju pravne osobe i to kao profitni ili neprofitni subjekti.

Ti poslovni subjekti kada se radi o proizvodnim subjektima nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda ili kupuju proizvode za redovito poslovanje te za ponovnu prodaju (kada se radi o trgovačkim subjektima). Ti poslovni subjekti su potrošači na tržištu poslovne potrošnje, koji će se u nastavku zbog jasnijeg razlikovanja od krajnjih potrošača nazivati **poslovnim kupcima**, odnosno kupcima. Pored profitno orijentiranih poslovnih kupaca, na tržištu poslovne potrošnje djeluju i neprofitni poslovni subjekti kao što su npr. dječji vrtići, sportske udruge, fakulteti i drugi neprofitni subjekti.

Kupci na poslovnom tržištu ulaze u proces kupnje motivirani ekonomskim razlozima, za razliku od krajnjih potrošača čiji su motivi vezani za zadovoljavanje osobnih potreba i želja. Transakcije su na poslovnom tržištu rizične, posebno ako se usporede s kupnjom koju obavlja krajnji potrošač. Rizičnost se vezuje za činjenicu da se na poslovnom tržištu nabavljaju velike količine proizvoda, od sirovina do pomoćnog materijala, za što je potrebno izdvojiti znatna sredstva. Rizičnost se vezuje i za moguće eventualne pogreške oko specifikacije karakteristika proizvoda koji se nabavlja. Pogreška u procjeni količine može dovesti do situacije u kojoj je previše kupljeno te se višak mora uskladištiti

(što će blokirati financijska sredstva) ili se može naručiti nedovoljno (što može dovesti do zastoja u proizvodnji).<sup>28</sup>

Potrebno je istaknuti da na poslovnom tržištu djeluje veliki broj i profitno i neprofitno orijentiranih poslovnih kupaca koji teže stalnosti kvalitete kupljenih proizvoda, vrednuju korisnost proizvoda koji kupuju, očekuju adekvatnu razinu cijena i uvjeta nabave. Pored toga, nastoje razviti partnerske odnose s dobavljačem i osigurati isporuku na vrijeme.<sup>29</sup>

Za poslovnog kupca potražnja za određenim proizvodima je izvedena iz potražnje na tržištu široke potrošnje.<sup>30</sup> Nadalje, karakteristično je da su poslovni kupci pod utjecajem učinka akceleracije, prema kojemu i male promjene na tržištu krajnje potrošnje izazivaju značajne promjene na poslovnom tržištu. Te promjene mogu biti u smjeru povećanja ili smanjenja potražnje na tržištu.<sup>31</sup>

Na poslovnom tržištu djeluju čitav niz poslovnih kupaca koji se mogu grupirati u četiri vrste: proizvodni i uslužni poslovni subjekti, trgovački poslovni subjekti, slijede državna uprava, regionalna i lokalna uprava kao poslovni kupci te ustanove i udruge kao poslovni kupci. Svaki od ovih poslovnih kupaca ima čitav niz specifičnosti koje marketinški stručnjaci moraju spoznati kako bi se njima primjerenije prilagodili.

**Proizvodni i uslužni poslovni subjekti** su oni poslovni kupci/subjekti koji nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih

<sup>28</sup> Vitale, R., Giglierano, J., Phoertsch, W.: *Business to Business Marketing, Analysis and Practice*, Pearson, New Jersey, 2011., str. 18-21.

<sup>29</sup> Brennan, R., Canning, L., McDowell, R.: *Business to Business Marketing*, Sage, London, 2007., str. 5-21.

<sup>30</sup> Za neke je proizvode to lako uočljivo i razumljivo, npr. veća potražnja za krovnim crjepovima rezultat je veće potražnje za tim proizvodima u građevinarstvu zbog povećanje potražnje za stambenim prostorom krajnjih potrošača.

<sup>31</sup> Naime, moguća je situacija u kojoj dolazi do povećanja potražnje za određenim proizvodom na tržištu krajnje potrošnje, npr. za kuhinjskim elementima, što implicira da proizvođač kuhinjskih elemenata da bi zadovoljio narasle potrebe ulazi u investicije i kupuje strojeve i opremu za proizvodnju tih elemenata. Situacija može biti i obrnuta: da se smanji potražnja i tada proizvodni kapaciteti ostaju neiskorišteni.

proizvoda, za ugradnju u druge proizvode ili za lakše i za jednostavnije odvijanje svakodnevnih zadataka.<sup>32</sup>

**Trgovački subjekti** su poslovni kupci koji kupuju i kupljene proizvode preprodaju drugim poslovnim subjektima. Trgovački poslovni subjekti mogu biti trgovački poslovni subjekti na veliko i na malo. Trgovački poslovni subjekti na veliko kupuju proizvode u velikim količinama od proizvođača ili drugih trgovačkih poslovnih subjekata s namjerom da iste prodaju drugim proizvodnim poslovnim subjektima i trgovcima na malo. Kupljene proizvode skladište, dorađuju, sortiraju, prepakiravaju ili obavljaju druge poslove koji su od značenja za ponovnu prodaju. Trgovački poslovni subjekti na malo kupuju od proizvodnih subjekata ili trgovaca na veliko i prodaju na malo kroz vlastitu prodajnu mrežu.<sup>33</sup>

**Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava** su veliki kupci, i to kako po broju subjekata koji imaju pravnu osobnost i mogu kupovati, tako i po opsegu nabavljene robe. Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava obuhvaćaju urede i službe ne samo na nacionalnoj, već i na županijskoj, gradskoj i općinskoj razini. Jedinična vrijednost kupljenih proizvoda može biti iznimno velika<sup>34</sup> ili relativno mala.<sup>35</sup>

U svakoj državi djeluje čitav niz **ustanova i udruga** koje nisu utemeljene da bi ostvarivale dobit te zato pripadaju neprofitnim subjektima. Razne ustanove utemeljene su da bi omogućile i osigurale određeni standard svojim građanima. U ustanove se ubrajaju sveučilišta, fakulteti, bolnice, domovi zdravlja, crkve i druge ustanove. One za svoje poslovanje trebaju čitav niz proizvoda veće ili manje vrijednosti, od opreme do svakodnevnih potrepština. Pored ustanova, u svakoj državi građani osnivaju udruge da bi kroz njih izražavali i ispunjavali svoje interese koji nisu profitno ori-

<sup>32</sup> Npr. proizvođač krovnih crjepova tvrtka *Nexe grupa*; <http://www.nexe.hr/> (01.06. 2011.)

<sup>33</sup> Npr. tvrtka *Tifon* - trgovina krutim, tekućim i plinovitim gorivima i srodnim; <http://tifon-zagreb.bonitet.hr/> (01.06. 2011.)

<sup>34</sup> Npr. kada Vlada RH kupuje zrakoplove ili helikoptere za potrebe vatrogasnih službi; <http://www.vlada.hr/>

<sup>35</sup> Npr. kada općina Motovun kupuje kancelarijski materijal; <http://www.motovun.hr/>

jentirani. Kroz udruge se najčešće iskazuju interesi za bavljenjem sportom, očuvanjem baštine, iskazivanjem dobročinstva i slično. I udruge i razne ustanove javljaju se kao kupci na poslovnom tržištu i njihovo ponašanje u procesu kupnje je specifično s obzirom na motive udruživanja i na financijska ograničenja.<sup>36</sup>

Poslovni kupci imaju potrebe za raznim proizvodima. Čitav je niz proizvoda koji su predmet razmjene na poslovnom tržištu jer ih poslovni kupci trebaju za obavljanje djelatnosti neovisno o tome radi li se o profitnim ili neprofitnim poslovnim kupcima. U osnovi je moguće razlikovati sljedeće vrste proizvoda koji su predmet razmjene na poslovnom tržištu: materijali i dijelovi, kapitalna oprema te zalihe i poslovne usluge.<sup>37</sup>

## 7.2. Proces kupnje poslovnih kupaca

Proces kupnje dinamičan je proces jer obuhvaća interakciju više djelatnika u tom procesu i odnose tih djelatnika s dobavljačima. Proces kupnje poslovnih kupaca nije jednoobrazan, jednom je složeniji, drugi put jednostavniji, ali u osnovi obuhvaća pet faza.

Kupovni proces na poslovnom tržištu započinje **prepoznavanjem problema**, tj. potrebe za određenim proizvodom. Potreba za nabavom sirovina i repromaterijala nastaje kao rezultat očekivanja veće proizvodnje gdje se te sirovine i repromaterijal koriste.<sup>38</sup> Potreba za nabavom posljedica je i povećanja potrošnje u proteklom razdoblju te smanjenja zaliha neophodnih za redovito poslovanje.

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

<sup>36</sup> Npr. Tenis klub *Kvarner* je neprofitna udruga koja kupuje tenisite za uređenje teniskih igrališta; <http://www.tkk.hr/> (01. 06. 2011.)

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

<sup>38</sup> Coe, J. M.: *Fundamentals of Business to Business, Sales and Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2004., str. 8-11.

istraživanja tržišta.<sup>39</sup> Potrebe za kupnjom na poslovnom tržištu javljaju se i u slučajevima kada dolazi do kvarova i potrebe za rezervnim dijelovima, te za redovito odvijanje poslovanja kada je nužno osigurati dnevne potrepštine.

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

Druga faza u procesu kupnje na poslovnom tržištu odnosi se na **traženje informacija**. Traženje informacija je financijski i vremenski zahtjevna faza procesa kupnje i zbog toga od posebne važnosti za poslovnog kupca. Traže se i sistematiziraju informacije o karakteristikama proizvoda i informacije o potencijalnim dobavljačima. Traženjem informacija smanjuje se rizik, a traženje alternativnih rješenja za proizvode ili dobavljače je najekstenzivnije upravo kada je percipirani rizik visok.

Informacije o karakteristikama proizvoda vezuju se za informacije o veličini, težini, kvaliteti, dostupnosti i slično. S tim informacijama moguće je izraditi specifikaciju potrebnih karakteristika proizvoda. Informacije o potencijalnim dobavljačima osiguravaju izbor najpovoljnijeg dobavljača. U traženju potencijalnih dobavljača preferiraju se oni s kojima su poslovni odnosi razvijeni i neopterećeni problemima. Za nove dobavljače traže se informacije koje će omogućiti izbor najpovoljnijeg, kao npr. dosadašnje iskustvo, raširenost mreže, razvijenost servisnih usluga, spremnost na promptno reagiranje na zahtjev kupca i drugo. Izvori informacija su razni stručni časopisi, oglasi u poslovnim i drugim tjednicima, posjeti sajmovima, stručnim skupovima, konferencijama, zatim prezentacije prodavača, osobna prodaja, usmena predaja, internet i drugi izvori.<sup>40</sup>

<sup>39</sup> Npr. trvтка *Poslovni forum* nudi čitav niz poslovnih usluga; <http://www.poslovniforum.hr/> (01.06. 2011.)

<sup>40</sup> Za poslovne subjekte koji djeluju na tržištu energetike dobar izvor informacija je Sajam energetike koji se održava na Zagrebačkom velesajmu; <http://www.zv.hr/> (01. 06. 2011.)

Nakon što su utvrđene potrebe, izrađena specifikacija za tražene proizvode te utvrđeni potencijalni dobavljači od kojih se tražila i dobila ponuda, pristupa se trećoj fazi procesa u kojoj se **ocjenjuju alternativne ponude i dobavljači** koji su ponudu dostavili. Kriteriji koji se koriste za ocjenu proizvoda i dobavljača odnose se na kvalitetu, postprodajne usluge i cijenu. Ponekad se uvažavaju i kriteriji kao što su uvjeti plaćanja, rokovi isporuke, troškovi popravaka i slično.

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

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

Cijena je također važan kriterij jer svaki poslovni kupac želi kupiti najjeftinije i najkvalitetnije proizvode. Iz tih je razloga odnos kvalitete i cijene proizvoda od presudne važnosti za ocjenu vrijednosti ponude dobavljača. Pored toga, ključna dimenzija na temelju koje se procjenjuje vrijednost ponude dobavljača je i pravovremena isporuka, odnosno isporuka proizvoda u ugovorenom roku, znanje i osposobljenost dobavljača te reference iz dosadašnjeg poslovanja.

**Izbor proizvoda i dobavljača** je četvrta faza i temelji se na prikupljenim ponudama, uz uvažavanje gore navedenih kriterija kvalitete, postprodajne usluge i cijene. Poslovni kupci koji su svoje poslovanje prilagodili upravljanju kvalitetom (TQM – *Total Quality Management*) i ISO standardima u ovoj fazi procesa kupovanja posebnu pažnju posvećuju kvaliteti proizvoda koje kupuju, odnosno suradnji s dobavljačem koji je uveo sustav upravljanja kvalitetom.



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

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

U tu svrhu razvijeni su instrumenti kojima se prate i analiziraju navedene karakteristike proizvoda. To ne čine samo poslovni kupci, već i dobavljači kako bi zadovoljili postavljene zahtjeve svojih partnera. Mjeri se zadovoljstvo poslovnih kupaca isporučenim proizvodom te odstupanja od postavljenih ciljeva. Takvi podaci dobar su indikator i motiv za korekciju međusobnih odnosa na relaciji dobavljač – poslovni kupac.<sup>41</sup>

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

<sup>41</sup> Npr. tvrtka *Sila* kao proizvođač čeličnih konstrukcija i izmjenjivača topline posebno je angažirana na provjeri repromaterijala u cilju maksimalnog zadovoljavanja svojih kupaca; <http://www.sila.hr/> (01. 06. 2011.)

### 7.3. Kupovne situacije i uloge u interdisciplinarnoj skupini za nabavu (kupnju)

Procesi kupnje na poslovnom tržištu nemaju istu razinu složenosti. Jedni su složeniji od drugih, a za realizaciju jednih potrebno je uložiti mnogo više napora u odnosu na druge. Kupci na poslovnom tržištu ulaze u procese koji se međusobno razlikuju po značenju, energiji koja se ulaže u njihovo provođenje, te po broju djelatnika koji su uključeni u njihovu pripremu i zaključivanje.

Najveći dio vremena u procesu kupnje troši se na traženje informacija i ocjenu alternativa vezanih za proizvod i dobavljače. Kada se kupuje proizvod koji je skuplji, složeniji ili važniji za odvijanje poslovanja, tada se traženju informacija o karakteristikama proizvoda i dobavljača posvećuje veća pažnja, što iziskuje vrijeme. Često se obavljaju i provjere prikupljenih informacija iz više izvora.

Pored traženja informacija, značajan dio napora ulaže se u kvalitetnu obradu i ocjenu alternativnih rješenja. Sve navedeno iziskuje vrijeme i novac, što su uvijek nedostatne dimenzije za poslovnog kupca. Iz tih je razloga uspješna praksa definirala određene okvire kupnje i to upravo prema kriteriju potrebnih napora da se prikupe tražene informacije i izvrši ocjena alternativa. S tim u vezi razlikuju se tri različite kupovne situacije s kojima se susreće poslovni kupac: kupnje koje se ponavljaju, modificirane kupnje i nove kupnje.<sup>42</sup>

**Kupnja koja se ponavlja** je kupovna situacija u kojoj poslovni kupac na rutiniranoj osnovi kupuje standardizirani proizvod. Najčešće se radi o situaciji kad se kupuje isti proizvod koji je već prije kupljen i to od istog dobavljača. Dakle, postoji određeno iskustvo i poznatost proizvoda i dobavljača. S tim u vezi poslovni kupac ne treba ulagati dodatne napore za ponovnu kupnju istog proizvoda od istog dobavljača. Takva kupovna situacija ne iziskuje niti mnogo vremena niti puno napora. Kupnja koja se ponavlja na poslovnom tržištu pretežito se odnosi na opremu manje

<sup>42</sup> Hutt, M. D., Spech, T. W.: *Business Marketing Management - B2B*, South-Western, Mason, 2010., str. 65-70.

vrijednosti, na rezervne dijelove i na potrepštine za obavljanje redovite djelatnosti.

**Modificirana kupnja** odnosi se na kupovnu situaciju u kojoj je došlo do promjena u nabavi proizvoda koji su se do tada nabavljali rutinirano. Promjene su rezultat novih spoznaja o mogućnostima da kvaliteta, cijena i isporuka budu prihvatljivije. To znači da je poslovni kupac analizirao situaciju na tržištu nabave i ustvrdio da postoje bolja rješenja i kvalitetniji dobavljači. Pored toga, do promjena može doći i zbog novih zahtjeva, odnosno poslovni kupac se odlučio za novu proizvodnju ili inoviranje stare proizvodnje uvažavajući zahtjeve svojih poslovnih kupaca ili krajnjih potrošača. Za realizaciju navedenoga potrebni su mu novi materijali i nova oprema. Modificirane kupnje u odnosu na kupnje koje se ponavljaju zahtijevaju od poslovnih kupaca ulaganje više vremena i napora usmjerenih na nekoliko detalja.

**Nova kupnja** je takva kupovna situacija u kojoj dolazi do kupnje novih proizvoda od novih dobavljača. Takva situacija izlaže poslovnog kupca mnogim rizicima i nepoznicama te zahtijeva ulaganje velikih napora da se prikupe relevantne informacije o karakteristikama proizvoda koji se kupuju. Na osnovi prikupljenih informacija o karakteristikama proizvoda i dobavljača pristupa se ocjeni alternativa. Dubina i širina analize ovisit će o važnosti nove nabave, vrijednosti novih proizvoda te o očekivanim posljedicama zbog krivo donesene odluke.

Za većinu poslovnih kupaca proces kupnje vrlo je zahtjevan i složen, te se u njegovu realizaciju uključuje veći broj djelatnika u okviru interdisciplinarne skupine za nabavu (kupnju). Ti djelatnici ovisno o predmetu nabave mogu biti raznih stručnih profila, odnosno zanimanja, kao što su npr. operativni djelatnici iz neposredne proizvodnje, ekonomisti, inženjeri, projektanti, financijski stručnjaci, programeri ili stručnjaci za računala. Navedeno daje interdisciplinarni karakter skupini za nabavu. U pravilu nema fiksne skupine osoba koje čine interdisciplinarnu skupinu za nabavu (kupnju), već ona ima fleksibilnu strukturu, kako po broju djelatnika tako i po struci tih djelatnika.

Veličina skupine za nabavu određena je kupovnom situacijom, odnosno ovisi o ponovljenoj, modificiranoj ili novoj kupnji. Za ponovljenu kupnju, koja je u stvari rutinirana nabava proizvoda od istih dobavljača, skupina za nabavu se svodi na jednu osobu, najčešće referenta nabave. Referent nabave donosi odluku bez konzultacija s drugima jer su svi detalji kupnje poznati i u dosadašnjem radu provjereni. U modificiranoj kupnji, a posebice kod nove kupnje gdje je kupovna situacija složenija, broj uključenih djelatnika proporcionalno je veći što je složenija kupovna situacija. Što je veći poslovni rizik, broj je članova skupine za nabavu veći jer se traže stavovi većeg broja stručnjaka.

Unutar **interdisciplinarnе skupine za nabavu** uspostavljaju se adekvatni međusobni odnosi kada su vođeni jednim ciljem. Sve značajnije osobe koje sudjeluju u kupnji (nabavi) su članovi skupine za nabavu i u svom izvršavanju poslova i zadatka imaju različite uloge. Pojedine uloge mogu biti koncentrirane u jednoj osobi ili disperzirane na više osoba. Marketinškom stručnjaku u interesu je spoznati način reakcije i funkcioniranja skupine za nabavu poslovnog kupca i po potrebi prilagoditi djelovanje poslovnoj situaciji.<sup>43</sup>

Jedna osoba može biti inicijator kupnje i donositelj odluke ili korisnik. Kombinacije su mnogostruke i nema pravila. Autoritet pojedine osobe koji je izgrađen na iskustvu i znanju može toj osobi osigurati više uloga u skupini za nabavu u odnosu na drugu osobu koja ima manje iskustva. U skupini za nabavu razlikuje se šest uloga: inicijator kupnje, korisnik proizvoda, kontrolor tijeka informacija, utjecajna osoba, osoba koja odlučuje i osoba koja kupuje.

Inicijator kupnje je osoba u skupini za nabavu koja prva registriira potrebe za određenim proizvodom. Ta osoba o uočenim potrebama informira ostale članove poslovnog subjekta i time ustvari inicira proces kupnje.

Korisnici su osobe u skupini za nabavu koje će zapravo koristiti novonabavljeni proizvod. Korisnici su osobe koje najčešće prve

<sup>43</sup> Anderson, J. C., Narus, J. A., Narayandas, D.: *Business Marketing Management, Understanding and Delivering Value*, Pearson, London, 2009., str. 188-189.

registriraju probleme i potrebe za nabavom novih proizvoda, te su i uloge inicijatora i korisnika često vezane za jednu osobu.

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

Utjecajna osoba u skupini za nabavu ima ulogu da korigira stavove članova skupine za nabavu o karakteristikama proizvođača i dobavljača. Korigiranje stavova može ići u smjeru argumentiranja za ili protiv dostignute razine suglasja za kupnju. Uloga utjecajne osobe posebno je korisna kad se trebaju donijeti odluke koje su visokog rizika. U takvim slučajevima često se angažiraju i vanjski konzultanti i specijalisti.

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

Osoba koja kupuje član je skupine za nabavu koja ima formalni autoritet i obvezu izvršiti kupnju. Osoba koja kupuje ima zadaću provesti odluku skupine za nabavu i voditi brigu o detaljima vezanima za kupnju i njezinu realizaciju. Često su kupci osobe s formalnim autoritetom da izvrše izbor dobavljača i da s njima pregovaraju o logističkim detaljima.

## 8 IZGRADNJA PARTNERSTVA – ODREDNICA STVARANJA I RAZMJENE VRIJEDNOSTI

### 8.1. Partnerski odnosi s potrošačima na tržištu široke i poslovne potrošnje

Za ostvarivanje uspjeha na dugoročnoj osnovi, neovisno o tome posluje li se s potrošačima na tržištu široke potrošnje ili poslovne potrošnje,<sup>44</sup> potrebno je iste upoznati i uspostaviti takve odnose s kojima će ih se osvojiti, zadržati i jačati međusobnu suradnju. Upoznati potrošače znači ustvari upoznati njihove osobitosti i ponašanje u procesu kupnje, što je bilo predmetom rasprave u prethodnim točkama. Međutim, za zadržati potrošače na način da postanu lojalni i da u zajedništvu proširuju svoje poslovanje potrebno je razviti partnerske odnose s potrošačima na tržištu široke i poslovne potrošnje.<sup>45</sup>

Nakon što marketing menedžer upozna osobitosti i ponašanje potrošača koji djeluju na tržištu široke i poslovne potrošnje, potrebno je uložiti napore i znanje da iste osvoji i zadrži, jer se jedino na tim osnovama može graditi konkurentna prednost i ostvariti uspjeh. U novim uvjetima poslovanja potrebno je pozornost usmjeriti na uspostavljanje i održavanje obostrano korisnih odnosa s postojećim potrošačima/kupcima.<sup>46</sup> Razvijanje partnerskih odnosa isporukom vrijednosti i razvijanje lojalnosti potrošača/kupaca izvorište je tržišnog uspjeha. Iz tih razloga korisno je uvažiti i prilagoditi se novonastalim promjenama. Više je razloga dovelo do promjena i novih odnosa na tržištu, od kojih se najznačajnije promjene vezuju za kraći životni vijek proizvoda, za sve veće insistiranje na postprodajnim uslugama, za

<sup>44</sup> Zbog jednoobraznosti u nastavku će se koristiti termin *potrošač/kupac* koji obuhvaća one koji djeluju na tržištu široke potrošnje, tj. krajnje potrošače, i one koji djeluju na poslovnom tržištu, tj. poslovne kupce.

<sup>45</sup> Peppers, D., Rogers, M.: *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, John Wiley&Sons, New Jersey, 2011. str. 33-54.

<sup>46</sup> Nottsonson, I.: *Forming a Partnership: And Making It Work*, Entrepreneurial Media, 2007., str. 55-64.

jačanje globalne konkurencije, za međunarodne izvore opskrbe, za troškovno utemeljene strategije odnosa s dobavljačima i za strategije “vođene potrošačima.”<sup>47</sup>

Novi odnosi s potrošačima/kupcima temelje se na novim promišljanjima da se potrošačima/kupcima isporučuje (prodaje) **vrijednost** koju oni očekuju, a ne sâm proizvod. Naime, smatra se da krajnji potrošači i poslovni kupci kupuju korist koju imaju od proizvoda. Fizički predmeti samo su jedan dio vrijednosti koja se isporučuje potrošačima/kupcima, a preostala vrijednost se isporučuje predkupovnim i postkupovnim uslugama.<sup>48</sup> Dakle, potrošači/kupci očekuju dodatne usluge koje proizvodu daju vrijednost. To je osjetljivo pitanje s obzirom da su potrošači/kupci dobro informirani i globalno orijentirani u rješavanju svojih zahtjeva i u traženju vrijednosti. U uvjetima koje nameće moderno okruženje potrošači/kupci ostaju odani samo onoj ponudi koja u potpunosti zadovoljava njihove potrebe i želje. Potrošači/kupci koji postanu lojalni spremni su platiti i više za dodatne vrijednosti koje dobiju.<sup>49</sup>

**Izgradnja dugoročnih odnosa** s potrošačima/kupcima temelji se na stalnom nuđenju nove vrijednosti u zadovoljavanju njihovih potreba i želja. Na tim temeljima dolazi do ponavljanja kupnji, što utječe na povećanje tržišnog udjela, smanjivanje troškova poslovanja i povećanje dobiti. Ulagati napore da se ispune očekivanja krajnjih potrošača i poslovnih kupaca vrlo je značajno, jer najveći broj nezadovoljnih potrošača/kupaca prestaje koristiti proizvod. Dodatno privlačenje novih potrošača/kupaca postaje velikim problemom budući da će svaki nezadovoljni po-

<sup>47</sup> Prahalad, C. K., Ramaswamy, C. K.: *Co-opting Customer Competence*, u Prahalad, C. K., Ramaswamy, P. B., Katzenbach, J. R., Lederer, C., Sam, H.: *Harvard Business Review on Customer Relationship Management*, Harvard Business School Publishing, 2001., str. 1-26.

<sup>48</sup> Primjerice, u *Lesnini* za kupljeni namještaj, neovisno radi li se o namještaju za kućanstvo ili za kancelarijske prostorije, krajnji potrošač, odnosno poslovni kupac, očekuje dodatne usluge uz taj proizvod. Usluge mogu biti vezane za vrijeme prije kupovanja, tzv. predprodajne usluge, kao što je izrada trodimenzionalnog grafičkog rješenja kojim se vizualizira novokupljeni namještaj u prostoru, osiguranje plaćanja na kredit i slično; <http://www.lesnina.si/>

<sup>49</sup> Eisner, D. M., Cohen, A. R.: *Working Together: Why Great Partnerships Succeed*, Harper Collins, New York, 2010., str. 1-31.

trošač/kupac prenijeti svoje nezadovoljstvo na druge potrošače/kupce. Proizlazi da je bitnije jeftinije usluživati postojeće krajnje potrošače i poslovne kupce, negoli činiti napore da se pridobiju novi. Spremnost za razvoj partnerstva može se ostvariti pružajući potrošačima/kupcima detaljne informacije o ponudi i brzim ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Potrošači/kupci reagiraju tako što postaju lojalni.

## 8.2. Potrošači/kupci kao izvorište vrijednosti

U novim odnosima na tržištu osvajanje i zadržavanje potrošača/kupaca je jedinstven proces. Taj se proces temelji na uvažavanju **potrošača/kupaca kao izvorišta vrijednosti**, za razliku od dosadašnjeg razmatranja potrošača/kupaca kao subjekata čije potrebe i želje treba zadovoljiti. U novim se odnosima poslovanje i dalje temelji na zadovoljavanju potreba i želja, ali sada na dugoročnoj osnovi. Zato se i polazi od potrošača/kupaca kao izvorišta vrijednosti, a to znači da u svakom kontaktu s njima treba ispitati njihove potrebe i želje, istražiti eventualne primjedbe te uvažiti njihove prijedloge za unapređenje suradnje kako bi se, u konačnici, djelovalo na povećanje njihovog zadovoljstva. Pored potreba i želja, poslovni subjekti, odnosno njihovi marketing menadžeri moraju uvažavati i očekivanja potrošača/kupaca, za što je potrebno uložiti dodatne napore na prikupljanju informacija o tome što to ustvari krajnji potrošači očekuju. Na taj se način stvara dobra osnova za ispunjavanje zadovoljstva potrošačima/kupcima. Povećanje njihovog zadovoljstva tijekom korištenja i kod ponovljene kupnje proizvoda, rezultira njihovim zadržavanjem i pojavom lojalnosti prema poslovnom subjektu.

Dakle, teži se stvaranju vrijednosti za krajnje potrošače i poslovne kupce, a za jačanje njihovog zadovoljstva na trajnoj osnovi moguće je koristiti jednu od 3B strategija:

- **Strategija bolje** – primjenom strategije *bolje* pruža se i osigurava bolja ponuda, npr. bolja kvaliteta proizvoda prema kriterijima koje potrošači/kupci smatraju važnima. Takva kvaliteta proizvoda predstavlja potrošačima/



kupcima vrijednost te djeluje pozitivno na stvaranje zadovoljstva.

- **Strategija brže** – primjenom strategije *brže* potrošačima/kupcima isporučuje se tražena ponuda brže od konkurencije. Kod potrošača/kupaca to stvara novo zadovoljstvo i osnovu za razvoj daljnje suradnje.
- **Strategija bliže** – primjenom strategije *bliže* stvaraju se dugoročni odnosi suradnje sa svim uključenim subjektima u stvaranju vrijednosti. Naime, poslovni subjekt nije u stanju pružiti zadovoljstvo potrošačima/kupcima ako nema potporu i drugih, kao što su dobavljači, distributeri, financijske institucije i slično.

Odabir jedne od 3B strategije ili njihove kombinacije ovisit će o mogućnostima poslovnog subjekta, odnosno primjenjuje se ona strategija stvaranja vrijednosti za koju poslovni subjekt ima potrebne resurse, kao što su znanje, kapital, zaposlenici, prostor, oprema i drugo, i s kojom procjenjuje da će ostvariti najveću vrijednost, a time i najveći utjecaj na zadovoljstvo potrošača/kupaca.

Prihvatanjem potrošača/kupaca kao izvorišta vrijednosti i stvaranjem zadovoljstva pojavljuju se preduvjeti za njihovo zadržavanje. Zadržati krajnje potrošače/kupce je cilj, jer to iziskuje mnogo manje sredstava od osvajanja novih. Međutim, važno je istaknuti da se pri tome ne smije zanemariti privlačenje i osvajanje novih potrošača/kupaca, jer zadržavanje nikada ne može biti stopostotno.

### 8.3. Prerastanje potencijalnih u stvarne i lojalne potrošače/kupce

**Prerastanje potencijalnih u stvarne potrošače/kupce** koje poslovni subjekt namjerava zadržati odvija se u procesu koji započinje utvrđivanjem potrošača/kupaca s interesom za proizvod i platežnom sposobnošću. Oni koji ne ispunjavaju te

kriterije su izgubljeni za poslovni subjekt jer se procjenjuje da u dužem roku nisu profitabilni.

Definirani potencijalni potrošači/kupci osnova su za njihovo transformiranje u stvarne potrošače/kupce. Poslovni subjekt ulaže kadrovske i financijske napore (kapital, kadrove, opremu, znanje i drugo) na preobrazbu potencijalnih potrošača/kupaca u stvarne potrošače/kupce koji prvi put kupuju. Takvi potrošači/kupci mogu kupiti jednom i nikad više ili nastaviti kupovati ako poslovni subjekt uloži napore u ispunjavanje njihovih očekivanja. Ako takvi potrošači/kupci u procesu razmjene ostvare očekivanu (ili iznad) vrijednost, oni postaju zagovornici suradnje i potiču ostale potrošače/kupce na uspostavljanje takvih poslovnih odnosa. Pored navedenoga, s takvim potrošačima/kupcima razvijaju se odnosi koji imaju zajedničko djelovanje, odnosno razvija se partnerstvo.

Poslovni subjekt teži isporuci vrijednosti i stvaranju zadovoljstva potrošačima/kupcima kako bi ih osvojio, ali dugoročno ako se osvajanje ne kombinira zajedno sa zadržavanjem istih, takav proces nije isplativ. U procesu pružanja vrijednosti sa svakom novom interakcijom poslovnog subjekta s potrošačima/kupcima zadovoljstvo se nalazi na malo višoj razini od prethodnog.

**Uspostavljanjem i održavanjem povezanosti potrošača/kupca** s poslovnim subjektom kroz prilagođavanje ponude te kroz konstantno pružanje vrijednosti i stvaranje zadovoljstva, realizira se ponovna kupnja postojećih proizvoda. Potrošač/kupac kupuje ne samo postojeći proizvod/uslugu, nego kupuje i ostale proizvode iz proizvodnog programa poslovnog subjekta te se s vremenom ostvaruje sve veći financijski rezultat. Oni postaju tolerantni prema većim cijenama proizvoda ukoliko i dalje ostvaruju zadovoljstvo upotrebom kupljenog proizvoda. Odnose karakterizira niska cjenovna elastičnost, što znači da podizanje cijena ne uzrokuje velike promjene u njihovoj potražnji. Drugim riječima, oni postaju lojalni poslovnom subjektu. Lojalnost potrošača/kupaca očituje se kroz pozitivan stav prema poslovnom subjektu koji se, opet, očituje preporučivanjem proizvoda/usluga

drugim osobama te u indiferentnosti prema nastojanjima konkurencije.<sup>50</sup>

Na lojalnost potrošača/kupaca pored isporuke vrijednosti i zadovoljstva, utječu i **prepreke za prelazak** drugim poslovnim subjektima. Preprekama se ustvari nastoji poskupiti ili otežati prelazak, odnosno korištenje proizvoda/usluga drugog poslovnog subjekta. Poslovni subjekt otežava, poskupljuje ili čak stvara nelegalnim prelazak konkurentu. Jačanje prepreka koje su u funkciji lojalnosti ostvaruje se povećanjem troškova traženja rješenja, što se u osnovi svodi na utrošak vremena potrebnog za pronalazak informacija o supstitutu ili drugi trošak vezan za dobivanje određenih informacija. Nakon što dođe do relevantnih informacija koje mu omogućavaju donošenje odluke potrošač/kupac se susreće s troškovima koji su vezani uz početak korištenja proizvoda. Javljaju se troškovi učenja, kao što su npr. troškovi edukacije osoblja ili samoučenja. Pored ovih troškova, tu su još i navike potrošača koje je potrebno mijenjati radi korištenja supstituta, kao i rizici koji su usko povezani s korištenjem novog proizvoda.

Kada konkurent odluči preoteti potrošača/kupca, on mu mora pružiti veću vrijednost, odnosno stvoriti takvu ponudu koja će pružiti više zadovoljstva. Za realizaciju navedenoga potrebno je istražiti potrebe i želje potrošača/kupaca, zatim stvoriti novu ili prilagoditi staru ponudu, što u konačnici troškovno opterećuje konkurenta.

Lojalni potrošač/kupac stvara se konstantnom dostavom veće vrijednosti i stvaranjem zadovoljstva u svakoj interakciji. Elementi koji karakteriziraju visoku lojalnost potrošača/kupaca vežu se uz preferenciju dugih stabilnih odnosa, uredno podmirivanje obveza, spremnost na suradnju i pružanje informacija itd. Stvaranje vrhunski lojalnih potrošača/kupaca temelji se na upravljanju odnosima s potrošačima.

<sup>50</sup> Griffin, J.: *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, John Willy & Sons, New York, 2002., str. 131-149.

## 8.4. Upravljanje odnosima s potrošačima/kupcima

Osnovni cilj poslovnih subjekata je **zadržavanje postojećih i privlačenje novih** potrošača/kupaca jer su jedino oni izvor prihoda i dobiti toliko potreban za njihov daljnji razvoj. Pri tome poslovni subjekti akcent u poslovanju stavljaju na zadržavanje postojećih potrošača/kupaca i izgradnju njihove lojalnosti jer je pridobivanje novih složeno, skupo i neizgledno. Potrošači/kupci su lojalni samo do granica koje ispunjavaju njihova očekivanja. Ako su ta očekivanja iznevjerena ili neispunjena, onda se potrošač/kupac preusmjerava na konkurenciju, tj. na ponudu drugog subjekta koji to čini kvalitetnije i uspješnije.

Lojalnost potrošača/kupaca nije apsolutna i neograničena. Poslovna praksa razlikuje one koji su malo, srednje ili potpuno lojalni poslovnom subjektu. Za spoznati razinu lojalnosti, nužno je uvesti sustavno praćenje reakcija potrošača/kupaca, što će omogućiti stvaranje detaljne slike o tome koje je proizvode i koliko potrošač/kupac u povijesti kupovao, s čime je bio, a s čime nije bio zadovoljan vezano za proces stvaranja i razmjene vrijednosti.

Uvažavajući visinu troškova za zadržavanje postojećih i pridobivanje novih potrošača/kupaca poslovni subjekti unapređuju postojeće i pronalaze nove pristupe. U tom kontekstu poslovni subjekti uvode novi pristup – pristup temeljen na upravljanju odnosima s potrošačima.<sup>51</sup>

**Upravljanje odnosima s potrošačima/kupcima** se definira i poima na različite načina, ali to je, u osnovi, poslovna politika usmjerena na privlačenje, prihvaćanje, zadovoljavanje i zadržavanje potrošača/kupaca tijekom čitavog njihovog životnog vijeka.<sup>52</sup> U tu svrhu razvijeni su programi upravljanja odnosima s potrošačima, koji obuhvaćaju više funkcija.<sup>53</sup> Osnova upravlja-

<sup>51</sup> U znanstvenoj i stručnoj javnosti upravljanje odnosima s potrošačima poznato je pod nazivom CRM (*Customer Relationship Management*). <http://www.sternumit.com/>

<sup>52</sup> Bull, Ch.: *Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) implementation*, Business Process Management Journal, 2003., 5, 9, str. 592-602.

<sup>53</sup> Meler, M., Dukić, B.: *Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta* (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str. 155-189.

nja odnosima s potrošačima je računalni program koji omogućuje prikupljanje, slanje i obradu te potom korištenje obrađenih podataka objedinjenih kroz funkciju pružanja usluga i potpore potrošačima/kupcima, kroz funkciju potpore prodajnom osoblju i kroz provođenje promocijskih aktivnosti.

Pružanje usluga i potpore potrošačima/kupcima u predkupovnom razdoblju, razdoblju tijekom odvijanja kupnje i razdoblju nakon kupnje može se organizirati i na klasičan način. Međutim, pri **klasičnom pružanju usluga i potpore potrošačima/kupcima**, poslovni subjekti koji to čine suočeni su s pogreškama i s nekonzistentnošću u održavanju razine kvalitete usluga i potpore. S upravljanjem odnosima s potrošačima to se izbjegava i automatizira, minimaliziraju se pogreške i standardiziraju elementi potpore i usluga potrošačima. Na taj se način u svakom pojedinom razdoblju (od predkupovnog, preko razdoblja u kojem se odvija kupnja, pa sve do razdoblja nakon kupnje) pružanje usluge i potpore potrošačima/kupcima unapređuje, rješavaju se problemi “uskih grla” i pogrešaka. Pružanje usluga i potpore potrošačima/kupcima ostvaruje se njihovim objedinjavanjem pomoću tehnologije i raznih medija kao što su telefon, faks, pošta, *e-mail* i *web*-stranica te povezivanjem s bazom podataka, a tu je i prodajno osoblje. Ti se mediji povezuju s bazom podataka u kojoj su spremljeni podaci o rješavanju određenih problema, tako da potrošač/kupac sa svakim od navedenih oblika kontakata dobiva cjelokupnu uslugu i potporu.<sup>54</sup>

**Automatizirana potpora prodajnom osoblju** je ključno obilježje sustava upravljanja odnosima s potrošačima. U tom sustavu se pohranjuju podaci o postojećim potrošačima/kupcima, njihovim dosadašnjim kupnjama, podaci o proizvo-

<sup>54</sup> Npr. korisnik je upravo nazvao broj korisničke službe i djelatnik službe dobiva na zaslonu informacije o pozivatelju – ime, prezime, adresu, popis prijašnjih poziva, popis usluga koje korisnik ima aktivirane... Nakon kratkog razgovora prepoznaje čestu pogrešku te u bazi znanja pronalazi rješenje problema. U idućih deset klikova elektroničkom poštom šalje korisniku upute za rješavanje problema i preuzima sljedeći poziv; <http://www.business.hr/hr/Naslovnica/B.IT/Poslovnajesenja/Zasto-uspjesnim-tvrtkama-treba-CRM-sustav> (03. 06. 2011.)

dima koji se kupuju, konkurentima, kao i drugi podaci. U sustav se uključuju svi podaci o potrošačima/kupcima, a sve na način da se može pratiti proces kupnje za svakog potrošača/kupca ili odabrane skupine. Programom je predviđeno da se po potrebi podatke može reorganizirati i tražiti rezultate prodaje po geografskim područjima, gradovima, skupinama potrošača/kupaca, po proizvodu, skupinama proizvoda, traženim predprodajnim ili postprodajnim uslugama i slično. Kroz automatiziranu potporu prodajnom osoblju, pored navedenih podataka koji proizlaze s tržišta, na raspolaganju su i podaci koji proizlaze iz poslovnog subjekta kao npr. informacije o svojstvima proizvoda, o inovacijama na proizvodu, cijenama, planiranim sniženjima cijena te informacije o promocijskim aktivnostima. Saznanja o tržišnim promjenama, tj. osobito stima potrošača/kupaca i o promjenama vezanima za ponudu, ne samo da oslobađaju prodajno osoblje od rutiniranih poslova, već se koriste i za utvrđivanje i efikasnije provođenje marketinških programa i promocijskih aktivnosti na odabranom ciljnom tržištu. Automatizirana potpora prodajnom osoblju podrazumijeva dostupnost navedenih podataka i informacija pomoću *e-maila* i interneta, što umnogome pridonosi povećanju učinkovitosti prodajnog osoblja.<sup>55</sup>

**Automatizirano provođenje marketinških aktivnosti** je treća funkcija upravljanja odnosima s potrošačima. Realizacija promocijskih i drugih marketinških aktivnosti umnogome se unapređuje upravljanjem odnosima s potrošačima. Taj sustav osigurava najsvježije informacije o ponašanju i navikama potrošača/kupaca. Korištenjem baze podataka o potrošačima/kupcima s odgovarajućim računalnim programima, dolazi se do

<sup>55</sup> Npr. svaki prodajni zastupnik, osoba na teleprodaji, izravni prodavač jasno i nedvosmisleno vodi svoje prodajne prilike, prati aktivnosti, dokumentira komunikaciju s klijentima, usklađen je s kolegama iz drugih odjela... Zvuči bajkovito, no realno je. CRM sustavi upravo tomu i služe. Sustav praćenja prodajnih prilika uvođenjem CRM-a postaje jednostavniji i pregledniji nego ikad. Praćenje komunikacije elektroničkom poštom svodi se na dva-tri klika. Pisma korisnika automatski se ili poluautomatski dokumentiraju u sustavu, a CRM će vas podsjetiti na sve aktivnosti koje imate kao prodavači.; [http://www.business.hr/hr/Naslovnica/B.IT/PoSlovna-rjesenja/Automatizacija-prodaje-uvodenjem-CRM-sustava](http://www.business.hr/hr/Naslovnica/B.IT/PoSlovna-rjesenja/Automatizacija-prodaje-uvodenjem-CRM-sustava;); (03. 06. 2011.)

spoznaja o preferencijama potrošača/kupaca i stavovima vezano za novu ponudu. Na tim osnovama marketinški stručnjaci mogu stvarati učinkovite marketinške projekte kojima je cilj zadržati postojeće i privući nove potrošače/kupce, a s vremenom znanje o njima postaje ključna odrednica stvaranja i pružanja koristi potrošačima/kupcima. Korištenjem sustava upravljanja odnosima s potrošačima u provođenju promocijskih aktivnosti prati se i kontrolira njihova realizacija, a realizacija i kontakti s potrošačima/kupcima pridonose obogaćivanju baze podataka novim podacima. Podaci koji se prikupljaju tijekom promocijskih akcija osiguravaju temelj za ocjenu djelotvornosti promocijskih aktivnosti, pojedinačno po promocijskoj akciji i/ili zbirno. Korištenjem upravljanja odnosima s potrošačima ne samo da se potrošači/kupci jednostavnije, brže i efikasnije informiraju o ponudi, već stalni dotok povratnih informacija od potrošača/kupaca i njihova trenutačna obrada osiguravaju modifikaciju promocijskih akcija koje su u realizaciji. Po završetku promocijskih akcija dobivaju se informacije kojima je moguće ocijeniti jesu li u kojim elementima korekcije u provođenju promocijskih aktivnosti dale rezultat.

Uvođenjem sustava upravljanja odnosima s potrošačima omogućuje se održavanje baze podataka i kontakata s potrošačima/kupcima. Uvođenjem tog sustava poslovni subjekti ostvaruju i čitav niz drugih učinaka koji su u funkciji stvaranja konkurentске prednosti.<sup>56</sup> U osnovi, upravljanje odnosima s potrošačima je sustav kojim se u kanalima distribucije prikupljaju podaci o potrošačima/kupcima i koji se potom usmjeravaju prema središnjoj bazi podataka gdje se objedinjuju i obrađuju. Na taj način poslovni subjekti mogu stvoriti sliku o svojim potrošačima/kupcima, odnosno prepoznati njihove potrebe, želje, očekivanja, primjedbe i prijedloge za unapređenje ponude, i to brže i bolje od konkurencije. S vremenom baza podataka o potrošačima/kupcima postaje sve cjelovitija, što omogućuje detaljniju analizu i detaljnije poznavanje potreba potrošača/kupaca i ispunjavanje

<sup>56</sup> Kracklauer, A. H., Quinn Mills, D M., Seifert, D.: *Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level*, Springer Verlag, Berlin, 2010., str. 3-6.

njihovih očekivanja. Korištenje baze podataka je široko dostupno, od menadžera do prodajnih predstavnika ili/i osoblja koje izravno opslužuje krajnje potrošače i poslovne kupce.

Na taj se način ne samo omogućuje isporuka očekivane ponude, već i one iznad očekivanja, što krajnji potrošači i poslovni kupci posebno cijene. Krajnji potrošači i poslovni kupci se osjećaju uvažavanima i tretirani su kao pojedinci, a ne kao dio mase. Sve navedeno u konačnici pridonosi razvijanju njihove lojalnosti.

Pomoću upravljanja odnosima s potrošačima ne samo da se uspostavlja dobar temelj za analizu potrošača/kupaca, već on osigurava i stvaranje kvalitetnijih odnosa. Razvoj odnosa s potrošačima/kupcima temelji se na programu kojim se ne samo prikuplja čitav niz podataka o potrošačima/kupcima, već i omogućuje stalni kontakt s njima. Prikupljaju se podaci o vrsti proizvoda, količini proizvoda koja se kupuje, vremenu kada je kupnja obavljena, učestalosti kupnje, kao i drugi podaci značajni za upravljanje odnosima s potrošačima.

Završno, značaj upravljanja odnosima s potrošačima vezuje se i za činjenicu da njegovim korištenjem u dužem razdoblju potencijalni krajnji potrošači i poslovni kupci postaju stvarni i lojalni. Upravljanjem odnosima s potrošačima ostvaruju se veći prihodi i to po osnovi segmentacije potrošača/kupaca i utvrđivanja jasne strategije za ciljno tržište. S druge strane, upravljanje odnosima s potrošačima omogućuje jačanje profitabilnosti na temelju individualizacije marketinških aktivnosti prema najprofitabilnijim potrošačima/kupcima. Lojalni potrošači/kupci pridonose jednom i drugom, tj. povećanju prihoda i jačanju profitabilnosti.



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Analizirajte dvije skupine informacija s obzirom na izvore njihovog nastanka.
2. Raspravite razliku između primarnih i sekundarnih informacija.
3. Obrazložite proces istraživanja tržišta i njegovih pet faza.
4. Istaknite karakteristike metode istraživanja i izbora uzorka.
5. Objasnite vrste potrošača i pojedinačno istaknite njihove osobitosti.
6. Raspravite vanjske utjecaje na ponašanje krajnjih potrošača.
7. Obrazložite unutarnje čimbenike koji utječu na ponašanje krajnjih potrošača.
8. Proces donošenja odluka o kupnji realizira se kroz pet faza. Koja je od tih faza, po vašem mišljenju, najkritičnija za pridobivanje ili gubitak krajnjeg potrošača?
9. Analizirajte vrste procesa kupnje krajnjeg potrošača.
10. Koje su karakteristike potrošača na poslovnom tržištu (poslovni kupci) i koje vrste tih potrošača razlikujemo?
11. Identificirajte i navedite specifičnosti proizvoda koji su predmet razmjene na poslovnom tržištu.
12. Kupovni proces na poslovnom tržištu započinje prepoznavanjem problema. Koje su preostale faze tog procesa i koje su njihove značajke?
13. U interdisciplinarnoj skupini za nabavu razlikuje se više uloga. Koje su uloge članova skupine za nabavu?
14. Dinamika okruženja i promjene utječu na nove odnose na tržištu s kojima se ostvaruje uspjeh. Raspravite novonastale okolnosti i način prilagodbe.

15. Obrazložite tezu da su potrošači/kupci “izvorište vrijednosti” i u tom kontekstu analizirajte 3B strategije.
16. Analizirajte lojalnost potrošača/kupaca i određivanje prepreka za zaštitu od konkurenata.
17. Upravljanje odnosima s potrošačima/kupcima ostvaruje se kroz funkcije pružanja usluga i potpore potrošačima/kupcima, pružanja potpore prodajnom osoblju i kroz provođenje promocijskih aktivnosti. Istaknite specifičnosti pojedine funkcije.

## LITERATURA

1. Abaetę De Azevedo, Pomeranz, R.: *Customer Obsession: How to acquire, retain, and grow Customers in the new age of Relationship marketing*, McGraw Hill, New York, 2008.
2. Anderson, J. C., Narus, J. A., Narayandas, D.: *Business Marketing Management, Understanding and Delivering Value*, Pearson, London, 2009.
3. Brennan, R., Canning, L., McDowell, R.: *Business to Business Marketing*, Sage, London, 2007.
4. Coe, J. M.: *Fundamentals of Business to Business, Sales and Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2004.
5. De Mooij, M.: *Consumer Behavior and Culture: Consequences for Global Marketing and Advertising*, Sage, London, 2011.
6. Beck, R. C.: *Motivacija: teorija i načela*, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2003.
7. Bull, Ch.: *Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation*, Business Process Management Journal, 2003., 5, 9, str. 592-602.
8. Eisner, D. M., Cohen, A. R.: *Working Together: Why Great Partnerships Succeed*, Harper Collins, New York, 2010.
9. Ferrell O. C., Hartline, M. D.: *Marketing Strategy*, South Western, Masorn, 2011.
10. McDonald, M., Woodburn, D.: *Key Account Management*, Elsevier, Oxford, 2007.
11. Grbac, B., Lončarić, D.: *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje*, Ekonomski fakultet Rijeka, Promarket Rijeka, 2010.
12. Greener, S.: *Business Research Methods*, Ventus Publishing, 2008.
13. Griffin, J.: *Customer Loyalty: How to Earn It, How to Keep It*, John Willy & Sons, New York, 2002.

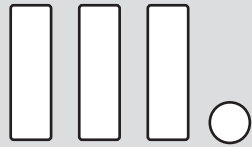
14. Jansson-Boyd, C.: *Consumer Psychology*, Mc Graw Hill, New York, 2010.
15. Hair, J., Robert p. Bush, R., Ortinau, D.: *Marketing Research, Within a changing Information environment*, McGraw-Hill, Boston, 2003.
16. Hutt, M. D., Spech, T. W.: *Business Marketing Management - B2B*, South-Western, Mason, 2010.
17. Kardes, F., Cronley, M., Cline, T.: *Consumer Behavior*, South Western, Mason, 2008.
18. Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1990.
19. Kotler, Ph., Keller, K.L.: *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 2008.
20. Kracklauer, A. H., Quinn Mills, D. M., Seifert, D.: *Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level*, Springer Verlag, Berlin, 2010.
21. Meler, M., Dukić, B.: *Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM)*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.
22. Mooi, E., Sarstedt, M.: *A Concise Guide to Market Research*, Springer, Berlin, 2011.
23. Peppers, D., Rogers, M.: *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*, John Wiley&Sons, New Jersey, 2011.
24. Prahalad, C. K., Ramaswamy, C. K.: *Co-opting Customer Competence*, u Prahalad, C. K., Ramaswamy, P. B., Katzenbach, J. R., Lederer, C., Sam, H.: *Harvard Business Review on Customer Relationship Management*, Harvard Business School Publishing, 2001.
25. Nottanson, I.: *Forming a Partnership: And Making It Work*, Entrepreneurial Media, 2007.
26. Slater, D.: *Consumer Culture & Modernity*, Blackwell, Publishing, Malden, 2003.
27. Sassatelli, R.: *Consumer Culture, History Theory and Politics*, Sage, London, 2007.

28. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A.: *Research Methods for Business Students*, Pearson, 2009.
29. Sutton, D., Klein, T.: *Enterprise Marketing Management*, John Wiley, New Jersey, 2003.
30. Vitale, R., Giglierano, J., Phoertsch, W.: *Business to Business Marketing, Analysis and Practice*, Pearson, New Jersey, 2011.
31. Zikmund, W.G., D'Amico, M.: *Effective Marketing: Creating and Keeping Customers*, West Publishing Company, Minneapolis, 1995.

## Internet izvori

1. <http://www.dzs.hr/>
2. <http://www.mathworks.com/>
3. <http://www.psych.cornell.edu/>
4. <http://faculty.chass.ncsu.edu/>
5. <https://www.surveymonkey.com/>
6. <http://www.karlovacka.com/>
7. <http://www.karlovacka.com/>
8. <http://dok-ing.hr/>
9. <http://www.dzs.hr/>
10. <http://www.nexe.hr/>
11. <http://www.nexe.hr/>
12. <http://www.vlada.hr/>
13. <http://www.vlada.hr/>
14. <http://www.tkk.hr/>
15. <http://www.poslovniforum.hr/>
16. <http://www.zv.hr/>

17. <http://www.sila.hr/>
18. <http://www.lesnina.si/>
19. <http://www.sternumit.com/>
20. <http://www.business.hr/hr/>



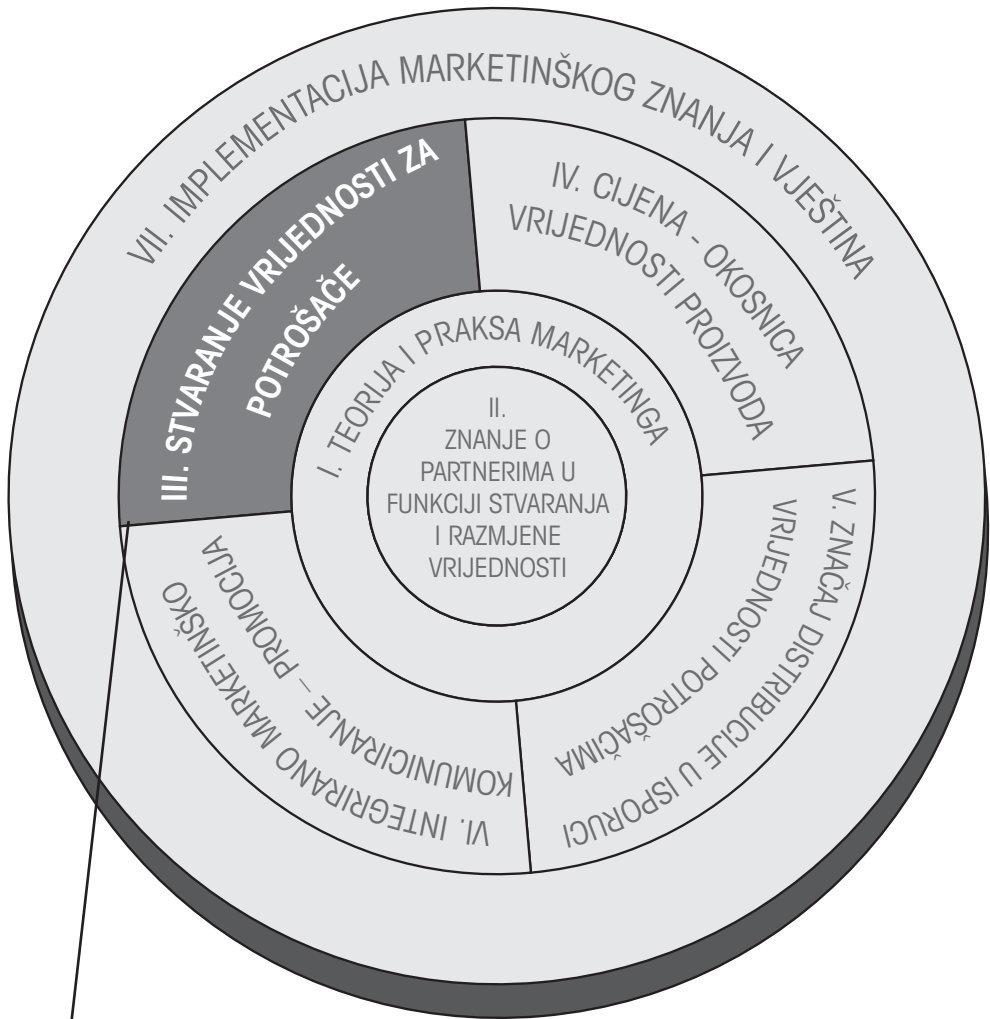
# STVARANJE VRIJEDNOSTI ZA POTROŠAČE

Stvaranje vrijednosti za potrošače u neposrednoj je vezi s ostvarivanjem konkurentske prednosti. Poslovni subjekt u definiranju ponude čije je polazište adekvatni proizvod, vodi računa da se stvori takav proizvod koji ima vrijednost za potrošača. S tim u vezi u nastavku se raspravlja o temeljnim postavkama o proizvodu, odnosno o koncepciji vrijednosti i korisnosti proizvoda (točka 9.), o elementima proizvoda (točka 10.), o razvoju i širenju novog proizvoda (točka 11.) te o životnom ciklusu proizvoda (točka 12.).

## Ciljevi

- Razumjeti karakteristike proizvoda.
- Raspraviti klasifikaciju proizvoda krajnje potrošnje.
- Analizirati klasifikaciju proizvoda proizvodne potrošnje.
- Raspraviti svojstva proizvoda.
- Analizirati značaj marke proizvoda.
- Utvrditi karakteristike ostalih elemenata proizvoda.
- Definirati novi proizvod.
- Opisati faze procesa razvoja novog proizvoda.
- Raspraviti proces prihvatanja i širenja novog proizvoda.
- Razumjeti koncepciju životnog ciklusa proizvoda.
- Identificirati način reagiranja u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda.
- Opisati alternativne životne cikluse proizvoda.





### III. STVARANJE VRIJEDNOSTI ZA POTROŠAČE

- Konceptija vrijednosti i korisnost proizvoda
- Elementi proizvoda
- Razvoj i širenje novog proizvoda
- Životni ciklus proizvoda



# 9. KONCEPCIJA VRIJEDNOSTI I KORISNOST PROIZVODA

## 9.1. Proizvod – predmet razmjene na tržištu

Pod koncepcijom se podrazumijeva proces shvaćanja određenog problema i/ili razmatranja nekih pojava.<sup>1</sup> U razmatranju **koncepcije vrijednosti** u kontekstu isporuke proizvoda polazi se od uvažavanja činjenice da je vrijednost relativna, tj. ono što je za jednog potrošača velika vrijednost za drugog je to mala vrijednost ili čak nema vrijednosti, i obrnuto. Vrijednost proizvoda je mnogo širi pojam od troška za njegovo stvaranje ili cijene za koju se proizvod plasira na tržište. Vrijednost je neposredno vezana za korisnost proizvoda, odnosno vezana je s njegovom upotrebljivošću.<sup>2</sup> Koncepcija vrijednosti promatrana sa stajališta potrošača sugerira snažan odnos sa zadovoljstvom potrošača.

Poslovni subjekt ostvaruje konkurentsku prednost kao jedan od ključnih ciljeva u poslovanju ako na bolji način od konkurenata razumije potrebe i stvori proizvod koji ima vrijednost za potrošača ili, preciznije rečeno, ako potrošač uoči proizvod i prihvati ga kao vrijednost. Drugim riječima, dolazi do razmjene samo onda kada potrošači opaze razliku u važnim obilježjima između proizvoda poslovnog subjekta i proizvoda konkurenata.<sup>3</sup>

S vremenom se mijenjaju očekivanja potrošača, tako da se može ustvrditi da svaka generacija potrošača ima svoje vrijednosti. Danas su prisutni trendovi vezani za zdrav život, očuvanje okoliša, primjereno postupanje sa životinjama i drugi

<sup>1</sup> Lat. *conceptio* - zamisao, nedotjerani nacrt, ovakvo ili onakvo shvaćanje nečega... Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1990., str. 719.

<sup>2</sup> Sullivan, P. H.: *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000., str. 85.

<sup>3</sup> Storbacka i Nenonenu navode da "...vrijednost se mjeri temeljem razmjene koja se dogodi kada dobavljač prodaje, a kupac kupuje proizvod." (str. 241.) Storbacka, K, Nenonen, S.: *Markets as configurations*, European Journal of Marketing, 2011., Vol. 45, No. ½, str. 241-258.

trendovi, što pored ostaloga utječe na modifikaciju vrijednosti, odnosno ukomponiranje navedenih trendova u isporuku vrijednosti i ostvarivanje zadovoljstva potrošača. Dolazi do novih očekivanja potrošača i novih aspekata vrijednosti, kao što su dostupnost informacija, širina izbora, uroda ostvarena korištenjem proizvoda, osjećaj pozitivnog iskustva i doživljaja.<sup>4</sup> Na tim osnovama dolazi do sve veće pažnje koja se posvećuje nematerijalnim vrijednostima proizvoda u odnosu na materijalne vrijednosti proizvoda.

Iz tih razloga poslovni subjekti u stvaranju proizvoda polaze od potreba i želja potrošača koje pojedini proizvod treba zadovoljiti kako bi postao predmet razmjene na tržištu.<sup>5</sup> Proizvod sa svim njegovim materijalnim i nematerijalnim karakteristikama mora pružiti korist potrošaču i tek kao takav postaje vrijednost za potrošača, a jedino proizvod koji ispunjava te uvjete može biti uspješan proizvod.

Marketinški stručnjaci u stvaranju proizvoda polaze od koristi koju taj proizvod može pružiti potrošačima jer potrošači ne kupuju proizvod, oni kupuju koristi. **Koristi koje pruža proizvod** osiguravaju se njegovim posjedovanjem i korištenjem, i na taj način ispunjavaju potrebe i želje potrošača, što u konačnici dovodi do vrijednosti za potrošača.

Za potpunije razumijevanje suštine vrijednosti proizvoda i njegovih karakteristika nužno je spoznati osobitosti proizvoda, klasifikaciju proizvoda, određivanje ponude za nastup na tržištu i druge specifičnosti.

**Proizvod** je predmet razmjene koji se nabavlja s ciljem da se njime riješi određeni problem, tj. potreba i želja. Proizvod se ne kupuje zbog njega samog već zbog koristi koje pruža njegovo posjedovanje ili korištenje. Marketinški stručnjak u njegovom stvaranju mora polaziti od osnovne koristi koju proizvod mora posjedovati, a koju potrošač u konačnici mora prepoznati i uvažavati.

<sup>4</sup> Walters, D., Buchanan, J.: *The new economy, new opportunities and new structures*, Management Decision, 2001., Vol. 39, No. 10, str. 818-833.

<sup>5</sup> Hollensen, S.: *Marketing Management, A Relationship Approach*, Prentice Hall, New York, 2010., str. 137-139.

Proizvod je sve ono što je ponuđeno na tržištu s ciljem da se zadovolje potrebe ili želje potrošača u procesu razmjene. Proizvod je široki sklop materijalnih i nematerijalnih koristi koje potrošač ostvaruje njegovom kupnjom. Složenost proizvoda proizlazi ne samo iz njegovih fizičkih karakteristika, već i iz nematerijalnih karakteristika koje su u izravnoj vezi s potrebama i željama potrošača. Proizvod je osnovni element marketinškog miksa i polazna veličina na koju se oslanjaju ostali elementi marketinškog miksa. Uvažavanje proizvoda kao ukupnosti opipljivih (materijalnih) i neopipljivih (nematerijalnih) karakteristika, koje potrošač dobiva njegovom kupnjom naziva se **konceptijom totalnog proizvoda**, a koja podrazumijeva pod proizvodom fizičke proizvode,<sup>6</sup> usluge<sup>7</sup> i ideje.<sup>8</sup>

Potrošač prilikom kupnje proizvoda ne pravi razliku između fizičkih i nefizičkih karakteristika proizvoda. Proizvod je za potrošača ukupnost tih karakteristika, a u osnovi svega je korist koja se ostvaruje njegovim posjedovanjem. Međutim, marketing menadžer mora imati spoznaju da se vrijednost proizvoda temelji na dvije **dimenzije proizvoda** – osnovnoj i dodatnoj dimenziji proizvoda. Osnovna dimenzija proizvoda odnosi se na koristi koje proizvod mora posjedovati da bi mogao zadovoljiti određenu potrebu ili želju. To je neopipljiva razina proizvoda zbog koje potrošači doista kupuju taj proizvod.<sup>9</sup> Dodatne dimenzije proizvoda svode se na oblikovanje proizvoda, kvalitetu proizvoda, ime (marku) proizvoda, ambalažu proizvoda te obogaćivanje proizvoda uslugama kojima se stvara dodatna vrijednost proizvoda kao što je kreditiranje, servis, jamstvo i dostava proizvo-

<sup>6</sup> Fizički proizvod je npr. hladnjak tvrtke *Rade Končar* iz Zagreba; <http://www.koncar-ka.hr/> (08. 06. 2011.)

<sup>7</sup> Usluga je npr. turistički aranžman za ljetovanje na Hvaru koju nudi turistička agencija *Generalturist*; <http://www.generalturist.com/> (08. 06. 2011.)

<sup>8</sup> Ideje je npr. akcija protiv pušenja koju je povodom Svjetskog dana nepušenja organizirala udruga studenata medicine *CroMSIC*; <http://www.cro-rss.com/> (08. 06. 2011.)

<sup>9</sup> Npr. potrošač kupuje sok od naračke tvrtke *Fructal* kako bi zadovoljio svoju potrebu za žedi; <http://www.fructal.si/kontakt/> (06. 06. 2011.)

da.<sup>10</sup> Za potpunije razumijevanje proizvoda korisno je razmotriti njegovu klasifikaciju.

## 9.2. Klasifikacija proizvoda krajnje potrošnje

Klasifikacija proizvoda je sustavno razvrstavanje proizvoda prema određenim kriterijima, osobito s obzirom na njihova svojstva koja se smisleno povezuju. Klasifikacijom proizvoda prema raznim kriterijima primjerenije se definira pristup kojim se zadovoljavaju potrebe i želje potrošača.

U osnovi, kako je već napomenuto, proizvodi se klasificiraju na fizičke proizvode, usluge i ideje. Klasifikacija može biti uvažavajući period u kojem se proizvodi potroše pa tako neki traju duže, a neki kraće. Međutim, najznačajniji pristup klasifikaciji proizvoda je onaj vezan za razlikovanje proizvoda krajnje potrošnje i proizvoda proizvodne potrošnje.<sup>11</sup>

**Proizvodi krajnje potrošnje** kupuju se za osobnu upotrebu, za korištenje u domaćinstvu ili za potrebe obitelji. Klasifikacija proizvoda krajnje potrošnje razlikuje konvencionalne proizvode, *shopping* proizvode i specijalne proizvode.

Karakteristično je za **konvencionalne proizvode** da se kupuju često i s malo uloženog napora. Kupuju se s malo uloženog napora jer se poznaju njihove specifičnosti. Pritom se traži malo informacija, a volja za prihvatom supstituta je velika. Razlikuju se tri vrste konvencionalnih proizvoda:

- osnovni proizvodi koji se kupuju redovito i rutinirano, najčešće su nižih cijena.<sup>12</sup>

<sup>10</sup> Npr. potrošač koji kupuje sok od naranče tvrtke *Fructal* to čini jer je taj sok primjereno ambalažiran, cjenovno pristupačan i kvalitetan <http://www.fructal.si/kontakt/> (06. 06. 2011.)

<sup>11</sup> Grbac, B.: *Marketinške paradigme*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2010., str 141-144.

<sup>12</sup> Npr. u osnovne proizvode spada zubna pasta *Zirodent* tvrtke *Saponia*. Takav proizvod potreban je za održavanje redovite higijene te je njegov izbor redovit i rutiniran. <http://www.saponia.hr/> (06. 06. 2011.)

- impulzivni proizvodi koji se kupuju impulzivnom kupnjom, tj. neplanirano i od slučaja do slučaja. Ti se proizvodi kupuju kada se registrira potreba za njihovom nabavom, što u pravilu nije na redovitoj osnovi.<sup>13</sup>
- proizvodi koji se kupuju u nuždi.<sup>14</sup>

**Shopping proizvodi** su proizvodi koji se nabavljaju povremeno ili od slučaja do slučaja. Karakteristično je da su ti proizvodi veće vrijednosti i da se prodaju u specijaliziranim prodavaonicama. Potrošač u pravilu ne raspolaže s dovoljno informacija prije nabave. Zbog navedenog potrošač se nalazi u situaciji da prije kupovanja mora osigurati određeni kvantum informacija o proizvodu. Potrošač ispituje i proučava osobine proizvoda, uspoređuje cijene sa sličnim proizvodima i tek kada je zadovoljan osobinama, dizajnom, cijenom, kvalitetom i drugim karakteristikama, pristupa kupnji.<sup>15</sup>

**Specijalni proizvodi** su proizvodi koji posjeduju određene specifične karakteristike ili su to proizvodi s markom. Zbog specifičnih karakteristika ili zbog marke proizvoda potrošači nabavljaju te proizvode neovisno o cijeni koju moraju platiti i ne prihvaćaju supstitute.<sup>16</sup>

### 9.3. Klasifikacija proizvoda poslovne potrošnje

Proizvodi poslovne ili proizvodne potrošnje nazivaju se i industrijskim proizvodima. Oni se nabavljaju radi daljnje prerade i proizvodnje drugih proizvoda. Promet ovim proizvodima je mno-

<sup>13</sup> Npr. u impulzivne proizvode padaju čokolade *Dorina* tvrtke *Kraš*; [http://www.kras.hr/\(06.06.2011.\)](http://www.kras.hr/(06.06.2011.))

<sup>14</sup> Tako npr. u slučaju kada nas iznenadi kiša, u nuždi da se ne smočimo, kupujemo kišobran, tj. loši vremenski uvjeti bili su motiv kupovanja kišobrana tvrtke *VIS*; [http://www.vis.hr/\(06.06.2011.\)](http://www.vis.hr/(06.06.2011.))

<sup>15</sup> Kuhinjski namještaj tvrtke *Geli* iz akova je primjer shopping proizvoda jer se prije kupovanja potrošač interesirao za druge slične proizvode i uspoređivao cijenu, kvalitetu i druge karakteristike proizvoda prije kupovanja; [http://www.geli.hr/\(06.06.2011.\)](http://www.geli.hr/(06.06.2011.))

<sup>16</sup> U specijalne proizvode spadaju npr. visoko kvalitetne kravate tvrtke *Croata* koje se kupuju jer su izvrsno dizajnirane i izrađene od kvalitetnog materijala, ili se pak kupuju zbog vrijednosti koju ima ta marka kravate; [http://www.croata.hr/\(06.06.2011.\)](http://www.croata.hr/(06.06.2011.))

go veći od prometa koji se ostvaruje prodajom proizvoda krajnje potrošnje. Iz toga i proizlazi posebni značaj i potreba detaljnije razrade proizvoda proizvodne potrošnje i definiranja njihovih karakteristika. Kao potrošači proizvoda proizvodne potrošnje javljaju se poslovni subjekti.

Razlikuje se više klasifikacija proizvoda proizvodne potrošnje ovisno u njihovoj vrijednosti, načinu upotrebe i razini donošenja odluka o njihovoj nabavi. Najčešće se proizvodi poslovne potrošnje klasificiraju na sirovine, repromaterijal i dijelove, kapitalna osnovna sredstva, opremu, potrošnu robu i usluge.

**Sirovine** su proizvod poslovne potrošnje koji je po svojim karakteristikama sličan stanju u prirodi, tj. taj proizvod se eventualno tek neznatno prerađuje ili se uopće ne prerađuje.<sup>17</sup>

**Repromaterijal i dijelovi** su proizvodi poslovne potrošnje koji se ugrađuju u finalni proizvod. Po svojim karakteristikama ti proizvodi imaju jednu razinu prerade više od sirovina i oni su po svojoj prirodi gotovi proizvodi. Jedinična vrijednost tih proizvoda je niska, ali je brzina potrošnje u proizvodnim procesima velika. Karakteristično je da odluku o nabavi tih proizvoda donose osobe koje nisu visoko rangirane na osnovi suradnje koju poslovni subjekt ima s dobavljačima repromaterijala.<sup>18</sup>

**Kapitalna osnovna sredstva** u pravilu imaju visoku vrijednost i nisu dio gotovog proizvoda, ali su ključna za njegovu proizvodnju. Takvi proizvodi nalaze se u svakom poslovnom subjektu, a svode se na proizvodne hale, strojeve i drugu kapitalnu opremu nužnu za proizvodnju. Kapitalna osnovna sredstva se najčešće proizvode po specijalnoj narudžbi naručitelja, što u proces donošenja odluka o kupnji na strani ponuđača i naručitelja uključuje visoko obrazovane djelatnike.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> Npr. u sirovinu spadaju trupci bukve koje tvrtka *Drvenjača* pripremi za transport u Italiju gdje se preradom dobiva materijal za izradu namještaja. <http://www.drvenjaca.hr/> (06. 06. 2011.)

<sup>18</sup> U repromaterijal spadaju npr. limovi koji se kupuju za izgradnju broda u *3. maju*, <http://www.3maj.hr/> (06. 06. 2011.)

<sup>19</sup> U kapitalna osnovna sredstva spadaju npr. armirano betonske hale tvrtke *Beton-rad* <http://www.betonrad.hr/> (06. 06. 2011.)



**Oprema** je proizvod poslovne potrošnje koji po svojoj vrijednosti ne spada u kapitalnu opremu. Vijek trajanja opreme je kraći u odnosu na kapitalna osnovna sredstva. Oprema ne postaje dio finalnog proizvoda, ali je neophodna za njegovu proizvodnju. U procesu nabave vodi se briga o kvaliteti opreme, rokovima isporuke, cijenama i postprodajnim uslugama. Promocija takvih proizvoda poslovne potrošnje vezana je za osobnu prodaju.<sup>20</sup>

**Potrošna roba** su proizvodi koji se koriste svakodnevno u većim količinama. Jedinične cijene tih proizvoda su niske i nisu sastavni dio finalnog proizvoda. Nabava potrošne robe najčešće se vrši kod poznatog dobavljača, redovita je, rutinirana i jednostavna. Odluke o nabavi donose se na nižoj razini menadžmenta.<sup>21</sup>

**Usluge** su neopipljiv proizvod koji pojedine tvrtke naručuju od tzv. trećih osoba. Najčešće se to odnosi na usluge *leasinga* i najma prostora ili opreme, usluge servisiranja, popravaka, intelektualne i druge usluge. Cijena pojedinih usluga je različita te se poslovni subjekti često nalaze u dvojbi treba li kupovati pojedinu uslugu od drugih ili organizirati njenu realizaciju interno, s vlastitim djelatnicima. Navedeno prvenstveno ovisi o vrsti usluge, intenzitetu potrebe za uslugom, o cijeni usluge, sposobnosti interne organizacije da pruži uslugu i ostalom.<sup>22</sup>

## 9.4. Proizvodni program

Poznavanje karakteristika proizvoda nužno je za donošenje niza marketinških odluka, a posebno je značajno za definiranje proizvodnog programa s kojim poslovni subjekti nastupaju na tržištu. Poslovni subjekti nastupaju na tržištu s ponudom koja obuhvaća više od jednog proizvoda. Ti su proizvodi više ili manje povezani prema određenim karakteristikama i u zbiru čine pro-

<sup>20</sup> U opremu spadaju pojedini alati, vozila, kancelarijski namještaj, računala, printeri i slično. Npr. računala koja prodaje *Ri-ing* spadaju u tzv. računalnu opremu; <http://www.ri-ing.hr/> (06. 06. 2011.)

<sup>21</sup> To su npr. sredstva za čišćenje i održavanje, papir za printer, olovke, omotnice za pisma i slično. U potrošnu robu npr. spadaju toneri za pisane koje prodaje tvrtka *Stelladecoro*; <http://stelladecoro.hr/> (06. 06. 2011.)

<sup>22</sup> Npr. u usluge spada usluga čuvanja i zaštite imovine tvrtke *Protect*; <http://www.protect.hr/> (06. 06. 2011.)

izvodni program. **Proizvodni program** ili miks proizvoda je kombinacija svih proizvoda s kojima poslovni subjekti nastupaju na tržištu. Proizvodni program pojedinog poslovnog subjekta određen je širinom, dubinom, dužinom i konzistentnošću.

**Širina** proizvodnog programa temelji se na broju linija proizvoda koju poslovni subjekt ima.<sup>23</sup> **Dubina** proizvodnog programa odnosi se na broj proizvoda u pojedinoj liniji proizvoda.<sup>24</sup> **Dužina** proizvodnog programa<sup>25</sup> je ukupni broj pojedinih proizvoda u proizvodnom programu.

**Konzistentnost** proizvodnog programa odnosi se na stupanj povezanosti različitih linija proizvoda u krajnjoj potrošnji, u kanalima distribucije, u sličnim skupinama kupaca, sličnoj razini cijena i ostalom.<sup>26</sup>

---

<sup>23</sup> Tvrtka *Badel* proizvođač je vina, jakih alkoholnih pića i bezalkoholnih pića, tj. ima tri linije proizvoda, što predstavlja širinu proizvodnog programa; <http://www.badel.hr/> (09. 06. 2011.)

<sup>24</sup> Tvrtka *Badel* unutar svake linije ima više proizvoda, a u proizvodnoj liniji vina ima 55 vrsta vina, što predstavlja dubinu tog proizvodnog programa; <http://www.badel.hr/> (09. 06. 2011.)

<sup>25</sup> Tvrtka *Badel* ima dužinu proizvodnog programa od 99 proizvoda (55 vina + 33 žestice + 11 bezalkoholnih pića.); <http://www.badel.hr/> (09. 06. 2011.)

<sup>26</sup> Proizvodni program tvrtke *Badel* karakteriziran je konzistentnošću jer proizvodi zadovoljavaju slične potrebe i želje potrošača te se nude kroz iste kanale distribucije.

# 10. ELEMENTI PROIZVODA

Vrijednost koju ostvaruje potrošač procesom razmjene ovisit će o više elemenata proizvoda. Najznačajnijim elementima proizvoda koji su prisutni u svakom proizvodu smatraju se: svojstva proizvoda, marka proizvoda, ambalaža, oznake proizvoda i potpora proizvodu. Marketinški stručnjaci imaju na raspolaganju navedene elemente proizvoda i njihovom kombinacijom prilagođavaju se potrošačima u cilju da se proizvod prihvati kao vrijednost. U tom kontekstu različitom kombinacijom navedenih elemenata stvaraju se proizvodi koji su različiti od konkurencije. Jednom će to biti s naglaskom na svojstva proizvoda, u drugom slučaju na marku ili ambalažu proizvoda ili pak na potporu proizvodu. Najčešće se teži diferencijaciji koristeći kombinaciju svih elemenata proizvoda.<sup>27</sup> U nastavku se raspravlja o svakom pojedinom elementu proizvoda.

## 10.1. Svojstva proizvoda

Svojstva proizvoda su karakteristike po kojima se proizvodi identificiraju i međusobno razlikuju. Pojedini proizvod raspolaže s više svojstava i nije moguće sugerirati redosljed njihove važnosti. Svojstva proizvoda djeluju u zbiru i sumarno daju vrijednost proizvodu, jer proizvod je mnogo više od predmeta za razmjenu. Proizvod je skup opipljivih i neopipljivih svojstava kojima se zadovoljavaju potrebe i želje kupaca.

U **opipljiva** ili **fizička svojstva** proizvoda spadaju težina, veličina i trajnost, kvaliteta, dizajn i lakoća upotrebe. U **neopipljiva** ili **nefizička svojstva** proizvoda spadaju sva pridodata svojstva kao što su servisne usluge, krediti, jamstva, imidž, dostava i upute za upotrebu.

<sup>27</sup> Npr. proizvođač vina *Iločki podrum* u svojem proizvodnom programu kombinira svojstva vina, ambalažu, etiketiranje, potporu proizvodu i izgradnju marke na različiti način u odnosu na konkurente iz istog podneblja ili drugih vinogradarskih područja; <http://www.ilocki-podrumi.hr/> (09. 06. 2011.)

Potrošač u vrednovanju proizvoda, uvažavajući opipljiva i neopipljiva svojstva, prvenstveno polazi od korisnosti proizvoda, tj. od spoznaja što mu proizvod znači, iz čega se mogu izvesti motivi kupnje. Potrošači očekuju da proizvod bude jedinstven i različit od sličnih proizvoda koji se nude na tržištu. U tome značajnu ulogu ima prije spomenuta kvaliteta proizvoda, ali kvaliteta prema kriterijima koje potrošač smatra važnima, a ne ona koju zagovara proizvođač. Također, dizajn igra bitnu ulogu u vrednovanju proizvoda jer se odgovarajućim dizajnom proizvodu daju primjerene funkcionalne, estetske i tehnološke karakteristike na način da to potrošači mogu doživjeti vizualno i drugim osjetilima. Neposrednom brigom za kvalitetu i dizajn te drugim karakteristikama proizvoda stvara se adekvatna slika ili imidž o proizvodu.

## 10.2. Marka proizvoda

Marka je daljnji element proizvoda. Poslovni subjekti upotrebom marke komuniciraju s potrošačima diferencirajući se od konkurenata i nudeći proizvod traženih svojstava. Marka je naziv, fraza, simbol i dizajn ili njihova kombinacija, i koristi se s ciljem da se proizvod učini prepoznatljivim.<sup>28</sup> U raspravi vezano za marku potrebno je razlikovati ime marke (*Brand name*) od znaka marke (*Brand mark*) i zaštitnog znaka (*Trade mark*). **Ime marke** je dio marke koji se može izgovoriti, a koji sadrži riječi, brojeve ili slova. Dio marke koji se ne može izraziti riječima već je to u pravilu grafički prikaz ili simbol naziva se **znak marke**. **Zaštitni znak** je marka ili dio marke koji je registriran i zaštićen od upotrebe drugih, tj. zaštitni znak može koristiti samo njegov vlasnik.<sup>29</sup>

Definirajući jedan proizvod markom, ostvaruje se prednost za poslovni subjekt i za potrošača. Prednosti za poslovni subjekt svode se na razlikovanje proizvoda, što olakšava promociju, omogućuje povećanje kontrole u kanalima distribucije i proširuje ostvareni uspjeh i na ostale njegove proizvode. S druge strane,

<sup>28</sup> Rocco, F., (ur.): *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1993., str. 245.

<sup>29</sup> Bennett, P. D., (ur.): *Dictionary of Marketing terms*, NTC Pub. Group, Lincolnwood, 1998., str. 27.

marka proizvoda i potrošaču donosi prednosti koje se svode na mogućnost identifikacije proizvoda i raspolaganje jamstvom o jedinstvenosti kvalitete proizvoda.

Razlikuju se marke proizvođača, privatne marke i generičke marke. **Marka proizvođača** je marka koja je stvorena i u vlasništvu je proizvođača proizvoda. Proizvođač koristi svoju marku za unapređenje i plasman proizvoda na tržište te poticanje potražnje kod potrošača, što neizravno utječe i na distributere koji nabavljaju veće količine kako bi zadovoljili naraslu potražnju za proizvodom. **Privatna marka** je marka koja je stvorena i u vlasništvu je trgovca na veliko i trgovca na malo. Proizvodi s privatnom markom ne sadrže podatke o proizvođaču već isključivo o trgovcu, koji na taj način osigurava vlastitu promociju i ostvarivanje veće dobiti. Veća dobit rezultat je nabave većih količina proizvoda po nižim cijenama i oblikovanja cijena bez utjecaja proizvođača. **Generička marka** se zapravo odnosi na proizvode bez marke. Naime, proizvodi koji nemaju niti marku proizvođača niti privatnu marku, su proizvodi bez marke koja se naziva generičkom markom. Takvi se proizvodi prepoznaju samo pripadanjem u određenu kategoriju proizvoda.

### 10.3. Ostali elementi proizvoda

**Ambalaža** je element proizvoda kojim se unapređuje prodaja, ali ambalaža ima i druge funkcije. Riječ je zapravo o izradi i dizajniranju ambalaže za određeni proizvod. To je proces stvaranja ambalaže za proizvode u krutom, tekućem ili plinovitom stanju da bi se proizvodi zaštitili u transportu i manipulaciji te se njihovo korištenje učinilo jednostavnijim. Iako je osnovna **funkcija ambalaže** zaštita proizvoda, ambalaža se koristi i za diferencijaciju proizvoda, skretanje pozornosti na proizvod i kao osnova za komunikacijske poruke. Uz ambalažu usko je povezana i aktivnost dizajniranja ambalaže kako bi vizualni efekti, pored zaštite proizvoda, bili ispunjeni.

Zaštitnom funkcijom štite se proizvodi u fazi prijevoza, skladištenja i općenito tijekom manipulacije. Zaštitnom funkcijom

povećava se trajnost ili uporabna vrijednost proizvoda, jer se isti zaštićuje od atmosferskih utjecaja. Ambalaža ima i informativnu funkciju jer se primjerenom ambalažom komunicira s potencijalnim tržištem na način da se na ambalaži istaknu slike, simboli, riječi ili brojevi kojima se daju ključne informacije o proizvodu. Te su informacije najčešće vezane za rok trajnosti proizvoda, način korištenja proizvoda, sastojke proizvoda, ali prisutne su i druge informacije značajne za potrošače. Ambalaža ima i komercijalnu funkciju, tj. služi kao promocijsko sredstvo. Ambalaža je stoga odgovarajućeg oblika, dizajna, boje i s oznakama koje privlače pažnju potrošača. Ambalažom se kao promocijskim sredstvom upravlja u zajedništvu s drugim elementima promocijskog miksa kako bi se vizualno i sadržajno poduprlo promociju proizvoda.

**Označavanje ili etiketiranje proizvoda** provodi se sa svrhom da se i na taj način proizvod promovira, da se informiraju potrošači, ali i zbog propisa koji proizvođačima uvjetuju isticanje ključnih podataka o proizvodu, kao što su podaci u nutritivnim tablicama u kojima se navode energetske vrijednosti proizvoda ili podaci o sastojcima lijekova ili drugih proizvoda.

**Potpora proizvodu** realizira se pred i postprodajnim uslugama koje nisu izravno vezane za proizvod, ali utječu na stvaranje povoljne slike o proizvodu. U cilju stvaranja zadovoljnog i privrženog potrošača poslovni subjekti potrošačima osiguravaju kreditne usluge, usluge održavanja, tehničke usluge, mogućnost reklamacije i informativne usluge. Poslovni subjekti najčešće ne mogu organizirati ili pružati sve navedene usluge, ali ovisno o svom proizvodnom programu, odnosno proizvodu, kao minimum osiguravaju servis i usluge jamstva.

Potpora proizvodu vezuje se za savjetovanja, pružanje uputa za instaliranje i korištenje proizvoda, za demonstriranja, potpunu i izobrazbu te pružanje drugih usluga. Potpora proizvodu koju nudi pojedini poslovni subjekt kod potrošača stvara osjećaj veće sigurnosti, što je često opredjeljujući čimbenik pri kupnji proizvoda.

# 11. RAZVOJ I ŠIRENJE NOVOG PROIZVODA

## 11.1. Inoviranje proizvoda

Novi proizvod je svaki proizvod koji se uvodi na tržište i koji se po svojim karakteristikama razlikuje od drugih proizvoda, pri čemu i potrošači takav proizvod doživljavaju kao nov. Novi proizvod može se razviti unutar pojedinih poslovnih subjekata ili se može kupiti od drugog poslovnog subjekta. U nekim slučajevima moguće je i naručiti stvaranje novog proizvoda ili jednostavno kupiti proizvod koji je zaštićen patentom.

**Razvoj novih proizvoda** temelji se na saznanjima o poznatom tržištu, na spoznajama o reakcijama konkurenata i informacijama iz poznatih kanala distribucije. Razvoj novog proizvoda nije uvijek i razvoj potpuno novog proizvoda, već modifikacija i prilagođavanje postojećeg. Navedeno se odvija u kontekstu stalne inovacije i unapređenja poslovanja.

Jedan **pristup inovaciji proizvoda** temelji se na istraživanju i razvoju i osmišljavaju novih proizvoda prateći suvremene tehnološke trendove. Drugi pristup temelji se na istraživanju potreba potrošača i na tim osnovama stvaranju proizvoda kojim se te potrebe mogu zadovoljiti. Uspješna praksa ne daje prednost niti prvom niti drugom pristupu, već njihovoj kombinaciji. Dakle, potrebno je intenzivno pratiti tehnološki razvoj i činiti maksimalne napore u istraživačko-razvojnog smislu, a istodobno informacijama dobivenima po osnovi istraživanja tržišta dolaziti do optimalnih rješenja koja će ujedno u značajnoj mjeri biti i utrživa, odnosno koja će potrošači na tržištu potraživati.<sup>30</sup>

Smatra se da će rizik stvaranja novih proizvoda, neovisno je li koncipiran po prvom ili drugom pristupu ili po njihovoj kombinaciji, u budućnosti biti još i veći zbog pomanjkanja značajnijih ideja za nove proizvode, zbog vladavine globalnih marki

<sup>30</sup> Akira Ishikawa, A., Tsujimoto, A.: *Creative marketing for new product and new business development*, World Scientific, Singapore, 2008., str. 85-124.

proizvoda i visokih troškova procesa razvoja novih, tehnički zahtjevnijih proizvoda te zbog pomanjkanje financijskih sredstava i kraćeg životnog ciklusa proizvoda.

Manje inovativni poslovni subjekti skloniji su **kupnji licencija** nego razvijanju novih proizvoda. Iako kupnja licencije ima odgovarajuće prednosti (kao što je npr. eliminiranje troškova istraživanja i razvoja, značajno skraćivanje vremena potrebnog za komercijalizaciju proizvoda, smanjenje rizika vezanog za ulazak na tržište zbog vjerojatno već poznate marke proizvoda i problema vezanih za *know-how* u proizvodnji i plasmanu proizvoda), ipak licencije imaju i svoje loše strane koje često nisu u prvi mah u cijelosti očite. Tako se kao licencijski proizvodi obično pojavljuju proizvodi koji su već dobrim dijelom u inozemstvu zastarjeli, a niti na domaćem tržištu u tom slučaju im tržišni uspjeh nije zajamčen. Također, prilikom kupnje licencija obično se ne vodi računa o neophodnom istraživanju tržišta, računajući da će se proizvod prodavati “sam od sebe.”<sup>31</sup>

Proizvod zauzima određenu poziciju na krivulji životnog ciklusa proizvoda. Kada proizvod počinje gubiti poziciju na krivulji životnog ciklusa proizvoda, njegovo “oživljavanje” može se ostvariti usavršavanjem proizvoda i traženjem novih primjena, odnosno novih tržišta za proizvod.

U poslovnoj praksi najčešći je slučaj da se pristupa **usavršavanju postojećih proizvoda**. Usavršavanje proizvoda u svojoj biti ne predstavlja ništa drugo do promjene određenih osobina postojećih proizvoda, posebno u odnosu na njihovu kvalitetu, upotrijebljeni materijal, način izrade, dizajn, boju i ostale značajke proizvoda. Riječ je, dakle, o osmišljavanju nove varijacije proizvoda koja u određenom smislu predstavlja svojevrsnu revitalizaciju, odnosno oživljavanje proizvoda, a koja mora cjeloviti-je zadovoljavati potrebe potrošača na tržištu.

To je potrebno iz najmanje dva međusobno povezana razloga: prije svega da se na taj način preduhitri djelovanje konkurencije

<sup>31</sup> Grbac, B., Meler, M.: *Realizacija poslovne ideje – od ideje do proizvoda/usluge*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007., str. 59.



u istom smjeru, a potom da se na taj način i postojeći potrošači učine vjernima, a po mogućnosti pridobiju i potrošači konkurencije, pa čak da se iz kruga relativnih nepotrošača pridobiju stvarni potrošači.<sup>32</sup>

Izvorište usavršavanja proizvoda može biti posljedica promjena u okruženju i težnje da se usavršavanjem proizvoda prate promjene. Jedni poslovni subjekti imaju karakteristike reaktivno orijentiranih poslovnih subjekata, tj. reagiraju na promjene kada se one uoče. Drugi poslovni subjekti usavršavanje provode kao rezultat akcije koja izvire iz samog poslovnog subjekta s ciljem da budu bolji te s tim u vezi djeluju proaktivno, tj. prije nego se promjene dogode. Naravno, postoje i takvi poslovni subjekti koji ne čine ništa, odnosno ne ulažu napore u usavršavanje proizvoda, što ih prije ili kasnije dovodi u situaciju da drastično gube svoju tržišnu poziciju.

Kako bi se usavršavanje proizvoda usmjerilo u odgovarajućem smjeru, potrebno je kontinuirano prikupljati tržišne informacije, osobito one koje su rezultat istraživanja konkurencije i istraživanja promjena o navikama potrošača te rezultat praćenja kretanja krivulje životnog ciklusa proizvoda.<sup>33</sup>

Kada proizvod počinje gubiti svoju poziciju na krivulji životnog ciklusa proizvoda, moguća opcija za **“oživljavanje”** je pronalaženje novih potrošača i/ili nova primjena proizvoda. Navedeno je ostvarivo ako se intervenira u razinu cijena i time dobiju potrošači niže platežne sposobnosti, ako se intervenira u kanale distribucije – čime se omogućuje da proizvod bude dostupan i na područjima gdje do sada nije bio plasiran, ili ako se pokrenu intenzivnije promocijske aktivnosti te na taj način informira i potakne veći broj potrošača na kupovinu.

Poslovni subjekt se nalazi pred dilemom: ulagati ili ne ulagati u razvoj novog proizvoda. Prva opcija vezana je za ulaganje u razvoj novog proizvoda i prilagođavanje potrebama potrošača i

<sup>32</sup> HBS, *Focusing on Your Customer*, Harvard Business School Press, 2011., str. 15-24.

<sup>33</sup> Akira Ishikawa, A., Tsujimoto, A.: *Creative marketing for new product and new business development*, World Scientific, Singapore, 2008., str. 128-133.

promjenama u okruženju uz realnu opasnost da novi proizvod ne bude prihvaćen. Druga je opcija ne razvijati novi proizvod, što povlači za sobom pasivno promatranje promjena i neprilagođavanje promjenama. U ovoj drugoj opciji rezultat je izvjestan, a on se dugoročno svodi na gubitak potrošača i, u konačnici, na prestanak djelovanja poslovnog subjekta. Dakle, stvaranje novog proizvoda je pitanje opstanka poslovnog subjekta te su u pravu oni koji ističu moto *inovirati ili umrijeti (Innovate or die)*.<sup>34</sup>

## 11.2. Proces razvoja novog proizvoda

Stvaranje novog proizvoda najčešće se temelji na iskustvu u poslovanju s postojećem proizvodima te na poznavanju potreba i želja postojećih potrošača. Razvoju novog proizvoda pristupa se nakon što se istraži i procjeni potražnja na tržištu, koja mora biti takvog obima da opravdava ulaganja u razvoj novog proizvoda.

Proces se odvija postupno, u okviru više faza i traje dulje vrijeme. Različiti autori proces razvoja novog proizvoda promatraju kroz različiti broj faza, a u nastavku se proces razvoja novog proizvoda analizira kroz sedam faza i to su: istraživanje ideja, selekcija ideja, razvoj koncepcije proizvoda, poslovna analiza, razvoj proizvoda, testiranje tržišta i komercijalizacija proizvoda.

**Istraživanje ideja** je prva faza koja se svodi na pronalaženje i stvaranje ideja o novom proizvodu. Ideje o novom proizvodu mogu se razviti spontano i slučajno, ali za napredak poslovnog subjekta nije uputno čekati na slučajnost, već je nužno pristupiti sustavnom istraživanju, tj. traženju ideja za novi proizvod. Svega nekoliko ideja iz početne faze postaje i komercijalno zanimljivo.

Za pristupanje istraživanju ključno je definirati izvore ideja. Izvori ideja mogu biti unutarjni i vanjski. U unutarne izvore i nosioce ideja spadaju marketinški stručnjaci, djelatnici u razvojnom odjelu, inženjeri, menadžeri, istraživači, prodajno i drugo osoblje. U vanjske izvore ideja za nove proizvode spadaju potro-

<sup>34</sup> [http://www.innovate-or-die.com/\(14.06.2011.\)](http://www.innovate-or-die.com/(14.06.2011.))

šači, konkurenti, sudionici u kanalu distribucije, razvojne agencije, poduzetnički inkubatori, centri za razvoj poduzetništva, državne agencije za razvoj, osobe s inovatorskim sposobnostima i drugi.

Iz mnoštva ideja potrebno je odabrati one koje imaju najviše izgleda da budu uspješne u budućnosti, tj. slijedi faza **selekcije ideja**. Izabiru se ideje za novi proizvod koje se po svom sadržaju uklapaju u misiju i ciljeve pojedinog poslovnog subjekta. Ograničenja s kojima se susreću poslovni subjekti također su činitelji koji utječu na selekciju ideja. Dobra ideja koja ima razvojni potencijal u kontekstu tržišta i uklapa se u misiju i ciljeve često se mora odbaciti jer se ne može realizirati zbog ograničenih resursa. Ograničenja u resursima najčešće su vezana za nedostatna financijska sredstva, kadrovsku neekipiranost ili za ograničenja koja se odnose na proizvodnu infrastrukturu.

Izboru ideja potrebno je pristupiti sustavno i na osnovi rezultata istraživanja. Jedan od mogućih pristupa temelji se na vrednovanju ideja i ponderiranju dobivenih vrijednosti, uvažavajući značaj pojedinih ograničenja u realizaciji ideje.

**Razvoj koncepcije proizvoda** nadovezuje se na manji broj izabраниh ideja i temelji se na istraživanju koje provode marketinški stručnjaci tako što opišu ideju o novom proizvodu u terminima koji su razumljivi prosječnom potrošaču i ispituju reakcije potrošača na ponudenu koncepciju proizvoda. Testiranje koncepcije proizvoda je oblik istraživanja tržišta u kojemu potrošači ocjenjuju koncepciju novog proizvoda prezentiranu u pisanom obliku, usmenom prezentacijom, skicama ili kombinacijom navedenog. U tu svrhu koriste se fokus skupine, intervjui ili drugi vidovi istraživanja, kako bi se prikupile informacije o reakcijama potrošača. Smatra se da ispitivanje reakcije potrošača na stvarne inovacije koje su potpuno nove na tržištu nije prihvatljivo, jer će potrošači imati problema u formiranju stava prema novom proizvodu ili je moguće da čak ne razumiju koncepciju novog proizvoda.

**Poslovnom analizom**, kao četvrtom fazom procesa razvoja novog proizvoda, marketinški stručnjaci utvrđuju isplativost projekta razvoja novog proizvoda. Isplativost razvoja novog proizvoda sagledava se utvrđivanjem kompatibilnosti novog proizvoda s postojećim resursima te projekcijom financijskih pokazatelja.

Također, potrebno je provjeriti je li novi proizvod kompatibilan s postojećim marketinškim miksom i, ako nije, koje financijske, intelektualne i druge napore je potrebno uložiti. U okviru poslovne analize istražuje se i utjecaj snaga iz makro marketinškog okruženja na realizaciju projekta razvoja novog proizvoda. Nužno je ispitati utjecaj pravne regulative, ekonomske politike države, tehnoloških uvjeta djelovanja, ekologije i utjecaj konkurencije na ostvarivanje prodaje i financijskih rezultata. Naime, neke mjere ne samo da mogu povećati troškove poslovanja, već i bitno limitirati uspjeh razvoja novog proizvoda.

Ključni dio poslovne analize svodi se na projekciju i obradu financijskih pokazatelja. U pravilu, uvijek se u poslovnoj analizi na osnovi prikupljenih podataka predviđaju ukupna prodaja, troškovi i dobit. Značajno je utvrditi i povrat na uložena sredstva, posebice ako je razvoj proizvoda vezan za izgradnju novih objekata i nabavljanje nove opreme.

Slijedi faza koja se naziva fazom **razvoja proizvoda**, a u kojoj se ideja o proizvodu pretvara u model proizvoda. Model proizvoda ima odgovarajuće fizičke i nefizičke karakteristike koje obilježavaju novi proizvod. Ovo je faza u kojoj se utvrđuje može li se ideja o novom proizvodu tehnički izvesti i to na komercijalno zanimljiv način.

Na osnovi koncepcije proizvoda pristupa se razradi i oblikovanju proizvoda na način da potrošači mogu prepoznati bitne karakteristike novog proizvoda. Ta faza u pravilu traje duže, i po nekoliko tjedana ili mjeseci, i za nju su vezani visoki troškovi. Upravo iz tih razloga mnoge dobre ideje o novim proizvodima završavaju u ovoj fazi.

U fazi razvoja proizvoda, osim na utvrđivanju materijalnih i nematerijalnih karakteristika novog proizvoda, marketinš-

ki stručnjaci su pred izazovom definiranja i drugih elemenata marketinškog miksa. Svrha je efikasno i efektivno uskladiti sve elemente marketinškog miksa vezano za novi proizvod – od ambalaže i označavanja proizvoda do definiranja elemenata promocije i kanala distribucije.

**Testiranje tržišta** je šesta faza procesa razvoja novog proizvoda. Jednom kada je proizvod definiran po svim svojim ključnim karakteristikama, spreman je za plasman na prikladnom manjem tržištu koje je izabrano da bude ciljno tržište. Svrha testiranja tržišta je utvrditi reakcije potrošača na ciljnom tržištu. Testiranje tržišta provodi se nakon što su sve prethodne faze procesa razvoja proizvoda uspješno okončane i nakon što su utvrđeni i ostali elementi marketinškog miksa. Testiranjem tržišta promatraju se, prate i registriraju primjedbe na karakteristike proizvoda.

Testiranje tržišta nema samo pozitivne strane. Bitna negativnost te faze svodi se na visoki rizik kojem se izlažu poslovni subjekti kada izlaze na tržište s novim proizvodom. Nije rijetkost da konkurencija registrira karakteristike novog proizvoda i karakteristike elemenata marketinškog miksa. U tom slučaju konkurencija reagira tako što štiti svoju poziciju jačanjem promocijskih aktivnosti i/ili snižavanjem cijena svojih proizvoda. Konkurencija može reagirati i na način da kopira dio ili čak cjelokupni proizvod te iskoristi mogućnost brže prodaje proizvoda na cjelokupnom tržištu.

Zadnja faza je faza **komercijalizacije**. Ukoliko se testiranjem tržišta utvrdi da je proizvod prihvatljiv potrošačima, da postoji odgovarajuća potražnja za proizvodom te da postoje izgledi za uspješno lansiranje proizvoda, pristupa se fazi komercijalizacije. Na tim osnovama planira se izgradnja ili najam poslovnog prostora i kupovanje ili najam opreme za proizvodnju. Za poslovne subjekte ova faza je financijski iznimno teška zbog činjenice da su potrebna visoka ulaganja, a prihod se još ne ostvaruje. Pored visokih troškova za prostor i opremu, poslovni subjekti suočeni su i s potrebom angažiranja sredstva za

marketinške aktivnosti – od stvaranja promocijske kampanje do razvoja kanala distribucije.

Prilikom lansiranja novog proizvoda vodi se računa kada će se proizvod lansirati, gdje će se lansirati, tko čini ciljno tržište i na koji način će se uvesti proizvod na tržište. Pravilno definirano vrijeme ulaska na tržište poslovnim subjektima donosi konkurentsku prednost i dobit. Ulazak na tržište u krivo vrijeme, neovisno radi li se o ranom ili kasnom ulasku na tržište, može donijeti gubitke u poslovanju. S pravovremenim ulaskom na tržište ostvaruje se prednost pred konkurencijom, zadovoljava nepodmirena potražnja i osvajaju novi potrošači.

Gdje lansirati novi proizvod odluka je kojom se definira hoće li se novi proizvod lansirati na lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili međunarodnom tržištu. Većina poslovnih subjekata nastup na tržištu planira postupno, tj. najprije osvajaju lokalno, pa regionalno tržište, a tek nakon uspjeha na tim tržištima angažiraju se za nastup na nacionalnom i međunarodnom tržištu.

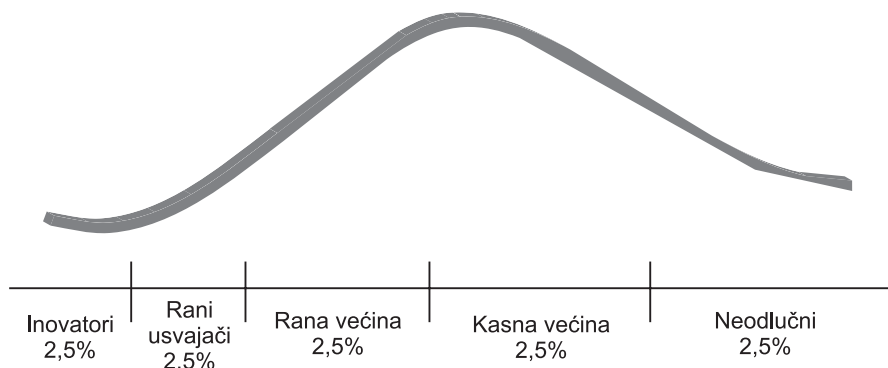
Izbor ciljnog tržišta temelji se na rezultatima istraživanja i testiranju tržišta. Poslovni subjekti prvotno plasiraju novi proizvod potrošačima koji su po svojim karakteristikama osobe koje prve kupuju proizvod i osobe koje po svojim karakteristikama spadaju u kreatore i predvodnike javnog mišljenja (*opinion leadere*).

### 11.3. Proces širenja novog proizvoda

Uvođenjem novog proizvoda na tržište poslovni subjekti započinju novi proces – proces širenje novog proizvoda. Proizvod ima vrijednost ako zadovoljava potrebe i želje potrošača, tj. ako je u funkciji, a da bi bio u funkciji treba biti prihvaćen od potrošača.

Uvažavajući Rogersove rezultate istraživanja, razlikuje se pet kategorija potrošača na temelju relativnog vremena prihvaćanja novog proizvoda i širenja proizvoda na tržištu: inovatori, rani usvajači proizvoda, rana većina, kasna većina i neodlučni (grafikon 1).<sup>35</sup>

<sup>35</sup> Rogers, E.M.: *Diffusion of Innovations*, 5rd ed., Free Press, New York, 2003.

**Grafikon 1.** Kategorije potrošača pri prihvaćanju novog proizvoda

**Inovatori** su potrošači koji prvi kupuju proizvod nakon njegovog lansiranja na tržište. Ta skupina čini svega 2,5% potrošača. To su osobe koje stalno traže nova rješenja i u potrazi su za novim idejama. Inovatori su u pravilu mlađe osobe, višeg obrazovanja i materijalno su bolje situirani od prosječnog potrošača.

**Rani usvajači** vrlo brzo nakon inovatora kupuju novi proizvod. Kao i inovatori, višeg su obrazovanja i materijalno dobro situirani. Vole čitati časopise koji prezentiraju nove proizvode. Ta skupina čini 13,5% potrošača.

**Rana većina** je skupina koju čini 34% potrošača. Potrošači u toj skupini su pripadnici srednje klase, koji su oprezni prema svojim izdacima. Uključuju se u proces nabave novog proizvoda nakon što dio tržišta već prihvati i ima pozitivna iskustva s novim proizvodom.

**Kasna većina** karakterizirana je potrošačima zrelije životne dobi, koji su konzervativniji. Oni čine 34% potrošača i ne upuštaju se u kupnju novih proizvoda dok isti nisu postali općeprihvaćeni i neophodni u svakodnevnom životu i radu.

**Neodlučni** čine 16% potrošača. Oni su zadnja skupina potrošača koja se odlučuje za nabavu novog proizvoda. Karakterizirani su tradicionalnošću i teško prihvaćaju novine. Obično su socijalno osjetljivi, s materijalno skromnijim mogućnostima.

# 12. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

## 12.1. Osobitosti životnog ciklusa proizvoda

Poslovni subjekti nakon lansiranja novog proizvoda na tržište očekuju da će se taj proizvod dugo i uspješno prodavati na tržištu. Očekuju ne samo da će s novim proizvodom povratiti uložena sredstva, već i ostvariti dobit za daljnji razvoj i ulaganje u nova istraživanja i razvoj novih proizvoda.

Međutim, proizvod, kao i biološke jedinice, prolazi kroz biološki ciklus od nastanka do odumiranja. Proizvod prati biološku logiku, tj. on je stvoren, razvija se, dostiže svoju zrelost i odumire. “Život” proizvoda započinje njegovim lansiranjem na tržište. Tome prethodi proces razvoja proizvoda koji je analiziran u prethodnoj točki, a slijedi njegovo širenje na tržištu. Uspješno širenje proizvoda na tržištu rezultat je odabira primjerenih strategija u svakoj pojedinoj fazi životnog ciklusa proizvoda.<sup>36</sup>

Koncepcija životnog ciklusa proizvoda omogućuje analizu širenja proizvoda na tržištu i utvrđivanja strategija za svaku pojedinu fazu životnog ciklusa proizvoda. Koncepcija životnog ciklusa proizvoda odnosi se na kategoriju proizvoda (kao npr. za prijenosna računala, koja su u fazi rasta), a ne za pojedinu marku proizvoda (kao što je HP koji je u fazi uvođenja na tržište).

Poznavanje i uvažavanje životnog ciklusa proizvoda imperativ je za donošenje pravilnih odluka o proizvodu. Odluke o proizvodu donose se u skladu s položajem proizvoda u njegovom životnom ciklusu. Potrošači, konkurenti i ostali sudionici na tržištu ponašaju se na jedan način u fazi ulaska proizvoda na tržište, a na drugi način u fazi rasta, zrelosti ili odumiranja proizvoda. Različito ponašanje u pojedinim fazama rezultat je uvjeta na tržištu, a prisutan je i različit intenzitet tog utjecaja. S tim u vezi marketinški stručnjaci nužno trebaju uvažiti karakteristi-

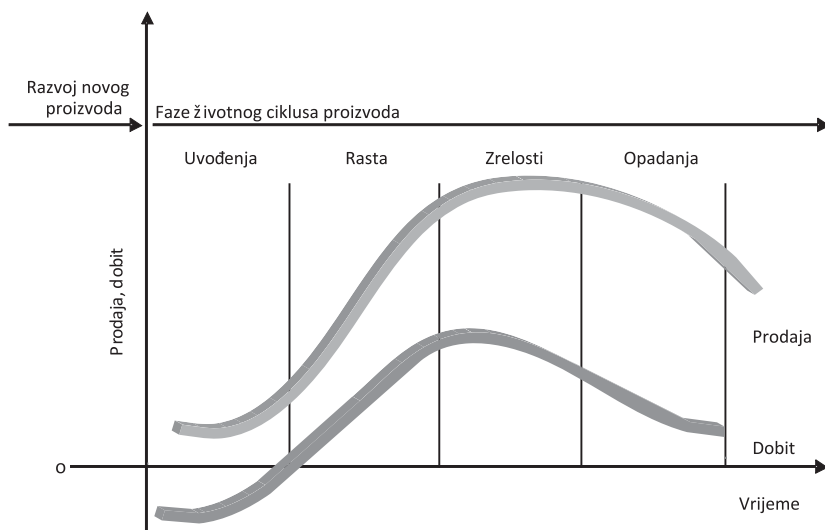
<sup>36</sup> Stark, J.: *Product Lifecycle Management: 21st Century Paradigm for Product Realisation*, Springer - Verlag, London, 2005. str. 15 -36.



ke svake pojedine faze i definirati primjerene strategije za svaku fazu životnog ciklusa proizvoda.

Na grafikonu 2 prikazane su navedene faze životnog ciklusa proizvoda i kretanje krivulja ukupne prodaje i dobiti za određenu kategoriju proizvoda.

**Grafikon 2.** Životni ciklus proizvoda



Potrebe, želje, stavovi i ponašanja potrošača umnogome određuju **brzinu prihvata novog proizvoda**. U jednom slučaju je to kraće,<sup>37</sup> a u drugom slučaju to može biti dulje vrijeme.<sup>38</sup> Tehnološke promjene determiniraju životni vijek proizvoda. U kategorijama proizvoda gdje se ugrađuju elektronski elementi tehnološke su promjene iznimno brze, pa tehnološki modeli brzo zastarijevaju i krivulja životnog ciklusa je kraća.<sup>39</sup> Tako

<sup>37</sup> Npr. usluge e-bankinga Zagrebačke banke <http://www.zaba.hr/>; ili drugih banaka u Hrvatskoj

<sup>38</sup> Npr. niskoenergetske kuće *Ytong* tvrtke *Xella International*; [http://www.xella.hr/html/cro/hr/obiteljske\\_ytong\\_kuce.php](http://www.xella.hr/html/cro/hr/obiteljske_ytong_kuce.php)

<sup>39</sup> Npr. prijenosno računalo *Compaq* model *Evo N600C* koje je bilo jedno od najboljih u svojoj klasi krajem 2001. godine s karakteristikama Pentium III, 1.2 GHz, 256 MB RAM, 30 GB HDD, 14.1" TFT, DVD, FDD, modem, mreža, zvuk, infrared, BT, TV out. Krajem 2010. godine na tržištu u Hrvatskoj se nudi HP EliteBook 2740p, bitno atraktivnijih karakteristika kao što su Intel Core i5-540M, 2,53 GHz, 2x 2048 MB, 12,1", 1280x800 (WXGA) touch LED AG, SSD 160 GB, Windows® 7

npr. računala zbog novih kapaciteta i brzine svake dvije do tri godine dobivaju nove, za potrošače atraktivnije, karakteristike.

I **aktivnost konkurencije** utječe na oblik i dužinu krivulje životnog ciklusa proizvoda. Aktivnost konkurencije se može predvidjeti i kroz ekonomsku politiku, može se stimulirati ili destimulirati njezin utjecaj. Nadalje, zaštitom kroz autorska prava ili patentima novi proizvod može bit izoliran od utjecaja konkurencije.<sup>40</sup> Marketinške aktivnosti poslovnih subjekata pridonose oblikovanju krivulje životnog ciklusa proizvoda i njezinoj dužini. Svaki poslovni subjekt nastoji da proizvod prijeđe što brže iz faze uvođenja u fazu rasta te da se što dulje zadrži na prijelazu iz faze rasta u fazu zrelosti, kada se ostvaruju najpovoljniji rezultati poslovanja.

Iz tih razloga potrebno je upravljati proizvodima tako što se definiraju načini postupanja s kojima se ostvaruju najbolji rezultati u svakoj pojedinoj fazi. Potrebno je istaknuti da se pojedine faze ne mogu preskočiti, ali se mogu poduzimati aktivnosti da traju kraće ili duže.

## 12.2. Reakcije u fazama životnog ciklusa proizvoda

Poslovni subjekti različito reaguju u pojedinim fazama životnog ciklusa proizvoda. **Uvođenje proizvoda na tržište** popraćeno je velikim naporima i troškovima. Poslovni subjekti u toj fazi opterećeni su troškovima istraživanja i razvoja proizvoda iz prethodne faze razvoja novog proizvoda, ali i troškovima vezanima za stimuliranje potražnje za novim proizvodom.

Troškovi ulaska na tržište u pravilu su veliki. Potrebno je savladati ulazne prepreke i informirati tržište o novom proizvodu. Mnogo sredstava troši se na organiziranje distribucije – kako fizičke distribucije, tako i kanala distribucije. Pored troškova

---

Professional, Intel® HD, Gbit LAN, 56k modem, 802.11a/b/g/n, Bluetooth, WWAN, FireWire, 3x USB 2.0, 1

<sup>40</sup> Npr. u farmaceutskoj industriji predviđeno da se novi lijek zaštićuje na duže vrijeme i tek nakon isteka tog vremena njegov sastav je javan i mogu ga proizvoditi i druge farmaceutske tvrtke kao što je to *Pliva*; <http://www.plivazdravlje.hr/> (09. 06. 2011.)

organiziranja prodaje, veliki izdaci potrebni su za informiranje potrošača. S druge strane zbog male potražnje u fazi uvođenja proizvoda na tržište, prodaja je mala.

Mala potražnja posljedica je nedovoljne informiranosti potrošača o novom proizvodu. Za dobru informiranost tržišta o novom proizvodu nije dovoljno samo investirati u promocijske aktivnosti, već je potrebno i određeno vrijeme kako bi informacije doprle do potrošača i bile prihvaćene. Zbog toga dolazi do gubitaka u prvoj fazi životnog ciklusa proizvoda i financijski gubici su uobičajena pojava u toj fazi.

Karakteristično je da krivulja prodaje započinje s nulom, jer nema prodaje dok se proizvod ne lansira na tržište. Troškovi uvođenja proizvoda na tržište su visoki i u početnoj fazi ostvaruju se gubici u poslovanju. Prodaja se tijekom vremena povećava kao rezultat prije navedenih marketinških aktivnosti pa na određenoj točki prihod po osnovi prodaje premašuje troškove i počinje se ostvarivati dobit. Svaki poslovni subjekt čini sve da taj period bude što kraći i da rast bude što brži.

Ciljevi marketinga u fazi uvođenja proizvoda na tržište vezani su za vremensko skraćivanje faze. Navedeno je ostvarivo ako se proizvod učini poznatim i prepoznatljivim na ciljnom tržištu, tj. ako se promocijske aktivnosti usmjere na upoznavanje i educiranje potrošača. Distribucija je nerazvijena i poslovni subjekti ulažu napore za njeno formiranje uvjeravajući distributere u ispravnost prihvaćanja i uključivanja novog proizvoda u njihove kanale distribucije. U fazi uvođenja proizvoda na tržište na raspolaganju su dvije opcije – strategija visokih ili strategija niskih cijena. Prva strategija poznata je pod nazivom strategija “ubiranja vrhnja”, a druga pod nazivom strategija penetracije.

Proizvod nakon uvođenja na tržište prelazi u drugu fazu – **fazu rasta**. U toj fazi životnog ciklusa pozornost se usmjerava na smanjivanje troškova i početak ostvarivanja dobiti. Prodaja brzo raste, što je rezultat uključivanja sve većeg broja novih potrošača i ponovne kupnje ranih potrošača. Prisutan je prijenos informacija o novom proizvodu između potrošača, što uz masovno oglašavanje

stvara atmosferu povećanog zanimanja za novi proizvod. Ta je faza karakterizirana ostvarivanjem najveće dobiti, ali dobiti koja pod utjecajem ulaska na tržište konkurenata sa sličnim proizvodima počinje opadati. Naime, konkurenti čim osjete tržišne mogućnosti pristupaju kopiranju novog proizvoda ili s vlastitim, sličnim novim proizvodom ulaze u bitku za iste potrošače. Aktivnost konkurenata u ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda jača.

Mnogi poslovni subjekti u toj fazi nalaze odgovor na nove izazove tržišta i to inoviranjem proizvoda prije konkurencije ili sukobom s konkurencijom. Teži se inoviranju proizvoda na način da se proizvodu dodaju nove karakteristike, otklanjaju slabosti otkrivene korištenjem proizvoda, stvara se više varijanti proizvoda za određene tržišne segmente. Cijene su stabilne ako konkurencija nema jačeg utjecaja. U suprotnom, cijene se smanjuju ako troškovi to omogućuju ili povećavaju ako je potražnja povećana. Troškovi promocije ostaju visoki kako bi se zadržala pozornost potrošača, ali su poruke izmijenjene. Više se promocijske aktivnosti ne usmjeravaju na informiranje potrošača, već na jačanje potrošnje i vjernosti potrošača. S postojećim kanalima distribucije teži se razviti partnerstvo s poslovnim subjektima koji se bave distribucijom. Nadalje, zbog povećanog zanimanja za novim proizvodom traže se novi partneri preko kojih će se vršiti distribucija. U kanalima distribucije potrošačima se osiguravaju dodatne usluge kao što su servisi, zamjena dijelova i održavanje.

Oni poslovni subjekti koji ne uvažavaju karakteristike faze rasta i ne prilagođavaju svoju aktivnost novim uvjetima djelovanja, ulaze u konkurentne borbe iz kojih najčešće izlaze poraženi.

Treća faza u životnom ciklusu proizvoda je **faza zrelosti**. Karakteristika je ove faze da prodaja nastavlja s rastom, ali samo u prvom dijelu te faze. Izvori rasta prodaje ostali su jednaki kao i u prethodnoj fazi i vezani su za nove potrošače i ponavljanje kupnje od strane postojećih potrošača. U drugom dijelu te faze dolazi do opadanja prodaje kao rezultata zasićenja tržišta. Dobit u fazi zrelosti nastavlja s padom. Naime, novi konkurenti nastavljaju s ulaskom na tržište i tržište postaje sve zasićenije.

Novi konkurenti, kojih ima sve više, strategijom kopiranja vodećeg proizvoda i nižim cijenama osvajaju dio tržišta. Proizvodi postaju sve sličniji jedni drugome i potrošač ne uočava razlike.

Ciljevi marketinških aktivnosti pod utjecajem navedenih pojava se modificiraju. U fazi zrelosti oni su vezani za razvijanje vjernosti postojećih potrošača i privlačenje novih potrošača.<sup>41</sup> Kod prvih je namjera da se iste zadrži, a druge se želi navesti da postanu novi potrošači. U tu svrhu potrebno je izvršiti modifikaciju proizvoda i/ili utvrditi nov način korištenja proizvoda te razvijati liniju proizvoda. Modifikacija proizvoda vezuje se za modifikaciju kvalitete proizvoda, funkcionalnu modifikaciju ili stilsku modifikaciju proizvoda. U modifikaciji kvalitete proizvoda naglašava se nova vrijednost proizvoda koja se ostvaruje novim materijalima i/ili doradom proizvoda. Funkcionalnom modifikacijom proizvod se prilagođava novim potrebama potrošača, što je najčešće vezano za redizajniranje proizvoda. Modifikacijom stila proizvod mijenja vizualne karakteristike, ukus, miris ili zvuk.

Operacionalizaciji strategija, vezano za cijene, pristupa se fleksibilno s osnovnim ciljem da se zadrži tržišni udio i dobit. Distribucija postaje ključni činitelj u ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda, jer se njenim jačanjem i davanjem potpore osigurava široka prisutnost proizvoda na tržištu. U tu svrhu potpora dolazi i od promocijskih aktivnosti kojima se osigurava zadržavanje tržišnog udjela, s time da se promocijske aktivnosti preusmjeravaju s oglašavanja na osobnu prodaju i unapređenje prodaje.

**Faza opadanja** je posljednja faza u životnom ciklusu proizvoda. Ona je karakterizirana nastavkom pada prodaje i dobiti. Pad prodaje rezultat je smanjenog zanimanja za proizvod zbog novih proizvoda koji se sve češće pojavljuju na tržištu. Zbog velikog broja konkurenata proizvodi postaju sve sličniji pa potrošači nisu u stanju uočiti razliku. U takvoj situaciji opredjeljuju se za proizvode koji su jeftiniji. Dobit poslovnih subjekata ima trend opadanja i smanjuje se.

<sup>41</sup> Harvard Business Review, *Increasing Customer Loyalty*, The Harvard Business School Press, 2011.; *Focusing on Your Customer*, Harvard Business School Press, 2010., str. 15-24.

U toj fazi životnog ciklusa proizvoda cjenovna konkurencija je jaka i samo proizvodi koji su izgradili svoju marku mogu izdržati i ostvarivati dobit. Dolaskom novih proizvoda mnogi potrošači se usmjeravaju na njihovu nabavu, te samo vjerni potrošači ili oni koji sporo reagiraju na promjene prihvaćaju još stari proizvod. To utječe da se proizvod prepusti odumiranju, koje je u pravilu polagano i postupno. Samo se proizvodi koji stvaraju gubitke ili na drugi način štete poslovnim subjektima s tržišta izvlače naglo.

U situaciji kada se s proizvodom više ne ostvaruje očekivana dobit, mnogi poslovni subjekti opredjeljuju se za njihovo eliminiranje. Eliminiranje nije spontano, već je planirani proces iz kojega poslovni subjekti nastoje izvući preostalu dobit. U tom procesu postupa se pažljivo zbog eventualne negativne reakcije i tako da se izvuče maksimalno iz proizvoda koji se povlači s tržišta. U toj fazi ne čine se nikakve promjene na proizvodu te proizvod zadržava postojeće karakteristike. Cijene proizvoda se ne modificiraju na niže jer se s postojećim cijenama želi izvući što više od postojećeg proizvoda. Distribucija se maksimalno racionalizira zbog smanjenja troškova i zadržavaju se samo oni prodajni punktovi koji još uvijek ostvaruju dobit. Promocijske se aktivnosti zbog smanjenja troškova svode na minimum, uz eventualnu potporu jedino unapređenju prodaje.

Dužina životnog ciklusa proizvoda nema pravila. Za neke proizvode to je kraće vrijeme, a za neke duže. Poznavanje dužine životnog ciklusa, iako korisno, nije nužno. Ono što je bitno je uvažavanje različitosti karakteristika proizvoda u pojedinim fazama i s tim u vezi donošenje primjerenih odluka u sklopu upravljanje proizvodima tijekom životnog ciklusa proizvoda.

### 12.3. Vrste životnog ciklusa proizvoda

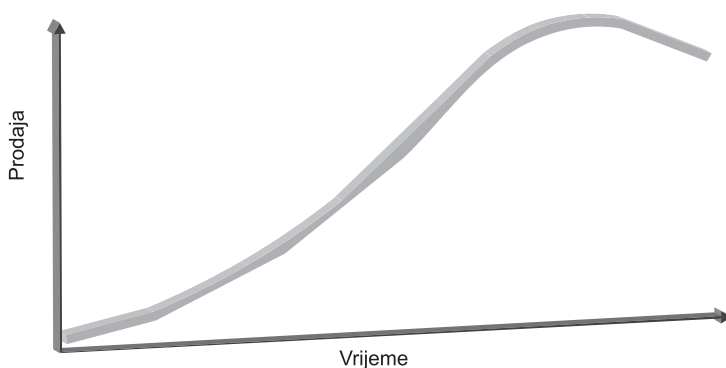
Prethodno analizirani životni ciklus proizvoda je klasičan ili opći pristup životnom ciklusu proizvoda. Međutim, pored navedenog klasičnog životnog ciklusa, koji je karakteriziran “zvo-

nastim” oblikom krivulje, razlikuju se još četiri vrste životnog ciklusa. Ciklusi se razlikuju ovisno o vrsti proizvoda:<sup>42</sup> proizvodi za čije korištenje je potrebno veće znanje (*high learning products*), proizvodi za čije korištenje je potrebno manje znanja (*low learning products*), modni proizvodi (*fashion products*) i proizvodi koji postaju hit (*fad*).

Životni ciklus **proizvoda za koje je potrebno veće znanje** odstupa od klasičnog životnog ciklusa – grafikon 3. Za određene proizvode, kao npr. računala ili digitalne kamere, potrebna je veća razina obrazovanja ili instruktaza o korištenju proizvoda, što osigurava maksimalno iskorištavanje prednosti novog proizvoda.

Smatra se da potrošači tim karakteristikama determiniraju krivulju životnog ciklusa proizvoda na način da prva faza – faza uvođenja proizvoda na tržište – traje duže vrijeme. To vrijeme je potrebno da se potrošači upoznaju sa svim prednostima novog proizvoda. Ostale faze (faza rasta, zrelosti i opadanja) imaju slične karakteristike kao i faze u klasičnom životnom ciklusu proizvoda.

**Grafikon 3.** Proizvodi za koje je potrebno veće obrazovanje



<sup>42</sup> Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S. W., Rudelius, W.: *Marketing*, Mc Graw Hill, Burr Ridge, 2005., str. 324.

Životni ciklus proizvoda za koje je potrebno manje znanje također odstupaju od klasičnog životnog ciklusa. Kod takve vrste proizvoda prodaja odmah počinje rasti jer nije potrebno posebno znanje niti poznavanje načina na koji se proizvod koristi ili kako proizvod funkcionira (grafikon 4.).

**Grafikon 4.** Proizvodi za koje je potrebno manje obrazovanje

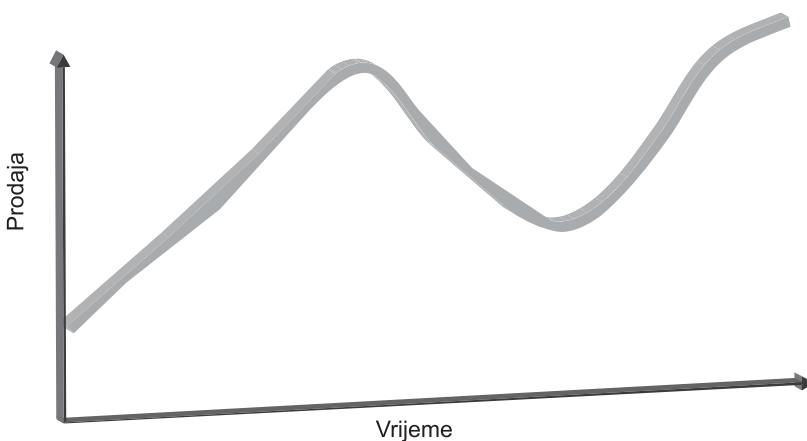


S obzirom da se proizvodi lako mogu kopirati pa konkurencija brzo ulazi na tržište, to je nužno u strategijama nastupa na tržište predvidjeti brzo širenje distribucije kako bi se usporio rast prodaje konkurentnih proizvoda.

Životni ciklus **modnih proizvoda** karakteriziran je klasičnim fazama životnog ciklusa proizvoda – uvođenje, rast, zrelost i opadanje, s time da pojedine faze traju za različite modne proizvode različito vrijeme – grafikon 5. Neki modni proizvodi, kao npr. traper jakne, traju duže vrijeme, dok neka melodija može biti popularna kratko vrijeme. Karakteristično je da se modni proizvodi nakon određenog vremena ponovno javljaju na tržištu i ostvaruju ponovni razvoj. U modne proizvode najčešće spadaju odjevni predmeti za mlade, obuća, kozmetika i slično.

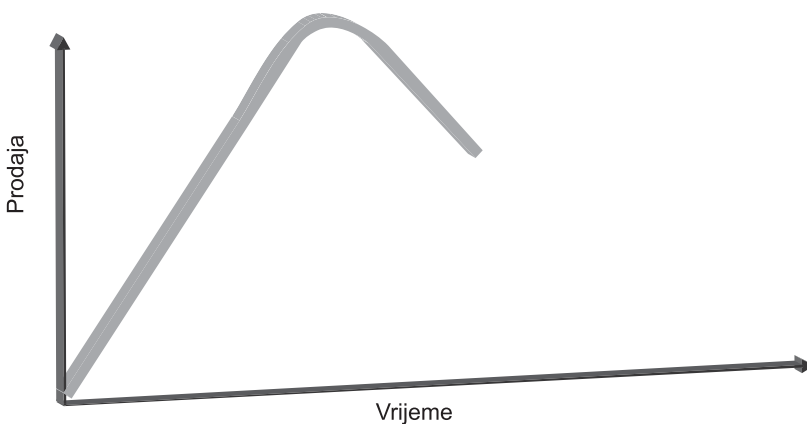


### Grafikon 5. Modni proizvodi



**Proizvodi koji su hit** imaju osebujni životni ciklus – grafikon 6. Hit su proizvodi čija prodaja naglo raste i brzo dostiže vrhunac, ali jednako tako prodaja brzo pada. Sve se to događa u relativno kratkom vremenu. Potrošači proizvoda koji su modni hit su u pravilu osobe koji se žele razlikovati od drugih i osobe koje imaju sklonosti prema avanturizmu.

### Grafikon 6. Proizvodi koji su hit



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Raspravite tezu da poslovni subjekti ostvaruju konkurentsku prednost ako na bolji način od konkurenata utvrde potrebe potrošača i stvore proizvod koji ima vrijednost za potrošača ili, preciznije, ako potrošač uoči i prihvati vrijednost koja mu se nudi.
2. Analizirajte koncept koristi i vrijednosti proizvoda te obrazložite primjerom.
3. Što se podrazumijeva pod klasifikacijom proizvoda? Navedite neke od kriterija klasifikacije proizvoda.
4. Koje su osobitosti klasifikacije proizvoda krajnje potrošnje?
5. Analizirajte proizvode proizvodne potrošnje i istaknite ključne karakteristike.
6. Poslovni subjekti imaju na raspolaganju nekoliko elemenata proizvoda, a njihovom se kombinacijom prilagođavaju potrošačima. Raspravite.
7. Jedan od elemenata proizvoda su i svojstva. Proizvod je skup opipljivih i neopipljivih svojstava kojima se zadovoljavaju potrebe i želje kupaca. Odaberite neki proizvod i analizirajte njegova svojstva.
8. U čemu je razlika između marke proizvođača, privatne marke i generičke marke? Obrazložite primjerom.
9. Ambalaža ima tri osnovne funkcije: zaštitnu, informativnu i komercijalnu. Navedite primjer proizvoda kod kojeg ambalaža ima primarno zaštitnu, kod kojeg ima primarno informativnu, kod kojeg primarno komercijalnu funkciju te kod kojeg su sve tri funkcije podjednako bitne.
10. Potpora proizvodu se realizira pred i postprodajnim uslugama koje nisu izravno vezane za proizvod, ali utječu na stvaranje povoljne slike o proizvodu. Smatrate li jednako bitnima pred i

postprodajne usluge ili smatrate da su jedne od njih važnije? Obrazložite.

11. Razlikuje se proizvod koji je nov za poslovni subjekt i potrošače, proizvod koji je nov za poslovni subjekt, ali ne i za potrošače te proizvod koji je nov za potrošače, ali ne i za poslovni subjekt. Utvrdite po jedan proizvod koji ulazi u svaku od navedenih kategorija.
12. Proces razvoja novog proizvoda odvija se kroz različite faze. Zamislite da ste proizvođač jahti i pokušajte razviti svoj novi proizvod prolazeći kroz svaku pojedinačnu fazu.
13. Da radite u banci i razvijate novi bankarski proizvod, koje biste kriterije odabrali da vam pomognu u izboru najbolje ideje?
14. Poslovnom analizom marketinški stručnjaci utvrđuju isplativost projekta razvoja novog proizvoda. Kako se sagledava isplativost razvoja novog proizvoda? Smatrate li važnijim utvrđivanje kompatibilnosti novog proizvoda s postojećim resursima ili projekciju finansijskih pokazatelja? Objasnite!
15. Testiranje tržišta je eksperimentiranje s elementima marketinškog miksa, pri čemu se uočavaju ponašanja i reakcije potrošača, distributera i drugih sudionika na tržištu u stvarnim tržišnim uvjetima. Iako su prednosti i nužnost testiranja tržišta očite, postoje i neki rizici. Prokomentirajte ih. Kako biste ih Vi reducirali?
16. Smatrate li sebe inovatorom, ranim usvajačem, ranom većinom, kasnom većinom ili neodlučnim? Možete li ponuditi generalni odgovor ili Vaš odgovor znatno varira ovisno o tome radi li se o odjevnom predmetu, tehnici, novoj dijeti, novoj filozofiji života?
17. Upravljanje proizvodom kroz njegov životni ciklus ostvaruje se u četiri faze: uvođenje proizvoda na tržište, rast proizvoda, zrelost proizvoda i odumiranje proizvoda. Da ste kratkoročno orijentirani, tj. da gledate samo na dobit, u kojoj biste fazi najradije vidjeli svoj proizvod? Obrazložite.

18. Zamislite tri proizvoda. Možete li odrediti u kojoj fazi životnog ciklusa je svaki od njih? U odnosu na to u kojoj fazi životnog ciklusa su u prosjeku zamišljeni proizvodi, možete li odrediti jeste li vi, općenito gledajući, inovator, rani usvajач, rana većina, kasna većina ili neodlučni potrošač?
19. Koju od faza životnog ciklusa proizvoda biste najradije produžili, a koju skratili? Obrazložite svoj odgovor uvažavajući konkurenciju, ciljeve marketinga i elemente marketing miksa za svaku pojedinu fazu životnog ciklusa.
20. Smatrate li da se proizvod kad jednom uđe u fazu opadanja može opet vratiti u fazu zrelosti ili čak neku raniju fazu? Ako je vaš odgovor pozitivan, obrazložite kako bi to bilo moguće.

## LITERATURA

1. Bennett, P. D.(ur.): *Dictionary of Marketing terms*, NTC Pub. Group, Lincolnwood, 1998.
2. Berkowitz, E. N., Kerin, R. A. , Hartley, S. W., Rudelius, W.: *Marketing*, McGraw Hill, Burr Ridge, 2005.
3. Grbac, B.: *Marketinške paradigme*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2010.
4. Grbac, B., Meler, M.: *Realizacija poslovne ideje – od ideje do proizvoda/usluge*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, 2007.
5. Ishikawa, A., Tsujimoto, A.: *Creative marketing for new product and new business development*, World Scientific, Singapore, 2008.
6. Harvard Business Review, *Increasing Customer Loyalty*, The Harvard Business School Press, Boston, 2011.
7. HBS, *Focusing on Your Customer*, Harvard Business School Press, Boston, 2011.
8. Hollensen, S.: *Marketing Management, A Relationship Approach*, Prentice Hall, New York, 2010.
9. Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod Matice Hrvatske, Zagreb, 1990.
10. Rocco, F., (ur.): *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1993.
11. Rogers, E.M.: *Diffusion of Innovations*, 5<sup>rd</sup> ed., Free Press, New York, 2003.
12. Stark, J.: *Product Lifecycle Management: 21st Century Paradigm for Product Realisation*, Springer - Verlag, London, 2005.
13. Storbacka, K., Nenonen, S.: *Markets as configurations*, European Journal of Marketing, 2011., Vol. 45, No. ½, str. 241-258.
14. Sullivan, P. H.: *Value-Driven Intellectual Capital: How to Convert Intangible Corporate Assets Into Market Value*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2000.

15. Walters, D., Buchanan, J.: *The new economy, new opportunities and new structures*, Management Decision, 2001., Vol. 39, No. 10, str. 818-833.

## Internet izvori

1. <http://www.koncar-ka.hr/>
2. <http://www.generalturist.com/>
3. <http://www.cro-rss.com/>
4. <http://www.fructal.si/>
5. <http://www.saponia.hr/>
6. <http://www.kras.hr/>
7. <http://www.vis.hr/>
8. <http://www.geli.hr/>
9. <http://www.rio.hr/>
10. <http://www.croata.hr/>
11. <http://www.drvenjaca.hr/>
12. <http://www.3maj.hr/>
13. <http://www.betonrad.hr/>
14. <http://www.ri-ing.hr/>
15. <http://stelladecoro.hr/>
16. <http://www.protect.hr/>
17. <http://www.badel.hr/>
18. <http://www.ilocki-podrumi.hr/>
19. <http://www.innovate-or-die.com/>
20. <http://www.zaba.hr/>
21. <http://www.xella.hr/>
22. <http://www.plivazdravlje.hr/>

# IV.

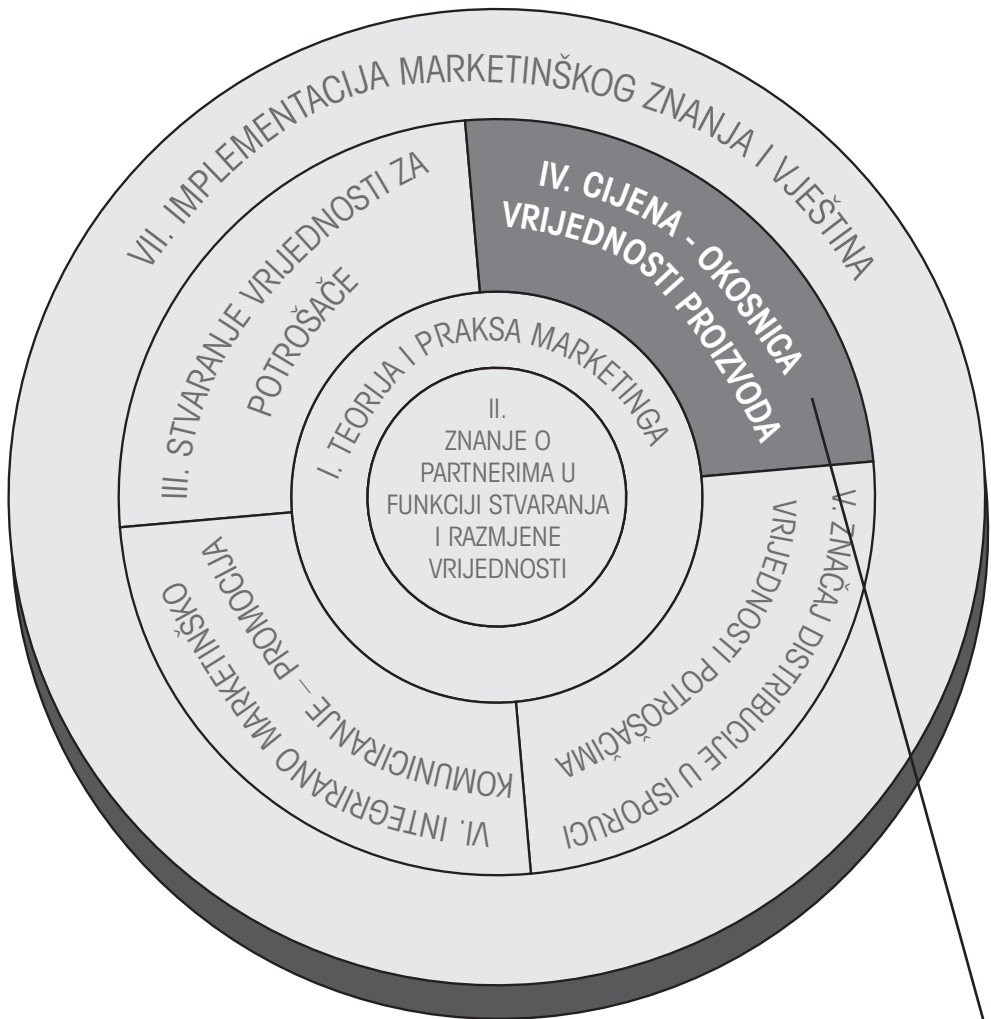
## CIJENA – OKOSNICA VRIJEDNOSTI PROIZVODA

Cijena je mjera vrijednosti. Na vrijednost proizvoda utječe čitav niz čimbenika: od troškova materijala, radne snage, utjecaja mjera ekonomske politike, reakcije konkurenata do ciljeva i strategije poslovnog subjekta te drugih čimbenika. S druge strane, potrošači su vrlo osjetljivi na cijene, lako ih uspoređuju s cijenama konkurenata, što određivanje cijena čini složenim zadatkom. Iz tih razloga izučavanje o cijenama je posebno značajno za marketinške stručnjake, a u nastavku se navedena problematike razlaže obradom značajki cijena (točka 13.), čimbenika od utjecaja na cijene (točka 14.), definiranja cijena na postojećem i novom tržištu (točka 15.) i metoda određivanja cijena (točka 16.).

# Ciljevi

- Utvrditi značajke cijena.
- Izučiti interakciju cijena i drugih elemenata marketinškog miksa.
- Raspraviti razine cijena.
- Analizirati utjecaj unutarnjih čimbenika na definiranje cijena.
- Obraditi utjecaj vanjskih čimbenika na definiranje cijena.
- Opisati način određivanja cijena za postojeće proizvode.
- Izučiti metode određivanja cijena orijentirane na potrošače.
- Prepoznati ključne metode u određivanju cijena.
- Analizirati metode određivanja cijena orijentirane na troškove.
- Raspraviti metode određivanja cijena orijentirane na potražnju.
- Obraditi metode određivanja cijena orijentirane na konkurenciju.





## IV. CIJENA – OKOSNICA VRIJEDNOSTI PROIZVODA

- Značajke cijena
- Čimbenici od utjecaja na cijene
- Strategije cijena
- Metode određivanja cijena



# 13. ZNAČAJKE CIJENA

## 13.1. Cijena - mjera vrijednosti

Na tržištu dolazi do razmjene vrijednosti. Vrijednost nekog proizvoda je snaga koju taj proizvod ima i kojom privlači ulazak u razmjenu za drugi proizvod – najčešće novac. Mjera te vrijednosti je cijena. Cijena se definira na različite načine, a vrlo jasno i kratko poimanje cijene ukazuje da je cijena novčani iznos koji potrošač plaća za proizvod.<sup>1</sup>

Cijena ima različite nazive u različitim situacijama, tj. ovisno o proizvodu. Jednom je to kamata za vrijednost novčanih sredstava u banci, u drugom slučaju je stanarina za cijenu najma stana, u trećem slučaju naknada za komunalnu uslugu, u četvrtom plaća za obavljeni rad, u petom slučaju to je školarina za troškove studija itd., ali u osnovi cijena je novčani izraz koji potrošači plaćaju za određeni proizvod. S te osnove to je jedini element marketinškog miksa kojim se stvara prihod.<sup>2</sup>

Cijena promatrana iz ugla potrošača predstavlja samo jedan od čimbenika koji utječe na donošenje odluke o kupnji.<sup>3</sup> Potrošač je osjetljiv na ovaj element marketinškog miksa i uvijek je u stanju uočiti razliku, što nije slučaj kod ostalih elemenata marketinškog miksa. Potrošač, naime, ne uočava različitost kanala distribucije ili medija angažiranih u promocijskim aktivnostima, dok razlike u cijeni uočava brzo i promptno reagira. Navedeno ukazuje da se cijenu ne može uvažavati izolirano, već u zajedništvu s ostalim elementima marketinškog miksa.

Potrošači povezuju cijenu proizvoda s koristi za koju vjeruju da će ostvariti upotrebom ili potrošnjom određenog proizvoda i

<sup>1</sup> Anderson, C. H., Vincze, J. W.: *Strategic Marketing Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2004., str. 456.

<sup>2</sup> Smith, T. J.: *Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts and Establishing Price Structures*, South Western, Mason, 2012., str. 2-17.

<sup>3</sup> Rao, V., (Edit): *Handbook of Pricing Research in Marketing*, Edvar Elgar, Northampton, 2009., str. 37-59.

time definiraju vrijednost proizvoda.<sup>4</sup> Vrijednost je, dakle, odnos između koristi za koju se vjeruje da ju proizvod posjeduje i cijene. Iz navedenog proizlazi da je za bilo koju cijenu vrijednost proizvoda veća ako je doživljena korist veća. Vrijednost proizvoda će biti manja ako se smanji doživljena korist za bilo koju cijenu. Vrijednost nije cijena, ali cijena utječe na očekivanja potrošača. Naime, cijena proizvoda može utjecati na percepciju kvalitete proizvoda i, u konačnici, na vrijednost.<sup>5</sup>

Cijena nema značenje samo za potrošača, ona je od bitnog značaja za poslovne subjekte i gospodarstvo u cjelini. Smatra se da je utvrđivanje cijene jedna od ključnih aktivnosti u poduzetničkoj ekonomiji, odnosno u gospodarstvu koje je tržišno orijentirano. Ostvarene cijene proizvoda na tržištu utječu na visinu plaća, na visinu najamnine, na visinu kamata i na dobit. Cijene proizvoda neizravno utječu na cijene čimbenika proizvodnje, odnosno na cijenu radne snage, imovine i kapitala. Iz navedenog proizlazi da su cijene osnovni regulator ekonomskog sustava jer utječu na alokaciju proizvodnih čimbenika. To u praksi znači da će visoke kamate privući kapital, visoke plaće privući sposobne djelatnike itd.

Cijene imaju utjecaja ne samo na makro razinu već i na mikro razinu, odnosno na poslovne subjekte. Cijena je jedini generator prihoda i zbog toga cijena mora biti tako određena da pokrije troškove poslovanja i osigura dobit koja je neophodna za daljnji razvoj. Cijena promatrana s mikro razine je čimbenik koji determinira potražnju. U pravilu je s manjom cijenom povezana veća potražnja, i obrnuto. Nadalje, cijena determinira konkurentsku poziciju pojedinog poslovnog subjekta i udio na tržištu, što u konačnici rezultira ostvarenjem veće ili manje dobiti.

Poslovni subjekti određivanjem cijena proizvoda opredjeljuju se za pristup kojim nastoje maksimizirati dobit i brzi povrat in-

<sup>4</sup> Holden, R., Burton, M.: *Pricing with Confidence: 10 Ways to Stop Leaving Money on the Table*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2011., str. 21-48.

<sup>5</sup> Npr. neki satovi kao *Tissot* imaju visoku cijenu, što kod potrošača stvara osjećaj visoke kvalitete i zadovoljstva posjedovanja takvog proizvoda i zbog toga osjećaj visoko ostvarene vrijednosti iako se jednaka funkcija može ostvariti i sa satom mnogo nižih cijena; <http://www.tissot.com>

vesticija ili za pristup kojim nastoje zadržati ili povećati tržišni udio. U prvom slučaju opredjeljuju se za više cijene i razvoj na isporuci proizvoda visoke kvalitete i/ili ekskluzivnosti proizvoda. U drugom slučaju razvoj temelje na nižim cijenama i masovnom tržištu. Mnogi poslovni subjekti ostvarivanje uspjeha vezuju za necjenovne čimbenike kao što je npr. diferenciranje proizvoda pomoću različitih karakteristika proizvoda, gdje su od posebnog značaja izgradnja marke proizvoda ili pred i postprodajne usluge kao što su jamstva, servis i sl. Međutim, navedeno ne umanjuje značaj cijena.

### 13.2. Međudnos cijena i elemenata marketinškog miksa

Cijene utječu na odluke o ostalim elementima marketinškog miksa jer se cijenama ustvari šalje signal potrošačima o vrijednosti proizvoda.<sup>6</sup> Iz tih razloga odluke o cijenama moraju se koordinirati s drugim odlukama i s odlukama koje se odnose na realizaciju ukupne marketinške aktivnosti u poslovnim subjektima. Odgovornost za definiranje cijena je na marketinškim stručnjacima, iako se u taj proces uključuju i stručnjaci iz drugih odjela, kao npr. iz projektnog odjela, odjela proizvodnje, razvojnog odjela i odjela prodaje.<sup>7</sup>

Opće je poznato da potrošači visoku cijenu proizvoda poistovjećuju s visokom **kvalitetom proizvoda**, odnosno nisku cijenu s niskom kvalitetom proizvoda. Praksa ukazuje da se navedeno ne može prihvatiti kao opće pravilo jer mnogi poslovni subjekti uspiju sniziti svoje cijene, a da to nema utjecaja na kvalitetu i, obrnuto, mnogi poslovni subjekti uspiju povećati kvalitetu svojih proizvoda, a da ne povećaju cijene proizvoda. Visoke cijene utvrđuju se i za one proizvode koje pojedini poslovni subjekti žele **pozicionirati** kao posebno vrijedne proizvode ili kada se želi ostvariti cilj menadžmenta za većom dobiti.

<sup>6</sup> HBR, Harvard Business Review on Pricing, Harvard Business School Press, Boston 2011., str. 155-180.

<sup>7</sup> Lamb, W. Ch., Hair, F. J., McDaniel, C.: *Marketing*, South-Western, Mason, 2011., str. 646-655.

Smatra se da je odluka o cijeni jednog proizvoda u osnovi jednostavna. Međutim, nije jednostavno kada je potrebno donijeti odluku o proizvodima u liniji proizvoda ili proizvodima koji u ukupnosti čine proizvodni program. Najčešće se za osnovni proizvod određuje konkurentna cijena, da bi se potom na proizvodima koji čine rezervne dijelove ili dodatke ostvarivala dodatna zarada. Također i proizvodi u liniji proizvoda ne prate jednaku logiku utvrđivanja cijena. Ako se cijena utvrđuje na osnovi troškova, tada cijena svih proizvoda u liniji ne prati nužno takvu logiku. Slično vrijedi i za proizvode iz proizvodnog programa.

Na cijene **utječu kanali distribucije**, intenzitet distribucije i konfiguracija kanala distribucije kojima se proizvod plasira na tržište. Kod utvrđivanja cijena marketinški stručnjak mora voditi računa i o interesima distributera i o stvaranju uvjeta za realizaciju takvih prihoda koji će omogućiti ne samo pokrivanje njihovih troškova, već i ostvarivanje dobiti. Distributeri, tj. poslovni subjekti koji djeluju u kanalima distribucije moraju biti motivirani na suradnju i plasman proizvoda pojedinog poslovnog subjekta.

Na cijene proizvoda utječu i uvjeti u kojima poslovni subjekti samostalno organiziraju distribuciju. U nekim slučajevima samostalno organiziranje distribucije može bitno pridonijeti uspjehu, ali biti i ograničavajući čimbenik razvoja. Argumenti za jednu ili drugu varijantu raspraviti će se u posebnoj točki vezano za distribuciju, a ovdje je bitno registrirati da postoji utjecaj na određivanje cijena.

Na interakciju cijena proizvoda i distribucije proizvoda utječe i snaga i uloga svakog pojedinog sudionika u kanalu distribucije. Pojedini sudionici kanala distribucije imaju aktivniju ulogu i veću snagu utjecaja, dok drugi imaju manje aktivnu ulogu i imaju manji utjecaj. Svakako da poslovni subjekt koji ima veću snagu u kanalu distribucije ima i značajniju ulogu u određivanju cijena proizvoda u kanalima distribucije. Navedeno upućuje na zaključak da postoji snažan utjecaj cijena proizvoda na distribuciju, ali i obrnuto.

Cijene proizvoda izravno **utječu na promociju**. Taj utjecaj proizlazi iz potrebe da se visokokvalitetni proizvodi i proizvodi s visokim cijenama promoviraju u adekvatnim, najčešće usko specijaliziranim medijima. Neprimjereno je takve proizvode oglašavati u masovnim medijima. Korištenje neprikladnog medija može utjecati na stvaranje loše slike o proizvodu i slanje promocijske poruke pogrešnom ciljnom tržištu. Suprotno tomu, za promociju proizvoda nižih cijena, koji su namijenjeni široj upotrebi, prikladno je koristiti se masovnim tiskanim i elektronskim medijima. Izbor medija umnogome ovisi o ciljnom tržištu prema kojemu je usmjeren proizvod.<sup>8</sup>

### 13.3. Razina cijena

Polazište u određivanju razine cijena proizvoda su ciljevi koji se žele ostvariti. Nesporno je da je svako određivanje cijena u svojoj suštini determinirano potrebom i željom svakog poslovnog subjekta da ostvari dobit kao osnovni cilj, jer se uz primjerenu ostvarenu dobit osiguravaju sredstva za razvoj.<sup>9</sup>

Putovi ostvarenja ovog temeljnog cilja u suvremenim okolnostima ostvaruju se osvajanjem novog tržišta i razvojem novog proizvoda. U tom kontekstu upravljanje cijenama je nezaobilazni zadatak. U prvom slučaju s ciljem da se prihvatljivom cijenom pridobije što veći broj novih potrošača, odnosno proširi tržište. U drugom slučaju, kada se nastupa s novim proizvodom, poslovni subjekti određuju cijenu kojom privlače potrošače na kupnju novog proizvoda. U nastavku djelovanja, cijena proizvoda se snižava i na taj način proizvod postaje dostupan i segmentima potrošača koji su osjetljiviji na cijene. Iako je u praksi rjeđe primjenjivo, moguća je situacija da se cijene povećavaju i po toj osnovi proizvod pozicionira kao proizvod sa superiornijim karakteristikama.

<sup>8</sup> Tako npr. tvrtka *Plodine* (<http://www.plodine.hr/>) povremeno ulaže promotivni listić u dnevne novine *Novi list* (<http://www.novilist.hr/>) u kojemu prikazuje ponudu raznih proizvoda u svojim trgovinama.

<sup>9</sup> Tybout M. A., (Editor), Calder, J. B. (Editor): *Kellogg on Marketing*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2010., str. 182-208.

Definiranje visine cijene pojedinog proizvoda je složen zadatak i pod utjecajem čitavog niza ograničenja. Marketinški stručnjaci nalaze se pred izazovom da ne pretjeraju s visinom cijene ili da ne utvrde dovoljno visoku cijenu. U prvom slučaju velika je vjerojatnost da će izgubiti potrošače, a u drugom neće ostvariti one prihode koji su se mogli ostvariti. U tom kontekstu razlikuju se minimalne i maksimalne cijene. Minimalnom visinom cijene proizvoda moraju se pokriti troškovi poslovanja. Naime, nije realno, bar ne u dužem roku, da cijene proizvoda ne pokrivaju troškove njegovog stvaranja, jer nepokrivanje troškova poslovanja poslovne subjekte vodi u gubitke. Uvažavajući navedeno, marketinški stručnjaci imaju na raspolaganju utvrditi niske cijene, cijene srednje visine ili visoke cijene.

**Niske cijene** primjenjuju se kada se želi penetrirati na neko tržište. Te cijene nazivaju se *cijenama penetracije*.<sup>10</sup>

**Srednje cijene** poslovni subjekti koriste kada ulaze na tržište s cijenama sličnima onima koje koristi konkurencija. Takve cijene nazivaju se i *konkurentne cijene*.<sup>11</sup>

**Visoke cijene** poslovni subjekti koriste u slučajevima kada se njihova ponuda razlikuje od ponude konkurenata, što potrošači uočavaju i vrednuju.<sup>12</sup>

Poslovni subjekti djeluju u dinamičnom okruženju i na definiranje cijena utječe još čitav niz čimbenika. Tako npr. troškovi poslovanja mogu porasti, prodaja može opadati, na tržištu se mogu pojaviti novi konkurenti. To su samo neke od mogućih situacija, ali svaka takva situacija zahtijeva njeno praćenje i brzo reagi-

<sup>10</sup> Npr. mobilni operater s *Tele2* nastoji nižim cijenama zauzeti veći dio hrvatskog mobilnog tržišta; <http://www.tele2.hr/> (22. 06. 2010.)

<sup>11</sup> S konkurentnim cijenama nastupaju mnogi proizvođači kao što to npr. čine i proizvođači vina. Tvrtka *Istravino* proizvođač je više vrsta vina i koristi konkurentne cijene u plasmanu vina na hrvatsko i inozemno tržište; <http://www.istravino.hr/> (22. 06. 2010.)

<sup>12</sup> Tako npr. set koji sadrži nalivpero i kemijsku olovku tvrtke *TOZ Penkala* ima visoku cijenu koja se opravda ekskluzivnošću proizvoda. Cijena seta Penkala "Jubilej T" iznosi 549\$. Naime, ova nalivpera su originalnog dizajna, zasnovana na obliku koji je koristio Slavoljub Eduard Penkala na početku prošlog stoljeća po vlastitom nacrtu i izrađena su od 14 i 18-karatnog zlata. (<http://www.penkala.hr/ga-jubilejt.html>); (22. 06. 2010.)



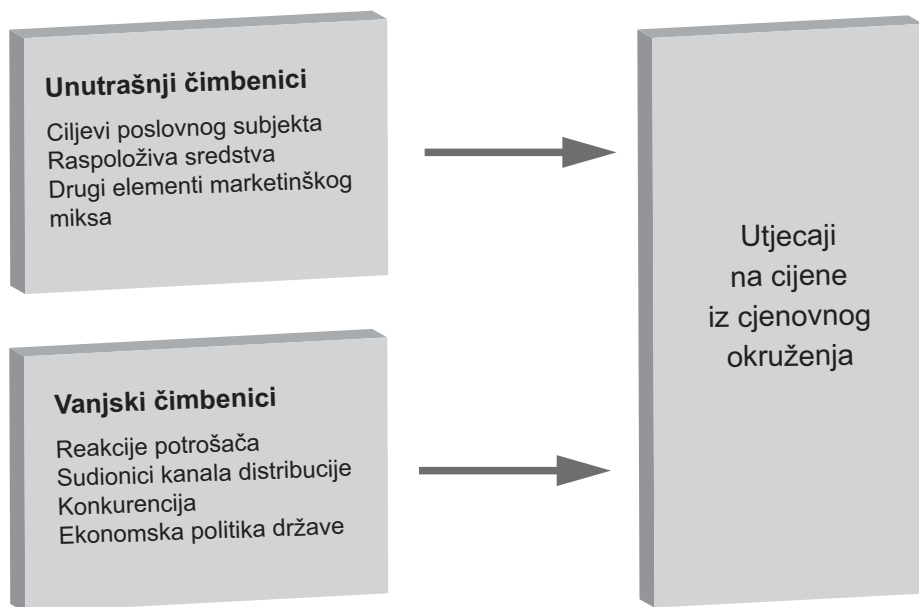
ranje. Čekanje da se situacija riješi sama od sebe je vrlo opasna opcija. Iz tih razloga marketinški stručnjaci stalno prate zbivanja u okruženju, analiziraju situaciju i predlažu rješenja koja su vezana za korekciju cijena. Cijena nije fiksna veličina koja kad je jednom određena ostaje nepromijenjena.

Visina cijene određena je utjecajem potražnje i konkurencije. Cijena je ograničena potražnjom i, u načelu, uz manje cijene potražnja je veća, odnosno povećanje cijena dovodi do smanjenja potražnje. Nakon određene razine cijena potrošači traže druga, jeftinija rješenja. To su samo ključna ograničenja o kojima se vodi računa kod određivanja cijena. Također i snižavanje cijena proizvoda konkurenata izaziva potrebu za snižavanjem cijena proizvoda kod ostalih sudionika na tržištu.

# 14. ČIMBENICI OD UTJECAJA NA CIJENE

Čitav niz čimbenika utječe na definiranje cijena proizvoda. U osnovi, oni se mogu grupirati u unutarnje i vanjske čimbenike. Najznačajniji unutrašnji čimbenici vezuju se za ciljeve koji se žele ostvariti, sredstva s kojima se raspolože i druge elementi marketinškog miksa. Dok u najznačajnije vanjski čimbenici spadaju reakcije potrošača, sudionici kanala distribucije, konkurencija i ekonomska politika države (shema 8).

**Shema 8.** Utjecaji na cijene iz okružja



## 14.1. Unutarnji čimbenici

Unutarnji čimbenici koji utječu na cijene proizvoda poslovnog subjekta vezuju se za **ciljeve poslovnog subjekta i sredstva kojima on raspolože** te za **odluke o drugim elementima marketinškog miksa**.

Utjecaj ciljeva na cijene treba promatrati u kontekstu tri vrste ciljeva poslovnih subjekata i to: ciljeva orijentiranih na prodaju, ciljeva orijentiranih na proizvod i tržišno orijentiranih ciljeva. Specifičnost ovih ciljeva ima poseban utjecaj na određivanje cijena.

Ciljevi orijentirani na prodaju upućuju na potrebu da cijene budu na razini kojom će se maksimizirati prodaja. Kod ciljeva orijentiranih na proizvod pritisak na cijenu je manji jer se nastoji izvršiti diferencijacija proizvoda po necjenovnim karakteristikama. Tržišno orijentirani ciljevi ukazuju da poslovni subjekti nastupaju na tržištu s novim proizvodom ili prema novim potrošačima. U oba slučaja cijena proizvoda je ključna i može biti penetrirajuća ili cijena kojom se “ubire vrhnje”.

Na cijene proizvoda vrlo značajan, ako ne i najznačajniji, utjecaj dolazi od sredstava s kojima raspolaze poslovni subjekt. Pod sredstvima ovdje se u širem kontekstu podrazumijeva sve: od proizvodnih pogona do opreme, od financijskih sredstva do kontrole kanala distribucije. Svakako da je upravljanje sredstvima vezano za troškove, a troškovi utječu na cijene proizvoda. Naime, za proizvodnju određenog proizvoda i njegov plasman na tržište poslovni subjekti ulažu određena sredstva koja predstavljaju troškove poslovanja. Pri tome se vodi računa o fiksnim i varijabilnim troškovima koji determiniraju cijenu proizvoda. Fiksni troškovi su troškovi koji ostaju nepromijenjeni neovisno o obimu proizvodnje. Varijabilni troškovi također utječu na cijenu proizvoda. Ti su troškovi izravno vezani za obim proizvodnje i proporcionalno povećavaju cijenu koštanja proizvoda.

Na cijenu proizvoda utječu i drugi elementi marketinškog miksa, kao što su karakteristike proizvoda, izdaci za distribuciju, promociju i druge marketinške aktivnosti.<sup>13</sup> Visoka kvaliteta i imidž marke proizvoda najčešće su vezani za kvalitetnije ulazne materijale i veće troškove proizvodnje, što u konačnici utječe na cijenu proizvoda. Prolaznost proizvoda zbog mode ili drugog razloga motivira proizvođača da rizik prolaznosti ugradi

<sup>13</sup> Pride, M. W., Ferrell, O. C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2010., str. 274-278.

u cijenu proizvoda. Kada postoji veća homogenost u kategoriji proizvoda, potrošači pronalaze zamjenu za proizvod, što u konačnici utječe na cijenu proizvoda. Patentnom zaštitom poslovni subjekti se mogu izolirati od utjecaja konkurenata, ali ta zaštita ima svoju cijenu koju je potrebno ugraditi u cijenu proizvoda. Izdaci za distribuciju i promociju također pridonose da se upotpuni slika o proizvodu, ali troškovi za te namjene su visoki i utječu na definiranje cijene proizvoda.

## 14.2. Vanjski čimbenici

Najznačajniji utjecaji dolaze od reakcija potrošača, sudionika u kanalima distribucije, konkurenata i ekonomske politike države.

**Postojeći i potencijalni potrošači** su najutjecajnija skupina u definiranju cijena. Poslovni subjekti moraju istražiti i razumjeti način na koji potrošači vrednuju njihove proizvode i koja je uloga cijene u tome. Svaki poslovni subjekt mora spoznati koja je to cijena koju potrošači smatraju primjerenom.<sup>14</sup> U tu svrhu potrebno je provesti odgovarajuća istraživanja i zaključke temeljiti na rezultatima istraživanja i dosadašnjem iskustvu.

Razumijevanja koncepcije **elastičnosti potražnje** je ključno za razumijevanje percepcije potrošača o cijenama, tj. marketinški stručnjaci moraju razumjeti kolika je osjetljivost potrošača na promjenu cijena.<sup>15</sup>

Polazeći od spoznaje da je potražnja količina ili vrijednost proizvoda za koju se pretpostavlja da će biti prodana u određenom vremenu, potražnja je ustvari rezultanta spremnosti potrošača da nabave proizvod po određenoj cijeni i sposobnost poslovnih subjekata da plasiraju proizvod na tržište. U tom kontekstu javlja se cijena i njena varijacija u odnosu na veću ili manju potražnju i utjecaj na tu potražnju.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Walter L. Baker, L. W., Marn, V. M., Zawada, C. C.: *The Price Advantage*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2010., str. 45-74.

<sup>15</sup> Baker, J. R.: *Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011., str. 55-64.

<sup>16</sup> Lamb, W., Hair, F. J., McDaniel, C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2011., str. 634-638.

Pri utvrđivanju potražnje vodi se računa o dva osnovna pristupa potrošača. Na jednoj strani nalaze se potrošači s kratkoročnim ciljevima, malo novaca i namjerom da odluku o kupnji donesu brzo. Na drugoj strani su oni potrošači koji kupuju na duži rok i vode brigu o kvaliteti proizvoda. Poslovni subjekti ne mogu biti uspješni u opsluživanju oba kraja istog tržišta, jer je nemoguće povezati nisku cijenu i visoku kvalitetu.

Smatra se da je za utvrđivanje adekvatne politike cijena potrebno poznavati elastičnost potražnje za pojedini proizvod. Elastičnost potražnje je zapravo mjera osjetljivosti potražnje na promjenu cijena. Iskazuje se promjenom količine kupljenih proizvoda i ostvarenih prihoda u odnosu na promjene cijena. Potrošači reagiraju na način da kupuju više kada je cijena niža i u tom slučaju potražnja je veća. Kada je cijena viša, potrošači reagiraju na način da kupuju manje i u tom slučaju potražnja je manja. U takvim situacijama smatra se da je potražnja elastična, odnosno potrošači su osjetljivi na promjene cijena i više kupuju uz niže cijene, odnosno manje uz više cijene. Međutim, nemaju svi proizvodi elastičnu potražnju. U slučaju kada potrošači ne reagiraju na promjene u cijenama ili su te promjene male, govori se o neelastičnosti potražnje. Neelastičnost potražnje prisutna je kod onih proizvoda koji se neophodni za ispunjenje neke potrebe ili želje, a nema adekvatnog supstituta. Promjena cijena na više u takvim slučajevima neće utjecati na smanjenje potražnje.

Poslovni subjekti teže imati proizvode koji su visoko vrednovani od potrošača, kako bi potražnja za njima bila neelastična. Na tržištu se neelastičnost potražnje vezuje za uspješne proizvode, marke proizvoda i vjernost potrošača. Jednom kada potrošač postane vjeran jednom proizvodu ili marki proizvoda, tada niti povećanje cijena niti smanjivanje cijena konkurentskih proizvoda neće utjecati na promjenu njegove odluke da kupuje "svoju" marku. Stvaranje vjernosti kod potrošača pokazuje se kao vrlo uspješna strategija koja svoju potvrdu treba dobiti i u kanalima distribucije.

**Članovi kanala distribucije**, neovisno radi li se o veletrgovcima ili trgovcima na malo, imaju značajnu ulogu u odredi-

vanju cijene proizvoda. Trgovci na veliko i malo potrošačima i proizvođačima pružaju čitav niz usluga. U realizaciji tih usluga ostvaruju se određeni kontakti s potrošačima, bilo da se radi o poslovnim subjektima ili fizičkim osobama kao potrošačima. U realizaciji njihovog posla javljaju se određeni troškovi i normalno je očekivati da se za obavljanje tih poslova traži mogućnost ostvarivanja prihoda. Tim se prihodima pokrivaju troškovi poslovanja, ali i osiguravaju sredstva za njihov napredak. Sudionici u kanalima distribucije imaju značajnu ulogu u definiranju cijena i iz razloga što na kupljeni proizvod mogu nadograditi svoju zaradu. Nadograđivanje je tolerantno do visine koju će potrošači prihvatiti. Ta razlika u cijeni između nabavne i prodajne cijene mora osigurati sredstva za pokrivanje troškova poslovanja i omogućiti razvoj trgovačkog poslovnog subjekta. Iz tih razloga proizvođači moraju pregovarati o cijenama s trgovcima, kako bi proizvod učinili dostupnim potrošačima na mjestu gdje to oni očekuju i po cijenama koje potrošači smatraju prihvatljivima. Pregovori između proizvođača i trgovaca vode se i oko vrste i razine usluga koje se pružaju potrošačima u kanalima distribucije, tj. hoće li biti osiguran servis, hoće li se omogućiti zamjena pokvarenih dijelova i pružanje stručnih informacija i slično.

Marketinški stručnjaci u tom kontekstu procjenjuju visinu troškova koji nastaju u kanalima distribucije kako bi imali uvid u krajnju cijenu koju plaća potrošač. Vrlo gruba procjena ukazuje da proizvođači na cijenu koštanja proizvoda dodaju 10-15%, veletrgovci 20-40%, a trgovci na malo 40-100%.<sup>17</sup>

Trgovci na veliko i malo, kao članovi kanala distribucije, imaju još jednu značajnu ulogu koja proizlazi iz njihove bliskosti s potrošačima. Naime, trgovci kao članovi kanala distribucije razvijaju odnose s potrošačima i znaju procijeniti njihovu osjetljivost na cijene. Nadalje, trgovci na veliko i malo znaju procijeniti troškove koje potrošači imaju kada nabavljaju neki proizvod, troškove držanja zaliha, troškove održavanja i druge troškove

<sup>17</sup> Semenik, R.J., Bamossy, G.J.: *Principles of Marketing, a Global Perspective*, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, 1995., str 253.

koji, u zbroju, opterećuju kupljeni proizvod. Te informacije su od bitnog značaja za njihov, ali i uspjeh proizvođača.

**Konkurencija** je vanjski čimbenik koji utječe na određivanje cijena proizvoda poslovnih subjekata. Iz tog razloga nužno je analizirati politiku cijena koju provode konkurenti. Na taj način poslovni subjekti se pripremaju za reagiranje na poteze i ponašanje konkurencije.<sup>18</sup>

Analiza konkurencije obuhvaća analizu broja proizvođača i prodavača s kojima surađuju, njihovu veličinu, diferenciranost ili homogenost proizvoda koje nude, te uvjete ulaska u gospodarsku granu. Analiziraju se cijene konkurenata i način njihovog određivanja, i to kako kod izravnih tako i kod neizravnih konkurenata. Na osnovi obrade informacija o konkurenciji, određuje se cijena koja je u odnosu na značajnije konkurente viša, niža ili ista.<sup>19</sup>

Utjecaj konkurencije na određivanje cijena determiniran je strukturom tržišta jer pored potpuno konkurentnog tržišta struktura tržišta može biti oligopolna, monopolna i ograničeno konkurentna. Potpuno konkurentno tržište karakterizirano je velikim brojem poslovnih subjekata koji nude nediferencirani proizvod, a ulazak na takvo tržište je bez prepreka. Poslovni subjekti u takvim uvjetima nemaju kontrolu nad cijenama i prisiljeni su prihvatiti cijene koje nudi tržište.

Na tržištu s oligopolnom strukturom djeluje mali broj poslovnih subjekata s diferenciranim proizvodima i supstitutima, a ulazak na tržište je otežan. Cijene na tržištu s takvom strukturom pretežito su rezultat usuglašavanja i sporazuma.

Monopolno tržište karakterizirano je jednim dominantnim poslovnim subjektom koji stvara visoke prepreke za ulazak na tržište, a njegovi proizvodi obično nemaju supstitute. U odre-

<sup>18</sup> Lamb, W., Hair, F. J., McDaniel, C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2011., str. 647.

<sup>19</sup> Rao, V., (Edit): *Handbook of Pricing Research in Marketing*, Edvar Elgar, Northampton, 2009., str. 302-318.

đivanju cijene ima veliku kontrolu i prodaje se ono što tržište prihvati po njegovim cijenama.

Ograničeno konkurentsko tržište, koje je najčešći primjer u današnjoj gospodarskoj stvarnosti, karakterizirano je većim brojem sudionika koji prodaju diferencirane proizvode. Ulazak na takvo tržište je u pravilu jednostavan, ali ovisi o tehnološkoj razini i veličini poslovnog subjekta. Kontrola određivanja cijena na tom tržištu ovisna je prvenstveno o stupnju diferenciranosti proizvoda.

U susretu s konkurencijom uputnije je koristiti necjenovne instrumente jer ulazak u cjenovni sukob u pravilu više šteti nego koristi. Sugerira se da poslovni subjekti samo iznimno trebaju snižavati cijene kada konkurent snižava cijenu. Na taj se način eventualno smanjuje prodaja, ali profitabilnost proizvoda ostaje jednaka, dok sniženje cijena koje provodi konkurent remeti njegovu visinu dobiti.

Utjecaj konkurenata na određivanje cijena proizlazi i iz reakcije konkurenata na odluke o cijenama pojedinog poslovnog subjekta. Ako poslovni subjekt smanjuje cijene, tada će i konkurent reagirati na način da snizi cijene svojih proizvoda, a često to čini mnogo jače kako bi ostvario prednost kod potrošača. Utjecaj konkurencije na cijenu je visok, posebno kada se nudi nediferencirani proizvod. Iz tih razloga uputnije je nastupati s diferenciranim proizvodima koji podnose višu cijenu, ali koja ne smije biti previsoka jer tada potiče ulazak novih konkurenata na tržište. Iz tih razloga studij konkurencije u vezi određivanja cijena je nužnost i preduvjet uspješnog upravljanja cijenama.

**Ekonomska politika države** realizira se donošenjem zakona i podzakonskih akata koji, pored ostaloga, imaju utjecaja na određivanje cijena proizvoda poslovnih subjekata. Ti su utjecaji najčešće vezani uz reguliranje određenih odnosa na tržištu i odnosa između sudionika na tržištu. Oni su za jedne subjekte prijatnija, a za druge mogućnosti. Mnogi poslovni subjekti zakone i podzakonske akte doživljavaju kao ograničenje i sputavanje razvoja, dok drugi u tome vide izazov za razvoj na novim osnovama.



Ograničenja dolaze iz različitih izvora, kao što su međunarodni trgovački sporazumi koje država ima potpisane s drugim državama. Tim se dokumentima reguliraju načelni odnosi, a slijede razni protokoli i ugovori koji utječu na određivanje cijena pojedinih proizvoda ili skupine proizvoda.

U većini država na snazi su zakoni kojima se limitira monopolno poslovanje i netržišno ponašanje. U Hrvatskoj se ti odnosi reguliraju na razini *Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja*.<sup>20</sup> Nadalje, Hrvatska kao potpisnica *Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju* u obvezi je surađivati na usklađivanju svojih standarda za zaštitu potrošača sa standardima u EU.

Vlada i njena ministarstva donose propise kojima se utječe na rast cijena ili njihovo sniženje. Neke cijene su izravno kontrolirane i vezane za rast cijena na svjetskom tržištu, kao što je to slučaj za naftne derivate: benzin, dizel gorivo i lož ulje. Druge su cijene određene na regionalnoj i lokalnoj razini, kao npr. cijene komunalnih usluga ili boravak u dječjim vrtićima.

Neke cijene su od posebnog interesa i pod posebnim mjerama kontrole državnih institucija, kao što su cijene prehrambenih proizvoda ili cijene proizvoda vezanih za potrebe djece. Vlada i resorna ministarstva određene proizvode opterećuju više, a druge manje, i tako izravno utječu na njihovu cijenu. Tako su npr. znanstvene knjige oslobođene od poreza na dodanu vrijednost, dok su cigarete opterećene tim porezom i dodatnim trošarinama. Na automobile se plaća porez na dodanu vrijednost, trošarine, carina i druge pristojbe, tako da je isti model automobila u Hrvatskoj skuplji nego u zemlji proizvođača.

---

<sup>20</sup> Zakon je donesen 2003. g. i njime su zabranjeni sporazumi koji kao cilj ili posljedice imaju sprječavanje, ograničavanje ili narušavanje tržišnog natjecanja na mjerodavnom tržištu. Zakonom su zabranjene koncentracije kojima se stvara novi ili jača vladajući položaj jednog ili više poduzetnika, pojedinačno ili skupno, ako mogu značajno utjecati na sprječavanje, ograničavanje ili narušavanje tržišnog natjecanja, osim u slučaju ako sudionici koncentracije dokažu da će ta koncentracija dovesti do jačanja tržišnog natjecanja na tržištu koje će biti značajnije od negativnih učinaka stvaranja ili jačanja njihovoga vladajućeg položaja.

# 15. STRATEGIJE CIJENA

Poslovni subjekti se polazeći od definiranih ciljeva i analize čimbenika koji utječu na cijene suočavaju s problemom određivanja strategija cijena usmjerenih na postojeće proizvode i određivanja strategija cijena usmjerenih na potrošače.

## 15.1. Određivanje cijena za postojeće proizvode

Napredak poslovnih subjekata ostvaruje se s prodajom proizvoda koji imaju već određenu cijenu za poznate potrošače, tj. prodaju se na postojećem tržištu. Na tim osnovama strategija cijena za postojeće proizvode vezana je za dvije opcije. Prva je zadržavanje postojeće razine cijena, a druga je modifikacija postojećih cijena.

Prva opcija je **zadržavanje postojeće razine cijena** i, uvažavajući dva ekstremna slučaja, može biti postavljena kao niska ispod prosjeka ili natprosječno visoka. Na taj se način pozicionira određeni proizvod i usmjerava prema tržišnom segmentu.

Opciju niskih cijena koriste oni poslovni subjekti koji svoju ponudu usmjeravaju prema potrošačima koji su osjetljivi na cijene, odnosno prema segmentu koji je cjenovno elastičan. Suprotno tome, mnogi poslovni subjekti usmjeravaju se prema segmentu tržišta koji je cjenovno neelastičan, na kojem se s povećanjem cijene potražnja bitno ne smanjuje. Razlozi zbog kojih mnogi subjekti odabiru takve segmente najčešće su vezani za činjenicu da je na ostalim tržištima konkurencija prevelika ili se na tim tržištima ne osigurava dovoljna dobit. Mnogi poslovni subjekti ne žele ulaziti i poslovati na tržištima gdje su potrošači osjetljivi na cijene jer na taj način mogu izgubiti prestiž koji je ostvaren dosadašnjim poslovanjem.

Snižavanjem cijena, uvažavajući teoriju vezanu za krivulju potražnje, ostvaruje se veća potražnja, osim u slučaju kada se radi o proizvodima koji spadaju u kategoriju prestižnih proizvo-

da. Ako se cijene tih proizvoda snižavaju, tada dolazi do smanjivanja, a ne povećanja potražnje. Potrošači tako reaguju jer je cijena pala ispod njihove očekivane razine cijene. Naime, ovi potrošači žele proizvod koji im osigurava izgradnju ili zadržavanje statusa u društvu.

Druga opcija je vezana za **modifikaciju postojećih cijena** i podrazumijeva promjenu aktualnih cijena proizvoda na postojećem tržištu. Te promjene vezuju se za strategiju njihovog smanjivanja ili povećanja.

Poslovni subjekti koriste pristup smanjivanja cijena kada se nalaze u situaciji da njihov konkurent snižava cijenu, u slučajevima kada opća ekonomska situacije natjera poslovne subjekte da reduciraju visinu cijena, u situacijama kada se snižavanjem cijena želi ostvariti konkurentna prednost i u slučajevima kada zapošljavanje kapaciteta postaje nedovoljno.

Opća ekonomska situacija u društvu može motivirati poslovne subjekte da snižavaju cijene jer je nastupio opći pad standarda i potražnja je opala. Zadržavanje potražnje na očekivanoj razini ostvaruje se snižavanjem cijena.

Mnogi poslovni subjekti u snižavanju cijena vide izvor ostvarivanja konkurentne prednosti. Potrošači će rado prihvatiti takve tržišne situacije iako je za ostvarivanje uspjeha poslovnog subjekta mnogo izglednije kad se konkurentna prednost gradi na drugim osnovama, kao npr. na kvaliteti, a ne na cijenama.

U situacijama kada neki poslovni subjekti raspolažu s velikom vrijednošću imovine, a ona se nedovoljno koristi zbog visine cijena, moguća je opcija da se kroz smanjivanje cijena traži popunjavanje kapaciteta i pokrivanje fiksnih troškova.

Poslovni subjekti cijene mogu modificirati i kroz njihovo povećanje. Korekcija cijena navikše najčešće je posljedica promijenjenih uvjeta djelovanja na tržištu ili izvršenih promjena na proizvodu.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Chernev, A., Kotler, Ph.: *Strategic Marketing Management*, Brightstar Media, 2009., str. 143-152.

Promijenjeni uvjeti djelovanja na tržištu nastupaju i u slučajevima kada se bitno promijeni cijena rada. Time se ustvari dolazi do većih troškova poslovanja koji se mogu nadoknaditi povećanjem cijene proizvoda. Slična je situacija i kada se promijeni cijena kapitala – tada se povećanje izdataka za kamate može nadoknaditi povećanjem cijena proizvoda.

## 15.2. Određivanje cijena usmjereno na potrošače

Poslovni subjekti prilikom određivanja načina osvajanja novih potrošača, odnosno tržišta, na raspolaganju imaju nekoliko pristupa. Dva najraširenija pristupa su strategija penetracije i strategija “pobiranja vrhnja”, ali od značaja su i strategije psihološkog određivanja cijena i strategije cijena temeljenih na vrijednosti.

**Strategija penetracije** je strategija cijena kojom poslovni subjekti ulaze na tržište s razmjerno niskom cijenom proizvoda, a s ciljem da se poveća potražnja za proizvodom. Cijena proizvoda je ispod vrijednosti proizvoda s obzirom na kvalitetu, što kod dijela potrošača izaziva rezerviranost jer nisku cijenu povezuju s niskom kvalitetom proizvoda. Navedeno ne znači da se radi o isključivo jeftinim proizvodima, već o proizvodima s razmjerno niskom cijenom, a za koje potrošači smatraju da su kvalitetni i imaju veću vrijednost.

Ključno je za uspješnu realizaciju strategije penetracije, kako se ispravno ukazuje, postojanje dovoljno velikog dijela tržišta koji je voljan i spreman isprobati novi proizvod.<sup>22</sup> Pogreška je kada se smatra da će svako tržište pozitivno reagirati na penetracijske cijene. Niske cijene neće privući pažnju potrošača prestižnih proizvoda ili nekih ekskluzivnih proizvod.

<sup>22</sup> Npr. kada je *Lacoste* pokušao povećati svoj tržišni udio smanjivanjem cijena svojih majica, tada su mnogi distributeri prestižnih proizvoda odbili suradnju, a potrošači su se preusmjerili prema ekskluzivnijim markama.

Nagle, T. T., Holden, R. K.: *The Strategy and Tactics of Pricing, A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, New York, 2002., str. 170.

Strategija penetracije primjerena je za proizvode koji nemaju patentnu zaštitu, jer nezaštićeni proizvodi vrlo brzo budu kopirani i konkurenti uskoro s kopijama ulaze na tržište. Često njihov ulazak na tržište nije čista kopija, već imitacija koja ima znatna poboljšanja i često bolja rješenja za zadovoljavanje potreba i želja potrošača.

Strategija penetracije u kraćem roku može ugroziti ostvarivanje dobiti, ali u dužem roku ima čitav niz pozitivnih efekata. Oni su prvenstveno vezani za brzo prihvaćanje novog proizvoda, brzi rast prodaje i, u konačnici, za osvajanje tržišnog udjela potrebnog za ostvarivanje efikasnog poslovanja.

Korištenje strategije penetracije ima smisla kada poslovni subjekti raspolažu s mogućnošću proizvodnje/distribucije dovoljno velike količine proizvoda, pa efekti ekonomije obima dolaze do izražaja.

Strategija penetracije će biti uspješna ako izostane reakcija konkurenata. Reakcija konkurenata će izostati samo u slučajevima ako poslovni subjekt koji provodi strategiju penetracije ima značajnu prednost u troškovima ili ima prednost u proizvodnim kapacitetima, što će demotivirati konkurente da uđu u snižavanje cijena i cjenovni sukob. Uspješna strategija penetracije moguća je i u situacijama kada poslovni subjekti nastupaju s linijom proizvoda gdje se jedan proizvod u liniji žrtvuje na način da se njime ostvaruju gubici, a da bi se s ostalim proizvodima u liniji ostvarivala dobit.

**Strategijom “pobiranja vrhnja”** poslovni subjekti nastupaju na tržište s cijenom proizvoda koja je visoka. Cilj je takve strategije da se iskoriste prednosti relativne neosjetljivosti dijela potrošača na cijene. Strategija “pobiranja vrhnja” ima svog smisla ako je prodaja na cjenovno neosjetljivom segmentu tržišta veća nego prodaja koja bi se ostvarila na većem tržištu s manjim cijenama.<sup>23</sup>

<sup>23</sup> Naziv strategije “pobiranja vrhnja” (*skimming*) preuzet je, slikovito, od postupka kojim se iz nehomogeniziranog mlijeka nakon vrenja na površini stvara kremasti, masni sloj mlijeka.

Ovom strategijom poslovni subjekti teže brzom pokrivanju troškova koje su imali u fazi razvoja novog proizvoda, a svu pažnju koncentriraju na potrošače koji među prvima kupuju proizvod. U toj fazi moguće su pogreške kada potražnja naraste iznad mogućnosti njenog kvalitetnog načina zadovoljavanja. Tada se u želji da se pobere što više “vrhnja” pristupa zadovoljavanju te potražnje pod svaku cijenu, pa i ne vodeći računa o kvaliteti. Kratkoročno to ima efekta, ali dugoročno ima negativne posljedice na imidž proizvoda i proizvođača.<sup>24</sup>

U fazama rasta i zrelosti proizvoda cijene proizvoda opadaju zbog utjecaja konkurencije i želje za širenjem na veće tržište koje ne prihvaća visoke cijene.

Jedinstvenost koju posjeduje neki proizvod pridonosi uspješnoj realizaciji strategije “pobiranja vrhnja”. Ta jedinstvenost vezana je za neku od karakteristika proizvoda – od njegove kvalitete, jednostavnosti upotrebe do ambalaže. Strategija “pobiranja vrhnja” najčešće je vezana za proizvode koji su potpuno novi proizvodi i za kojima postoji velika i slabo elastična potražnja, dakle riječ je, de facto, o monopolu.

Vrijeme u kojemu poslovni subjekti koriste strategiju “pobiranja vrhnja” ovisi o karakteristikama samog proizvoda, tj. o tome koliko se brzo on može uspješno kopirati, ali i o preprekama za ulazak na tržište. Prepreke za ulazak na tržište vezuju se za patente, intelektualno vlasništvo, kontrolu nad kanalima distribucije, kontrolu nad ključnim izvorima sirovina, za snagu marke proizvoda i raspoloživost budžeta za oglašavanje.<sup>25</sup>

U slučajevima kad poslovni subjekti nastupaju na tržištu s proizvodima koji su za njih novi, ali ne i za tržište, tada se posebna pozornost posvećuje pozicioniranju proizvoda. Pri tome se

<sup>24</sup> Baker, J. R.: *Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms*, John Wiley&Sons, New Jersey, 2011., str. 66-67.

<sup>25</sup> Tako npr. Farmaceutska tvrtka *Belupo* ulaže velika sredstva u istraživanje i razvoj koristeći patentnu zaštitu pojedinog lijeka. Tijekom trajanja te zaštite koristi strategiju “pobiranja vrhnja.” Pri tome ulaže i u izgradnju marke proizvoda, kako bi nakon isteka zaštitnog razdoblja mogla i dalje koristiti strategiju “pobiranja vrhnja,” ali sada ne više temeljem zaštićenih prava već na osnovi izgrađene jake marke proizvoda. <http://www.belupo.hr/> ( 14. 06. 2011.).

vodi računa o odabiru primjerene pozicije koja nije zauzeta od lidera na tržištu. Na taj način izbjegava se eventualni sukob s vodećim poslovnim subjektom, ali se i potrošačima pruža druga opcija ispunjavanja njihovih potreba i želja.

**Strategije psihološkog određivanja cijena** koriste se za stimulaciju potrošača na kupnju po emocionalnoj, a ne racionalnoj osnovi.<sup>26</sup> Te strategije se najčešće koriste u maloprodaji i svode se na: referentno određivanje cijena, određivanje cijena na osnovi određene mjerne jedinice, prestižno određivanje cijena, utvrđivanje cijena nižih od okruglog broja, klasično određivanje cijena i definiranje više razreda cijena.<sup>27</sup>

Referentnu strategiju definiranja cijena koristi se u maloprodaji na način da se proizvod s pripadajućom cijenom izloži uz proizvod iste namjene, a koji ima višu cijenu. Na taj način potrošač stječe dojam da kupnjom prvog proizvoda ostvaruje veću vrijednost jer za jednaku namjenu plaća manje. Po toj osnovi taj proizvod je atraktivniji.

Strategija određivanja cijena na osnovi određene mjerne jedinice temelji se na postavci da potrošači jednostavnije prihvaćaju cijenu ako je iskazana u mjernim jedinicama koje su njima razumljive, kao što su litre za mlijeko, kilogrami za ribu, metri dužni za tkaninu, metri kubni za plin, kilovat sati za električnu energiju, komad za crijep itd. Jedinične mjere potrošače čine sigurnijima, osobito prigodom uspoređivanja sa sličnim proizvodima tijekom procesa odlučivanja o kupnji.

Strategije prestižnog određivanja cijena temelje se na određivanju visokih cijena, čime se potrošačima sugerira da se radi o vrlo kvalitetnim proizvodima i/ili ekskluzivnim proizvodima. Te se strategije koriste za usku skupinu prestižnih proizvoda.

Vrlo raširena strategija za proizvode široke potrošnje – kao što su prehrana, odjeća i obuća – je strategija određivanja cijena

<sup>26</sup> Boone, L.E., Kurtz, D.L.: *Contemporary Marketing*, South Western, Mason, 2011., str. 652.

<sup>27</sup> Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, W. E., Mitchell, V., Barnes, B.: *Marketing: Real People, Real Choices*, Prentice Hall, Harlow, 2011., str. 379-380.

nižih od okruglog broja. Naime, cijena se umjesto zaokruživanja na cijeli broj namjerno određuje nižom od cijelog broja.

Strategije klasičnog određivanja cijena odnose se na jednostavnije proizvode čija se cijena zbog tradicije ne mijenja. Takav je slučaj s dnevnim i tjednim novinama, stručnim časopisima, članarinama u nekim udrugama, žvakaćim gumama i slično. S obzirom da se cijene dugo ne mijenjaju, potrošači se naviknu na određenu razinu cijena i njihova promjena mogla bi se negativno odraziti na prodaju. Zato se, ako je potrebno, pristupa prije korigiranju obima nego cijeni pa se npr. smanjuje broj stranica u dnevnim novinama radije nego da se poveća cijena.

Poslovni subjekti opredjeljuju se za definiranje više razreda cijena za odabrane linije ili skupine proizvoda. Polazište je ovog pristupa da u pojedinom razredu cijena nije elastična. Potrošači se u opciji više ponuđenih razreda cijena opredjeljuju za jedan razred cijena i unutar tog razreda kupuju proizvod.

Određeni broj poslovnih subjekata koristi **pristup određivanja cijena koji se temelji na očekivanoj vrijednosti proizvoda**. Proizvodu se podiže vrijednost novim materijalnim i nematerijalnim karakteristikama.<sup>28</sup> Pojedini poslovni subjekti primjenjuju strategiju određivanja cijene na način da određuju krajnju cijenu za potrošača, a svi sudionici u lancu prodaje zadovoljavaju se razlikom u cijeni između te prodajne cijene i cijene proizvodnje. Za krajnjeg potrošača to je vrijednost jer ne mora provjeravati cijene različitih distributera. Upravo zbog toga što takav postupak predstavlja određenu vrijednost za potrošača, on utječe na određivanje cijene.

Vrijednost za potrošača ostvaruje se i određivanjem cijena za skupinu proizvoda. Tom strategijom za određenu skupinu proizvoda, koju mogu činiti od dva do nekoliko desetaka proi-

<sup>28</sup> Npr. novi uređaji za hlađenje i grijanje poslovnog subjekta *Panasonic* mogu imati višu cijenu jer troše manje električne energije tijekom rada. Ušteda koja se ostvari na toj osnovi predstavlja vrijednost za potrošača i ima utjecaj na određivanje cijene; <http://www.panasonic.hr/> (23. 06. 2011.)



zvoda, utvrđuju se jedinstvene cijene. Smatra se da potrošači dobro prihvaćaju određivanje cijena za skupine proizvoda jer se unutar jedne cijene dobije više proizvoda. Kada bi se ti proizvodi kupovali pojedinačno trebalo bi, u zbroju, izdvojiti veći iznos.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Najčešće se skupina proizvoda određuje po logici upotrebe, kao što je to slučaj kompleta za prekrivanje koji se upotrebljava prilikom bojanja stambenih ili radnih prostorija. Jedan takav komplet za prikriivanje sastoji se od četiri dijela: plastične folije, (oko 100 m<sup>2</sup>), tri komada trake za lijepljenje (50 mm x 50 m), jednih škara te jednoga noža (18 mm) s tri zamjenske oštrice; <http://www.neckermann.hr/> (23. 06. 2011.)

# 16. METODE ODREĐIVANJA CIJENA

Metoda utvrđivanja cijena predstavlja sustavno određivanje cijena proizvoda poslovnog subjekta.<sup>30</sup> Razlikuje se više metoda određivanja cijena koje se grupiraju u tri skupine: metode orijentirane na troškove, metode orijentirane na potražnju i metode orijentirane na konkurenciju.

## 16.1. Metode određivanja cijena orijentirane na troškove

Metode određivanja cijena orijentirane na troškove najraširenija su skupina metoda zbog njihove jednostavnosti u primjeni. Poslovni subjekti prigodom prihvaćanja neke od metoda polaze od pretpostavke da na tržištu postoji određena potražnja za proizvodom neovisno o njegovoj cijeni. Polazište u metodama određivanja cijena orijentiranim na troškove su troškovi proizvodnje proizvoda na koje se dodaju određeni iznosi u apsolutnim ili relativnim iznosima. Razlikuje se više vrsta troškovno orijentiranih metoda. Svaka od metoda ima određene specifičnosti i karakteristike koje se ističu u nastavku. Najznačajnije troškovne metode su metoda prosječnih troškova, metoda nadograđivanja i metoda točke pokrića.

**Metodom prosječnih troškova** određuju se cijene na osnovi predviđanja prosječnih ukupnih troškova po proizvedenoj jedinici proizvoda. Određuje se cijena koja će uz određeni volumen prodaje ostvariti dovoljni prihod da pokrije troškove i očekivanu dobit. Prosječni ukupni troškovi su zbroj prosječnih varijabilnih troškova i prosječnih fiksnih troškova u određenom vremenskom razdoblju. Na tako utvrđene prosječne troškove po proizvedenoj jedinici dodaje se iznos koji u zbroju s prosječnim troškovima predstavlja cijenu s kojom će se ostvariti očekivana dobit. Poslovni subjekti za korištenje navedene metode nužno

<sup>30</sup> Pride, M. W., Ferrell, O. C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2012., str. 628-630.

trebaju utvrditi odnose između fiksnih i varijabilnih troškova te jasno razgraničiti troškove koji opterećuju pojedine proizvode proizvodnog programa.

**Metoda nadograđivanja** (*markup* metoda) široko je primijenjena kod poslovnih subjekata u kanalima distribucije, ali se koristi i u proizvodnim poslovnim subjektima. Ovom metodom prosječnim ukupnim troškovima dodaje se određeni iznos kao postotak prodajne cijene ili troškova. Upravo metoda nadograđivanja, koja se temelji na dodavanju određenog iznosa kao postotka prodajne cijene, najčešća je osnova za određivanje cijena u maloprodaji. Nedostaci ove metode vezuju se za neuvažavanje potražnje potrošača i ponašanja konkurencije, ali ima veliku prednost što je njena primjena jednostavna.

**Metoda točke pokrića** (*break-even point*) stavlja u odnose ukupne troškove/prihode i obim proizvodnje. Omogućuje utvrđivanje cijene kojom se ostvaruje određena dobit i korisna je pri uvođenju novih proizvoda. Ukupni prihod je umnožak količine proizvedenih proizvoda i jedinične cijene proizvoda. Ukupni trošak je zbroj fiksnih i varijabilnih troškova. Točka na kojoj se sijeku ukupni prihod i ukupni troškovi naziva se točka prijeloma ili točka pokrića (*break-even point*). Na toj točki prihodi su jednaki troškovima, odnosno lijevo od te točke nalazi se zona gubitka, a desno zona dobiti. Tom metodom određivanje cijene determinirano je upravo točkom pokrića. Točka pokrića izračunava se za više cijena, a poslovnim subjektima daje mogućnost analize dobiti i gubitka po različitim cijenama proizvoda. Navedeno omogućuje da se uvažavajući ciljeve koji se žele postići, utvrdi cijena koja najviše tomu pridonosi.

## 16.2. Metode određivanja cijena orijentirane na potražnju

Za razliku od metoda koje su orijentirane na utvrđivanje cijena na osnovi troškova, gdje se polazi od planiranih troškova proizvoda, pri određivanju cijena na osnovi metoda orijentiranih na potražnju polazi se od utvrđivanja tržišne cijene. Kada

je potražnja za određenim proizvodom velika, tada su i **cijene visoke**, i obrnuto – kada je potražnja mala, **cijene su niske**.

Poslovni subjekti imaju zadatak da procijene potražnju s obzirom na različitu visinu cijene. Prihvaća se cijena koja s umnoškom prodanih količina daje najveći financijski efekt. Iako najčešće najniža cijena ima i najnižu potražnju, to pravilo ima čitav niz iznimaka i zato je istraživanje neophodno, jer svaki proizvod ima svoju točku potražnje za određenu cijenu.

Metoda određivanja cijena orijentiranih na potražnju koristi se najčešće za definiranje cijena proizvoda na tržištima koja su prostorno udaljena. Na tim su tržištima zbog različitih utjecaja iz makro marketinškog okruženja cijene različite. U takvim slučajevima govori se o diferenciranim cijenama za pojedina tržišta ili segmente tržišta. Razlozi zbog kojih poslovni subjekti pristupaju diferenciranju cijena prvenstveno su vezani za situaciju na prostorno udaljenim tržištima. Situacija na tim tržištima rezultat je različitih društvenih utjecaja, ekonomske situacije, utjecaja političkih, pravnih, tehnoloških, demografskih i drugih snaga. Na potrebu za diferenciranjem cijena utječu i uvjeti iz mikro marketinškog okruženja, odnosno uvjeti poslovanja u različitim kanalima distribucije, vrsta potrošača, utjecaji sezone/izvan sezone i drugo.

### **16.3. Metode određivanja cijena orijentirane na konkurente**

Mnogi poslovni subjekti u određivanju cijena koriste pristup određivanja cijena koji se temelji na uvažavanju cijena konkurenata. Takva metoda određivanja cijena je svrsishodna u onim tržišnim situacijama gdje je cijena ključni čimbenik strategije marketinga, a proizvodi na tržištu bitno se ne razlikuju. Ovaj pristup određivanja cijena je primjeren za one poslovne subjekte koji imaju za cilj povećanje prodaje i povećanje tržišnog udjela. Za svrsishodno određivanje cijena prema konkurentima potrebno je prethodno istražiti cijene konkurenata. U tu svrhu angaži-

raju se specijalizirane istraživačke agencije ili se obavljanje tog posla interno organizira.<sup>31</sup>

Cijena može biti određena na istoj razini kao i **konkurent-ske cijene, iznad ili ispod konkurentske cijene**. Cijena se određuje iznad konkurentske cijene ako se procijeni da proizvod ima određene konkurentske prednosti koje potrošači prihvaćaju i vrednuju. Cijena se određuje ispod konkurentskih cijena ako se time želi privući nove potrošače, osvojiti dio tržišta ili isključiti konkurenciju s tržišta.

Određivanje cijena na razini konkurencije je najčešće primjenjivan pristup određivanja cijena kada na tržištu djeluje nekoliko poslovnih subjekata sa sličnim proizvodima. U takvim slučajevima poslovni subjekti prate cijene najjačeg konkurenta koji je lider na tržištu ili se prate cijene koje određuju skupine poslovnih subjekata koji u proizvodnim programima imaju sličnu ponudu.

Dakle, metode za određivanje cijena su skup postupaka pomoću kojih poslovni subjekt određuje cijene. Nema jedne metode koja je univerzalna i prihvatljiva u svakoj situaciji i za sve vrste proizvoda. Nema izričitog preferiranja pojedinih metoda, iako se može uočiti da se metoda prosječnih troškova najčešće koristi kod proizvodnih, a metoda nadograđivanja (*markup*) kod uslužnih poslovnih subjekata. Nadalje, u uvjetima kada se proizvodni kapaciteti koriste djelomično, najprihvatljivija je metoda utvrđivanja cijena uvažavajući varijabilne troškove, a cijene se mogu odrediti i na osnovi metode točke pokrića i metoda orijentiranih na konkurenciju, te drugim metodama. Na kraju, potrebno je naglasiti da je za utvrđivanje cijena najprihvatljivije koristiti više metoda, uključujući i intuiciju.

<sup>31</sup> Christ, P.: *Know This: Marketing Basics*, Knowthis Media, Blue Bell, 2009., str. 297-305.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Opće je poznato da potrošači visoku cijenu proizvoda poistovjećuju s visokom kvalitetom proizvoda, odnosno nisku cijenu s niskom kvalitetom proizvoda. Praksa ukazuje da se navedeno ne može prihvatiti kao pravilo. Pokušajte generalizirati u kojim uvjetima smatrate da niska cijena ne ukazuje na nisku kvalitetu i obrnuto.
2. Na cijene utječu kanali distribucije, intenzitet distribucije i konfiguracija kanala distribucije kojima se proizvod plasira na tržište. Možete li objasniti zašto su u prosjeku proizvodi jeftiniji u velikim prodajnim mjestima, nego u malima?
3. Cijene proizvoda izravno utječu na strategije promocije. Objasnite ovu tvrdnju. Utječe li i promocija na cijene proizvoda?
4. Cijene mogu biti niske, srednje i visoke u odnosu na konkurent-ske. Opišite situaciju u kojoj se primjenjuje svaka od ovih cijena. Što mislite, koja od ovih cijena je dugoročno najodrživija?
5. Za preciznije određivanje cijena potrebno je voditi računa o utjecajima koji dolaze od potrošača, članova kanala distribucije, konkurenata, vlade te iz samih gospodarskih i drugih subjekata. Smatrate li da su doista ovih pet čimbenika iz okoline najutjecajnije pri određivanju cijena? Postoji li neki čimbenik koji je nepravedno zanemaren?
6. Postojeći i potencijalni potrošači su najutjecajnija skupina za definiranje cijena. Objasnite.
7. Elastičnost potražnje je zapravo mjera osjetljivosti potražnje na promjenu cijena. Kako različiti stupanj elastičnosti utječe na kupčevu, a kako na proizvođačevu moć pregovaranja?
8. Politika pojedine vlade realizira se donošenjem zakona i podzakonskih akata koji, pored ostaloga, imaju utjecaj na određivanje cijena u gospodarskim i drugim subjektima. Određeni zakoni su za jedne subjekte prijetnja, a za druge mogućnost. Pokušajte se prisjetiti određenog zakona koji je izravno utjecao na cijene

određenog proizvoda u Republici Hrvatskoj, te jednog koji je neizravno utjecao na cijene nekog drugog proizvoda.

9. Određivanje cijena pod utjecajem je čimbenika koji proizlaze iz ciljeva i sredstava kojima raspolažu gospodarski i drugi subjekti, te odluka koje se donesu u vezi s drugim elementima marketing miksa. Navedite nekoliko različitih primjera ove tvrdnje.
10. Strategija zadržavanja postojeće razine cijena postavljena je na način da zadovolji ostvarenje planiranih cjenovnih ciljeva. Postojeća razina cijena, uvažavajući dva ekstremna slučaja, može biti postavljena kao natprosječno visoka ili ispod prosječno niska. Koje uvjete proizvod mora ispunjavati da bi mogao postaviti natprosječnu, odnosno ispod prosječnu cijenu?
11. Mnogi gospodarski i drugi subjekti u snižavanju cijena vide izvor ostvarivanja konkurentske prednosti. Potrošači će rado prihvatiti takve tržišne situacije. Smatrate li da je ovakva strategija izgledna za ostvarenje uspjeha? Obrazložite.
12. Strategija penetracije je strategija cijena kojom se ulazi na tržište s razmjerno niskom cijenom proizvoda, a s ciljem da se poveća potražnja za proizvodom. Poznato je da se penetracijskim cijenama ponekad ostvaruje i gubitak. Što biste savjetovali proizvođačima: koliko maksimalno nisko mogu postaviti cijenu u odnosu na troškove?
13. Naziv strategije “pobiranja vrhnja” (*skimming*) preuzet je od postupka kada se s nehomogeniziranog mlijeka, kojemu se nakon vrenja na površini stvara kremozni masni sloj – skorup, isti pobire. Objasnite ovu metaforu za strategiju određivanja cijena.
14. Pripadate li ljudima koji će kupiti određeni predmet samo ako je njegova cijena ispod određene razine? Pripadate li ljudima koji će, svjesno ili ne, radije kupiti proizvod čija je cijena 299 kn, nego onaj kojemu je cijena 300 kn? Kako se zove način određivanja cijena koji uvažava dva opisana načina ponašanja potrošača?

15. Metoda određivanja cijena orijentirana na troškove zbog svoje je jednostavnosti najraširenija metoda u primjeni. Razlikuje se više vrsta tih metoda, a svaka od njih ima određene specifičnosti. Objasnite koja bi od tih metoda bila najprikladnija za proizvođača audio opreme, za pružatelja konzultantskih usluga, za fotokopirnicu.
16. Metoda točke pokrića (*break-even point*) stavlja u odnos troškove/prihode i obim proizvodnje. Omogućuje utvrđivanje cijene kojom se ostvaruje određena dobit. Ako su fiksni troškovi 10, varijabilni 2 po jedinici proizvoda, a želite prodavati proizvode po cijeni od 3 kn, koliko jedinica morate proizvesti da biste ostvarili *break-even point*?
17. Metoda određivanja cijena orijentiranih na potražnju koristi se najčešće za definiranje cijena proizvoda na tržištima koja su prostorno udaljena. Objasnite logiku za ovu strategiju.
18. Mnogi gospodarski i drugi subjekti u određivanju cijena koriste pristup određivanja cijena koji se temelji na uvažavanju cijena konkurenata. Kao potrošač, preferirate li veliki raspon cijena između konkurentnih proizvoda ili manji? Ovisi li Vaš odgovor o vrsti proizvoda?



## LITERATURA

1. Anderson, C. H., Vincze, J. W.: *Strategic Marketing Management*, Houghton Mifflin Company, Boston, 2004.
2. Baker, J. R.: *Implementing Value Pricing: A Radical Business Model for Professional Firms*, John Wiley & Sons, New Jersey, 2011.
3. Boone, L.E., Kurtz, D.L.: *Contemporary Marketing*, South Western, Mason, 2011.
4. Chernev, A., Kotler, Ph.: *Strategic Marketing Management*, Brightstar Media, 2009., str. 143-152.
5. Christ, P.: *Know This: Marketing Basics*, Knowthis Media, Blue Bell, 2009., str. 297-305.
6. HBR, Harvard Business Review on Pricing, Harvard Business School Press, Boston 2011., str. 155-180.
7. Holden, R., Burton, M.: *Pricing with Confidence: 10 Ways to Stop Leaving Money on the Table*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2011., str. 21-48.
8. Lamb, W., Hair, F. J., McDaniel, C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2011.
9. Nagle, T. T., Holden, R. K.: *The Strategy and Tactics of Pricing, A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, New York, 2002., str. 170.
10. Pride, M. W., Ferrell, O. C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2012.
11. Rao, V., (Edit): *Handbook of Pricing Research in Marketing*, Edvar Elgar, Northampton, 2009.
12. Semenik, R.J. - Bamossy, G.J.: *Principles of Marketing, a Global Perspective*, South-Western College Publishing, 1995.
13. Smith, T. J.: *Pricing Strategy: Setting Price Levels, Managing Price Discounts and Establishing Price Structures*, South Western, Mason, 2012.

14. Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, W. E., Mitchell, V., Barnes, B.: *Marketing: Real People, Real Choices*, Prentice Hall, Harlow, 2011., str. 379-380.
15. Tybout M. A., (Editor), Calder, J. B. (Editor): *Kellogg on Marketing*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2010., str 182-208.
16. Walter L. Baker , L. W., Marn, V. M., Zawada, C. C.: *The Price Advantage*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2010., str. 45-74.

### Internet izvori

<http://www.tissot.com/>

<http://www.plodine.hr/>

<http://www.novelist.hr/>

<http://www.tele2.hr/>

<http://www.istravino.hr/>

<http://www.penkala.hr/>

<http://www.belupo.hr/>

<http://www.neckermann.hr/>

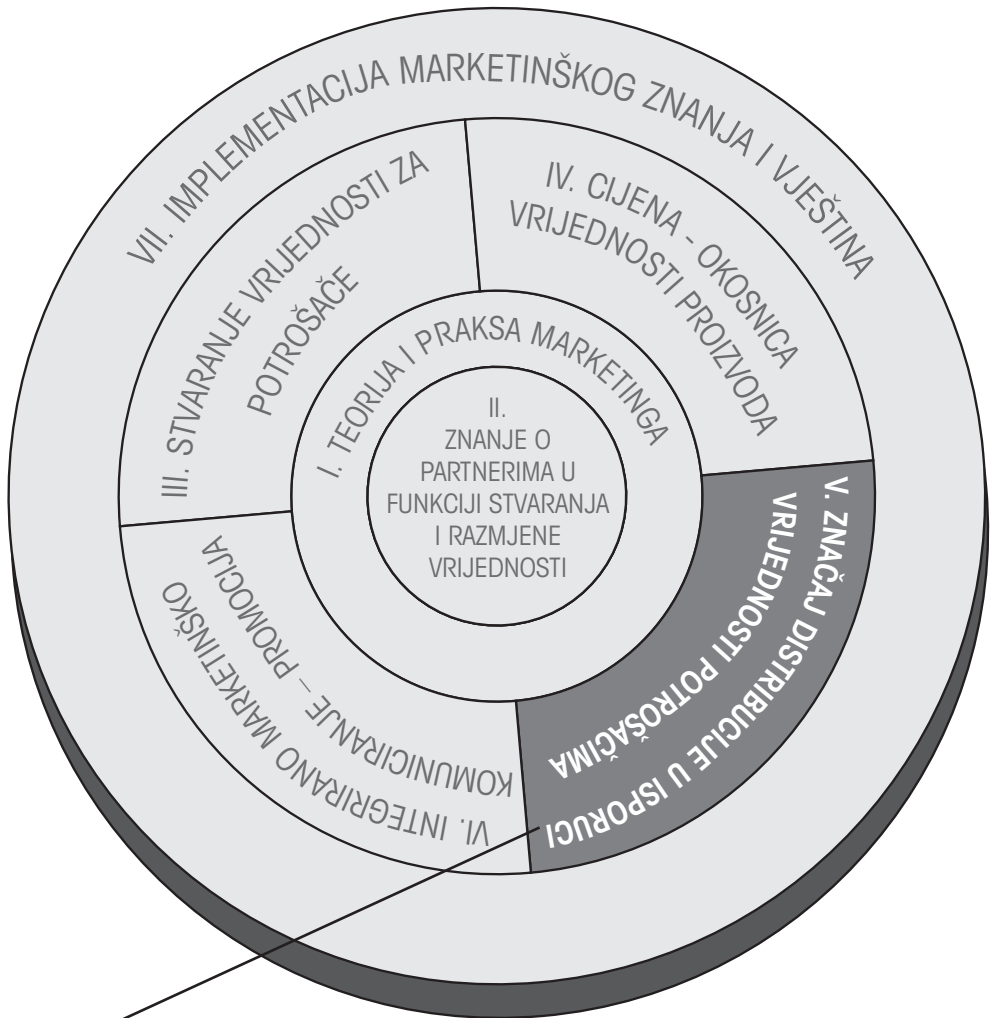


# ZNAČAJ DISTRIBUCIJE U ISPORUCI VRIJEDNOSTI POTROŠAČIMA

Jednom kada je stvoren proizvod i utvrđena njegova cijena poslovni subjekt, odnosno njegov marketing menadžer nalazi se pred dilemom na koji način učiniti taj proizvod što šire dostupnim u odgovarajućim količinama i na vrijeme kada to potrošači očekuju, vodeći pri tome računa o racionalnosti poduzetih aktivnosti. S tim u vezi dolazi se do rasprave o trećem elementu marketing miksa – distribuciji. Distribucija je, dakle, aktivnost kojom se osigurava isporuka vrijednosti potrošačima, odnosno dostava proizvoda na mjesto i u vrijeme kada ga potrošači žele kupiti. Distribucija ima dva elementa – kanale distribucije i fizičku distribuciju – o kojima se raspravlja u nastavku obradom aktivnosti sudionika distribucije (točka 17.), specifičnostima veletrgovine (točka 18.), karakteristikama maloprodaje (točka 19.), osobitostima fizičke distribucije (točka 20.) te trendovima u distribuciji (točka 21.).

## Ciljevi

- Objasniti funkcije kanala distribucije.
- Razumjeti ulogu i značaj posrednika.
- Raspraviti strukturu kanala distribucije.
- Obraditi prirodu i razvijenost veletrgovine.
- Izučiti subjekte veletrgovine vezano za vlasništvo.
- Utvrditi trendove u veletrgovini.
- Izučiti ulogu i značaj trgovine na malo.
- Analizirati kategorizaciju subjekata trgovine na malo.
- Istražiti dinamiku trgovine na malo.
- Raspraviti prirodu fizičke distribucije.
- Izučiti upravljene procesom fizičke distribucije.
- Prepoznati nove trendove u fizičkoj distribuciji.



## V. ZNAČAJ DISTRIBUCIJE U ISPORUCI VRIJEDNOSTI POTROŠAČIMA

- Aktivnosti i sudionici distribucije
- Osobitosti i aktivnosti veletrgovine
- Trgovina na malo
- Fizička distribucija
- Distribucijski trendovi



# 17. AKTIVNOSTI I SUDIONICI DISTRIBUCIJE

Aktivnosti distribucije se često poistovjećuju s aktivnostima prodaje, što nije točno, i na samom početku potrebno je ukazati da se pojam prodaje vezuje za promjenu vlasništva nad proizvodima, dok se pojam distribucije vezuje za promjenu mjesta proizvoda pod utjecajem prodajnih aktivnosti. U okviru distribucijskih aktivnosti objedinjeni su svi poslovi koji su nužni da se proizvodi od proizvođača dopreme do potrošača, tj. da promijene mjesto.

Distribucijske aktivnosti provode tri subjekta: proizvođač, posrednik i potrošač, iako poslovna praksa poznaje i situaciju kada se distribucijske aktivnosti odvijaju samo između dva subjekta – proizvođača i potrošača. U tom slučaju govori se o izravnoj vezi, dok je mnogo rašireniji pristup neizravne veze proizvođača i potrošača preko posrednika.

## 17.1. Svrha distribucijske aktivnosti

Između proizvođača i potrošača najčešće uz pomoć posrednika (neizravno) ili bez pomoći posrednika (izravno) dolazi do razmjena informacija o potrebama potrošača i ponudi proizvođača, do iskazivanja namjere za kupnju i naručivanje određenih proizvoda, njihove isporuke i, na kraju, plaćanja proizvoda. Informacije o potrebama i željama potrošača dolaze neizravno, preko posrednika, ili izravno, bez posrednika, do proizvođača. Reakcija na taj protok informacija je pružanje informacija o ponudi koju proizvođač neizravno, preko posrednika, ili izravno, bez posrednika, nudi potrošaču. Slijede aktivnosti vezane za tražnju koju potrošači neizravno, preko posrednika, ili izravno, bez posrednika, dostavljaju proizvođačima, a oni kao odgovor distribuiraju proizvod. Čitav proces završava plaćanjem koje poduzima potrošač. Na taj način dolazi do razmjene vrijednosti između proizvođača koji stvara proizvod i potrošača koji prihvaća taj proizvod kao vrijednost te kao protuuslugu plaća za proizvod

određeni iznos koji, s druge strane, proizvođač prihvaća kao vrijednost.<sup>1; 2</sup>

Čitav niz distribucijskih aktivnosti neophodnih da bi se izvršio transfer vlasništva nad proizvodima te isporuka proizvoda potrošačima od mjesta proizvodnje do mjesta potrošnje odvija se u kanalima distribucije, koji uključuju više sudionika.<sup>3</sup> S tim u vezi razlikuje se više razina kanala distribucije: od nulte razine koja uključuje samo proizvođače i potrošače, do viših razina koje uključuju više subjekata. Čitav je niz prednosti i nedostataka obavljanja distribucijskih aktivnosti izravno ili neizravno, neovisno o tome djeluje li se na tržištu krajnje potrošnje ili poslovne potrošnje.<sup>4; 5</sup>

Pozitivni učinci **izravnog kanala distribucije** vezuju se za smanjenje prodajnih rizika, koji se ostvaruju većom kontrolom nad tržištem. Pozitivni učinci odnose se i na mogućnost povećanja dobiti koja se ostvaruje povećanim i izravnim angažiranjem u plasmanu proizvoda, ali i uštedama po osnovi smanjenja troškova vezanih za operacije prodaje, skladištenja, prijevoza i drugih funkcija posrednika. Izravni kanal distribucije ima i niz nedostataka. Među izražajnije nedostatke spada potreba za sredstvima za organizaciju prodajne mreže, prijevoza, skladišta i obavljanje drugih funkcija posrednika. Izgradnja izravnog kanala distribucije nije uspješna *á priori* i apsolutno. Njime se omogućuje pristup tržištu koji može biti više ili manje uspješan, ovisno o proizvodima koji su predmet razmjene, potrošačima, razvijenosti poslovnog subjekta i okolnostima u pripadajućim poslovnim djelatnostima.

<sup>1</sup> Chernev, A., Kotler, Ph.: *Strategic Marketing Management*, Brightstar Media, 2009., str. 177-186.

<sup>2</sup> Graeme Drummond and John Ensor: *Introduction to Marketing Concepts*, Elsevier Butter Heinemann, Burlington, 2005., str. 165-166.

<sup>3</sup> Kerin, R., Hartley, S., Rudelius, W.: *Marketing: The Core*, Mc Graw Hill, New York, 2010., str. 284-285.

<sup>4</sup> Fifield, P.: *Marketing Strategy Masterclass*, Elsevier, Burlington, 2008., str. 528-532.

<sup>5</sup> Proctor, T.: *Strategic Marketing*, Routledge, New York, 2000., str. 216-219.



**Neizravni kanal distribucije** kao druga opcija koristi se kada poteškoće s kojima se susreću poslovni subjekti u formiranju i djelovanju izravnih kanala distribucije, utječu i motiviraju na pronalaženje novih putova do potrošača. U tom kontekstu donose se odluke o stvaranju poslovne suradnje s institucionalnom trgovinom, odnosno o formiranju neizravnih kanala distribucije. Čitav je niz prednosti neizravnih kanala distribucije. Te prednosti proizlaze iz ušteda koje se ostvare neangažiranjem sredstava za stvaranje izravnog kanala distribucije, a sva pozornost i snaga usmjereni su na proizvodnju i razvoj umjesto na distribuciju i potrošače. Osobite prednosti vezuju se za trgovinu koja je na tržištu široko prisutna (prostorno), koja ima veće mogućnosti kompletiranja ponude, višeg je stupnja specijalizacije te kadrovski i materijalno osposobljena. Osnovni nedostaci neizravnog kanala distribucije vezuju se za manju kontrolu nad tržištem i veće troškove vezano za dobit koju svaki od posrednika želi ostvariti.

Smatra se da je za manji broj potrošača potreban i **kraći kanal distribucije** i obrnuto – za veći broj potrošača **duži kanal distribucije**. Također, ako su potrošači koncentrirani na jednom lokalitetu, tada je primjereniji kraći kanal distribucije, i obrnuto, ako su disperzirani na širem prostornom području, tada se sugerira duži kanal distribucije.

Nadalje, sugerira se kraći kanal distribucije za složenije proizvode koji trebaju potporu proizvođača, a duži za jednostavnije proizvode koji ne trebaju potporu proizvođača. Kraći kanal distribucije primjereniji je za proizvode koji su proizvedeni po narudžbi, a duži za standardizirane proizvode. Također, kraći kanal distribucije primjereniji je kada se nabavljaju veće količine, a duži kanal za manje količine proizvoda.

Opredjeljenje treba li preferirati kraći ili duži kanal distribucije ovisit će i o osobitostima posrednika. Tako je kraći kanal distribucije primjereniji ako posrednik pruža nisku kvalitetu, ako je njegova dostupnost mala i ako obavlja samo neke funkcije. I obrnuto, duži kanal je primjereniji ako su kvaliteta, dostupnost i broj funkcija koje posrednik obavlja veliki.

Svrha kanala distribucije svodi se na isporuku proizvoda potrošačima neovisno radi li se o krajnjim ili poslovnim potrošačima, odnosno neovisno o tome distribuiraju li se proizvodi krajnje potrošnje ili poslovne potrošnje. Ostvarivanje svrhe kanala distribucije ostvaruje se kroz više funkcija kanala distribucije. Pojedini autori sugeriraju da se svrha kanala distribucije ostvaruje s više, a drugi s manje funkcija.<sup>6</sup> U nastavku se ostvarivanje svrha kanala distribucije razmatra kroz realizaciju tri temeljne funkcije: funkciju transakcije, funkciju logistike i funkciju potpore.

**Funkcija transakcije** obuhvaća kupnju proizvoda i njihovu prodaju, uključujući i rizik oko stvaranja zaliha. Plaćanje kupljenih proizvoda, što financijski opterećuje sudionika u kanalu distribucije, može terminski biti promptno ili protegnuto na više mjeseci. Sudionici kanala distribucije imaju određenu ulogu u određivanju cijena. Najčešće je cijena s kojom se susreće potrošač cijena koju je samostalno odredio jedan od sudionika u kanalu distribucije.

**Funkcija logistike** obuhvaća objedinjavanje više proizvoda u većim količinama, njihovo skladištenje i stavljanje potrošačima na raspolaganje. Često se formira program ponude u manjim jedinicama i u takvom obliku postavlja na police maloprodaje. Dakle, radi se o prijevozu, skladištenju i ostvarivanju kontakata s potrošačima.

**Funkcija potpore** uključuje osiguranje informacija koje proizvođači trebaju s tržišta, promociju proizvoda i ostale aktivnosti koje olakšavaju put proizvoda od prodavača do potrošača. Sudionici kanala distribucije utječu i na planiranje proizvoda, i to pružajući informacije proizvođačima o potražnji i stanju potražnje i prodaje postojećeg proizvoda te sudjelovanjem u odlučivanju pri povlačenju proizvoda s tržišta, suradnjom u pozicioniranju proizvoda i u drugome. Osiguravanje informacija s tržišta, koje se ostvaruje istraživanjem tržišta, jedna je od najznačajnijih aktivnosti u okviru funkcije potpore. Iz neposrednih

<sup>6</sup> Bradley, F.: *Strategic Marketing In the Customer Driven Organization*, John Wiley & Sons, Ney York, 2003., str. 240-242.

kontakata s potrošačima crpe se informacije koje su ključne za proizvođača. U promociji je sudjelovanje veletrgovine i maloprodaje, kao i drugih sudionika kanala distribucije, neizostavno, kako savjetima tako i izravnom angažiranošću. Pružanje usluga potrošačima daljnja je funkcija kanala distribucije. Ona se svodi na pružanje klasičnih servisnih usluga u jamstvenom i izvan jamstvenog roka, na kreditiranje kupnje, osiguranje i drugo.

## 17.2. Posrednici u kanalima distribucije

Posrednik u obavljanju tri temeljne funkcije kanala distribucije ima razvijene odnose s proizvođačima i s potrošačima. U neposrednim kontaktima i angažiranjem posrednika put proizvoda od proizvođača do potrošača, iako složen, ostvaruje se na zadovoljstvo svih članova kanala distribucije – i proizvođača koji prepušta dio funkcija posredniku, i posrednika koji nalazi poslovni interes u angažmanu oko preuzimanja i organiziranja funkcija kanala distribucije, i potrošača koji dobivaju potrebni ili željeni prodajni program na mjestima i u vrijeme koje njima odgovara.<sup>7</sup>

Važnost posrednika dolazi osobito do izražaja kada se uvaži činjenica da ukoliko navedene funkcije ne obavlja posrednik, onda ih svakako treba obaviti proizvođač. Proizvođač u tom slučaju ne samo da nezaobilazno mora obaviti te funkcije, već to čini sa svakim potrošačem ponaosob, što bitno usložnjava njegovu poziciju. U tom slučaju kanal distribucije se smanjuje s tri na dva sudionika – proizvođača i potrošača.

Svaki proizvođač u slučaju da izravno radi s potrošačima, neovisno o tome radi li se o potrošačima s poslovnog tržišta ili tržišta široke potrošnje, treba stvoriti odgovarajuću zalihu vlastitih proizvoda te ih sortirati prema potrebama potrošača. Navedeno poskupljuje poslovanje zbog povećanih troškova skladištenja i sortiranja proizvoda. Nadalje, zbog pojedinačne isporuke potrošačima, i troškovi prijevoza su bitno viši. Proizvođač se mora

<sup>7</sup> Tybout M. A. (Edit), Calder, J. B. (Edit): *Kellogg on Marketing*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2010., str 261-285.

organizirati i osposobiti za obavljanje navedenih funkcija, što je u konačnici vezano i za povećanje troškova poslovanja.

Posrednici u kanalima distribucije su poslovni subjekti koji objedinjuju distribucijske aktivnosti u kanalima distribucije. Razlikuju se posrednici koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima i posrednici koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima.

U prvu skupinu posrednika spadaju veletrgovci i trgovci na malo, dok u posrednike koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima spadaju agenti i brokeri. Veletrgovci, trgovci na malo, agenti i brokeri predmet su rasprave u sljedećim točkama, a ovdje se navode samo njihove osnovne osobitosti.

**Veletrgovci** su poslovni subjekti čija je djelatnost veleprodaja, odnosno kupnja zbog daljnje prodaje, i to drugim veletrgovcima i/ili prodavačima na malo. Predmet prodaje su proizvodi proizvodne i široke potrošnje. Vrlo je čest slučaj da se pojedini veletrgovci specijaliziraju za prodaju određene linije proizvoda.

**Trgovci na malo** su subjekti čija je djelatnost prodaja na malo, odnosno prodaja krajnjim potrošačima. S obzirom da krajnji potrošači potražuju proizvode široke potrošnje, to se kao korisnik tog kanala javljaju proizvođači proizvoda široke potrošnje.

Treća vrsta posrednika su **agenti i brokeri** koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima kao što to čine trgovci na malo i trgovci na veliko. Funkcija agenata i brokera je da povežu kupce i prodavače, pri čemu su agenti, za razliku od brokera, u izravnom odnosu s prodavačem.

Posrednici su, dakle, od velike koristi za druga dva dijela distribucijskog sustava, kako za proizvođače tako i za potrošače. Posrednici efikasnije od proizvođača obavljaju funkcije kanala distribucije.<sup>8</sup>

Za odvijanje distribucijske aktivnosti značajan je broj uključenih subjekata, odnosno posrednika u kanalu distribucije.

<sup>8</sup> Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, W. E., Mitchell, V., Barnes, B.: *Marketing: Real People, Real Choices*, Prentice Hall, Harlow, 2011., str. 501-515.

Određivanjem broja posrednika u kanalu distribucije traže se rješenja za najbolju pokrivenost ciljnog tržišta. Broj posrednika na svakoj razini kanala distribucije predstavlja intenzitet distribucije. Za plasman nekih proizvoda potrebno je da je intenzitet distribucije velik i tada se govori o **intenzivnoj distribuciji**, dok je za druge proizvode potrebno da intenzitet bude manji i tada se govori o **ekskluzivnoj distribuciji**.<sup>9</sup>

Distribucija je vezana za mali broj prodajnih mjesta na određenom području. Između dva ekstremna pristupa distribuciji, intenzivnoj i ekskluzivnoj, nalazi se i srednja varijanta – **selektivna distribucija**.

Intenzivnom distribucijom proizvod se nastoji prodavati putem maksimalno mogućeg broja prodajnih mjesta, a proizvod koji se plasira ovim putem karakteriziran je potrebom da bude bliži potrošaču. Najčešće se to odnosi na proizvode široke potrošnje. Prednosti intenzivne distribucije vezuju se za široku raspoloživost proizvoda na mjestima koja odgovaraju potrošačima. Nedostaci te distribucije odnose se na otežanost kontrole utvrđivanja cijena i načina na koji su proizvodi izloženi potrošačima.<sup>10</sup>

Selektivnom distribucijom obuhvaćen je ograničen broj pažljivo odabranih prodajnih mjesta. Time je moguće ostvariti višu cijenu i veću kontrolu nad kanalom distribucije. Odabiru se posrednici koji podupiru prodaju i posvećuju osobitu pozornost proizvodima pojedinog proizvođača. Posrednici najčešće prodaju proizvode više poslovnih subjekata koji su međusobni konkurenti. Selektivna distribucija uobičajena je za trajnija dobra kao, npr. za video kamere i slično, te za proizvode proizvodne potrošnje koji se ne prodaju na intenzivnoj ili ekskluzivnoj osnovi kao npr. kancelarijski namještaj.

<sup>9</sup> Wilson, R.M.S., Gilligan, C.: *Strategic Marketing Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005., str 530-532.

<sup>10</sup> Npr. dnevni tisak kao što je *Novi list* (<http://novine.novilist.hr/>) i drugi proizvodi kao što su čokoladice *Kraš* (<http://www.kras.hr/>) koji se masovno traže moraju se distribuirati na mnogim prodajnim mjestima – od prodajnih automata, kioska, do benzinskih crpki, super i hipermarketa.

Ekskluzivna distribucija podrazumijeva vezu proizvođača s jednim distributerom kojemu se prepušta cjelokupna prodaja proizvoda. Na taj način proizvođač ostvaruje veću kontrolu, a distributer je u pravilu više specijaliziran. Navedeno utječe na mogućnost bolje obrade tržišta i boljeg zadovoljavanja potreba i želja potrošača. Proizvodi koji se plasiraju ovim putem su veće vrijednosti i/ili proizvodi iz malih serija. Najčešće se to odnosi na jedinično vrijedne proizvode kao što je npr. nakit ili na proizvode koji trebaju servisiranje, kao što su automobili ili skuplja oprema. Ekskluzivna distribucija prisutna je i kod proizvoda proizvodne potrošnje. Proizvodi proizvodne potrošnje koji se plasiraju kroz ekskluzivnu distribuciju su proizvodi proizvedeni u maloj seriji ili su za specijalne namjene kao npr. sustav za sigurnosnu zaštitu.

Pri odabiru kanala distribucije vodi se računa o efikasnosti, efektivnosti i prilagođenosti kanala. **Efikasnost kanala distribucije** dovodi se u vezu s troškovima korištenja kanala i kapacitetima koji su angažirani u plasmanu proizvoda na ciljno tržište, i to kako na tržištu široke potrošnje tako i na tržištu proizvodne potrošnje. Teži se da kanal distribucije bude što uspješniji, tj. da se distribucija ostvari uz što manje utrošenih sredstava.

**Efektivnost kanala distribucije**, s druge strane, dovodi se u vezu sa sposobnošću ispunjavanja ciljeva, tj. zadovoljavanja ciljnog tržišta. Kanal distribucije je efektivan ako uspješno zadovoljava potrebe i želje potrošača, odnosno ako se ostvaruju kvalitativni ciljevi pojedinog poslovnog subjekta.

**Prilagođenost kanala distribucije** utvrđuje se osposobljenošću kanala da se adaptira novonastalim situacijama i da inicira nova rješenja. Pojedini kanali distribucije imaju tu sposobnost, dok drugi nailaze na prepreke u prilagođavanju novonastalim uvjetima poslovnog okruženja.

Poslovni subjekti nalaze se pred izazovom da distribucijske kanale koji nisu efikasni i/ili efektivni zamijene novima. Promjene nisu jednostavne i zahtijevaju ulaganje vremena, sredstava i intelektualnog napora, ali zadržavanje na postojećim kanalima distribucije koji daju neprimjerene rezultate je definitivno lošije rješenje.

### 17.3. Struktura kanala distribucije

Strukturu kanala distribucije čine broj i vrsta sudionika u kanalima distribucije. Struktura kanala distribucije razlikuje se ovisno o tome radi li se o kanalima distribucije za proizvode poslovne potrošnje ili se radi o proizvodima krajnje potrošnje.

U organiziranju plasmana svojih proizvoda poslovni subjekti koriste jedan ili više kanala distribucije. U rješenju s jednim kanalom taj kanal može biti izravni ili neizravni kanal. U slučaju kada poslovni subjekt plasira svoju ponudu preko kombinacije više kanala govori se o višekanalnom sustavu distribucije. Iako višekanalni sustav na prvi pogled izgleda atraktivno i kao rješenje koje nema alternative, nužno je ukazati da plasiranje kroz više kanala ima čitav niz nedostataka. Najznačajniji nedostaci vezuju se za uvijek prisutnu limitiranost i nedostatak sredstava za organiziranje i podržavanje više kanala, ali i rivalitet koji se javlja među kanalima. Naime, prodaja putem jednog kanala uz istovremeno susretanje istog proizvoda u drugim kanalima na pojedine sudionike kanala distribucije djeluje destimulirajuće.

Postoje različite mogućnosti i različite dužine kanala, ovisno o tome radi li se o proizvodima krajnje potrošnje ili o proizvodima poslovne potrošnje. **Proizvođači proizvoda krajnje potrošnje** imaju na raspolaganju izravni kanal distribucije i u tom slučaju svoje proizvode plasiraju potrošačima neposredno, bez posrednika. Proizvođači proizvoda krajnje potrošnje mogu odabrati i neizravni kanal distribucije i pri tome se opredijeliti za kanal u kojem se javlja samo maloprodaja, mogu odabrati kanal distribucije koji pored maloprodaje ima i veleprodaju ili kanal distribucije koji uz maloprodaju i veleprodaju angažira i agente. Izbor dužine kanala distribucije, tj. izbor između izravnog kanala distribucije bez posrednika ili neizravnog koji ima jednog, dva ili više posrednika, ovisi o osobitostima proizvoda. Većina proizvoda široke potrošnje plasira se u kombinaciji veletrgovina i trgovina na malo.

**Proizvođači proizvoda poslovne potrošnje** vrlo se često opredjeljuju za izravne kanale distribucije kojima proizvođači

proizvoda proizvodne potrošnje neposredno plasiraju proizvod potrošaču na tržištu poslovne potrošnje. Naime, potrošači na poslovnom tržištu vrlo često zahtijevaju proizvode koji nisu standardizirani ali moraju posjedovati određene osobitosti. Navedeno iziskuje redovitu razmjenu informacija, počevši od procesa stvaranja proizvoda. Iz tih razloga uključivanje više subjekata u taj proces moglo bi bitno zakomplicirati situaciju te je izravni kanal preferirani kanal distribucije.

Međutim, u situacijama kada proizvođači proizvode standardizirane proizvode u plasmanu koriste kao posrednika veletrgovinu, agente i kombinaciju agenata i veletrgovine. Veletrgovci u takvom kanalu distribucije kupuju razne proizvode za poslovno tržište, drže zalihe i imaju različit prodajni program proizvoda za proizvodnu potrošnju. Agenti po prirodi stvari ne uzimaju u vlasništvo proizvode, ali uslugama posredovanja olakšavaju distribuciju proizvoda.



# 18. OSOBITOSTI I AKTIVNOSTI VELETRGOVINE

## 18.1. Veletrgovina – sastavnica kanala distribucije

Veletrgovina koordinira tijek proizvodnje s potrošnjom proizvoda. Ta se uloga veletrgovine ostvaruje procesom u kojem sudjeluju veletrgovci kao poslovni subjekti koji su po prirodi stvari sastavnica kanala distribucije. Oni prate put proizvoda od proizvođača do potrošača koji mogu biti drugi proizvođači, trgovina na malo, vlada i razne institucije. Veleprodajom se bave veletrgovci koji u kanalu distribucije svojom djelatnošću olakšavaju protok proizvoda prema potrošačima.<sup>11</sup>

Veleprodaja je vezana za aktivnosti kojima se proizvodi prodaju poslovnim subjektima koji će ih koristiti u svojem poslovanju ili preprodavati. Na takvo poimanje veletrgovine nailazimo kod većine autora.<sup>12</sup> Značenje veletrgovine vezuje se za njenu ulogu u osiguranju koristi mjesta, vremena i posjedovanja, i to kako za poslovne subjekte iz djelatnosti proizvodnje, tako za poslovne subjekte iz trgovine. Korist mjesta, vremena i posjedovanja ostvaruje se plasiranjem proizvoda na mjesto i u vrijeme koje subjekti iz navedenih djelatnosti smatraju najprikladnijim.

**Korist vremena** koju ostvaruje veletrgovina realizira se dvjema aktivnostima – skladištenjem i grupiranjem proizvoda. Na taj način trgovina na malo i drugi subjekti koji nabavljaju proizvode od veletrgovaca ne trebaju uložiti sredstva ili potrošiti vrijeme za navedene aktivnosti.

**Korist mjesta** veletrgovina ostvaruje skladištenjem i prijevozom proizvoda do trgovaca na malo ili drugih subjekata. Trgovci na malo i drugi subjekti po toj osnovi imaju na raspolaga-

<sup>11</sup> Christ, P.: *Know This: Marketing Basics*, Knowthis Media, Blue Bell, 2009., str. 163-182.

<sup>12</sup> Tako je npr. za Assaela veletrgovina glavna veza u lancu kojim se usmjeravaju proizvodi i usluge od proizvođača do potrošača, Assael, H.: *Marketing, Principle and Strategy*, The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 520

nju određenu količinu proizvoda na skladištu veletrgovaca, koja po potrebi može biti dopremljena.

Nadalje, s aktivnošću kupoprodaje dolazi do prijenosa vlasništva između subjekata koji se bave veletrgovinom i poslovnih subjekata. U tu svrhu veletrgovina osigurava kreditiranje ili odgodu plaćanja proizvoda.

Bez veletrgovine i veletrgovaca poslovanje ostalih sudionika u kanalu distribucije bilo bi otežano. Proizvođači bi tada plasman proizvoda morali izravno plasirati trgovini na malo ili krajnjim potrošačima. S druge strane, poslovni subjekti, trgovci na malo i potrošači na tržištu krajnje potrošnje bili bi dovedeni u situaciju da moraju izravno kupovati od proizvođača. Navedeno je u najvećem broju slučajeva neracionalno rješenje jer većina sudionika u kanalu distribucije ne raspolaže s dovoljno financijske, prostorne, kadrovske i druge snage za samoorganiziranje takve funkcije. Takve bi poslovne aktivnosti bile dodatno opterećenje i utjecale bi na skretanje pozornosti s osnovnog posla.

Veletrgovina, odnosno veletrgovci, osigurava mnoge usluge proizvođačima i trgovcima na malo i drugim poslovnim subjektima. Te usluge su za proizvođača npr. vezane za otkup dijela ili cjelokupne proizvodnje te plasiranje iste drugim poslovnim subjektima, a za trgovinu na malo te se usluge svode na objedinjavanje ponude više proizvođača. Na ove temeljne usluge nadograđuje se čitav niz dodatnih usluga kao što je držanje zaliha i njihova doprema na traženu lokaciju i u traženo vrijeme. Upravo raznovrsnost i obogaćivanje usluga koje se pružaju u veletrgovini ojačali su njezinu ulogu kao sudionika kanala distribucije. Na taj su način mnogi veletrgovci postali ključni sudionici pojedinih kanala distribucije, pa i lideri u kanalima.

Krajem prošlog stoljeća veletrgovci su počeli reorganizirati svoje poslovanje i učinili ga mnogo efikasnijim i prihvatljivijim za ostale sudionike u kanalima distribucije. Taj proces transformacije veletrgovine poznat je pod nazivom – proces dodatne vrijednosti veletrgovine (*value-added wholesaling*). U okviru tog procesa veletrgovci su unaprijedili svoje poslovanje uvođenjem

automatizacije, što je omogućilo snižavanje troškova i povećanje raznovrsnosti i kvalitete usluga.

## 18.2. Funkcije veletrgovine

Uloga veletrgovine ostvaruje se realizacijom nekoliko funkcija. Pojedini veletrgovci provode većinu funkcija, a drugi se specijaliziraju za provedbu samo nekih funkcija. U osnovi, funkcije veletrgovine svode se na objedinjavanje ponuda više proizvođača, skladištenje proizvoda, njihovo grupiranje po određenoj logici potrebnoj za daljnju prodaju i prijevoz proizvoda do potrošača.<sup>13</sup>

Veletrgovci **objedinjuju** proizvode za svoje potrošače koji su, kao što je već istaknuto, trgovina na malo te drugi poslovni subjekti. Objedinjavanjem proizvoda od više proizvođača za više takvih potrošača smanjuje se broj transakcija i po toj osnovi racionalizira vrijeme potrebno za njihovo izvršenje. Npr. proizvodi jednog proizvođača prodaju se većem broju trgovaca na malo, čime se proizvođač oslobađa mnogih kontakata. S druge strane, pojedini trgovac na malo prodaje proizvode većeg broja proizvođača i oslobađa se čitavog niza kontakata s proizvođačima. Objedinjavanje proizvoda je ustvari prikupljanje proizvoda raznih proizvođača na jednoj lokaciji – lokaciji na kojoj djeluje veletrgovac. Za objedinjavanje proizvoda potrebno je angažirati financijska sredstva za njihovu nabavu, organizirati čuvanje i održavanje potrebne zaliha te kreditirati trgovce na malo i druge poslovne subjekte.

**Skladištenje** proizvoda je daljnja funkcija veletrgovaca. Skladištenjem veletrgovci ustvari drže zalihe i smanjuju troškove držanja zaliha trgovcima na malo i drugim poslovnim subjektima. Trgovci na malo i ostali poslovni subjekti drže samo najneophodniju količinu proizvoda u svom skladištu. Time se ostvaruju dodatne uštede jer je prostor koji posjeduje trgovina na malo u pravilu vezan za gradska središta gdje je i cijena četvornog metra mnogo viša od cijene prostora veletrgovca koji

<sup>13</sup> Pride, M. W., Ferrell, O. C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2012., str. 487-489.

skladišta lociraju u industrijskim zonama ili na periferijama gradova. Nadalje, držanje zaliha koje bi eventualno organizirao proizvođač za svoje potrošače, tj. trgovinu na malo te poslovne subjekte, bilo bi neracionalno rješenje. Navedeno navodi na zaključak da se primjereno rješenje nalazi upravo u organiziranju funkcije skladištenja pri veletrgovcima koji objedinjuju proizvođače više proizvođača.

**Pregrupiranje** proizvoda je proces kojim veletrgovac proizvode kupljene od različitih proizvođača grupira prema zahtjevima potrošača, tj. trgovca na malo te poslovnih subjekata. Prema njihovim zahtjevima tvori pojedinačnu ponudu za svaki pojedinačni subjekt. Time se ostvaruje daljnja racionalizacija u poslovanju jer kad bi trgovac na malo prodavao nekoliko tisuća proizvoda od nekoliko stotina proizvođača, trebao bi uložiti veliki napor u koordiniranje narudžbi i kontakte s proizvođačima. Iz tih razloga logično je da trgovac na malo koristi usluge veletrgovca koji grupiranjem i pregrupiranjem proizvoda (za veći broj trgovaca na malo) racionalizira poslovanje i bitno utječe na pojednostavljenje poslovanja.

Daljnja funkcija veletrgovaca vezana je za **prijevoz** proizvoda od vlastitih skladišta do skladišta trgovaca na malo ili drugih poslovnih subjekata. Veletrgovci prijevoz mogu organizirati u vlastitoj režiji ili prijevoz prepustiti specijaliziranim poslovnim subjektima za prijevoz proizvoda. Na taj se način može izvršiti brza dostava proizvoda na više adresa i to u većim količinama. Ako bi se organizacija prijevoza odvijala izvan djelatnosti veletrgovaca, npr. u domeni trgovaca na malo, tada bi trgovci na malo morali organizirati prijevoz od svakog pojedinačnog proizvođača do svojeg skladišta, što je neracionalno rješenje u odnosu na organizaciju prijevoza koju obavlja veletrgovac. Slična je situacija ako bi prijevoz bio u domeni proizvođača jer bi tada proizvođač trebao organizirati prijevoz od svojeg skladišta do skladišta svakog pojedinačnog trgovca na malo, što je također manje racionalno rješenje nego da se prijevoz obavi u organizaciji veletrgovaca. Dakle, organiziranje prijevoza od strane veletrgovaca je racionalnije rješenje kojim se smanjuju troškovi

te povećava efikasnost poslovanja i proizvođača i trgovaca na malo i drugih poslovnih subjekata.

Pored navedene četiri osnovne funkcije, veletrgovci obavljaju još čitav **niz drugih funkcija**. Tako je npr. značajna funkcija financiranja kojom veletrgovci kreditiraju trgovce na malo te druge poslovne subjekte, ali i proizvođače – i to djelomičnim ili potpunim plaćanjem unaprijed.

Veletrgovci osiguravaju informacija koje su značajne proizvođačima i trgovcima na malo te drugim poslovnim subjektima. Npr. za proizvođača su od velikog značaja informacije o konkurenciji, kretanju cijena na tržištu, kretanju potražnje i druge informacije koje mu može osigurati veletrgovac. I za niz drugih informacija veletrgovac je koristan trgovcima na malo te poslovnim subjektima. Takve su npr. informacije o novim proizvodima na tržištu, o mogućnostima nabave određenih proizvoda, o cijenama i drugo.

Promoviranje proizvoda je također jedna od funkcija koju veletrgovci vrlo uspješno izvršavaju u korist i proizvođača i trgovaca na malo te drugih poslovnih subjekata. Promocija se odvija pomoću prodajnog osoblja veletrgovca, oglašavanja, unapređenja prodaje i publiciteta.

### 18.3. Subjekti u veletrgovini

U veletrgovini djeluje više vrsta veletrgovaca. Klasifikacija veletrgovaca može se izvršiti na osnovi više dimenzija. Smatra se da je ključna dimenzija vezana za vlasništvo, tj. odvija li se veletrgovina u okviru samostalnog veletrgovačkog poslovnog subjekta ili je sastavni dio proizvođača, trgovca na malo ili drugog poslovnog subjekta. Na tim osnovama razlikuju se dvije temeljne skupine veletrgovaca: **veletrgovci koji su samostalni u odvijanju veletrgovačkih aktivnosti i oni koji nisu samostalni**, odnosno čija se veletrgovačka aktivnost odvija kao sastavni dio proizvođača ili kao sastavni dio trgovine na malo ili drugog poslovnog subjekta.

Za daljnje razmatranje značajni su veletrgovci koji su samostalni u svojim aktivnostima, jer onim drugima poslovnu politiku određuje vlasnik, tj. drugi poslovni subjekt.

Veletrgovci koji su samostalni u svom poslovanju najčešće preuzimaju vlasništvo nad proizvodima s kojima trguju, ali ima i onih koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima. Veletrgovci koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima su agenti i brokeri.

Unutar veletrgovaca koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima razlikuju se oni koji pružaju punu uslugu i oni koji pružaju djelomičnu uslugu. Veletrgovci koji pružaju punu uslugu su veletrgovci mješovitim proizvodima, veletrgovci s ograničenim prodajnim programom i specijalizirani veletrgovci.

Veletrgovci mješovitim proizvodima drže raznovrsne proizvode – od metalnih proizvoda i kozmetike do automobilskih guma i prehrane. Veletrgovci s ograničenim prodajnim programom su veletrgovci koji drže nekoliko proizvodnih linija kao npr. pivo, razne vrste mineralne vode i slično. Specijalizirani veletrgovci su veletrgovci koji su se specijalizirali na jednom području, npr. za farmaceutske proizvode.

Veletrgovci koji pružaju djelomičnu uslugu su *cash and carry*, “uredski” veletrgovci i veletrgovci koji se bave veletrgovinom putem pošte. Veletrgovci *cash and carry* su veletrgovci koji posluju s ograničenim brojem linija proizvoda, ali s njima ostvaruju veliki promet. Potrošači su najčešće obrtnici, manji poslovni subjekti i domaćinstva. Oni plaćaju u gotovini i sami organiziraju prijevoz. “Uredski veletrgovci” obavljaju niz veletrgovačkih funkcija, ali nikad ne dolaze u fizički kontakt s proizvodima. Temeljna im je zadaća da prikupljaju narudžbe trgovine na malo i drugih poslovnih subjekata koje usmjeravaju prema proizvođačima. Veletrgovci putem pošte prodaju obavljaju slanjem kataloga i brošura trgovcima na malo te poslovnim subjektima koji se javljaju kao potrošači. Najčešći proizvodi su oni vezani za sport i rekreaciju, automobile, odjeću, prehranu, kozmetiku i uredski pribor.

Agenti i brokeri su veletrgovci koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima. Za usluge posredovanja naplaćuju odgovarajuću proviziju. Agenti su pravne osobe koje predstavljaju potrošače i prodavače na stalnoj osnovi, dok su brokeri pravne osobe koje povremeno angažiraju i proizvođači i potrošači za obavljanje točno definiranog posla. Razlikuje se više vrsta agenata, ali su najznačajniji agenti proizvođača, prodajni agenti i komisio-nari. Agenti proizvođača najčešće predstavljaju dva ili više proizvođača i potrošačima nude veći broj linija proizvoda. Posluju s linijama proizvoda ili proizvodima koji međusobno nisu konkurentni. Odnosi između proizvođača i agenata proizvođača se ugovaraju. Prodajni agenti prodaju dio ili svu proizvedenu količinu proizvoda dva ili više proizvođača. Prodaju proizvode koji nisu međusobno konkurentni. Komisionari su veletrgovci koji se specijaliziraju za postizanje najbolje cijene ovisno o uvjetima na tržištu. Njihove usluge koriste najčešće manji poslovni subjekti koje nemaju prodajno osoblje, poljoprivrednici i ribari za plasman svoje ponude na tržišnici.

Brokeri imaju ulogu da pronalaze potrošače ili prodavače i pomažu u realizaciji posla između tih dviju stranaka. Brokeri se specijaliziraju za pojedine vrste proizvoda tako da se razlikuju brokeri za prehrambene proizvode, brokeri za nekretnine i drugi brokeri.

# 19. TRGOVINA NA MALO

## 19.1. Priroda i funkcije trgovine na malo

Trgovina na malo ili maloprodaja obuhvaća aktivnosti prodaje proizvoda krajnjim potrošačima i sastavni je dio kanala distribucije. Krajnji potrošači su fizičke osobe koje kupuju proizvode za osobnu upotrebu i upotrebu u domaćinstvu, dakle u neposlovne svrhe. Maloprodajom se bave trgovci na malo, ali u nekim rjeđim slučajevima i proizvođači i veletrgovci kada proizvode prodaju izravno krajnjem potrošaču, no je to više iznimka nego pravilo.

Trgovci na malo, koji su u fokusu daljnje rasprave, obavljaju **više funkcija**, od kojih su posebno značajne one vezane za nabavu proizvoda od veletrgovaca ili proizvođača, informiranje krajnjih potrošača o proizvodima (ali i veletrgovaca i proizvođača o potrebama i željama potrošača), plaćanje tih proizvoda i njihovo skladištenje te označavanje cijena i izvršavanje zaključnih transakcija s krajnjim potrošačima. Tu je i pružanje dodatnih usluga u cilju povećanja zadovoljstva krajnjih potrošača te razvijanja odnosa kojima se razvija vjernost krajnjih potrošača.

Trgovci na malo nabavljaju proizvode za daljnju preprodaju krajnjim potrošačima. Proizvodi se u pravilu kupuju od trgovaca na veliko. Proizvodi se kupuju i od proizvođača koji pokazuju interes da svoj proizvodni program plasiraju na tržište preko specijaliziranih subjekata koji se bave trgovinom na malo. Trgovci na malo angažiraju se u izboru i nabavljanju proizvoda iz različitih izvora kako bi stvorili prodajni program primjeren vlastitom ciljnom tržištu. Širina i dubina prodajnog programa rezultat je odabrane strategije nastupa na ciljnom tržištu trgovca na malo.

Pružanje informacija krajnjim potrošačima o proizvodima, njihovim osobitostima, cijeni, kvaliteti, funkcijama i načinu upotrebe, samo su neke od aktivnosti koji provodi trgovac na malo za potrebe krajnjih potrošača. Navedeno se ostvaruje pomoću



oglašavanja u tiskanim ili elektroničkim medijima, postavljanjem panoa s promidžbenim porukama unutar maloprodajnog prostora i, što je osobito važno, aktivnošću prodajnog osoblja kroz kontakte s krajnjim potrošačima. Trgovci na malo osiguravaju informacije i za veletrgovce i/ili proizvođače. Naime, u stalnim kontaktima s krajnjim potrošačima stječu se spoznaje od značaja za ostale sudionike u kanalu distribucije. Ponekad se to čini na formalan način, tj. provođenjem ili potporom istraživanja na terenu, a u drugim situacijama informacije se prikupljaju u redovitim kontaktima s krajnjim potrošačima.

Funkcija trgovaca na malo je i skladištenje proizvoda u skladišnim prostorima maloprodaje i briga o proizvodima tijekom uskladištenja. Jedna od aktivnosti trgovaca na malo je i isticanje cijena na proizvodima, kao i postavljanje proizvoda na police u prodajnom prostoru. Navedeno je radno-intenzivna aktivnost i u većih trgovaca na malo iziskuje osobitu organizaciju i obuku djelatnika koji se specijaliziraju za određeni segment posla, npr. za isticanje cijena ili postavljanje raznih proizvoda na police.

Karakteristično je za trgovce na malo da proizvode koje nabavljaju za plasman na tržište krajnje potrošnje najčešće plaćaju prije negoli su isti prodani, što predstavlja znatno financijsko opterećenje.

Od osobitog je značenja funkcija trgovaca na malo kojom omogućavaju i/ili olakšavaju da se transakcija s krajnjim potrošačima realizira. Naime, trgovci na malo u tu svrhu djelatnost obavljaju u prodajnom prostoru koji je prihvatljiv krajnjim potrošačima kako po veličini prostora tako i po lokaciji. Nadalje, za realizaciju prodaje s krajnjim potrošačima potrebno je definirati i primjereno radno vrijeme koje može varirati od jednokratnog radnog vremena do non-stop radnog vremena od 24 sata dnevno.

Trgovci na malo u cilju privlačenja što većeg broja krajnjih potrošača obavljaju i druge funkcije, kao npr. funkciju financiranja i to čine kreditiranjem proizvoda, prihvaćanjem plaćanja čekovima uz odgodu i omogućavanjem plaćanja karticama. Trgovci

na malo izvršavaju savjetodavnu funkciju pružanjem informacija o osobitostima proizvoda, pružanjem savjeta o instaliranju i načinu korištenja proizvoda. Krajnjim potrošačima vrijedne su i druge usluge koje pruža ili organizira trgovac na malo, kao npr. mogućnost upotrebe parkirnog prostora ili prostora za zabavu djece, pružanje ugostiteljske usluge u sklopu objekta prodavaonice, pružanje mogućnosti preinake i dorade na proizvodu.

## 19.2. Kategorizacija trgovaca na malo

Kategorizaciji trgovaca na malo pristupa se po različitim kriterijima.<sup>14</sup> Jedna od kategorizacija razlikuje trgovce na malo koji djelatnost obavljaju u prodajnom prostoru te prodaju prehrambene proizvode i razne proizvode za osobnu upotrebu i upotrebu u domaćinstvu te trgovce na malo bez prodajnog prostora.<sup>15</sup>

**Trgovci na malo za prehrambene proizvode** djelatnost obavljaju u klasičnoj prodavaonici, samoposlugama, supermarketima, super prodavaonicama i hipermarketima.

Klasična prodavaonica karakterizirana je izravnim kontaktom prodajnog osoblja i krajnjih potrošača. One su većinom manjih dimenzija, smještene u neposrednoj blizini ili unutar većih stambenih sredina. Otvorene su čitavog dana, uključujući i dane vikenda. U prodajnom programu imaju ograničeni broj najčešće traženih proizvoda za koje naplaćuju više cijene, čime pokrivaju veće troškove poslovanja. Klasične prodavaonice upotpunjavaju određenu potrebu potrošača kojima trebaju manje količine nekog proizvoda i to odmah, za što su spremni platiti veću cijenu.

Samoposluge su trgovine na malo u kojima trgovci na malo ne uspostavljaju izravni kontakt s krajnjim potrošačima. Krajnji potrošači sami odabiru proizvode koji su izloženi na policama i pri tome bez pomoći prodajnog osoblja lociraju tražene proizvode, uspoređuju ih s drugim izloženim proizvodima i odabiru

<sup>14</sup> Boone, E. L., Kurtz, D. L.: *Contemporary Marketing*, South Western, Mason, 2012., str. 460-465.

<sup>15</sup> Lamb, W., Hair, F. J., McDaniel, C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2011., str. 487-498.

najpovoljniju ponudu. Samoposluge su također locirane u stambenim četvrtima ili na frekventnim mjestima koja osiguravaju dovoljno veliku potražnju. Raspoložu s većom površinom od klasičnih prodavaonica i nude veći broj proizvoda po cijenama koje su niže od klasičnih prodavaonica.

Supermarketi su ustvari prostorno velike samoposluge s mnogo širim i dubljim prodajnim programom prehrambenih proizvoda. Niže cijene proizvoda te široki i razmjerno duboki prodajni programi privlače sve veći broj krajnjih potrošača u supermarketu. Supermarketi raspoložu s velikim prodajnim prostorom i nizom popratnih sadržaja. Ti sadržaji krajnjim potrošačima olakšavaju proces kupovanja i čini ga ugodnijim. Popratnim sadržajima teži se dodatno motivirati krajnje potrošače na odabir upravo ovih trgovina na malo. U pravilu svi supermarketi raspoložu s parkirnim prostorom, a raširen je i pristup oglašavanja unutar supermarketu. Time se krajnje potrošače usmjerava na kupnju određenih proizvoda, organiziraju se prigodne prodaje i drugo.

Super prodavaonice (*superstore*) su trgovine na malo koje raspoložu s dvostruko više prostora od prosječnog supermarketu. Ovaj oblik trgovca na malo nije razvijen u Hrvatskoj. Super prodavaonice na gotovo dvostruko više prostora od supermarketu nude velik broj prehrambenih, ali dijelom i neprehrambenih proizvoda koji se rutinski kupuju. Nadalje, u super prodavaonicama krajnjim potrošačima se pružaju i usluge poput kemijskog čišćenja, poštanske usluge, razvijanje filmova, obrada fotografija i usluge bankarskih automata.

Hipermarketi ili mega prodavaonice (*mega stores*) su trgovine na malo koje zauzimaju goleme prostore od 24.000 do 60.000 m<sup>2</sup> i često se nazivaju i trgovačkim centrima. Proizvodi koji se prodaju u takvim prodavaonicama su, osim prehrambenih pokvarljivih i nepokvarljivih te svježih proizvoda, i konzervirani prehrambeni proizvodi, ali i drugi proizvodi za domaćinstvo kao što su pokućstvo ili mali kućanski aparati. Veliki promet koji se ostvaruje u takvim trgovinama na malo omogućuje poslovanje s niskim cijenama koje stalno privlače nove krajnje potro-

šaće. U Hrvatskoj djeluje nekoliko trgovina na malo koje imaju osobitosti hipermarketa kao npr. *Kaufland*,<sup>16</sup> *Billa*,<sup>17</sup> *Konzum*,<sup>18</sup> *Plodine*,<sup>19</sup> koji imaju veliki izbor svježih i smrznutih prehrambenih proizvoda, kućnih potrepština, elektruoredajaja, stakla, kozmetike, odjeće, obuće i drugoga.

**Trgovci na malo za razne proizvode za osobnu i upotrebu u domaćinstvu** djeluju u specijaliziranim prodavaonicama, robnim kućama, velikim prodavaonicama i diskontnim prodavaonicama.

Specijalizirane prodavaonice su male prodavaonice čiji se prodajni program temelji na nekoliko linija proizvoda, s time da se za svaku pojedinu liniju proizvoda nudi veći broj proizvoda. U specijaliziranim prodavaonicama nude se popratne usluge, kao što su savjetodavne usluge, usluge dorade i usluge preinake kupljenih proizvoda. U tim prodavaonicama nude se proizvodne linije npr. vezane za odjeću, obuću, namještaj, pokućstvo ili kućanske elektro-aparate. Cijene u specijaliziranim prodavaonicama su više, a one to opravdavaju visokom razinom usluge i limitiranim izborom proizvoda koji se prodaju. U tim prodavaonicama kupuju osobe koje u njih dolaze ciljano u nabavu potrebnih proizvoda za osobnu upotrebu ili za korištenje u domaćinstvu.

Robna kuća je trgovina na malo koja je karakterizirana širokim rasponom prodajnih linija – od dječjih igračkaka, odjeće, obuće, sportske odjeće i opreme, opreme za stan ili kuću do kućnih potrepština. Svaka se linija proizvoda vodi u posebnim odjelima koji su fizički odvojeni i kojima upravljaju specijalisti za pojedine proizvode, odnosno za potrebe krajnjih potrošača. Po površini nije velika, iako je veća od specijalizirane prodavaonice.

Velike prodavaonice u svom prodajnom programu nude široki prodajni program proizvoda po nižim cijenama od cijena robnih kuća ili specijalnih prodavaonica. Unutar širokog prodajnog

<sup>16</sup> <http://www.kaufland.hr/>

<sup>17</sup> <http://www.billa.hr/>

<sup>18</sup> <http://www.konzum.hr/>

<sup>19</sup> <http://www.plodine.hr/>

proizvoda prodaje se samo nekoliko vrsta proizvoda. Osnovni cilj vezuje se za ponudu proizvoda po niskim cijenama, što ima utjecaja da pojedini proizvodi koji se nude nemaju očekivanu kvalitetu. S jedne strane, niske cijene utječu na dolazak novih krajnjih potrošača, a s druge strane niža kvalitete odbija ponovnu kupnju dijela potrošača.<sup>20</sup>

Veliki broj krajnjih potrošača koji su u potrazi za niskim cijenama preferiraju diskontne prodavaonice. Niska cijena proizvoda je ključna osobina tih prodavaonica. Te prodavaonice nude veći broj proizvodnih linija, ali s limitiranim izborom unutar pojedine linije proizvoda. Obično se u tim prodavaonicama mora uzeti i cijela logistička jedinica, npr. ne jedan ili dva sapuna, već cijelo pakovanje od 10 komada sapuna. Karakteristično je da diskontne prodavaonice stalno imaju niske cijene, a ne povremeno, kao što je to slučaj kod drugih vrsta maloprodaje. Razlika u cijeni između nabavne i prodajne cijene je vrlo mala, ali se velikim obrtom osigurava uspješnost poslovanja.

Treću skupinu trgovaca na malo čini **trgovci na malo bez prodavaonica**. U trgovce na malo bez prodavaonica spada obavljanje trgovine na malo uz pomoć kataloga, televizije, prodajnih automata, modelom “od vrata do vrata” i poštom.

Pod prodajom putem kataloga podrazumijeva se slanje kataloga na kućne adrese potencijalnim krajnjim potrošačima. Katalogi mogu biti tiskani ili u elektroničkom zapisu. Krajnji potrošači proizvode koji su prikazani u tim medijima mogu naručiti poštom ili telefonom.<sup>21</sup>

Prodaja putem televizije ostvaruje se na način da se u televizijskom spotu prikaže proizvod. Ako je krajnji potrošač zainteresiran za proizvod, može ga kupiti tako da nazove u spotu istaknuti besplatni telefonski broj.<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Npr. tvrtka *Metro* prodaje proizvode za domaćinstvo i za kuću po atraktivnim cijenama, što privlači mnoge krajnje potrošače; <http://www.metro.hr/> (09. 06. 2011.)

<sup>21</sup> Tvrtka *Quelle* svoje bogate kataloge šalje na mnoge adrese po hrvatskim mjestima, a odaziv potrošača je vrlo velik; <http://www.quelle.hr/> (09. 06. 2011.)

<sup>22</sup> Na tim osnovama vrlo uspješno djeluje tvrtka *Bestseller TV*; <http://www.bestsellertv.com/> (09. 06. 2011)

Maloprodaja koja se ostvaruje putem prodajnih automata ima nekoliko prednosti za krajnje potrošače. One se svode na mogućnost kupnje proizvoda svaki dan, 24 sata na dan, i to na prikladnim lokalitetima. Nedostaci su prodaje putem automata vezani za ograničenost proizvoda koji se mogu prodavati u automatima i nešto veću cijenu zbog amortizacije automata i potrebe angažiranja osoblja za njihovo stalno punjenje.

Prodaja “od vrata do vrata” je razvijen oblik maloprodaje u mnogim zemljama. Proizvodi koji su predmet prodaje “od vrata do vrata” najčešće su vezani za kozmetiku.

Prodaja putem pošte svodi se na slanje dopisa i/ili letaka na kućne adrese potencijalnih krajnjih potrošača. Motivirani krajnji potrošači reaguju na način da pozivaju određeni telefonski broj ili svoje zanimanje za kupnjom iskazuju dopisom. Najčešće se putem pošte prodaju usluge osiguranja, knjige, časopisi i turistička putovanja.

### 19.3. Dinamika maloprodaje

Maloprodaja se pod utjecajem snaga iz makro i mikro marketing okruženja stalno i brzo mijenja. U maloprodajne djelatnosti ulaze novi subjekti – trgovci na malo koji konkurentsku prednost grade na novim osnovama, a izlaze stari koji se nisu prilagodili promjenama u okruženju.

Novi trgovci na malo na tržište ulaze u pravilu s jednakom konkurentskom prednošću kao i njihovi prethodnici – s nižom cijenom. Niža cijena rezultat je niže razine usluga i po toj osnovi nižih troškova poslovanja. Ti trgovci na malo tijekom vremena povećavaju razinu i broj usluga koje se pružaju krajnjim potrošačima i postaju manje uspješni. Navedeno otvara mogućnosti novim trgovcima na malo da s nižim cijenama ostvaruju konkurentsku prednost.

Krajem prošlog i početkom ovog stoljeća dolazi do promjena u maloprodaji koje se mogu rezimirati kroz tri pojave. Prva se vezuje za ekspanziju velikih ekskluzivnih prodavaonica koje pro-

daju prestižne odjevne i druge proizvode poznatih proizvođača kao što su *Nike*, *Louis Vuitton*, *Gucci*, *Lego* itd. Druga se pojava očituje u ekspanzija lanaca prodavaonica koje prodaju proizvode po nižim cijenama, kao npr. *Merkator*, *Mercantone*, *Wall Mart*, *Sears*, a koji su razgranali poslovanje po čitavom svijetu. I treća pojava koja se vezuje za razvoj marke trgovaca na malo kojom se osvajaju krajnji potrošači iz oba segmenta tržišta – prodaje proizvoda s visokim cijenama i prodaje proizvoda s niskim cijenama.

# 20. FIZIČKA DISTRIBUCIJA

## 20.1. Poimanje fizičke distribucije

Fizička distribucija u izravnoj je vezi s kanalima distribucije, a obuhvaća plansko kretanje sirovina i repromaterijala unutar poslovnih subjekata te gotovih proizvoda do potrošača.

Fizička distribucija kao sastavni dio sustava distribucije prisutna je kod proizvođača, trgovca na veliko i trgovca na malo. Svrha fizičke distribucije je u dopremanju proizvoda u pravo vrijeme, na pravo mjesto i to bez oštećenja. Pored dopremanja proizvoda do potrošača, kroz fizičku distribuciju osigurava se i protok informacija potrebnih za donošenje poslovnih odluka vezanih za distribuciju.

Fizička distribucija osobito je važna na tržištu poslovne potrošnje, gdje se kao potrošači javljaju poslovni subjekti. Tada je doprema sirovina, repromaterijala ili nekog pomoćnog sredstva na vrijeme i u odgovarajućim količinama od bitnog značenja za odvijanje proizvodnih procesa potrošača na poslovnom tržištu te za njegovo ukupno poslovanje.<sup>23</sup> Iz tih razloga mnogi proizvođači razvijaju vlastitu fizičku distribuciju. Oni raspolažu znanjem i opremom kako bi se izbjegle situacije koje bi mogle dovesti do prekida proizvodnog procesa.

Veletrgovcu je fizička distribucija od osobitog značaja jer se veletrgovac nalazi u sredini kanala distribucije između proizvođača i trgovine na malo kao potrošača. U tu svrhu veletrovcu izgrađuju sustav fizičke distribucije kojim mogu pratiti i upravljati kretanjem proizvoda od proizvođača do potrošača.

<sup>23</sup> Npr. ako dobavljač limova brodogradilištu 3. maj ne isporuči limove na vrijeme ili u odgovarajućim količinama, izgradnja broda može bitno kasniti. Kašnjenje u predaji broda brodovlasnicima ima za posljedicu plaćanje penala koji su iznimno veliki; <http://www.3maj.hr/> (07. 07. 2011)



Trgovci na malo također razvijaju svoj sustav fizičke distribucije jer moraju osigurati odgovarajuću razinu zaliha, voditi brigu o skladištenju i prijevozu proizvoda do krajnjih potrošača.

Fizička distribucija je ustvari proces kojim se proizvod usmjerava od mjesta njegovog nastanka do mjesta njegove potrošnje. Usmjeravanje proizvoda od mjesta njegovog nastanka do mjesta njegove potrošnje ima polazište u ciljevima koje se želi time ostvariti te u znanju i sredstvima koja je potrebno savladati i/ili osigurati. Fizička distribucija ima dva temeljna cilja i to:  **smanjenje troškova dostave proizvoda potrošačima i podizanje razine zadovoljstva potrošača**. Navedene ciljeve fizička distribucija ostvaruje kroz nekoliko funkcija, od kojih su najznačajnije: skladištenje, upravljanje zalihama i prijevoz. Poslovni subjekti za uspješnu realizaciju ciljeva fizičke distribucije nužno trebaju ovladati znanjem o obradi narudžbe, rukovanjem proizvodima, znanjem o skladišnom poslovanju i upravljanju zalihama te o prijevozu, sve u cilju povećanja razine zadovoljstva potrošača u kanalima distribucije.

## 20.2. Proces fizičke distribucije

Uspješna realizacija fizičke distribucije vezuje se za upravljački proces koji se temelji na **definiranju ciljeva** koji se planiraju ostvariti, na razvijanju procesa naručivanja i upravljanju zalihama, organizaciji prijevoza te kontroli i vrednovanju postignutog.

Temeljni ciljevi fizičke distribucije (smanjivanje troškova fizičke distribucije i povećanje razine zadovoljstva potrošača) su oprečni, tj. sa smanjivanjem troškova distribucije u pravilu se smanjuje i razina usluge potrošačima, i obrnuto, s većom razinom usluga u fizičkoj distribuciji povećavaju se troškovi njihove realizacije. Navedeno je izazov – izazov pronalaženja primjerene ravnoteže između ta dva cilja.

Potrošači će biti zadovoljniji ako se isporuka proizvoda ostvari na vrijeme, ako je ponuđen sustav pomoću kojega potrošač može svakog trenutka pratiti kretanje proizvoda i saznati gdje

mu se pošiljka nalazi, ako su ispunjena obećanja distributera, te ako proizvodi na odredište dolaze neoštećeni.

Slijedi **procesiranje narudžbi** kao druga faza u procesu fizičke distribucije koja objedinjava primanje narudžbi, prijenos informacija o narudžbama i isporuku traženih proizvoda. Procesiranje narudžbi započinje primanjem narudžbe od nekog poslovnog subjekta. Zaprimljene narudžbe prosljeđuju se na realizaciju na način da se proizvedu traženi proizvodi i/ili se proizvodi iz skladišta pripreme za isporuku. Procesiranje narudžbi završava pripremanjem dokumentacije koja prati proizvod i organiziranjem skladištenja proizvoda ili njegove isporuke potrošačima.

**Skladištenjem proizvoda** kompenzira se vremenska razlika između mogućnosti proizvodnje i potražnje na tržištu. U skladištu se obavlja više funkcija – primitak proizvoda u skladište, identifikacija proizvoda i njegovo označavanje, sortiranje proizvoda prema određenim kriterijima, držanje proizvoda tako da bude na raspolaganju kad se ukaže potreba, odvajanje proizvoda od zaliha, svrstavanje proizvoda i priprema za isporuku te otprema proizvoda.

Na osnovi dobivene narudžbe potrebno je proizvode pripremiti za isporuku potrošačima. Naručeni proizvodi se izdvajaju od drugih uskladištenih proizvoda, pakiraju i spremaju za isporuku potrošačima. U tu svrhu danas se često koriste suvremena sredstva za racionalizaciju prijevoza kao što su palete i kontejneri. Proizvodi se pakiraju u odgovarajuću ambalažu, slažu na palete ili u kontejnere.

U nastavku se poslovni subjekt suočava s **upravljanjem zalihama** jer troškovi zaliha znatno opterećuju poslovanje. Upravljanjem zalihama osigurava se redoviti tok proizvoda prema zahtjevima potrošača. Cilj je smanjiti troškove zaliha, ali i osigurati mogućnost brze reakcije na potrebe potrošača. Vezano za zalihe, od značaja je kada ponovno naručiti proizvode i koju količinu proizvoda naručiti. Potrebno je utvrditi optimalnu razinu zaliha. Alternativa držanju zaliha i upravljanjem njima je

JIT (*Just In Time*), odnosno proizvodnja upravo onoliko proizvoda koliko je potrebno. Na taj se način troškovi držanja zaliha smanjuju na minimum. Sustav JIT je prihvatljiv u situacijama kada je potražnja postojana i predvidljiva.

U završnom dijelu procesa fizičke distribucije je **aktivnost prijevoza**. Prijevoz je od posebnog značaja zbog utjecaja na ukupne troškove fizičke distribucije. Navedeno potiče da se izboru prijevoznih sredstava pristupi s osobitom pozornošću. Izborom adekvatnog prijevoznog sredstva podiže se razina usluge fizičke distribucije i po toj osnovi razina zadovoljstva potrošača. Razlikuju se tri osnovna oblika prijevoza: kopnom, vodom ili zrakom. Kopnom se prijevoz odvija željeznicom, motornim vozilima i cjevovodima. Zračnim putem prijevoz se organizira zrakoplovima, a vodom (more, jezera, rijeke) brodovima. Svaki od navedenih oblika i sredstava prijevoza ima više prednosti i nedostataka.

Posljednja faza procesa fizičke distribucije je **vrednovanje i kontrola** donesenih odluka i poduzetih aktivnosti vezano za procesiranje narudžbi, manipulaciju proizvodima i skladištenje, upravljanje zalihama i organiziranje prijevoza. Vrednovanjem i kontrolom uspoređuju se ostvareni rezultati s ciljevima koji su postavljeni. Najčešći indikator ostvarenja ciljeva odnosi se na vrijeme potrebno za ostvarenje određene aktivnosti u okviru fizičke distribucije. Utvrđena odstupanja se korigiraju, nevezano jesu li predmet korekcije aktivnosti kojima se ispravljaju nepovoljni rezultati ili ciljevi ako su postavljeni preambiciozno.

# 21. DISTRIBUCIJSKI TRENDovi

## 21.1. Trendovi u kanalima distribucije

U poslovnom okruženju ostvaruju se nagle i brze promjene koje po svojoj prirodi utječu na distribuciju. Poslovni subjekti izloženi su turbulentnim promjenama, koje se odvijaju pod utjecajem znanstveno-tehnološke revolucije koja implicira reindustrijalizaciju i informatizaciju poslovanja, uz radikalne promjene u području distribucije. Prisutni su procesi ekonomske i političke integracije i regionalizacije, što implicira nova utjecajna okruženja od značenja za gospodarstvo i reguliranje odnosa vezano za distribuciju. Prisutan je ulazak na tržište mnogo novih poslovnih subjekata, dolazi do jačanja međunarodne konkurencije, tržišta postaju sve manja, a potrošači sve zahtjevniji. Navedene i druge promjene imaju snažan utjecaj na distribuciju i potrebu da se ona modificira.

Na distribuciju utjecaj dolazi i iz promijenjenih odnosa između prodavača i potrošača, što je posljedica novih osobitosti i ponašanja potrošača. Navedeno implicira nove odnose u distribuciji, kako na tržištu široke potrošnje tako i na poslovnom tržištu. U novim uvjetima potrošači ostaju vjerni samo onoj ponudi koja u potpunosti zadovoljava njihove potrebe i želje, a u tome distribucija preuzima ključnu ulogu. Vjerni potrošači spremni su platiti i više za dodatnu vrijednost koju dobiju u veletrgovini kao kanalu distribucije, kao što su servisne usluge, savjetodavne usluge, dostupnost rezervnih dijelova i zamjena “staro za novo.”

Prodavač, neovisno o tome radi li se o proizvođaču, veletrgovcu ili trgovcu na malo, kada se radi o proizvodima široke potrošnje demonstrira svoju privrženost potrošačima upoznavajući ih detaljnije s ponudom, promptnim ispunjavanjem njihovih zahtjeva, isporukom proizvoda na vrijeme i na mjesto koje potrošači drže najprihvatljivijim. Potrošači reaguju tako da postaju odani takvom prodavaču, a ne marki proizvoda, kao što je to bilo donedavno.

Za isporuku vrijednosti i razvijanje vjernosti potrošača nameće se potreba za razvijanjem znanja o potrošačima. Prvenstveno je nužno poznavanje ponašanja i reagiranja potrošača, njihovih očekivanja, potreba i želja te ostalih osobitosti. Potrošačima se pristupa sustavno, a uz mogućnosti informatičke tehnologije znanje o potrošačima je danas jednostavnije objediniti i koristiti. Upravo je moderna informatička tehnologija i njezina široka primjena omogućila tretiranje potrošača kao jedinke, a ne više kao dijela amorfne cjeline.

Na poslovnom tržištu odnosi između prodavača i potrošača temelje se na partnerstvu.<sup>24</sup> **Partnerstvo** se temelji na zajedničkim ciljevima sudionika u lancu – od proizvođača, trgovaca do potrošača na poslovnom tržištu. Partnerstvom se ostvaruju neposredniji kontakti i zajednički dijeli budućnost. S tim u vezi cilj poslovnih subjekata seli se s kratkoročnog pogleda na povećanje prodaje, na dugoročno ostvarivanje dobiti. Kako bi se ostvarilo odgovarajuće partnerstvo nužno je poznavati i pratiti napredak partnera. S tim u vezi tvore se baze podataka i uspostavlja sustav za analizu partnera.

Promjene s kojima se suočava poslovni subjekt u okruženju motiv su za traženje rješenja koja su na tragu smanjivanja broja sudionika u kanalima distribucije i reduciranja distribucijskih troškova. U tome razvoj računalne tehnologije, softverskih programa i interneta ima presudnu ulogu. Nova tehnologija u distribucijskom sustavu umnogome mijenja odnose u veletrgovini, koji su do sada dominantno bili pod kontrolom proizvođača. Novim tehnologijama se stvaraju baze podataka o potrošačima, analizira potražnja, upravlja ulazom i skladištenjem sirovina i repromaterijala, te prati kretanje proizvoda od proizvodnje do isporuke potrošačima na osnovi bar-kodova i praćenja proizvoda pomoću suvremenih elektroničkih rješenja.

Distribucija se sve više **sofisticira** – od korištenja EDI (*Electronic data interchange*) preko korištenja elektronskih informacija (*e-information*), elektronički poduprtih transakcija (*e-*

<sup>24</sup> Graeme Drummond, G., Ensor, J.: *Marketing, Planning and Control*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001., str. 223-233.

*transaction*) i elektroničke trgovine (*e-commerce*), do elektroničkog poslovanja (*e-business*).

EDI je automatska razmjena standardiziranih podataka između redovitih poslovnih partnera. EDI pridonosi uštedi vremena, troškova procesiranja podataka te minimalizaciji pogrešaka osoblja.

Razvoj *web*-tehnologija omogućio je uspostavu poslovanja pomoću elektroničkih informacija (*e-information*). Na koncepciji elektroničkih informacija (*e-information*) razvilo se poslovanje koje se odlikuje mogućnošću nabave (kupnje) izravno s *web*-stranice prodavača (*e-transaction*). Time se otvara novi kanal distribucije i naznake elektronskog trgovanja (*e-commerce*). Na elektroničko trgovanje nadovezuje se elektroničko poslovanje (*e-business*) kojim se integrira zahtjev potrošača u proizvođačeve interne (proizvodne) operacije u realnom vremenu.

Iz navedenog se jasno vidi dominantan utjecaj tehnologije na promjene i potrebu prilagođavanja distribucijskog sustava. S razvojem tehnologije rastu i očekivanja potrošača, a kao rezultanta javljaju se nove matrice ponašanja koje se vezuju za ekstranet, portale i digitalno tržište.

Ekstranet je matrica ponašanja na poslovnom tržištu kojom se označava veza jednog potrošača i manjeg broja dobavljača. Nastaje krajem prošlog stoljeća s ciljem smanjivanja troškova nabave te ubrzanja i unapređenja procesa nabave. Navedeno podrazumijeva dodatni napor dobavljača za *just-in-time* popunjavanjem zaliha i unapređenjem sustava nabave. Na taj način ekstranet potiče integriranje internog menadžment sustava prodavača i potrošača.<sup>25</sup>

Portal se razvija u situacijama kada jedan potrošač ima mnogo dobavljača, i obrnuto, kada jedan prodavač ima mnogo potro-

<sup>25</sup> Prema *Forrester Research Institute* broj tvrtki koji imaju ekstranet i koje nabavu obavljaju preko interneta konstantno raste. <http://www.ism.ws/ISMReport/Forrester/FROB042003PR.cfm>  
Forrester Research Institute od 2000. na redovitoj osnovi svaka tri mjeseca istražuje razvoj *e*-poslovanja.

šača. Razlikuju se dvije vrste portala. Prvi, koji integrira ulaznu stranu poslovnog subjekta, čime se integriraju katalogi više dobavljača u jedan tzv. univerzalni katalog.<sup>26</sup> Drugi, koji integrira izlaznu stranu poslovnog subjekta, čime se integrira odnos s partnerima koji kupuju proizvode.<sup>27</sup>

Za uspostavu portala potrebna su značajna sredstva i iskustvo, što je iznad mogućnosti mnogih, osobito manjih poslovnih subjekata. Kao odgovor na ta ograničenja javlja se treća matrica ponašanja kojom se okupljaju snabdjevači i potrošači u realnom vremenu na istom *on-line* tržištu, čime se uspostavlja virtualno, odnosno digitalno tržište. Digitalno tržište karakterizirano je transparentnošću poslovanja i bogatom bazom podataka s tržišta nabave i tržišta prodaje.<sup>28</sup>

Digitalno tržište ima osobitost da vezuje nekoliko poslovnih djelatnosti kao što su čeličane, papirna industrija, kemijska industrija, oglašavanje, građevinarstvo, medicinska oprema i još nekoliko tisuća takvih tržišta.<sup>29</sup>

## 21.2. Trendovi u fizičkoj distribuciji

Fizičkoj distribuciji se pristupa kao cjelini, a ne kao realizaciji pojedinačnih operacija fizičke distribucije. Fizičkom distribucijom teži se ostvarivanju veće uspješnosti na osnovi kombinacije različitih oblika prijevoza kopnom, morem ili zrakom. Koordi-

<sup>26</sup> Npr. s tvrtkom *Ford* godišnje komunicira oko milijun dobavljača. Kako bi poslovanje učinili jednostavnijim, uveli su tzv. FSN sustav (*Ford Supplier Network*). <http://www.fsn.ford.com>

<sup>27</sup> Npr. tvrtka *Dell* smanjila je troškove prodaje na način da su automatizirali nabavu i proces punjenja skladišta potrošača na osnovi *on-line* prodavaonice koja je otvorena 24 sata 7 dana u tjednu. <http://www.dell.com>

<sup>28</sup> Npr. davatelj franšize tvrtka *Choise Hotels International Inc.* posluje na način da primateljima franšize koji vode pojedine hotelske kuće sugerira kupnju od provjerenih i preferiranih snabdjevača. Ta je tvrtka razvila digitalno tržište koje naziva *ChoiseBuys.com*, a kojim povezuje primatelja franšize s odabranim snabdjevačima raznih proizvoda i usluga. <http://www.hotelchoise.com>

<sup>29</sup> Čeličane (<http://www.e-steel.com>), papirna industrija (<http://www.paperexchange.com>), kemijska industrija (<http://www.sciquest.com>), oglašavanje (<http://www.adoutlet.com>), građevinarstvo (<http://www.bidcom.com>), medicinska oprema (<http://www.neoforma.com>) i još nekoliko tisuća takvih tržišta.

nacijom dvaju ili više oblika prijevoza minimiziraju se nedostaci jednog i maksimiziraju prednosti drugog oblika prijevoza. Najčešće se susreću kombinacije željezničkog i cestovnog prijevoza, cestovnog prijevoza i prijevoza brodom, te kombinacija cestovnog prijevoza i zračnog prijevoza.

Na fizičku distribuciju bitno utječe razvitak tehnologija, i to osobito tehnologija koje podupiru praćenje proizvoda te komunikacijskih tehnologija.<sup>30</sup> Fizička distribucija pored toka proizvoda vodi računa i o protoku informacija. Mnoge se komunikacije svode na administraciju i slanje dokumenata u papirnatom obliku. Navedeno bitno otežava i usporava protok informacija. Iz tih razloga na međunarodnoj razini razvijen je sustav elektronske komunikacije između prodavača i potrošača koji se naziva IFTM (*International Forwarding and Transportation Message*).<sup>31</sup>

S razvojem fizičke distribucije odnosi između potrošača i poslovnih subjekata koji pružaju usluge fizičke distribucije bit će sve više temeljeni na partnerstvu. Za unapređenje odnosa među partnerima poslovni subjekti koje provode fizičku distribuciju stalno inoviraju svoje aktivnosti i uspoređuju se s konkurentima.

---

<sup>30</sup> Npr. fizička distribucija odvija se uz pomoć satelitskog praćenja transporta proizvoda od jedne do druge destinacije, od EDI sustava (*Electronic Data Interchange*) kojima se bar-kodovi čitaju laserskim skenerima i podaci pohranjuju u računalo te koriste za upravljanje fizičkom distribucijom, pomoću računala koja primaju usmene naredbe (*Voice Recognition System*) te elektronske razmjene podataka gdje računala primaju narudžbe automatski i prosljeđuju naredbe itd.; <http://findarticles.com/>(09. 07. 2011.)

<sup>31</sup> IFTM sustav se dograđuje i usavršava, ali u biti omogućuje zamjenu klasičnih papirnatih dokumenata elektroničkim dokumentima vezanima za naručivanje, dostavu i plaćanje. Seideman, T.: *Worldwide Messaging Standards Inch Closer*, *Journal of Commerce*, 17. 02. 1989., 1A.2A.



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Obrazložiti protok informacija u distribucijskom kanalu.
2. Tri su temeljne funkcije kanala distribucije. Raspravite pojedine funkcije i argumentirajte primjerom.
3. Koja je osnovna razlika između kanala distribucije za proizvode namijenjene tržištu krajnje potrošnje i kanala distribucije za proizvode namijenjene tržištu poslovne potrošnje? Objasnite razliku.
4. Značenje veletrgovine vezuje se za njenu ulogu u osiguranju koristi mjesta, vremena i posjedovanja. Objasnite na primjeru jednog veletrgovca svaku od koristi koju on osigurava.
5. Uloga veletrgovine ostvaruje se realizacijom nekoliko funkcija. Pojedini veletrgovci provode većinu funkcija, a drugi se specijaliziraju za provedbu samo nekih. Koje su najčešće funkcije veletrgovine? Koje od navedenih funkcija po Vašem mišljenju obavljaju gotovo svi veletrgovci, a koje od njih tek manji broj?
6. Razlikuju se dvije temeljne skupine veletrgovaca: oni koji samostalno obavljaju veletrgovačke aktivnosti i oni koji obavljaju veletrgovačku aktivnost kao sastavni dio proizvođača ili trgovine na malo. Koje su po Vašem mišljenju prednosti jednog, a koje prednosti drugog veletrgovca sa stajališta proizvođača?
7. Dinamika promjena u okruženju determinira poslovanje poslovnih subjekata. Promjene su rezultat utjecaja mnogih snaga iz makro i mikro marketing okruženja. Objasnite kako su neki od trendova posljednjih godina utjecali na poslovanje veletrgovačkih subjekata.
8. Trgovina na malo ili maloprodaja obuhvaća aktivnosti prodaje proizvoda krajnjim potrošačima. Koji je značaj i koje su funkcije trgovine na malo?

9. Osnovne funkcije trgovine na malo su nabava proizvoda od proizvođača i ponuda krajnjim potrošačima, osiguravanje informacija, plaćanje proizvoda, skladištenje proizvoda i označavanje cijena te izvršavanje zaključne transakcije s krajnjim potrošačima. Koje funkcije biste istaknuli kao najmanje bitne? Zašto?
10. Pružanje informacija krajnjim potrošačima o osobitostima proizvoda – cijeni, kvaliteti, funkcijama, načinu upotrebe – neke su od aktivnosti koje provodi trgovac na malo za potrebe krajnjih potrošača. Razmislite koliko je Vama kao krajnjem potrošaču važna ova funkcija ovisno o tome u kojoj se fazi životnog ciklusa nalazi proizvod.
11. Analizirajte razlike između trgovine na malo za prehrambene proizvode, trgovine na malo za razne proizvode za osobnu i upotrebu u domaćinstvu te trgovine na malo bez prodavaonica.
12. Fizička distribucija osobito je važna na tržištu poslovne potrošnje gdje se kao potrošači javljaju poslovni subjekti. Argumentirajte.
13. Dva temeljna cilja fizičke distribucije odnose se na smanjivanje troškova fizičke distribucije te povećanje razine zadovoljstva potrošača. Ta su dva cilja oprečna. Kako biste postigli ravnotežu između njih?
14. Proces fizičke distribucije odvija se kroz nekoliko faza. Opišite ga te pritom razmislite može li se redosljed pojedinih faza zamijeniti.
15. Kao i u svim drugim područjima, tako su i u fizičkoj distribuciji prisutni određeni trendovi. Navedite nekoliko. Možete li predvidjeti i neke buduće trendove?

## LITERATURA

1. Boone, E. L., Kurtz, D. L.: *Contemporary Marketing*, South Western, Mason, 2012., str. 460-465.
2. Bradley, F.: *Strategic Marketing In the Customer Driven Organization*, John Wiley & Sons, Ney York, 2003., str. 240-242.
3. Chernev, A., Kotler, Ph.: *Strategic Marketing Management*, Brightstar Media, 2009., str. 177-186.
4. Christ, P.: *Know This: Marketing Basics*, Knowthis Media, Blue Bell, 2009., str. 163-182.
5. Drummond, G., Ensor, J.: *Marketing, Planning and Control*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2001., str. 223-233.
6. Fifield, P.: *Marketing Strategy Masterclass*, Elsevier, Burlington, 2008., str. 528-532.
7. Kerin, R., Hartley, S., Rudelius, W.: *Marketing: The Core*, Mc Graw Hill, New York, 2010., str. 284-285.
8. Lamb, W., Hair, F. J., McDaniel, C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2011., str. 487-498.
9. Pride, M. W., Ferrell, O. C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2012., str. 487-489.
10. Proctor, T.: *Srategic Marketing*, Routledge, New York, 2000., str. 216-219.
11. Seideman, T.: *Worlwide Messaging Standards Inch Closer*, Journal of Commerce, 17. veljače 1989., 1A.2A.
12. Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, W. E., Mitchell, V., Barnes, B.: *Marketing: Real People, Real Choices*, Prentice Hall, Harlow, 2011., str. 501-515.
13. Tybout M. A., (Edit), Calder, J. B. (Edit): *Kellogg on Marketing*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2010., str 261-285.
14. Wilson, R.M.S., Gilligan, C.: *Strategic Marketing Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005., str 530-532.

## Internet izvori

<http://www.e-steel.com/>

<http://www.paperexchange.com/>

<http://www.sciquest.com/>

<http://www.adoutlet.com/>

<http://www.bidcom.com/>

<http://www.neoforma.com/>

<http://www.ism.ws/ISMReport/>

<http://www.fsn.ford.com/>

<http://www.kaufland.hr/>

<http://www.billa.hr/>

<http://www.konzum.hr/>

<http://www.plodine.hr/>

<http://www.dell.com/>

<http://www.hotelchoice.com/>

<http://www.metro.hr/>

<http://www.quelle.hr/>

<http://www.bestsellertv.com/>

<http://www.3maj.hr/>

<http://findarticles.com/>

<http://www.ism.ws/ISMReport/>

<http://www.covalentworks.com/>

<http://www.talktoyourcomputer.com/>

# VI.

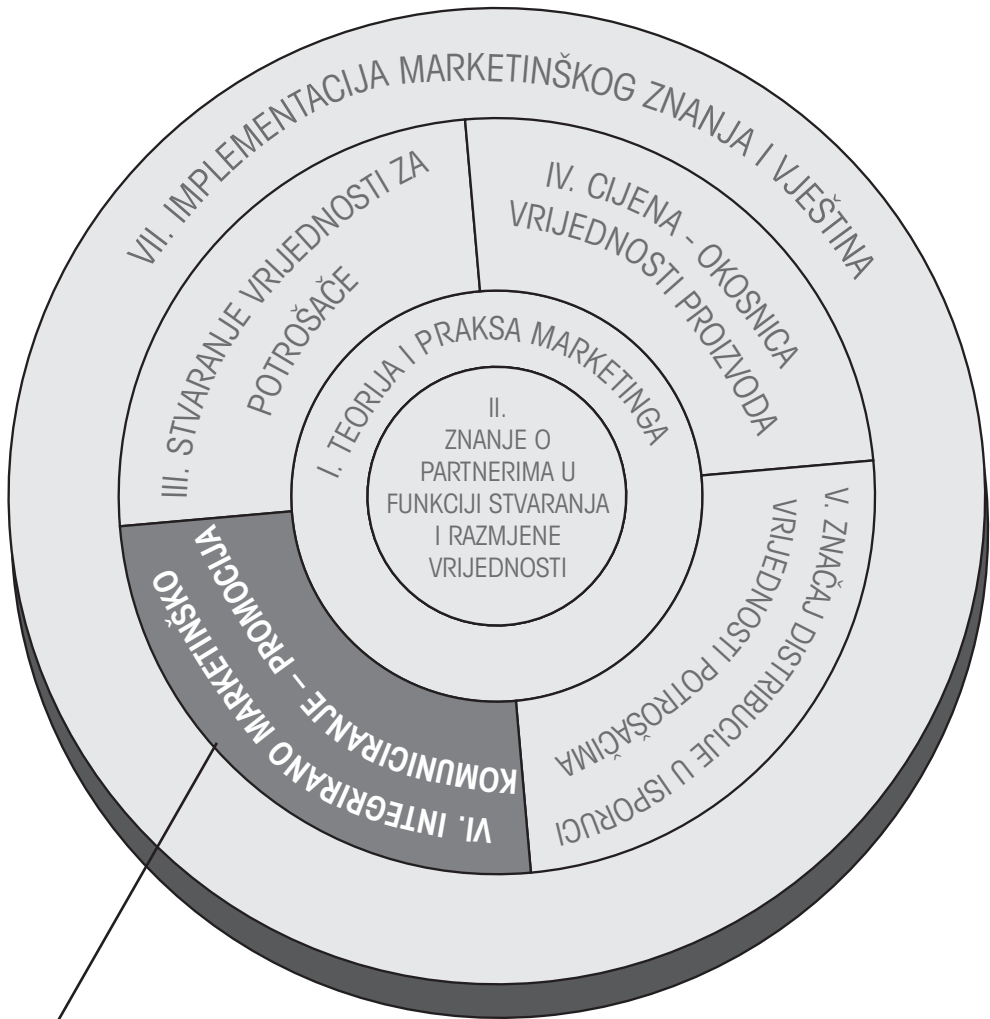
## INTEGRIRANO MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE – PROMOCIJA

Uspjeh poslovnih subjekata nije moguće ostvariti bez komunikacije s tržištem, odnosno bez prijenosa poruka između subjekata koji proizvode i prodaju (prodavača) i subjekata koji kupuju (potrošača). Proces komuniciranja s tržištem nužno je prilagoditi očekivanjima onih koji kupuju, tj. potrošačima. U tu svrhu stvara se integrirano marketinško komuniciranje kao proces kojim se koordiniraju sve promocijske aktivnosti, kako bi se razvila jedinstvena poruka koja se temelji na zahtjevima potrošača.

Promocijske aktivnosti su aktivnost koje provode nositelji ponude s ciljem da obavještavaju, potiču i podsjećaju potrošače o pojedinom poslovnom subjektu, njegovoj ponudi i poslovnoj aktivnosti. Komuniciranje nositelja ponude s potrošačima (neovisno o tome radi li se o potrošačima krajnje potrošnje ili o onima koji djeluju na poslovnom tržištu) odvija se pomoću više promotivnih aktivnosti, kao što su oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje te publicitet i odnosi s javnošću. U nastavku se raspravlja o karakteristikama navedenih aktivnosti koje se najčešće kombiniraju, a rezultat čega je promocijski miks (točka 22.). Nadalje se raspravlja o ciljevima promocijskih aktivnosti i njihovoj realizaciji (točka 23.), o pojedinačnim osobitostima elemenata marketinškog miksa (točka 24.) te o novim trendovima vezanima za promocijske aktivnosti (točka 25.).

# Ciljevi

- Analizirati proces komuniciranja s tržištem.
- Raspraviti integrirano marketinško komuniciranje.
- Istaknuti temeljne osobitosti promocijskog miksa.
- Razumjeti funkcije promocijskih aktivnosti.
- Analizirati osobitosti oglašavanja.
- Istražiti razliku između oglašavanja proizvoda i poslovnog subjekta.
- Raspraviti ulogu i vrste osobne prodaje.
- Razumjeti temelje i vrste unapređenja prodaje.
- Opisati osobitosti odnosa s javnošću i publiciteta.
- Identificirati instrumente odnosa s javnošću.
- Analizirati nove trendove promocijskih aktivnosti.
- Razumjeti aplikaciju internet i mobilne tehnologije u promociji.



## VI. INTEGRIRANO MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE – PROMOCIJA

- Integrirano marketinško komuniciranje i promocijski miks
- Ciljevi promocijskih aktivnosti i njihova realizacija
- Osobitosti elemenata promocijskog miksa
- Novi trendovi promocijskih aktivnosti



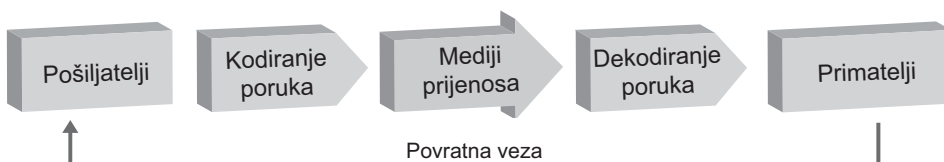


# 22 INTEGRIRANO MARKETINŠKO KOMUNICIRANJE I PROMOCIJSKI MIKS

## 22.1. Proces komuniciranja s tržištem

U procesu komuniciranja s tržištem javljaju se pošiljatelji poruka (prodavači), koji stvaraju poruku (kodiranje) i koriste razne medije za njen prijenos, i primatelji poruka (potrošači) koji dekodiraju poruku i reagiraju na dobivenu poruku.<sup>1</sup> Komuniciranje s tržištem je u funkciji stvaranja i razmjene vrijednosti jer se povratnom vezom zatvara krug komuniciranja, odnosno povratnom vezom primatelj poruke – potrošač – reagira na poruku i uključuje se u kupovni proces. Moguća je situacija da potrošač ne razumije poruku i zbog toga ne reagira ili, pak, da razumije poruku, ali ga ona ne potiče na reakciju (shema 9).

### Shema 9. Proces komuniciranja



**Komunikacija** između pošiljatelja i primatelja je moguća samo ako je poruka jasna, odnosno razumljiva onome komu je namijenjena. U tu svrhu pošiljatelji poruku pretvaraju u niz znakova, slika, riječi i zvukova, odnosno kodiraju poruku. Kodiranje poruke se obavlja simbolima koji su prihvatljivi i jasni ciljnoj publici, bilo da se radi o krajnjim potrošačima ili o potrošačima na poslovnom tržištu.

<sup>1</sup> Bradley, F.: *Strategic Marketing In the Customer Driven Organization*, John Wiley & Sons, Ney York, 2003., str. 177-184.

Kodirane poruke se preko raznih medija prenose do ciljne skupine – primatelja poruke. Mediji su najčešće radio, televizija, dnevni tisak, letci, *jumbo* plakati i *city lights*.

Primatelji su pojedinci, skupina osoba ili poslovni subjekti, kojima su pošiljatelji namijenili poruku. Primatelji poruku dekodiraju, odnosno na svoj način interpretiraju dobivenu poruku.

Uspješna poruka karakterizirana je pozornošću koju izaziva kod primatelja poruke, razumijevanjem od strane primatelja poruke i reakcijom primatelja poruke na način da potakne primatelje poruke na kupnju. Upravo ovi ključni momenti ukomponirani su u AIDA model (*Attention, Interest, Desire, Action*).<sup>2</sup>

U konačnici, proces komuniciranja završava povratnom vezom, odnosno reakcijom primatelja poruka. Ta reakcija može biti vezana za iskazivanje interesa za proizvod, jačanje želje za njegovom kupnjom ili za samu kupnju. Reakcija može biti takva da i nema reakcije, odnosno da se ne registrira interes ili želja za kupnjom proizvoda koji se promovira. U tom slučaju potrebno je poduzeti nove aktivnosti kojima se mijenja poruka ili mediji ili čak ciljna skupina kojoj je proizvod namijenjen.<sup>3</sup>

Kroz integrirano marketinško komuniciranje promotivne aktivnosti promatraju se kao cjelina kojom se potrošači i potencijalni potrošači informiraju o proizvodima, markama proizvoda ili poslovnom subjektu kao prodavaču. Neovisno o vrsti medija, integriranim marketinškim komuniciranjem šalje se jedinstvena i postojana poruka, jer neintegrirani pristup komuniciranju može izazvati zbunjenost kod potrošača.<sup>4; 5</sup>

Dakle, kao što i sam naziv ukazuje, integrirano marketinško komuniciranje objedinjuje više promotivnih aktivnosti potreb-

<sup>2</sup> <http://changingminds.org/disciplines/sales/methods/aida.htm/>(15. 07. 2011.)

<sup>3</sup> Silk, A. J.: *What Is Marketing?*, Harvard Business School Publication, Boston, 2006., str. 133-148.

<sup>4</sup> Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, W. E., Mitchell, V., Barnes, B.: *Marketing: Real People, Real Choices*, Prentice Hall, Harlow, 2011., str. 406-419.

<sup>5</sup> Wilson, R.M.S., Gilligan, C.: *Strategic Marketing Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005., str. 527.

nih za ostvarivanje komunikacije s potrošačima.<sup>6</sup> Objedinjene promocijske aktivnosti čine promocijski miks o kojemu se raspravlja u nastavku.

## 22.2. Kombinacija promocijskih aktivnosti

Za uspješno integrirano marketinško komuniciranje potrebno je znanje o potrošačima, tj. poznavanje njihovih potreba, preferencija i ponašanja u procesu kupnje. Bez znanja o potrošačima nije moguće definirati sadržaj poruka koje se šalju potrošačima, niti ostvariti očekivane rezultate. Bez znanja o potrošačima stvara se “šum” (smetnje) i zbunjenost kod potrošača. Integrirano marketinško komuniciranje ne samo da se temelji na znanju o potrošačima, već se kao imperativ nameće koordinacija promotivnih aktivnosti i potreba da poruke poslane kroz jednu promotivnu aktivnost i medije podržavaju poruke poslane kroz druge promotivne aktivnosti i medije.

Odluka o kombinaciji promocijskih aktivnosti, tj. promocijskom miksu je složena zbog međuzavisnosti koja postoji između promocijskih aktivnosti, **sinergijskog učinka** među raznim oblicima promocije, kompleksnosti odnosa između promocijskog miksa i marketinškog miksa, utjecaja snaga iz makro marketing okruženja te utjecaja snaga iz mikro marketing okruženja.<sup>7</sup>

Izbor i kombinacija promotivnih aktivnosti nije jednostavan i lagan zadatak. Složenost izbora potencirana je i saznanjem da samo uspješna kombinacija nudi sinergijske mogućnosti. Selekcija i izbor promocijskih aktivnosti i njihova kombinacija razlikovat će se i ovisno o tomu jesu li u pitanju proizvodi proizvodne potrošnje ili proizvodi široke potrošnje, o karakteristikama potrošača, uvjetima poslovanja i drugim utjecajima.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Sandhusen, R.: *Marketing*, Barron's Educational Series, New York, 2008., str. 473-474.

<sup>7</sup> Drummond, G., Ensor, J.: *Introduction to Marketing Concepts*, Elsevier Butter Heinemann, Burlington, 2005., str. 148.

<sup>8</sup> Whalley, A.: *Strategic marketing*, 2010., Andrew Whalley & Ventus Publishing ApS, str. 110-113. [www.book.boon.com](http://www.book.boon.com)

Promocijski miks je kombinacija dvije ili više promocijskih aktivnosti. U nastavku se promocijski miks uvažava kao kombinacija četiri promocijske aktivnosti, kojom se uvjeravaju stalni i potencijalni potrošači u korist kupnje proizvoda koji se promovira ili u korist suradnje s pojedinim poslovnim subjektom. Aktivnosti promocijskog miksa su oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću te publicitet.

Oglašavanje je plaćeni oblik komunikacije sa širom publikom. Ostvaruje se kroz razne elektroničke i tiskane medije, odnosno na neosobnoj osnovi. Osobna prodaja je komuniciranje između osobe koja prodaje i potencijalnih potrošača te promoviranje proizvoda po toj osnovi, dok je unapređenje prodaje oblik izravnog stimuliranja prodavača, posrednika i potrošača kako bi se povećala potražnja za proizvodom. Odnosi s javnošću su promocijska aktivnost koja nije izravno usmjerena na potrošače, već na javnost izvan i unutar poslovnog subjekta, dok je publicitet neplaćeni oblik komuniciranja s javnošću pomoću raznih medija, gdje se kao predmet informiranja javlja aktivnost poslovnog subjekta ili osobitosti proizvoda.

# 23. CILJEVI PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI I NJIHOVA REALIZACIJA

## 23.1. Ciljevi promocijskih aktivnosti

Razlikuje se čitav ni ciljeva promocijskih aktivnosti, ali se oni najznačajniji vezuju za informiranje potrošača, diferenciranje proizvoda, povećanje potražnje, stabilizaciju prodaje i isticanje vrijednosti proizvoda.

Potencijalnim potrošačima se prezentiraju informacije o osobitostima, prednostima, kvaliteti i drugim vrijednostima proizvoda koji je predmet informiranja. **Informiranje potrošača** provodi se kada se ulazi na novo tržište na kojem potrošači nisu upoznati s ponudom te u slučajevima kada se na tržištu nastupa s novim proizvodima.<sup>9</sup>

U suvremenom okruženju poslovni subjekti ostvaruju konkurentsku prednost prvenstveno **diferencijacijom proizvoda**. Diferencijacija proizvoda može se vršiti na temelju fizičkog i psihološkog pristupa koncepciji proizvoda. Upravo se diferencijacija proizvoda na psihološkim temeljima ostvaruje promocijskim aktivnostima.

**Povećanje potražnje** može biti iskazano kroz povećanje primarne ili sekundarne potražnje. U slučajevima kada se javi potreba za promocijom primarne potražnje, promocija se vezuje za širi pristup – opću kategoriju proizvoda. Ako je riječ o promociji selektivne potražnje, što je češći slučaj, tada se promovira određena marka proizvoda.

Prodaja tijekom godine nije ravnomjerno raspoređena, što remeti priliv novca i izaziva niz ostalih poremećaja u poslovanju. Stoga se promocijskim aktivnostima teži **stabiliziranju prodaje** i ublažavanju cikličkih i sezonskih neravnomjernosti u prodaji.

<sup>9</sup> Fifield, P.: *Marketing Strategy Masterclass*, Elsevier, Burlington, 2008., str. 532-536.

Promocijom se ističu vrijednosti koje se dobiva kupnjom promoviranog proizvoda, pri čemu se ističu sve osobitosti proizvoda koje pridonose većem zadovoljstvu potrošača. Ponekad je to kvaliteta, a u drugim slučajevima neka od postprodajnih usluga, kao servis i raspoloživost rezervnim dijelovima.

## 23.2. Realizacija promocijskih aktivnosti

U realizaciji ciljeva promocijskih aktivnosti poslovni subjekti na raspolaganju imaju tri pristupa. Prvi se vezuje za strategiju “guranja” (*push*), a drugi za strategiju “privlačenja” (*pull*), a treći – koji je i najčešće u primjeni – je njihova kombinacija.

**Strategijom “guranja”** provode se promocijske aktivnosti kojima se proizvod promovira samo do sljedećeg sudionika u kanalu distribucije. U kanalu distribucije u kojemu djeluju proizvođač, veletrgovac i trgovac na malo kada se primjenjuje strategija guranja tada proizvođač promovira svoj proizvod samo do veletrgovca. Veletrgovac u tom slučaju promovira svoju ponudu do trgovca na malo, a trgovac na malo promovira svoju ponudu do potrošača. Kretanje proizvoda ima jednaki smjer, tj. od proizvođača do veletrgovca, od veletrgovca do trgovca na malo i od trgovca na malo do potrošača.

**Strategijom “privlačenja”**, za razliku od “guranja”, proizvod se promovira izravno potrošačima. Svrha je takvog pristupa da se izazove potražnja na tržištu te da potrošači, ponukani promocijskim aktivnostima proizvođača, traže proizvode kod trgovca na malo, a oni da bi zadovoljili potrošače traže proizvode kod trgovca na veliko, a oni opet kod proizvođača. Kretanje proizvoda ima suprotan smjer, tj. od proizvođača do veletrgovca, od veletrgovca do trgovca na malo i od trgovca na malo do potrošača. Strategijom “privlačenja” izaziva se potražnja koja se tada transferira po kanalu distribucije unatrag, od trgovine na malo, preko trgovca na veliko do proizvođača. Proizvođači se u realizaciji ovog pristupa koriste najčešće oglašavanjem i unapređenjem prodaje.

U poslovnoj praksi najčešće se koristi kombinacija jednog i drugog pristupa. Pri tome su moguće različite kombinacije. Na odabir jednog ili drugog pristupa ili njihove kombinacije utječe čitav niz činitelja, kao što su vrsta proizvoda, vrsta potrošača, konkurencija i drugi činitelji. Realizacija promocijskih aktivnosti ostvaruje se oglašavanjem, osobnom prodajom, unapređenjem prodaje, odnosima s javnošću i publicitetom, što se raspravlja u nastavku.

# 24. OSOBITOSTI ELEMENATA PROMOCIJSKOG MIKSA

Elementi promocijskog miksa su oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i publicitet. Svaki od tih elemenata karakteriziran je određenim specifičnostima kojima u zbiru pridonosi uspješnoj realizaciji upoznavanja, motiviranja i podsjećanja potrošača na ponudu koja im se stavlja na raspolaganje.

## 24.1. Oglašavanje

Oglašavanje je plaćeno neosobno prezentiranje informacija velikom broju potrošača putem masovnih medija. Oglašavanjem se, kao uostalom i drugim aktivnostima promocijskog miksa, povećava potražnja na način da se potencijalni potrošači upoznaju s proizvodom ili djelatnošću poslovnog subjekta. Oglašavanje ima tri temeljne funkcije: **informativnu funkciju, funkciju uvjeravanja te funkciju podsjećanja**.<sup>10</sup> Primjena oglašavanja kao oblika informiranja nije primjerena za svaki poslovni subjekt ili za svaki proizvod.

Oglašavanje koje ima informativnu ulogu najviše se koristi pri uvođenju proizvoda na tržište. Jednom kada je proizvod uveden na tržište potrebna je druga vrsta oglašavanja, odnosno oglašavanje kojim se potiče potrošače da se opredijele za taj proizvod umjesto za proizvod konkurencije. Oglašavanje koje ima stimulirajuću ulogu koristi se najčešće u zreloj fazi životnog ciklusa proizvoda. Takvo se oglašavanje naziva i *oglašavanje marke proizvoda*. Pored informiranja i uvjeravanja potrošača, oglašavanjem se nastoji podsjetiti na postojanje proizvoda na tržištu i uvjeriti potrošače da su učinili dobar izbor kupnjom proizvoda.

<sup>10</sup> Chernev, A., Kotler, Ph.: *Strategic Marketing Management*, Brightstar Media, 2009., str. 161-176.



Oglašavanjem se, pored informiranja, uvjeravanja i podsjećanja, ostvaruje nadasve važna zadaća koja se vezuje za dodavanje vrijednosti proizvodu na način da se stvara imidž i osigurava psihološko i emocionalno zadovoljstvo posjedovanjem ili korištenjem proizvoda. Na taj se način podiže razina pozitivne percepcije o kvaliteti proizvoda i pozicionira proizvod na način da se razlikuje od proizvoda konkurenata. Na tim temeljima oglašavanje omogućuje i/ili podržava stvaranje i održavanje konkurentske prednosti.<sup>11</sup>

Oglašavanjem se izgrađuje vjernost prema proizvodu, prodavaču ili proizvođaču na način da se potiče potrošače na kupnju opet istih proizvoda ili proizvoda od istog proizvođača ili kod istog prodavača. Na taj se način gradi vjernost prema proizvodu, proizvođaču ili prodavaču.

Oglašavanjem se osigurava potpora osobnoj prodaji jer se potrošač brže odlučuje za kupnju određenog proizvoda ako je za isti prethodno negdje nešto čuo ili vidio. Navedeno je osobito naglašeno u poslovanju na poslovnom tržištu gdje poznatost proizvoda i/ili poslovnog subjekta "otvara vrata" za poslovne razgovore i početak procesa kupnje proizvoda proizvodne potrošnje.

Smatra se da se oglašavanje može kategorizirati na **oglašavanje proizvoda** i **oglašavanje poslovnog subjekta**.

Oglašavanje proizvoda usmjereno je na promoviranje proizvoda pod kojim se, uvažavajući koncepciju totalnog proizvoda, uključuje i promoviranje fizičkog proizvoda, ali i usluga, mjesta, osoba i ideja. Oglašavanjem proizvoda poslovni subjekti nastoje privući nove potrošače i zadržati stare, a sve u cilju povećanja potražnje.

Pod oglašavanjem poslovnog subjekta podrazumijeva se promoviranje poslovnih subjekata porukama s kojima se gradi predodžba o njima. Razlikuje se oglašavanje u kojem se potiču potrošači da se vežu za određeni poslovni subjekt, oglašavanje

<sup>11</sup> Tybout M. A., (Edit), Calder, J. B. (Edit): *Kellogg on Marketing*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2010., str. 211-229.

kojim se stvara imidž poslovnog subjekta i oglašavanje kojim se poslovni subjekt stavlja u kontekst pozitivne klime u javnosti.

Oglašavanje se temelji na **poruci**. Za izradu poruke potrebne su kreativne vještine osoba koje određuju sadržaj poruke. Upravo ova dimenzija – dimenzija kreativnosti – odvaja oglašavanje od drugih oblika promocije. U oblikovanju sadržaja poruke polazi se od uvažavanja određenih pravila koja obuhvaćaju korištenja teksta, ilustracija, zvuka i boja.

Poruke mogu biti sročene tako da privlače pažnju na određeni proizvod, da se lako pamte, da pružaju informacije o proizvodu, da imaju emocionalni sadržaj, da sadrže humor, da isključuju osjećaj straha, da se temelje na usporedbi s konkurencijom, da je središnja osoba u poruci predstavnik ciljnog tržišta, da sadrže svjedočanstva o proizvodu, da sadrže animirane filmove, da su po veličini i sadržaju slične ostalom tekstu u novinama ili televiziji.

Za tiskovne poruke ključan je tekst i dizajn poruke. Smatra se da je naslov poruke najvažniji jer je on najčešće jedini dio poruke koji potrošač čita.

U slučaju oglašavanja u elektronskim medijima kao što su radio i televizija, poruka ima također određene specifičnosti. Poruka na radiju je kratka i jednostavna, a veći se učinak postiže ponavljanjem poruke. S druge strane, poruka na televiziji ima audiovizualni učinak, s time što je veći naglasak na vizualni učinak poruke.

Odabrana poruka dolazi do potrošača na ciljnom tržištu ako se izbor medija temelji na kriterijima koji obuhvaćaju odlučivanje o dometu (tj. broju različitih osoba izloženih poruci), o učestalosti (tj. broju izloženosti određenoj poruci) i utjecaju (tj. snazi medija u izlaganju određene poruke).

Najznačajniji **mediji** su tiskani mediji i to dnevne, tjedne i druge tiskovine te elektronski mediji kao što su radio i televizija.<sup>12</sup> Od značaja je i oglašavanje putem pošte, a tehnološki razvoj definira nove medija kao što su internet i mobilna telefonija. Os-

<sup>12</sup> Proctor, T.: *Strategic Marketing*, Routledge, New York, 2000., str. 228.

novna obilježja novina su masovnost, fleksibilnost, jeftinoća, ali i visok stupanj selektivnosti, mogućnost specijalizacije te dulji “životni vijek” zbog mogućnosti ponovnog čitanja. Razlikuju se dnevne novine i tjednici. Radio je vrlo staro sredstvo za komunikaciju i, iako je izgubio primat u odnosu na televiziju, ostaje jedan od najznačajnijih medija. Sve popularnije oglašavanje je oglašavanje na otvorenom, tj. postavljanje velikih plakata i *city lights*.

Najnoviji mediji – internet i mobilna telefonija brzo se razvijaju. Očekuje se da će u doglednoj budućnosti nestati oglašavanje i mediji kakve danas poznajemo i da će oni biti nadomješteni novima.<sup>13</sup> Navedeno je rezultat promjena, osobito onih vezanih za tehnološke promjene, ali i za fragmentaciju tržišta. Tržišta postaju sve manja i masovno oglašavanje gubi na značenju. Budućnost oglašavanja vezivat će se za tržišnu nišu, a ne za masovno tržište. U takvim uvjetima javljaju se novi mediji kao što su kablovska televizija, videotekst, teletekst i oglašavanje na osobnim računalima te oglašavanje putem mobilnih uređaja.

## 24.2. Osobna prodaja

Osobna prodaja je komuniciranje između osobe koja prodaje i potencijalnog potrošača i po svom je sadržaju aktivnost promocijskog miksa. Osobna prodaja obuhvaća stvaranje odnosa s potrošačima, utvrđivanje njihovih potreba i želja, pronalaženje proizvoda koji će te potrebe i želje zadovoljiti te prijenos informacija o koristi koje posjedovanje proizvoda donosi.

**Temeljne osobitosti** osobne prodaje svode se na osobne kontakte koji se razvijaju s potrošačima i na fleksibilnost u odnosima s potrošačima. Osobna prodaja najraširenija je kod prodaje proizvoda proizvodne potrošnje gdje su u središtu zanimanja poslovni subjekti kao potrošači.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Christ, P.: *Know This: Marketing Basics*, Knowthis Media, Blue Bell, 2009., str. 209-213.

<sup>14</sup> Egan, J.: *Marketing Communications*, Thomson, London, 2007., str. 318-323.

Osobna prodaja, kao uostalom i ostale aktivnosti promocije, informira i motivira kupca, ali za razliku od ostalih oblika, ovdje su kontakti neposredni. Nakon transakcije odnosi između osobe koja prodaje i potrošača ne prestaju, već se ti odnosi produbljuju i nakon procesa kupnje. Upravo ta osobitost osobnu prodaju izdvaja od ostalih promocijskih aktivnosti, jer je potrebno nakon kupnje potrošaču biti na usluzi s novim informacijama i uvjeravati ga o vrijednosti koju je ostvario kupnjom proizvoda.

Druga osobitost od značenja za osobnu prodaju je fleksibilnost, pod kojom se u ovom kontekstu podrazumijeva sposobnost prodajnog osoblja da prezentaciju prilagodi specifičnostima situacije u kojoj se nalazi. Sve je to omogućeno jer postoje izravni kontakti s potrošačem i s tim u vezi promptno reagiranje na njegove zahtjeve.

Prednosti su osobne prodaje i u mogućnostima pregovaranja prilikom kontakta s potrošačem, pa i zaključivanje ugovora. Temeljni nedostatak vezuje se za visoku cijenu osobne prodaje. Smatra se da se osobnom prodajom potpunije izvršava zadatak ako je ona potpomognuta i drugim promocijskim aktivnostima.

Osobna prodaja prisutna je na tržištu proizvoda široke potrošnje i na tržištu proizvoda proizvodne potrošnje. Na tržištu proizvoda široke potrošnje osobna prodaja svodi se na prodaju krajnjim potrošačima. Krajnji potrošač dolazi na prodajno mjesto i u izravnom kontaktu s prodavačem odlučuje se za kupnju.

Na tržištu proizvoda proizvodne potrošnja prodavač odlazi kod poslovnog potrošača. Proces kupnje obavlja se u poslovnim prostorima potrošača. Na poslovnom tržištu razvijaju se i drugi oblici osobne prodaje kao što je telemarketing i prodaja unutar kruga prodavača. Osobitost telemarketinga vezuje se za korištenje telefona kao sredstva za komunikaciju, dok prodaja unutar prostorija prodavača ima osobitosti kao i prodaja krajnjim kupcima, samo su objekt kupnje proizvodi proizvodne potrošnje.

U realizaciji osobne prodaje nisu sve aktivnosti prodajnog osoblja od takvog značenja da zahtijevaju osobitu pažnju. Razlikuju se prodajne aktivnosti koje se temelje na **primanju narudžbi**,

**pribavljanju narudžbi te poslovi potpore osobnoj prodaji.** Najčešće prodajno osoblje obavlja kombinaciju navedenoga, s dominacijom jedne od navedenih prodajnih aktivnosti. Naime, prodajno osoblje obavlja nešto od kreativnih poslova kao što je pribavljanje narudžbi, ali nešto i od nekreativnih poslova kao što je primanje narudžbi. Ponekad je za realizaciju osobne prodaje potrebno obaviti i poslove koji spadaju u kategoriju potpore osobnoj prodaji.

Primanje narudžbe pripada u skupinu nekreativnih prodajnih poslova. Prodajno osoblje ima zadatak registrirati zahtjeve potrošača i brinuti se za dovršenje procesa kupnje. Prodajno osoblje javlja se u pasivnoj ulozi očekujući reakciju potrošača. Najčešće se primanje narudžbi svodi na rutinirano primanje narudžbi za proizvode čija je kupnja uhodana i poznata. U nekim situacijama javlja se potreba ponude alternativnih rješenja, što već ima i elemente kreativnosti. Cilj je prodajnog osoblja da prihvati zahtjeve potrošača i da se pobrine da se ti zahtjevi ispune. Primanje narudžbi ostvaruje prodajno osoblje u izravnom kontaktu s potrošačima ili putem telefona tako da se npr. primanje i ispunjavanje narudžbi ostvaruje u prodajnim odjelima veletrgovaca ili trgovaca na malo. Mnogi poslovni subjekti, osobito oni srednje veliki i veliki, automatizirali su proces primanja narudžbi i pripremu proizvoda za preuzimanje ili dostavu. Automatizacija primanja narudžbi i reagiranje na narudžbe ostvaruje se odgovarajućim *softwareom* i primjerenom *hardware* opremom.

Pribavljanje narudžbi je kreativan posao prodajnog osoblja koji zahtijeva pronalaženje potrošača, analiziranje njihovih potreba i želja te pronalaženje rješenja za te zahtjeve. Prodajno osoblje koje dobavlja narudžbe to čini odlaskom na teren ili odlaskom kod potrošača. Prodajno osoblje angažirano na pribavljanju narudžbi je proaktivno usmjereno prema rješavanju potreba i želja potrošača, za razliku od prodajnog osoblja koje je reaktivno i samo prima narudžbe. Prodajno osoblje koje dobavlja narudžbe angažirano je na povećanju prodaje postojećim potrošačima, na pronalaženju novih potrošača i na plasiranju

novih proizvoda. Povećanje prodaje postojećim potrošačima, pronalaženje novih potrošača i plasman novih proizvoda iziskuje od prodajnog osoblja posjedovanje kreativnih sposobnosti i znatne napore.

Poslovi potpore osobnoj prodaji odnose se na one poslove koji pridonose povećanju prodaje. To su poslovi potpore koje prodajno osoblje dobiva od raznih stručnjaka i eksperata okupljenih u posebnim timovima. Sastav tima varira od slučaja do slučaja, a zastupljen je od strane osoba s tehničkim, financijskim, tehnološkim i drugim znanjem. Npr. kada informatička tvrtka prodaje sustav koji uključuje središnje računalo i nekoliko desetaka perifernih računala uz *software* kojim se rješavaju problemi upravljanja, tada su prodajnom osoblju od velike koristi savjeti i stavovi specijalista za pojedina područja – od informatičara koji će ugraditi sustav do financijskih stručnjaka koji će s potrošačem dogovoriti uvjete plaćanja.<sup>15</sup>

Poslovi vezani za osobnu prodaju doživljavaju promjene. Osobna prodaja više se ne promatra kao odvojena i samostalna aktivnost, već je ona dio sustava prodaje. U budućnosti, koja je već počela, prodajno osoblje nije ostavljeno da djeluje samostalno, ono je dio tima koji radi na povećanju plasmata proizvoda, u čemu nova tehnološka rješenja (prvenstveno ona vezana za internet i mobilnu telefoniju) imaju značajnu ulogu.<sup>16</sup> Osobna prodaja ima za cilj uvjeriti potrošače da se isporučuje kvalitetan proizvod uz korektne cijene, odnosno da potrošač kupnjom proizvoda dobiva traženu vrijednost. Za ostvarenje navedenog u središtu zanimanja su potrebe i želje potrošača i uspjeh koji se gradi na partnerskim odnosima koji podrazumijevaju brzi razvoj potrošača, a ne samo prodaju proizvoda.

<sup>15</sup> Npr. kada tvrtka *Pupila* iz Zagreba osobnom prodajom plasira na tržište računalni program pod nazivom *Synesis* i uz računalni program osigurava obuku te potporu u korištenju računalnog programa za vođenje poslovnih knjiga. <http://www.pupilla.hr/> (14. 12. 2011.)

<sup>16</sup> Ferrell, O. C., Hartline, M.: *Marketing Strategy*, South Western, Mason, 2011., str. 313.

### 24.3. Unapređenje prodaje

Unapređenje prodaje je aktivnost promocije koja, kada se pravilno koristi, ima značajne učinke na povećanje prodaje. Unapređenje prodaje obuhvaća razne aktivnosti – od podjele besplatnih uzoraka, nagradnih kupona, mogućnosti kupnje tri proizvoda po cijeni dva (tzv. akcije “tri za dva”), do organiziranja specijalnih događanja i sl., a sve u cilju poticanja potrošača na kupnju.<sup>17</sup>

Unapređenje prodaje je ustvari korištenje raznih tehnika u kraćem vremenu, kojima se potiču potrošači na reakciju. Koristi se za **stimuliranje kupnje proizvoda** na tržištu široke potrošnje i na tržištu proizvodne potrošnje.

Unapređenje prodaje u pravilu se koristi zajedno s drugim aktivnostima promocijskog miksa, a vrlo rijetko samostalno. Za razliku od drugih aktivnosti promocije (osobito oglašavanja i osobne prodaje s kojima se dugoročno gradi imidž poslovnog subjekta ili proizvoda) unapređenje prodaje ima kratkoročno značenje. Učinci unapređenja prodaje traju kratko, a rezultati su trenutačni. Zamjerka je da se unapređenjem proizvoda ne razvija marka proizvoda i vjernost prema marci proizvoda, što je točno jer, primjerice, podjela besplatnih uzoraka ili kupona potrošačima predstavlja određenu vrijednost koja se mora iskoristiti odmah, dok akcija traje. Nakon prestanka trajanja akcije besplatni uzorci i kuponi za podizanje nagrada više se ne dijele ili više ne vrijede.

Unapređenje prodaje iznimno ima i dugoročne učinke, osobito u slučajevima kada se žele privući novi potrošači s kojima se namjeravaju graditi partnerski odnosi i stvarati vjernost prema proizvodu. Unapređenje prodaje najviše se koristi za konvencionalne proizvode gdje nema izražene vjernosti prema nekoj marci proizvoda i gdje potrošači često prelaze s jedne na drugu marku proizvoda.

<sup>17</sup> Egan, J.: *Marketing Communications*, Thomson, London, 2007., str. 230-231.

Unapređenje prodaje koristi se za promociju proizvoda tijekom čitavog njegovog životnog vijeka, od nastanka do povlačenja s tržišta. U fazi uvođenja proizvoda na tržište poslovni subjekti koriste se dijeljenjem besplatnih uzoraka proizvoda kako bi motivirali potrošače da iskušaju proizvode. Nadalje, poslovni subjekti koriste se unapređenjem prodaje za poticanje kupnje proizvoda koji su u zreloj fazi životnog ciklusa. U toj životnoj fazi proizvoda poslovni subjekti koriste se popustima na kupnju.

Značenje unapređenja prodaje proizlazi i iz činjenice da akcije koje se provode uz unapređenje prodaje osiguravaju trgovcima na malo određenu dodatnu živost u prodajnim prostorima, potrošači su privučeni unapređenjem prodaje određenog poslovnog subjekta, a njihovo prisustvo rezultira i kupnjom drugih proizvoda iz prodajnog programa.

Razlikuje se više vrsta unapređenja prodaje. Unapređenje prodaje može biti **usmjereno na krajnjeg potrošača, na trgovinu kao potrošača i na druge subjekte na tržištu.**

Kada su aktivnosti unapređenja prodaje usmjerene na krajnjeg potrošača, tada je cilj tih aktivnosti vezan za informiranje potrošača o proizvodu, za podsjećanje o postojanju proizvoda na određenom prodajnom mjestu, za pojačavanje zanimanja za proizvod te za skretanje pozornosti s proizvoda konkurenata. U biti, time se stimuliraju potrošači da se opredijele za proizvod koji je objekt unapređenja prodaje.

Razlikuje se čitav **niz metoda** unapređenja prodaje usmjerene na krajnjeg potrošača. Najpoznatije metode unapređenja prodaje usmjerene na krajnjeg potrošača vezuju se za korištenje kupona, darova i nagrada, za podjelu besplatnih uzoraka, za povrat novca te sponzoriranje sportskih i drugih događaja.<sup>18</sup>

Korištenje kupona je rašireno za one proizvode prema kojima potrošači ne razvijaju vjernost. Kuponi se plasiraju preko tiskanih medija ili na ambalaži proizvoda. Na taj se način potrošači

<sup>18</sup> Lamb, W., Hair, F. J., McDaniel, C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2011., str. 595-602.



stimuliraju da se opredijele za proizvod koji je uključen u takvu metodu unapređenja prodaje.

Često se koristi i metoda darova, kojom se uz određeni proizvod koji se kupuje dobiva i dar. Na taj način potrošač samim činom kupnje proizvoda dolazi u situaciju da dobije dar. U pravilu, darovi nisu velike vrijednosti i najčešće dolaze uz proizvod kao poklon paket ili su sastavni dio ambalaže.

Natjecanja i nagrade su metoda unapređenja prodaje kojom se potrošači koji su kupili određeni proizvod uključuju u nagradnu igru. Natjecanja i nagradne igre pružaju priliku potrošačima da nešto osvoje – novac, proizvode ili putovanja – srećom ili dodatnim naporom. Natjecanje i nagradne igre odvijaju se prema prethodno definiranim pravilima. Potrošači su motivirani za kupnju proizvoda koji ih dovode u situaciju da budu nagrađeni. Često se radi o nagradama veće vrijednosti kao što su stanovi, automobili, putovanja na daleke destinacije.

Podjela besplatnih uzoraka je često korištena metoda unapređenja prodaje kada se proizvod uvodi na tržište. Tom se metodom potrošači upoznaju s proizvodom, potiče se znatizelja potrošača i motivira ga se da iskuša proizvod. Smatra se da je metoda vrlo učinkovita, ali i skupa, jer iziskuje troškove proizvodnje i distribucije posebno dizajniranih uzoraka. Najčešće se distribucije odvija poštom ili se uzorci dijele na prodajnim mjestima.

Metoda povrata novca osigurava da potrošač za proizvod kupljen po normalnoj cijeni dobije povrat novca. Povrat novca je u iznosima koji su prethodno predviđeni i unaprijed poznati potrošaču. Navedeno motivira potrošača da kupi upravo takav proizvod. Unapređenje prodaje metodom povrata novca koristi se kako bi se povećala prodaja, tako da poslovni subjekti najčešće povrat novca uvjetuju narednom kupnjom proizvoda.

Sponzoriranje sportskih i drugih događaja postalo je zadnjih godina često korištena metoda unapređenja prodaje. Poslovni subjekti na taj način nastoje doprijeti do ciljnog tržišta. Najčešće se sponzoriraju kulturna i sportska događanja.

Unapređenje prodaje usmjereno na trgovinu kao potrošača ostvaruje se metodama izlaganja na prodajnom mjestu, nagrađivanjem trgovine i raznim plaćanjima.

Izlaganjem na prodajnom mjestu teži se privući pozornost potrošača. U tu svrhu koriste se razna pomagala kao što su panoi, svjetleće oglašavanje, video-zidovi i tiskani materijali različitog oblika. Navedeno se postavlja na mjestu prodaje kako bi se ostvario jači dojam na potrošača. Proizvođači nastoje stalnim inovacijama izlaganja proizvoda na prodajnom mjestu motivirati trgovce na malo da više koriste njihov promotivni materijal, a ne promotivni materijal konkurencije. Stalnim inovacijama izlaganja proizvoda na prodajnom mjestu nastoji se motivirati i potrošače da se opredijele za kupnju promoviranog proizvoda.

Nagrađivanje trgovine odnosi se na razne bonifikacije, odnosno iznose kojima proizvođači stimuliraju trgovce na malo zato što vode brigu o njihovim proizvodima. Trgovci na malo stimuliraju se za dodatno naručene količine, za oglašavanje proizvoda te tretman proizvoda u prodajnom prostoru.

Proizvođači za određene usluge koje dobivaju od trgovaca na malo i trgovaca na veliko obavljaju plaćanje. Te se usluge najčešće svode na usluge zajedničkog oglašavanja, usluge držanja zaliha i smanjivanja cijena. Zajedničko oglašavanje provode trgovci, a proizvođači prihvaćaju pokrivanje većeg dijela troškova oglašavanja. Oglašavanje je zajedničko jer se ističu ne samo proizvodi proizvođača, već i informacije o prodavaču.

Proizvođači su zainteresirani da se njihov proizvod, osobito ako se radi o novom proizvodu, nalazi u dovoljnim količinama kod trgovaca na malo i trgovaca na veliko. Za tu uslugu spremni su izdvojiti određena sredstva i stimulirati trgovce na držanje zaliha.

Proizvođači stimuliraju trgovinu na veliko i trgovinu na malo na smanjenje krajnje cijene proizvoda i to nadoknađuju dodjelom proizvoda koje ne naplaćuju.

Unapređenje prodaje usmjereno na ostale sudionike na poslovnom tržištu ima čitav niz specifičnosti. Metode unapređenja prodaje koje su primjerene za djelovanje prema krajnjem potrošaču i trgovini nemaju oslonca za primjenu i na tržištu poslovne potrošnje. Specifičnosti poslovnih potrošača uvjetuju da su aktivnosti na sajmovima najznačajnije metode unapređenja prodaje proizvoda poslovne potrošnje. Temeljne zadatke unapređenja prodaje na sajmovima može se sintetizirati na informiranje i poticanje sklapanja poslova, obavješćivanje, podsjećanje na proizvode, na brže uvođenje novih proizvoda, na pružanje savjeta i poduku za lakšu pripremu, na korištenje i održavanje proizvoda, na pomoć posjetitelju u lakšem pronalaženju, snalaženju i prezentaciji proizvoda; na stvaranje imidža poslovnog subjekta estetskim uređenjem štanda i njegovanje vlastitog stila, na pomoć u izgradnji odnosa s javnošću te stvaranje opće kupovne, estetske i društveno-kulturne atmosfere. Na sajmovima se obnavljaju i stvaraju novi poslovni kontakti, što takvoj metodi unapređenje prodaje daje osobito značenje.

#### 24.4. Odnosi s javnošću i publicitet

Odnosi s javnošću obuhvaćaju aktivnosti koje provode poslovni subjekti kako bi se izgradili i zadržali dobri odnosi između poslovnog subjekta i javnosti. Te se aktivnosti svode na komunikacijske aktivnosti kojima poslovni subjekti izvještavaju javnost o svom djelovanju, rezultatima, odnosima prema očuvanju okoliša, zaštiti potrošača te povećanju kvalitete proizvoda. Odnosi s javnošću su planirana promocijska aktivnost poslovnog subjekta s temeljnim ciljem stvaranja pozitivnog imidža ili smanjivanja negativnog imidža.<sup>19</sup>

Mnogi poslovni subjekti ne prepoznaju snagu koju imaju aktivnosti odnosa s javnošću. Nerijetko odnosi s javnošću nisu usmjeravani, što za posljedicu ima loš imidž poslovnog subjekta ili njegovog proizvoda. Za primjereno reagiranje koriste se različiti **instrumenti odnosa s javnošću**, pri čemu je za realizaciju

<sup>19</sup> Ferrell, O. C., Hartline, M.: op. cit., str. 303-307.

kvalitetnih odnosa s javnošću poslovnim subjektima na raspolaganju nekoliko instrumenata. Najčešće se koriste konferencije za tisak, tiskanje materijala ili izdavanje vlastitih časopisa, organiziranje događanja ili stvaranje vijesti i doniranje.<sup>20</sup>

Organiziranje konferencija za tisak je najrašireniji oblik odnosa s javnošću. Planirani pristup prema medijima na način da se redovito i sustavno prate događanja u poslovnom subjektu omogućuje da se na konferencijama za tisak prezentiraju uvijek nove i javnosti atraktivne informacije. Informacije koje se plasiraju putem konferencija za tisak odnose se na nove proizvode, nove djelatnike, novu opremu, unapređenje poslovanja i usluge lokalnoj i široj zajednici.

Poslovni subjekti u cilju uspostavljanja kontakta s javnošću tiskaju materijale kojima informiraju javnost o proizvodima i aktivnostima koje provode za unapređenje poslovanja.

Mnogi poslovni subjekti imaju razvijene službe za odnose s javnošću koje su, između ostaloga, zadužene pisati članke i iste plasirati u razne medije. Nadalje, uobičajena je praksa da poslovni subjekti tiskaju godišnja izvješća ili da ih stavljaju na raspolaganje na *web*-stranice. Pojedini poslovni subjekti javnosti ponude i video-zapise o svojim poslovnim događajima i rezultatima rada.

Poslovni subjekti u nekim slučajevima organiziraju razna događanja kako bi izazvali pažnju javnosti i na tim događanjima plasirali informacije o svojoj ponudi. U tu svrhu organiziraju se radionice na kojima se prenose nove spoznaje o proizvodima, organiziraju se godišnja okupljanja ključnih osoba za pojedini poslovni subjekt na kojima se razmjenjuju informacije o trendovima na tržištu i sklapaju novi poslovi. S druge strane, pojedini poslovni subjekti prate određena sportska i kulturna događanja.

Stvaranje vijesti je najčešće nedovoljno korišten instrument odnosa s javnošću. Smatra se da marketinški stručnjaci zaduženi za odnose s javnošću trebaju stalno informirati javnost preko

<sup>20</sup> Pride, M. W., Ferrell, O. C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2012., str. 550-551.

različitih medija o događanjima u poslovnom subjektu. Oni su zaduženi da se, i kada nema prikladne informacije, ista stvori. Priča koju je potrebno razviti i plasirati može se odnositi kako na poslovni subjekt tako i na proizvod, ali i na ljude, odnosno zaposlenike. Upravo su zaposlenici nepresušni izvor za stvaranje vijesti – od npr. dobivanja nagrade za inovacije do informacije o dobrovoljnim darivateljima krvi. Javnost je vrlo senzibilna i rado prihvaća takve priče u koje se vješto mogu ugraditi osobitosti proizvoda ili poslovnog subjekta.

Donacije su sve prisutniji instrument odnosa s javnošću. U mnogim poslovnim subjektima raste svijest i spoznaja da doniranje izaziva pažnju javnosti i da se doniranjem ne samo pomaže subjekt kome su sredstva donirana, već je to i ulaganje poslovnog subjekta da u javnosti ostvari ili ojača pozitivan imidž. Za primijetiti je da poslovni subjekti, osobito oni veći, raspisuju godišnje natječaje za donaciju. Na natječaj se mogu javiti sve zainteresirane organizacije i udruge s programima.

Za uspješno razvijene odnose s javnošću nije dovoljno raspolagati instrumentima odnosa s javnošću, već iste treba znati ukomponirati u proces upravljanja odnosima s javnošću. Odnosi s javnošću će ostvariti očekivane rezultate jedino u slučaju ako se promatraju kao proces koji je usmjeren, odnosno planiran, implementiran i na kraju evaluiran.

Javnost se informira o rezultatima i dostignućima pojedinog poslovnog subjekta i publicitetom koji predstavlja neplaćeni oblik javnog obavještavanja. Bitna je razlika između odnosa s javnošću i publiciteta u tome što odnosima s javnošću izravno upravljaju poslovni subjekti, dok je publicitet u domeni medija, odnosno poslovni subjekti mogu samo neizravno utjecati na njega.

**Publicitet** je objavljivanje informacija o poslovnom subjektu i njegovim proizvodima u sredstvima javnog informiranja. Takve poruke nisu financirane od strane poslovnog subjekta, što publicitetu daje osobitosti oglašavanja koje nije plaćeno. To ne znači da su poslovni subjekti pasivni prema medijima i publicitetu već je, naprotiv, potrebno da budu aktivni pa i proaktivni.

Navedeno znači da na različite načine pripremaju i šire informacije o događanjima vezanima za poslovni subjekt, pri čemu se koriste usmena predaja, dopisi adresirani na uredništva raznih medija, kontakti s novinarima i slično.

# 25 ■ NOVI TRENDVI PROMOCIJSKIH AKTIVNOSTI

## 25.1. Nova tehnološka rješenja za komunikaciju s tržištem

Snaga s kojom **tehnologija** danas utječe i **modificira odnose** na tržištu nije zabilježena u dosadašnjoj praksi iako je tehnologija kroz povijest oblikovala kulturu i utjecala na društvene promjene. Odnosi na tržištu pod snažnim su utjecajem novih tehnoloških rješenja među kojima dominiraju ona vezana za komunikaciju, odnosno za internet aplikacije koje se služe internetom te mobilno komuniciranje. Tehnološki razvoj u tom području ima izravan utjecaj na nove trendove u promocijskim aktivnostima, među kojima su posebno izraženi oni trendovi vezani za oglašavanje i odnose s javnošću.

Oglašavanje je plaćeni oblik prezentiranja informacija s osnovnim ciljem da se tržište informira, uvjeri i podsjeti na proizvod i/ili poslovni subjekt i na taj se način potakne i poveća potražnja. U tome pojava interneta i aplikacije povezane s internetom umnogome čine oglašavanje široko dostupnim, s čitavim nizom osobitosti oglašavanja putem interneta.

I odnosi s javnošću koji se ostvaruju putem interneta nemaju za cilj poticanje na kupnju, već izgradnju povjerenja u proizvod i/ili poslovni subjekt te stvaranje pozitivnog mišljenja. Zadatak je odnosa s javnošću da stvara razumijevanje, sklad i pozitivno razmišljanje među različitim skupinama s kojima je poslovni subjekt u interakciji – od potrošača, zaposlenika i dioničara, do medija, financijskih institucija i drugih. Nova tehnološka rješenja u komunikaciji s tržištem otvaraju nove uvjete i odnose u stvaranju i prijenosu informacija, te u povratnoj vezi između onih koji stvaraju proizvode i onih koji te proizvode kupuju bilo za osobnu potrošnju ili za proizvodnu potrošnju.

Najznačajnije promjene u komunikaciji s tržištem vezuju se za internet. Internet kao globalna mreža međusobno povezanih

računalnih mreža osigurava trenutnu i decentraliziranu mogućnost komuniciranja između poslovnih i drugih subjekata na tržištu diljem svijeta. Internet kao mreža uključuje i povezuje računala svih zainteresiranih subjekata – kao što su vladina tijela pojedinih država, od velikih multinacionalnih do onih malih poslovnih subjekata koji djeluju na lokalnom tržištu, ali internet povezuje i računala fizičkih osoba s poslovnim subjektima i međusobno s drugim osobama. Širenje interneta je iznimno brzo, tako da se očekuje da će u 2014. godini čak preko 3 milijarde osoba koristiti internet.<sup>21</sup>

Internet nudi dvije značajne usluge: *www* (*World Wide Web*) i elektronsku poštu (*e-mail*). Smatra se da je *www* najmoćniji i najfleksibilniji internetski navigacioni sustav, a za njegovo korištenje nužno je na računalo instalirati programsku potporu za čitanje *www* prezentacije, koja se u pravilu ostvaruje bez naknade.

Elektronička pošta (*e-mail*) je način komuniciranja elektroničkim putem između korisnika interneta koji imaju otvorenu elektroničku adresu kod davatelja internetskih usluga kao što je ISP – *Internet Service Provider* koji nudi vrlo učinkovite usluge neupitne budućnosti.<sup>22</sup>

Internet je svrsishodan za komunikaciju s potencijalnim i stvarnim potrošačima, a njegovo korištenje se ostvaruje bez naknade. Internetom se mogu slati i primiti poruke, slike, video i audio zapisi te je iznimno vrijedan kao medij za komunikaciju s tržištem, odnosno za oglašavanje i razvoj odnosa s javnošću. Potrebno je razlikovati mogućnost koju pruža internet za komunikaciju među sudionicima unutar određene sredine (poslovnog subjekta) i izvan poslovnog subjekta. Prvi se naziva intranet, a drugi ekstranet.

Intranet služi za međusobno komuniciranje unutar pojedinog poslovnog subjekta po istim standardima kao i s internetom, tj. isti je jezik za kreiranje *web*-stranica s grafikom, linkovima i

<sup>21</sup> Gartner Highlights Key Predictions for IT Organizations and Users in 2010 and Beyond, prema <http://www.gartner.com/> (22. 12. 2011.)

<sup>22</sup> <http://compnetworking.about.com/>(22. 12. 2011.)



tekstom – HTML (*Hyper Text Markup Language*)<sup>23</sup> i/ili s istim pretraživačima, tj. grafičkim *interface* kojima se omogućava jednostavan pristup dokumentima (*browser*)<sup>24</sup>. Intranet se naziva i privatnom računalnom mrežom iz razloga jer se intranetom ostvaruje veza isključivo za korištenje unutar pojedinog poslovnog subjekta. Na taj se način svim zaposlenicima osigurava mogućnost razmjene informacija, od kojih su za poslovni subjekt posebno važne one vezane za odvijanje poslovnih zadataka. Za izgradnju intraneta koriste se isti koncepti i tehnologije potrebne i kao i za internet, kao što su klijenti i serveri koji koriste IP (*Internet protokol*),<sup>25</sup> HTTP (*Hypertext Transfer Protokol*),<sup>26</sup> FTP (*File Transfer Protocol*)<sup>27</sup> i elektroničku poštu (*e-mail*).<sup>28</sup>

Ekstranet je mreža računala (internet) kojom se povezuju iz strateških poslovnih razloga poslovni subjekti u istom lancu vrijednosti. Ekstranetom se informacije učine dostupnima kako potrošačima tako i dobavljačima, distributerima i drugim subjektima na tržištu ili drugim ovlaštenim strankama. Extranet je, dakle, proširena intranet mreža koja koristi internet protokole i javni telekomunikacijski sustav da bi distribuirala poslovne informacije, podatke ili operacije s vanjskim sudionicima na tržištu.<sup>29</sup> Ekstranetom se omogućava kontrolirana dostupnost informacijama poslovnog subjekta u cilju razvoja poslovanja i/ili edukacije.

## 25.2. *Web*-stranice i elektronička pošta u funkciji promotivnih aktivnosti

Komunikacija s tržištem, odnosno promotivne aktivnosti koje se ostvaruju internetom su brzo prihvaćene i brzo se šire. Razlog tome leži u prednostima koje ima takav vid komunikacije

<sup>23</sup> <http://www.portalalfa.com/>(22. 12. 2011.)

<sup>24</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Web\\_browser/](http://en.wikipedia.org/wiki/Web_browser/)(22. 12. 2011.)

<sup>25</sup> <http://searchunifiedcommunications.techtarget.com/>(22. 12. 2011.)

<sup>26</sup> <http://www.w3.org/Protocols/>(22. 12. 2011.)

<sup>27</sup> <http://www.imagescape.com/>(22. 12. 2011.)

<sup>28</sup> <http://bs.wikipedia.org/wiki/Email/>(22. 12. 2011.)

<sup>29</sup> <http://searchenterprisewan.techtarget.com/definition/extranet>

u odnosu na klasičnu komunikaciju s tržištem kao što je oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje, odnosi s javnošću i publicitet. Potrošači postaju sve manje zainteresirani za masovne oblike komunikacije s tržištem i usmjeravaju se prema međusobnom komuniciranju i provjeravanju kvalitete izvora informacije.<sup>30</sup> Stvarni i potencijalni potrošači neovisno o tržištu na kojem djeluju jednostavno i brzo mogu doći do informacija o traženom proizvodu – od tehničkih karakteristika, cijene i oblika proizvoda do servisa i drugih predprodajnih i postprodajnih usluga koje nudi proizvođač.

Internet je nadasve koristan za komunikaciju s tržištem jer je i jeftin i široko dostupan velikom broju zainteresiranih. S druge strane, upravo je široka dostupnost ujedno i nedostatak komuniciranja putem interneta jer dolazi do zagušenosti internet prostora i sporosti u komuniciranju. U takvim okolnostima i mjerenje učinaka promotivnih aktivnosti putem interneta je otežano.

Promotivne aktivnosti putem interneta (od kojih posebno dolaze do izražaja aktivnosti oglašavanja i odnosa s javnošću) ostvaruju se korištenjem *web*-stranica, elektronske pošte i mobilnim komuniciranjem. U provođenju promotivnih aktivnosti sugerira se da se one odvijaju simultano kako bi se ostvarili učinci integralne marketinške komunikacije, gdje promocija putem interneta nadasve zahtijeva da se ciljno tržište precizno definira, kao i da se utvrde referentne skupine i nositelji mišljenja (*opinion leaders*).

**Korištenje *web*-stranica.** U promotivnim aktivnostima korištenje učinaka *web*-stranica je vrlo široko prihvaćeno. *Web*-stranica dio je interneta, iako većina poistovjećuje *web* i internet (kojim se osigurava grafičko i tekstualno pretraživanje izloženog sadržaja pomoću za to posebno kreiranih pretraživača).

Pri tome, kako se to navodi u rezultatima istraživanja, osobe pri čitanju *web*-stranica na zaslonu računala analiziraju poruke

<sup>30</sup> Hollensen S.: *Marketing Management A relationship Approach*, Prentice Hall, 2010., str. 517. prema Koppelman, U., Groeger, L.: *Virale Informationsverarbeitung: mit System den Faktor Zufall minimieren*, Marketing Review, 1, 6-10., 2009.

i sadržaj stranice prema “F formatu”, a ne kao što je to slučaj s klasičnim tiskanim porukama kada se koristi “Z format.” Drugim riječima, kreator *web*-stranice, uvažavajući navedeno, mora ključne informacije postaviti prema tom “F formatu.”<sup>31</sup> Naime, kod printanog materijala ljudsko oko analizira sadržaj u zaglavlju (je li to važno za mene?), nakon čega slijedi dijagonalni pregled teksta (ima li više informacija za mene?) i na kraju pregledava završni dio poruke (tko mi je to poslao i je li on važan za mene?). S druge strane, prema ekspertima iz tvrtke *Communication Excellence Institute*<sup>32</sup> i *Nielsen-Norman Group*<sup>33</sup> pri čitanju sadržaja na zaslonu računala ljudsko oko ima drugu logiku. – tzv. “F format.” Prvo se čita sadržaj na zaglavlju, zatim spuštajući se prema dnu sredina i na kraju lijeva strana poruke. Rezultati navedenog jasno upućuju da se važnost sadržaja poruke na *web*-stranici tome treba prilagoditi.

Za promociju putem *web*-stranica najčešće se koriste baneri (*banner ads*), sponzorski odnosi (*sponsorship*), oglasi u međuvremenu (*interstitial ads*), urednički komentari (*editorial mentions*), listinzi pretraživača (*search engine listings*) i linkovi za “zaradu” (*revenue earnings links*).<sup>34</sup> Mogućnost kreacije poruke na *web*-stranici je mnogo šira i daje veće mogućnosti njenog obožavanja, posebno kada se uspoređi s elektroničkom poštom.

Baneri su najrašireniji oblik oglašavanja, a sadrže osim teksta audio i video animacije, s osnovnim ciljem da potrošače zainteresiraju za sadržaj *web*-stranice poruke. Baneri zbog svog sadržaja i oblika brzo zastarijevaju te je potreba za njihovim inoviranjem česta. Efikasnost banera u novije vrijeme pokušava se poboljšati uvođenjem novih tehnologija s ciljem povećanja atraktivnosti oglasa i ponavljanjem poruke, čime se želi ostvariti učinak njenog lakšeg pamćenja.<sup>35</sup>

<sup>31</sup> Beaver, J.: *Do you Zee What I Zee?*, <http://www.newincite.com/> (22. 12. 2011.)

<sup>32</sup> <http://www.talk2cei.com/>

<sup>33</sup> <http://www.nngroup.com/>

<sup>34</sup> Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D.: *e-Marketing*, Ekonomski fakultet Osijek, 2009., str. 206-210

<sup>35</sup> Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D.: op. cit., str. 207-208.

Pored klasičnih banera javljaju se i njihove modifikacije kao što je baner sponzorskih odnosa gdje se na *web*-stranici pojavljuje veza za *web*-stranicu sponzora. Vrlo sličan pristup odnosi se i na postavljanje veze na druge *web*-stranice uz plaćanje određene provizije. Nagli razvoj *online* kupona potiče oglašivače da prihvate novi trend na tržištu oglašavanje koji se, ustvari, povezuje s unapređenjem prodaje. Naime, na *online* oglasu može se ostvariti veza s ponuđenim kuponom i s isprintanom varijantom ostvariti učinke unapređenja prodaje.

Značajan rast interesa registriran je i za korištenje oglašavanja putem pretraživača informacija (*search engine*). Razlikuju se oni sa statičkom i oni s dinamičkom osnovom. Prvi se nazivaju *web*-katalozima, a drugi pravim pretraživačima. *Web*-katalozi popularni su za traženje *web*-stranica koje obrađuju određene teme. S druge strane, pravi pretraživači osiguravaju vezu s drugim stranicama, portalima i tražilicama, te je oglašavanje na takvim stranicama intenzivnije u odnosu na druge vrste oglašavanja na internetu.<sup>36</sup>

**Korištenje elektroničke pošte.** Pored *web*-tehnologije i elektronička pošta umnogome dinamizira komunikaciju s tržištem, kako u području oglašavanja tako i u vezi odnosa s javnošću. Poruke koje se šalju tržišnim subjektima elektroničkom poštom najčešće sadrže samo tekst koji se u nekim situacijama obogaćuje različitom veličinom i/ili bojama, ili se obogaćuje slikama, zvukom i glasovnim porukama.

Komunikacija s tržištem putem elektroničke pošte je sadržajno skromnija u odnosu na *web*-pristup jer iako postoje tehničke mogućnosti, potrošači elektroničku poštu kao medij za oglašavanje ne prihvaćaju rado. Elektronička pošta kada ima promocijski karakter nije interesantna i mnogi instaliraju računalne programe kojima se filtrira samo prihvaćanje željene elektroničke pošte.

Međutim, neovisno o navedenim ograničenjima, elektroničkom poštom (*e-mail*) izgrađuju se bliski odnosi između djelatni-

<sup>36</sup> Najveći pružatelji takvih usluga su *Google adwords*, *Yahoo Search Marketing* i *Microsoft adCventer*.

ka u pojedinim poslovnim subjektima, a time posredno i poslovnih subjekata, ali i poslovnih subjekata s potrošačima, i obrnuto. To je pristup "jedan na jedan" i u suštini interaktivan. Reakcije tržišta (potrošača) se brzo uočavaju, što poslovnim subjektima predstavlja dobru osnovu za prilagođavanje zahtjevima tržišta. Slanje elektroničke pošte nije rezervirano samo za odnose poslovnih subjekata prema potrošaču i obrnuto, već i za ostale sudionike u poslovnom okruženju koji nisu izravni potrošači. Oni svojim reakcijama preko elektroničke pošte iznose svoja saznanja i iskustva svojim prijateljima, kolegama, susjedima i drugima. Time potiču na stvaranje dobre (ili loše) slike i neizravno promoviraju određeni proizvod i/ili poslovni subjekt. O svemu tome marketinški stručnjaci moraju voditi računa i upravljati internet sustavom u funkciji komunikacije s tržištem.

Jedan od mogućih načina širenja informacija o poslovnom subjektu i njegovim proizvodima ili drugim značajnim osobitostima o poslovnom subjektu je stvaranje popisa zainteresiranih za raspravu te slanje određenih informacija na adresu njihove elektroničke pošte. U nekim slučajevima to može biti vezano za raspravu o npr. upotrebi proizvoda, njegovim karakteristikama ili za npr. primanje primjedbi vezano za korištenje proizvoda.

Elektronička pošta koja se temelji na *web-mail* serverima postaje sve korišteniji način komuniciranja, a korisnik te usluge, da bi je realizirao, otvara *web*-stranicu na kojoj se mogu nalaziti određene promotivne poruke. Interes potrošača za korištenje *web-mail* usluge vezuje se za manju kontrolu poruka koje se šalju i primaju, kao i za mogućnost pristupanja elektroničkoj pošti s bilo kojeg računala spojenog na internet, bez potrebe novog konfiguriranja podataka.

Uspješno širenje poruka preko elektroničke pošte u funkciji oglašavanja ili odnosa s javnošću vezano je za stvaranje originalne poruke koju karakterizira jasnoća, preciznost, interesantnost i kratkoća. Poruka s tim i drugim osobitostima šalje se odabranoj inicijalnoj skupini potrošača koji će pokazati interes za njeno širenje drugim korisnicima elektroničke pošte, kao što su poslovni partneri, prijatelji, susjedi i drugi.

### 25.3. Ostali oblici komunikacije s tržištem

Pored *web*-stranica i elektroničke pošte, poslovni subjekti za komunikaciju s tržištem imaju na raspolaganju blogove, *newletters*, *webinare* i društvene mreže.

**Blog** je *web*-stranica na kojoj fizička ili pravna osoba, tj. pojedinac ili poslovni subjekt objavljuje tekstove koji njemu imaju određenu važnost i koji su namijenjeni odgovarajućoj publici. Termin *blog* je složenica riječi *web* i *log* i univerzalno je prihvaćen u komunikaciji, tj. nema adekvatnog hrvatskog termina. Tekstovi na blogu mogu biti općeg značaja, ali mogu biti u funkciji oglašavanja i odnosa s javnošću. Na blogu se objavljuju tekstovi koji su sistematizirani tako da se najnoviji tekstovi nalaze na vrhu *web*-stranice, a onda su redoslijedom nanizani ostali tekstovi. Pojedini blogovi zbog atraktivnosti koriste uz tekst slike te audio i video zapise. Ključna karakteristika blogova je njihova interaktivnost, čime se ustvari uspostavlja neposredni kontakt s potencijalnim i stvarnim potrošačima. Blogovi, posebno oni koje publika smatra sadržajno atraktivnima, dobivaju sve više na značaju, čime se šire pozitivne informacije među blogerima, tj. sudionicima takvog komuniciranja. Autori blogova mogu biti i privatno motivirani pojedinci koji izrađuju blogove i angažiraju se na održavanju komunikacije putem bloga. Za izradu bloga koriste se posebni alati, kao što je *World Press*, a blog se pokreće preko blog servisa kao što je npr. *www.blog.hr*.

**Newsletters** je elektronička publikacija s tekstom koji se najčešće vezuje za određenu temu, specijalne informacije, savjete, mišljenja i predviđanja, i koja se na redovitoj osnovi distribuira zainteresiranoj publici.<sup>37</sup> Širenje *web*-stranica i elektroničke pošte pridonijelo je brzom prihvatu ovog vida komunikacije s tržištem u zamjenu za klasične tiskane i poštom dostavljane poruke. Najčešće se *newletters* povezuje s *web*-stranicom na kojoj se informacije s *newlettersa* dopunjuju širom obradom osobitosti promoviranog poslovnog subjekta i/ili proizvoda. Logika *newlettersa* je postavljena tako da se primatelji poruka predbi-

<sup>37</sup> <http://www.britannica.com/>

lježe za njihovo primanje, najčešće bez ikakve naknade. Sposobnost je pošiljatelja da novim sadržajima zadrži pažnju i interes postojećih korisnika i proširi broj novih. Za poslovni subjekt kao autora *newlettersa* od posebnog značaja su oni primatelji koji su stvarni ili potencijalni potrošači. *Newletters* se često koristi i za komunikaciju s djelatnicima unutar poslovnog subjekta u cilju njihove potpunije informiranosti o novostima iz radne sredine. Za izradu klasičnih *newlettersa* koriste se alati kao što su PDF<sup>38</sup> i HTML,<sup>39</sup> a za suvremenije (s audio i video zapisima) koristi se WEB 2.0.<sup>40</sup>

**Webinar** je *online* seminar koji se odvija putem interneta, odnosno *web*-stranica. Termin *webinar* je kratica od sintagme *web-based seminar*.<sup>41</sup> S *webinarom* se ostvaruje komunikacija s tržištem na način da se prethodno snimljena predavanja, radionice i/ili prezentacije prenose preko *web*-stranica. Značaj *webinara*, koji je u funkciji promotivnih aktivnosti, proizlazi iz činjenice da nije potrebno informacije prenositi neposredno, npr. na konferencijama ili seminarima, već se to čini pružanjem informacija stvarnim i potencijalnim potrošačima kroz prezentaciju koja se može temeljiti na kombinaciji teksta, slike i zvuka. Informacije se prenose u stvarnom vremenu ili se može omogućiti da se sadržaj prezentacije može preuzeti s *web*-stranice i distribuirati na mjesto i u vrijeme koje odredi organizator *webinara*. Korisnici *webinara* su pojedinci ili skupine osoba, ovisno o tome radi li se o privatno zainteresiranim osobama ili predstavnicima poslovnih subjekata.

Smatra se da će *webinari* postati sve značajniji oblik komuniciranja i promoviranja proizvoda i/ili poslovnog subjekta. *Webinari* su, za razliku od klasičnih seminara, troškovno mnogo

<sup>38</sup> PDF (*Portable Document Format*) je format zapisa dokumenata koji može sadržavati pored teksta i grafičke prikaze. <http://www.adobe.com/>

<sup>39</sup> HTML (*Hyper Text Markup Language*) je programski jezik koji se koristi za kreiranje dokumenata na *World Wide Webu* prema: <http://www.portalalfa.com/> (26. 12. 2011.)

<sup>40</sup> WEB 2.0 je druga generacija *www* kojom se osigurava da osobe mogu surađivati i izmjenjivati informacije. <http://www.webopedia.com/> (26. 12. 2011.)

<sup>41</sup> <http://www.webopedia.com/>

prihvatljiviji jer se prezentacija odvija računalom te nije potrebno uložiti napore za putovanje, organizaciju i najam prostora, predavača i druge troškove.

*Webinarima* koji imaju promotivni karakter kod potencijalnih se potrošača pojačava interes za kupnju proizvoda, a kod postojećih kupaca jača se i intenzivira interes za ponovnu kupnju proizvoda. S *webinarom* se uspostavlja dvosmjerna komunikacija, što takvom obliku komunikacije daje bitno veći značaj. Osobe iz auditorija na *webinaru* putem video i audio linkova mogu aktivno sudjelovati postavljanjem pitanja, ali i raspravom o pojedinim temama.

Tehnički *webinari* se uspješno odvijaju zahvaljujući napretku u internetskoj tehnologiji, posebno usvajanjem TCP/IP<sup>42</sup> veza. TCP/IP omogućuje komunikaciju preko raznih međusobno povezanih mreža i danas je najrasprostranjeniji protokol na lokalnim mrežama, a također se na njemu zasniva i globalna mreža – internet. Tehnologije koje se koriste kod *webinara* omogućuju i korištenje audio komunikacije pomoću VoIP sustava (*Voice over Internet Protocol*).<sup>43</sup>

**Društvene mreže** vrlo su raširen oblik komuniciranja između velikog broja osoba, a koje se ostvaruje internetom i po toj osnovi značajni oblik za oglašavanje i razvijanje odnosa s javnošću. Društvenim mrežama omogućuje se razmjena i analiza velikog broja multimedijalnog sadržaja i pronalaženje osoba s istim područjem interesa, bilo da se radi o sportu, zabavi, kulturi ili drugim područjima društvenog života. Te osobe ulaze u međusobnu komunikaciju razmjenjujući informacije, spoznaje i iskustva.

Širenje mogućnosti za komunikaciju putem interneta uz izražen interes za međusobnom komunikacijom, otvara nove mogućnosti za širenja informacija o proizvodu i/ili poslovnom subjektu. Naime, potrebno je na mreži postaviti ili ponuditi odgovarajuća rješenja i potrošači će u međusobnoj interakciji pridonijeti širenju interesa za određenim proizvodom i/ili poslovnim

<sup>42</sup> <http://www.phy.pmf.unizg.hr/>

<sup>43</sup> <http://www.voipsupply.com/phone-systems> (26. 12. 2011.)



subjektom. Postavljanjem mogućnosti za reakciju na određenu temu (proizvod/poslovni subjekt), potrošači šire informaciju i, kako ističu Baker i Green, koriste ovaj vid komunikacije (blog) kako bi komentirali trendove u gospodarstvu, komuniciraju s drugi potrošačima o vrijednostima i načinu upotrebe proizvoda, raspravljaju o ulozi i vrijednosti koje se nude u kanalima distribucije i razmjenjuju čitav niz drugih korisnih informacija.<sup>44</sup>

Društvene mreže kao što su *Facebook*,<sup>45</sup> *MySpace*<sup>46</sup> ili *LinkedIn*<sup>47</sup> osiguravaju poslovnim subjektima nove medije za promotivne aktivnosti, koji još uvijek nisu dovoljno iskorišteni. Na takvim mrežama postoje mogućnosti postavljanja video zapisa o proizvodu ili poslovnom subjektu, što značajno pridonosi širenju, odnosno promoviranju vrijednosti koje plasira određeni poslovni subjekt ili ih pruža određeni proizvod.

Smatra se da će *Facebook* postati ključna okosnica za umrežavanje društvenih mreža i socijalizaciju *web*-stranica. Kroz *Facebook* mrežu i druge slične mehanizme, *Facebook* će preuzeti ključnu ulogu u razvoju i distribuciji međusobne operativnosti između društvenih mreža. Upravo će međuoperativnost biti ključna dimenzija za razvoj drugih društvenih mreža koje će se morati specijalizirati po načinu komuniciranja i sadržajima.<sup>48</sup>

## 25.4. Mobilni uređaji u funkciji promocije

Mobilni uređaji kao sredstvo za komunikaciju s tržištem se iznimno brzo šire, a najznačajniji oblici vezuju se za primanje elektronske pošte na mobitel (WAP),<sup>49</sup> slanje i primanje MMS poruka koje sadrže tekst, fotografije, tonove, audio i video zapi-

<sup>44</sup> Baker, S., Green, H.: *Beyond Blogs*, Business Week Inc, Magazine, veljača 2008., str. 44-50.

<sup>45</sup> <http://www.facebook.com/> (22. 12. 2011.)

<sup>46</sup> <http://www.myspace.com/> (22. 12. 2011.)

<sup>47</sup> <http://www.linkedin.com/> (22. 12. 2011.)

<sup>48</sup> [www.gartner.com/predicts](http://www.gartner.com/predicts) (27. 12. 2011.)

<sup>49</sup> *Wireless Application Protocol* (WAP) je tehnički standard za primanje informacija preko mobilne bežične mreže, <http://www.webopedia.com/> (22. 12. 2011.)

se.<sup>50</sup> Prema predviđanjima međunarodne istraživačke i konzultantske tvrtke *Gartner* već u 2013. godini mobilni uređaji će biti rašireniji u korištenju interneta nego osobna računala.<sup>51</sup>

Mobilno komuniciranje s tržištem je komuniciranje s potrošačima putem mobilnih aparata kao što su prijenosna računala, mobilni telefoni i *smart phone* uređaji, uz korištenje mobilne tehnologije, tj. interneta i mobilne telefonije. Zbog velike prisutnosti mobilnih aparata i širenja mobilne tehnologije, provođenje promocijskih aktivnosti (kako za potrošače na tržištu široke potrošnje tako i za potrošače na tržištu poslovne potrošnje) postaje iznimno važno.

Naime, s obzirom da se mobilnim uređajima može pristupiti internetu, to je njihova uloga dodatno proširena i podatna za oglašavanje i razvijanje odnosa s javnošću. Mobilnim uređajima se, pored komunikacije kao telefonom, posredno koristeći se internetom mogu slati poruke i zapisi kao SMS<sup>52</sup> i MMS.<sup>53</sup>

Razvoj mobilnih uređaja je brz, a primjena u ekspanziji te je za očekivati da će se – uz kombinaciju s digitalnom kamerom, fotoaparatom, MP playerom<sup>54</sup> i GPS<sup>55</sup> uređajem – razvoj nastaviti u smjeru pogodovanja komunikaciji među osobama, a tima i ostvarenju promotivnih aktivnosti (kako oglašavanjem tako i odnosima s javnošću). Očekivanja korisnika mobilnih uređaja su drugačija u odnosu na one korisnike koji su orijentirani na osobna računala. Oni su taktilni, odnosno preferiraju komande koje reagiraju na dodir, i više su angažirani u prihvaćanju novina koje se redovito nude uz mobilne uređaje. Nije za očekivati da se računalna osnova i saznanja mogu uspješno prenijeti na korištenje mobilnih uređaja, već će biti potrebna prilagođavanja poslovanju s mobilnim uređajima. Prema trenutačnim rezultatima

<sup>50</sup> <http://www.vipnet.hr/privatni-pretplatnici/sms-mms-usluge/mms> (22. 12. 2011.)

<sup>51</sup> <http://www.gartner.com/> (22. 12. 2011.)

<sup>52</sup> SMS (*Short Message Service*) je usluga slanja kratkih tekstualnih poruka na mobilne uređaje kao što su mobilni telefoni, *smartphones* i PDA, <http://searchmobilecomputing.techtarget.com/> (26. 12. 2011.)

<sup>53</sup> MMS (*Multimedia Messaging Service*) je usluga slanja teksta, slike audio i video zapisa <http://www.mobile-phones-uk.org.uk/mms.htm/> (26. 12. 2011.)

<sup>54</sup> <http://www.se-mark.hr/> (26. 12. 2011.)

<sup>55</sup> <http://www.colorado.edu/> (26. 12. 2011.)

istraživanja, svega 30% poslovnih subjekata je prilagođeno poslovanju s mobilnim uređajima. Za optimiziranje mobilnog pristupa nužno je razumjeti prednosti svake pojedine mobilne platforme – od slanja tekstovnih poruka do bežičnog roominga i aplikacija na smartphoneyu i tabletima.<sup>56</sup>

U korištenju mobilnih uređaja izražena je interaktivnost, a korisnik, odnosno primatelj poruke samostalno određuje hoće li poruku primiti i reagirati na nju. S druge strane, pošiljatelj poruke može ciljano odrediti publiku kojoj se poruka šalje, kada će se poruka poslati, na kojoj lokaciji će poruka biti dostupna i koliko puta će se poruka ponavljati. Na tim osnovama, ocjenjivanje dosega i dostupnosti poslanih poruka se jasno i jednostavno može odrediti i mjeriti. Navedeno su dodatne značajke i prednosti za oglašavanje i realizaciju odnosa s javnošću kao ključnih promotivnih aktivnosti putem mobilnih uređaja.

---

<sup>56</sup> <http://www.gartner.com/> (26. 12. 2011.)

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Proces komunikacije s tržištem odvija se u više koraka. Navedite koji su to koraci i objasnite njihov tijek.
2. Integrirano marketinško komuniciranje promatra aktivnosti promocijskog miksa kao cjelinu kojom se potrošači i potencijalni potrošači informiraju o proizvodima, markama proizvođača i poslovnom subjektu. Zašto je integrirano marketinško komuniciranje bitno i koje su njegove prednosti u odnosu na neintegrirano?
3. Promocijski miks je kombinacija dvije ili više promocijskih aktivnosti. Ukratko opišite četiri osnovne promocijske aktivnosti te pokušajte odrediti za koju djelatnost je najzanimljiviji oblik promocije oglašavanje, za koju odnosi s javnošću, za koju unapređenje prodaje, a za koju osobna prodaja.
4. Temeljni ciljevi promocije vezani su za informiranje potrošača, diferenciranje proizvoda, povećanje potražnje, isticanje vrijednosti proizvoda i stabilizaciju prodaje. Pokušajte definirati koji su od navedenih ciljeva dominantni u kojoj od faza životnog ciklusa proizvoda i na koji se način realiziraju.
5. Oglašavanjem se, kao i s drugim aktivnostima promocijskog miksa, povećava potražnja. Oglašavanje ima tri funkcije: informativnu, uvjeravanja i podsjećanja. Iako su često sve tri funkcije prisutne, postoje i oglasi koji imaju samo jednu od tri svrhe. Prisjetite se tri različita primjera.
6. Smatra se da se oglašavanje može kategorizirati na oglašavanje proizvoda, oglašavanje gospodarskog subjekta i ostala oglašavanja. Mislite li da je korisnije oglašavanje proizvoda ili oglašavanje gospodarskog subjekta?
7. Oglašavati se može u različitim medijima, od kojih svaki ima različite karakteristike. Argumentirajte temeljne prednosti i nedostatke oglašavanja u pojedinom mediju. Kako biste odabrali pravi medij da morate oglasiti svoj proizvod? Koje biste kriterije uzeli u obzir?

8. Očekuje se da će u doglednoj budućnosti nestati oglašavanje i mediji kakve danas poznajemo i da će biti nadomješteni novima. Navedeno je rezultat promjena, osobito onih vezanih za tehnološke promjene, ali i za fragmentaciju tržišta. Argumentirajte koji će mediji nestati u skoroj budućnosti, a koji će zavladatai.
9. Osobna prodaja, kao i ostale aktivnosti promocije, prethodno informira i motivira potrošača, ali za razliku od ostalih oblika ovdje su kontakti neposredni. Na osnovi navedenog, za koje djelatnosti smatrate posebno prikladnom osobnu prodaju kao osnovni oblik promocije?
10. Razlikuju se prodajne aktivnosti koje se temelje na primanju narudžbi, pribavljanju narudžbi te poslovi potpore osobnoj prodaji. Koji biste od ovih poslova najradije osobno radili? Temelji li se Vaš odgovor na Vašoj želji ili na Vašim predispozicijama?
11. Razlikuje se više vrsta unapređenja prodaje. Poticanje na kupnju može biti usmjereno na krajnjeg potrošača, na trgovinu kao potrošača te na druge subjekte na poslovnom tržištu. Opišite sva tri tipa unapređenja prodaje.
12. Najpoznatije metode unapređenja prodaje za krajnjeg potrošača vezuju se za korištenje kupona, darova, nagrada, podjelu besplatnih uzoraka, povrat novca i sponzoriranje sportskih i drugih događaja. Koji je Vama kao potrošaču najomiljeniji oblik unapređenja prodaje? Koji Vas najviše motivira na dodatnu kupnju? Jesu li oba odgovora jednaka? Komentirajte!
13. Razlika između odnosa s javnošću i publiciteta je što odnosima s javnošću izravno upravljaju poslovni subjekti, dok je publicitet u domeni medija, a poslovni subjekti mogu samo neizravno utjecati. Pronađite u novinama jedan članak koji se može pripisati odnosima s javnošću i jedan koji se može pripisati publicitetu.
14. Za realizaciju kvalitetnih odnosa s javnošću marketing stručnjacima na raspolaganju je nekoliko instrumenata: konfe-

rencije za tisak, tiskanje materijala, organiziranje događaja, stvaranje vijesti i doniranje. Mislite li da se svi od navedenih instrumenata koriste i u Hrvatskoj? Komentirajte!

15. Nova tehnološka rješenja vezana za primjenu interneta i mobilnih uređaja revolucionariziraju odnos prema promotivnim aktivnostima. Raspravite ključne odrednice širenja interneta u područje komunikacije s tržištem te obradite osobitosti promoviranja mobilnom tehnologijom.

## LITERATURA

1. Baker, S., Green, H.: *Beyond Blogs*, Business Week Inc, Magazine, veljača, 2008.
2. Bradley, F.: *Strategic Marketing In the Customer Driven Organization*, John Wiley & Sons, Ney York, 2003.
3. Chernev, A., Kotler, Ph.: *Strategic Marketing Management*, Brightstar Media, 2009.
4. Christ, P.: *Know This: Marketing Basics*, Knowthis Media, Blue Bell, 2009.
5. Drummond, G., Ensor, J.: *Introduction to Marketing Concepts*, Elsevier Butter Heinemann, Burlington, 2005.
6. Egan, J.: *Marketing Communications*, Thomson, London, 2007.
7. Ferrell, O. C., Hartline, M.: *Marketing Strategy*, South Western, Mason, 2011.
8. Fifield, P.: *Marketing Strategy Masterclass*, Elsevier, Burlington, 2008.
9. Hollensen S.: *Marketing Management A relationship Approach*, Prentice Hall, New York, 2010.
10. Koppelman, U., Groeger, L.: *Virale Informationsverarbeitung: mit System den Faktor Zufall minimieren*, Marketing Review, 2009.
11. Lamb, W., Hair, F. J., McDaniel, C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2011.
12. Proctor, T.: *Srategic Marketing*, Routledge, New York, 2000.
13. Pride, M. W., Ferrell, O. C.: *Marketing*, South Western, Mason, 2012.
14. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D.: *e-Marketing*, Ekonomski fakultet Osijek, 2009.
15. Sandhusen, R.: *Marketing*, Barron's Educational Series, New York, 2008.

16. Silk, A. J.: *What Is Marketing?*, Harvard Business School Publication, Boston, 2006.
17. Solomon, M. R., Marshall, G. W., Stuart, W. E., Mitchell, V., Barnes, B.: *Marketing: Real People, Real Choices*, Prentice Hall, Harlow, 2011.
18. Tybout M. A., (Editor), Calder, J. B.: (Editor), *Kellogg on Marketing*, John Wiley and Sons, New Jersey, 2010.
19. Wilson, R.M.S., Gilligan, C.: *Strategic Marketing Management*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Burlington, 2005.
20. Whalley, A.: *Strategic marketing*, Ventus Publishing ApS, 2010.

### Internet izvori

1. <http://www.pupilla.hr/>
2. <http://www.gartner.com/>
3. <http://compnetworking.about.com/>
4. <http://www.portalalfa.com/>
5. [http://en.wikipedia.org/wiki/Web\\_browser/](http://en.wikipedia.org/wiki/Web_browser/)
6. <http://searchunifiedcommunications.techtarget.com/>
7. <http://www.w3.org/Protocols/>
8. <http://www.imagescape.com/>
9. <http://bs.wikipedia.org/>
10. <http://searchenterprisewan.techtarget.com/>
11. <http://www.talk2cei.com/>
12. <http://www.nngroup.com/>
13. <http://www.britannica.com/>
14. <http://www.adobe.com/>
15. <http://www.portalalfa.com/>
16. <http://changingminds.org/>
17. <http://www.mobile-phones-uk.org.uk/>



18. <http://www.se-mark.hr/>
19. <http://www.colorado.edu/>
20. <http://www.gartner.com/>
21. <http://searchmobilecomputing.techtarget.com/>
22. <http://www.vipnet.hr/>
23. <http://www.gartner.com/>
24. <http://www.gartner.com/>
25. <http://www.facebook.com/>
26. <http://www.myspace.com/>
27. <http://www.linkedin.com/>
28. <http://www.gartner.com/>
29. <http://www.webopedia.com/>
30. <http://www.webopedia.com/>
31. <http://www.phy.pmf.unizg.hr/>
32. <http://www.voipsupply.com/>
33. <http://www.portalalfa.com/>



# VII.

## IMPLEMENTACIJA MARKETINŠKOG ZNANJA I VJEŠTINA

Znanje i vještine u marketingu stječu se obrazovanjem, razmjenom misli, iskustvom i njegovim kontinuiranim proučavanjem. Na toj osnovi ostvaruju se spoznaje o zakonitostima na tržištu, čije uvažavanje pridonosi prilagođavanju poslovnih subjekata promjenama u okruženju. Upoznavanjem dinamike tržišta osigurava se osnova za ostvarivanje konkurentske prednosti i bržeg razvoja poslovnog subjekta. S tim u vezi u nastavku se raspravlja o temeljnim postavkama znanja i vještina za uspješnu poslovnu praksu (točka 26.), kao i o razinama marketinških znanja i vještina (točka 27.).

# Ciljevi

- Utvrditi karakteristike strateške i taktičke razine marketinških znanja i vještina.
- Raspraviti značaj strateške razine marketinških znanja i vještina.
- Opisati potrebno znanje i vještine za upravljanje marketingom.
- Istražiti značaj taktičke razine marketinških znanja i vještina.
- Definirati taktičke razine marketinških znanja i vještina za upravljanje marketinškim informacijskim sustavom (MIS).
- Obraditi taktičke razine marketinških znanja i vještina za upravljanje razvojem tržišta i proizvoda.
- Utvrditi taktičke razine marketinških znanja i vještina za upravljanje upravljanjem odnosima s dobavljačima (SCM) i potrošačima (CRM).
- Analizirati taktičke razine marketinških znanja i vještina za upravljanje integralnom marketinškom komunikacijom (IMK).



## VII. IMPLEMENTACIJA MARKETINŠKOG ZNANJA I VJEŠTINA

- Znanje i vještine za uspješnu poslovnu praksu
- Razine marketinških znanja i vještina



## 26. ZNANJE I VJEŠTINE ZA USPJEŠNU POSLOVNU PRAKSU

Znanje se definira na više načina, a najčešće kao skup činjenica, informacija i vještina, koje je osoba stekla iskustvom ili obrazovanjem. Znanje je i teoretsko ili praktično razumijevanje nekog predmeta te ukupnost svega poznatog u nekom području. Prema Websteru,<sup>1</sup> znanje predstavlja naša vjerovanja i vrednovanja koja se zasnivaju na smisleno organiziranom skupu informacija do kojih dolazimo iskustvom, komunikacijom ili zaključivanjem. Znanje je i razumijevanje nekog područja čovjekove aktivnosti i sposobnost korištenja tog razumijevanja za vlastiti razvoj i razvoj poslovnog subjekta u kojem se djeluje. Tu dolaze do izražaja i potrebna znanja o marketingu.

Vještina je mogućnost pojedinca za brzo i točno izvođenje niza sustavno organiziranih operacija ili sklopova operacija, za lakše i uspješnije obavljanje nekog zadatka.<sup>2</sup> Upravo su marketinške vještine nužne za uspješno obavljanje svakodnevnih zahtjevnih poslova i zadataka u marketingu. Vještina je, ustvari, naučeni ili stečeni dio reagiranja u poslovnom svijetu. Osoba s marketinškim vještinama raspolaže ekspertnošću u obavljanju marketinških poslova i zadataka. Pri tome u obavljanju svakodnevnih poslova i zadataka djelatnik podiže razinu svoje vještine. Podizanje razine vještine u korelaciji je s dosadašnjim naučenim iskustvom u obavljanju poslova i zadataka, te s eksperimentiranjem u njihovom izvršavanju.

**Primjereno znanje i vještine** su preduvjet da određena osoba izgradi svoj položaj u poslovnoj sredini i u društvu kao cjelini. S obzirom na dinamiku promjena, znanje i vještine potrebno je stalno obnavljati i usavršavati. Upravo stalno usavršavanje znanja i vještina pojedinaca kao djelatnika u poslovnom subjek-

<sup>1</sup> Guralnik, D.B. (Editor): *Webster's New World Dictionary*, William Collins, Cleveland, 1979., str 415.

<sup>2</sup> *Hrvatska opća enciklopedija*, svezak 11, str. 444., Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb 2009.

tu osnova je da poslovni subjekt u zbiru ima sve veće znanje i vještinu u savladavanju izazova tržišta. Jedno od ključnih znanja i vještina, kojim mora raspolagati i koje mora unapređivati, jest znanje o marketingu. Svakako da su poslovnom subjektu od velike važnosti i ostala znanja i vještine (kao što su znanje i vještine vezano za proizvodnju, financije i druge poslovne aktivnosti), ali se znanja i vještine o tržištu i marketingu smatraju ključnima i polazište su za ostvarivanje poslovnog uspjeha.

Znanje i vještine u marketingu pridonose razvoju poslovnih subjekata, ali i restrukturiranju gospodarstva iznalaženjem utrživih i profitabilnih proizvodnji, koje se trebaju što brže staviti u funkciju općeg gospodarskog razvoja. U tu svrhu marketinški naponi usmjeravaju se na utvrđivanje potencijalno interesantnih tržišta, kao i na zadovoljavanje postojećih – sve utemeljeno na izgradnji konkurentnosti, čime se ujedno povećava učinkovitost poslovanja.

Upravljanje razvojem svoju ishodišnu točku ima u marketingu te je upravljanje marketingom zapravo u najvećem svojem dijelu i upravljanje razvojem kako poslovnog subjekta tako i gospodarstva u cjelini. Marketing kao kreativni proces i poslovna funkcija metodama predviđanja utvrđuje kojim se smjerovima tehnoloških kretanja treba težiti, a koji će trendovi predstavljati prijetnju razvoju. Na taj način marketing je u funkciji razvitka društva temeljenog na znanju.

Dakle, za ostvarivanje konkurentne prednosti i razvoja poslovnog subjekta potrebna su znanja i vještine iz marketinga, kojima raspolažu i koje unapređuju subjekti djelatnici pojedinačno i u zbiru kao kolektiv. Ta se znanja i vještine mogu sintetizirati u dvije skupine, što je predmet rasprave u sljedećoj točki. Najsloženija znanja i vještine vezana su za stratešku razinu, odnosno upravljanje marketingom, a ona manje složena znanja i vještine vezana su za taktičko djelovanje u marketingu, odnosno definiranje politike marketinga. Za realizaciju marketinških aktivnosti na strateškoj i taktičkoj razini angažiraju se marketing stručnjaci o čijoj se specijalizaciji poslova i zadataka raspravlja u nastavku.



## 27. RAZINE MARKETINŠKIH ZNANJA I VJEŠTINA

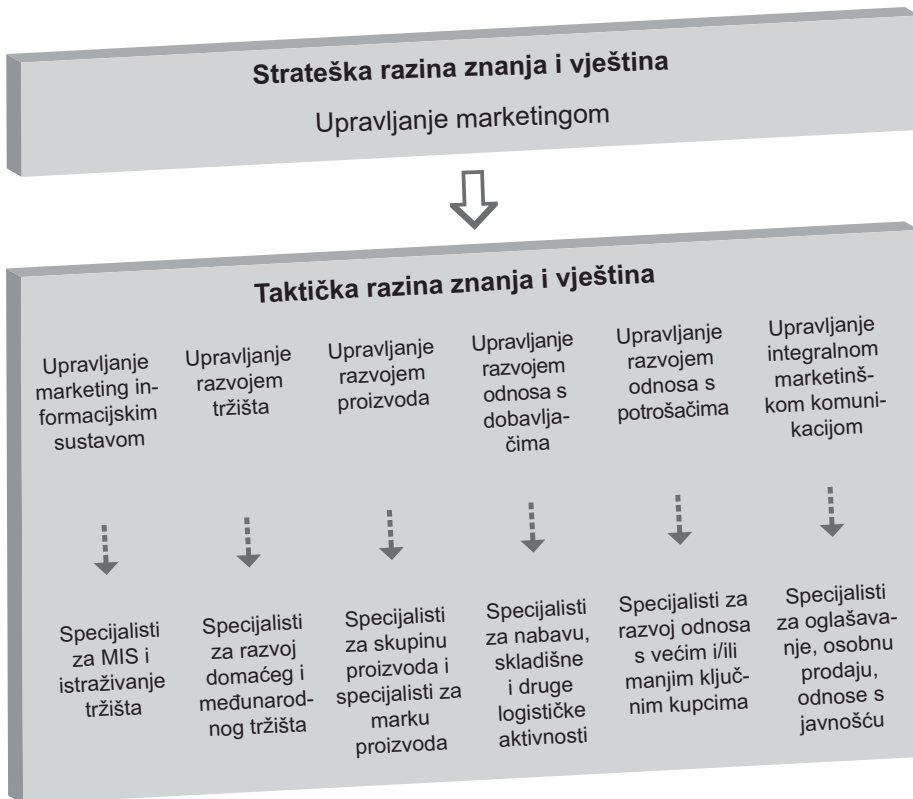
Razlikuje se čitav niz marketinška znanja i vještina potrebnih za razvoj poslovnih subjekata.

Izvorište znanja i vještina vezuje se za obrazovanje<sup>3</sup> i radno iskustvo na pojedinim poslovima. Nakon odgovarajućeg obrazovanja te stečenog znanja i vještina u marketingu, nije za očekivati da je moguće odmah uspješno obavljati najsloženije poslove i zadatke. S tim u vezi početak je u pravilu vezan za operativne i taktičke poslove i zadatke. Nakon određenog radnog iskustva – ovisno o afinitetima, mogućnostima i sposobnostima – stječu se nova znanja i vještine potrebne za obavljanje sve složenijih poslova i zadataka. (Shema 10). U nastavku se raspravlja o znanjima i vještinama potrebnima za obavljanje strateških i taktičkih marketinških aktivnosti u poslovnim subjektima, a u posebnoj točki (točka 3) potrebna specijalistička znanja neophodna za uspješno taktičko izvršavanje poslova i zadataka.

---

<sup>3</sup> Specijalistička znanja moguće je npr. ostvariti obrazovanjem na poslijediplomskom studiju Marketing menadžment koji tijekom već devet generacija izvodi Ekonomski fakultet u Rijeci i drugi ekonomski fakulteti u Hrvatskoj. <http://www.efri.uniri.hr/> (15. 12. 2011.)

## Shema 10. Razine znanja i vještina u marketingu



### 27.1. Strateška razina znanja i vještina

Strateška razina znanja i vještina obuhvaća najsluženija znanja i vještine. Ta se znanja odnose na usmjeravanje marketinških aktivnosti u pojedinom poslovnom subjektu. Naime, razvoj u dinamičkom okruženju ostvaruju samo oni subjekti koji se brže i djelotvornije prilagođavaju novim uvjetima na tržištu. Dinamičnost okruženja koje je rezultat djelovanja snaga iz makro (politika, društvo, ekonomija, tehnologija) i mikro (potrošači, konkurenti, distributeri, dobavljači) marketinškog okruženja uvjetuju novi odnos prema poslovanju. U tom kontekstu su za usmjeravanje marketinških aktivnosti potrebna znanja i vještine.

ne o upravljanju marketingom, odnosno o planiranju, organiziranju i kontroli marketinških aktivnosti. Svi poslovni subjekti, neovisno o njihovoj veličini, teže savladati i unaprijediti znanje i vještine vezano za upravljanje marketingom i za to angažiraju odgovarajuće marketinške stručnjake.

Neposredno odgovorni za provođenje navedenih aktivnosti su marketinški stručnjaci koji raspolažu znanjem i vještinama o upravljanju marketingom i nalaze se na pozicijama **marketing menadžera**. Marketinški stručnjak na poziciji marketing menadžera najčešće je i osoba koja se nalazi u funkciji potpredsjednika ili zamjenika glavnog menadžera i zadužena je ta problematiku vezanu za razvoj tržišta i proizvoda. Njegove kolege na istoj razini odlučivanja vezani su za vođenje financijskog poslovanja poslovnog subjekta, proizvodnju, istraživanje i razvoj ili za kadrovske poslove. Marketing menadžer usmjerava marketinšku politiku poslovnog subjekta, odnosno koordinira rad ostalih marketinških stručnjaka u poslovnom subjektu. Marketing menadžer usko surađuje s marketinškim stručnjacima zaduženim za istraživanje tržišta, modifikaciju i razvoj novih proizvoda, sve u cilju definiranja strategije nastupa na tržištu. Marketinški menadžer zadužen je za prodajnu i nabavnu aktivnost i s tim u vezi neposredno je vezan s prodajnim i nabavnim osobljem – od analiziranja situacije na tržištu do izrade plana prodajnih i nabavnih aktivnosti po geografskim područjima, proizvodima, potrošačima ili nekim drugim kriterijima. Posebno značajno područje aktivnosti marketing menadžera vezano je za komunikaciju s tržištem. U tu svrhu surađuje i usmjerava promotivne aktivnosti unutar poslovnog subjekta ili surađuje s vanjskim specijaliziranim agencijama za promociju.

## 27.2. Taktička razina znanja i vještina

Za djelovanje na taktičkoj razini potrebna su specifična marketinška znanja i vještine. To su znanja koja pridonose definiranju politike djelovanja na tržištu i razvoju poslovnog subjekta. Ta znanja i vještine odnose se na stvaranje djelotvornog marketinškog informatičkog sustava i istraživanja tržišta, na razvoj

tržišta, razvoj proizvoda, prodajne aktivnosti, nabavne aktivnosti i promocijske aktivnosti.

### **Upravljanje marketinškim informatičkim sustavom.**

Poslovni subjekti da bi se prilagodili promjenama u okruženju i da bi utvrdili koje promjene osiguravaju brži napredak, a koje ograničavaju napredak, stalno prate ponašanje potrošača, proučavaju reakcije konkurenata, analiziraju poteze dobavljača i distributera te utvrđuju promjene u društvenom, ekonomskom, pravnom i tehnološkom okruženju. Potrebno je, dakle, na stalnoj osnovi osigurati informacije za marketinške odluke. U tu svrhu poslovni subjekti razvijaju marketinški informacijski sustav (MIS) kojim se kontinuirano prikupljaju, sortiraju, spremaju i distribuiraju relevantne informacije za donošenje marketinških odluka. Svrha je tog sustava da se podatke koji se prikupljaju izvan i unutar poslovnih subjekata te istraživanjem tržišta pretvori u korisne informacije za donošenje kratkoročnih i dugoročnih odluka. U realizaciji navedenog potreban je angažman marketinških stručnjaka sa specijalističkim znanjima i vještinama.

**Specijalisti za marketinški informatički sustav i istraživanje tržišta** osiguravaju informacije koje pridonose donošenju kvalitetnih poslovnih odluka. Informacije koje se prikupe i obrade pridonose identifikaciji tržišnih mogućnosti, definiranju marketinških aktivnosti te praćenju realizacije i ocjeni ostvarenih rezultata. Specijalisti za marketing informatički sustav i istraživanje tržišta, nakon što prikupe i obrade informacije, predlažu rješenja i informacije za donošenje poslovnih odluka. Poslovna praksa ukazuje da se marketinški informatički sustav najčešće uspostavlja u većim poslovnim subjektima, iako snižavanje cijena računalnih programa i računalne opreme utječe da se marketinški informatički sustav sve više ugrađuje i u poslovne subjekte manjih dimenzija.

U većim poslovnim subjektima djeluju **specijalisti za istraživanje tržišta** koji raspolažu odgovarajućim znanjem i vještinama iz ekonomije, statistike, matematike, psihologije i drugih znanstvenih disciplina, dok je to kod manjih poslovnih subjekata više iznimka nego pravilo. Navedeno iz razloga što je provođenje

istraživanja tržišta u vlastitoj režiji zahtjevno, kako financijski tako i kadrovski. Pored toga, istraživanje se provodi od slučaja do slučaja te je najčešće mnogo učinkovitije koristiti usluge vanjskih specijaliziranih subjekata za istraživanje tržišta. Od specijaliste za istraživanje tržišta očekuje se sposobnost provođenje kvalitativnih i kvantitativnih istraživanja – od definiranja problema istraživanja, formuliranja instrumenta istraživanja, analize prikupljenih podataka do prezentacije rezultata istraživanja.

**Upravljanje razvojem tržišta.** Razvoj poslovnog subjekta neposredno je vezan za razvoj tržišta. Poslovni subjekt pristupa razvoju tržišta s ciljem da poveća bazu potrošača ili da s postojećim potrošačima ostvari veću prodaju. Više pristupa se koristi za razvoj tržišta, od kojih su najznačajniji oni vezani za pridobivanje novih potrošača (bilo da su to potrošači konkurenata ili su potpuno novi), te oni pristupi kojima se postojeće potrošače čini još lojalnijima i utječe na povećanje njihove potrošnje. Za ostvarivanje navedenog potrebna su nova znanja i nove vještine – od utvrđivanja stvarnih potreba postojećih i potencijalnih potrošača do znanja i vještina potrebnih za izgradnju i povećanje lojalnosti potrošača.

Znanje i vještine usmjereni na razvoj tržišta proizlaze iz akumuliranih znanja i vještina nužnih za pridobivanje novih i zadržavanje postojećih potrošača na nacionalnoj i međunarodnoj razini. U pojedinim poslovnim subjektima otvaraju se opcije za upravljanje odnosima s ključnim potrošačima, koje je po potrebi moguće promatrati kao ključne velike, srednje i male potrošače.

Mnogi poslovni subjekti djeluju na međunarodnom tržištu, za što su potrebna znanja stranog jezika i sposobnost prilagođavanja drugim kulturama, a potrebno je i zaposliti djelatnike koji su spremni putovati “po svijetu” i izbivati iz vlastitog doma.

**Upravljanje razvojem proizvoda.** Marketinška znanja i vještine vezano za razvoj proizvoda bitna su sastavnica uspjeha poslovnog subjekta. Smatra se da je novi proizvod onaj proizvod koji je nov za potrošače ili za poslovni subjekt ili za oboje. Za

razvoj novog proizvoda potrebna su znanja i vještine usmjereni na modifikaciju postojećih proizvoda kroz funkcionalnu i adaptivnu inovaciju te na uvođenje potpuno novih proizvoda na tržište. Novi proizvod može se razviti unutar pojedinog poslovnog subjekta ili se može kupiti od drugog poslovnog subjekta ili pojedinačno-inovatora. U nekim slučajevima moguće je i naručiti stvaranje novog proizvoda ili jednostavno kupiti proizvod koji je zaštićen patentom. Neovisno o pristupu, za svaku realizaciju novog proizvoda potrebna su odgovarajuća znanja i vještine. Razvoj proizvoda je područje u kojem su potrebna znanja i vještine upravljanja razvojem skupine proizvoda te upravljanja hijerarhijski podređenim poslovima i zadacima vezanim za pojedini proizvod, odnosno marku proizvoda.

U osnovi, marketinški stručnjaci za razvoj proizvoda su osobe koje imaju znanja i vještine koordiniranja čitavog niza aktivnosti vezanih za upravljanje proizvodom – od njegovog stvaranja ili unapređenje do plasmana na tržište. Poslovna praksa razlikuje stručnjake koji upravljaju skupinom proizvoda (dakle stručnjake koji koordiniraju razvoj više proizvoda i ujedno koordiniraju njima podređenim stručnjacima za pojedini proizvod) i koji se najčešće nazivaju *brand managerima*, odnosno marketing stručnjacima za upravljanje markom proizvoda. Stručnjaci marketinga koji upravljaju skupinom proizvoda odgovorni su za uspjeh ili neuspjeh pojedinačnog proizvoda i skupine proizvoda te raspolazu značajnim budžetom, što njihovu funkciju dovodi u poziciju da se oni često poistovjećuju s “mini generalnim direktorima.”

Marketing stručnjaci za upravljanje markom proizvoda (*brand managers*) angažirani su u stvaranju i provedbi marketinškog plana za proizvod za koji su zaduženi, a kojim se pokriva cjelokupni marketinški miks – što pored samog proizvoda uključuje i organiziranje distribucije, definiranje cijena i promotivnih aktivnosti. Ti stručnjaci marketinga moraju raspolagati odgovarajućim znanjem i vještinama marketinga, ali i izvrsnim komunikacijskim sposobnostima, kako bi se ostvarila koordinacija i potpora s kolegama u drugim službama i odjelima u poslovnom

subjektu koji se bave poslovima od istraživanja tržišta, proizvodnje i kontrole kvalitete do prodaje i postprodajnih aktivnosti.

Marketing stručnjaci za upravljanje markom proizvoda moraju raspolagati znanjem i vještinama vezanim za obradu tržišta, kao i analitičkim sposobnostima praćenja reakcija u ponašanju potrošača, a posebno moraju imati znanje i vještine vezano za prilagodbu strategije ovisno o tomu nalazi li se proizvod (marka proizvoda) u fazi uvođenja, rasta, zrelosti ili u fazi opadanja.

**Upravljanje odnosima s dobavljačima.** Razvoj odnosa s dobavljačima vezan je za nabavne aktivnosti, što podrazumijeva sve aktivnosti kojima se poslovni subjekt opskrbljuje potrebnim sirovinama, repromaterijalom i drugim proizvodima i uslugama neophodnima za izvršenje proizvodnog procesa, tj. proizvodnje proizvoda ili stvaranja usluga. Realizacija nabave je složeni zadatak koji iziskuje znanje i vještine u osnovi svedene na znanje i vještine vezane za kupovanje potrebnih proizvoda za daljnju reprodukciju. Međutim, procesu kupnje prethodi istraživanje tržišta nabave, planiranje i organiziranje nabave, izbor dobavljača, ugovaranje potrebnih proizvoda s izabranim dobavljačima te kontrola kvalitete i količine kupljenih proizvoda. Za uspješnu realizaciju poslova nabave potrebna su znanja i vještine i o drugim marketinškim logističkim aktivnostima poput prijevoza, skladištenja, ambalažiranja i drugo. U realizaciji navedenog uspostavljaju se poslovni odnosi s dobavljačima s tendencijom dugoročnosti. Strateški pristup nabavi pokazao se kao plodno tlo za razvoj koncepta upravljanja odnosima s dobavljačima. U stručnoj javnosti upravljanje odnosima s dobavljačima poznato je pod nazivom SRM (*Supplier Relationship Management*).

Za ostvarenje tržišnog pristupa nabavnim poslovima potrebno je da stručnjaci u nabavi raspoložu znanjem i vještinama o analizi potreba za određenim sirovinama, materijalima, opremom i drugim potrepštinama za uspješnu realizaciju proizvodnog procesa, odnosno procesa stvaranja usluga. S tim u vezi potrebno je da stručnjaci u nabavi raspoložu komunikacijskim sposobnostima i sposobnostima koordinacije s kolegama koji rade na razvoju proizvoda, kao i sposobnostima vezanim za planiranje

i realizaciju proizvodnje kako bi se definirale potrebe, tj. vrsta i količina repromaterijala, opreme, i drugih potrepština. Nadalje, stručnjaci u nabavi raspoložu sa znanjima i vještinama na temelju kojih ostvaruju kontakte i razvijaju odnose s dobavljačima, tj. poslovnim subjektima od kojih kupuju sirovine, repromaterijal, opremu i druge potrepštine. S tim poslovnim subjektima stručnjaci nabave pregovaraju o cijenama, rokovima isporuke, prijevozu i drugim uvjetima nabave te vode brigu o realizaciji nabavnog posla. Dakle, stručnjaci nabave u svom djelovanju traže odgovore na pitanja *što* nabaviti, *koliko* nabaviti, *kada* nabaviti, *gdje* nabaviti, *po kojoj cijeni* nabaviti te o drugim uvjetima kupovanja. Sve navedeno je moguće ako se nabavna aktivnost u poslovnom subjektu temelji na planiranju, organizaciji i kontroli učinaka nabave.

U okviru nabavnih aktivnosti najčešće se obavljaju i druge vrlo značajne marketinške aktivnosti za koje su potrebna specijalistička znanja i vještine. Tu spada briga oko kontrole kvalitete kupljenih proizvoda, oko skladištenja proizvoda te oko dopreme uskladištenih proizvoda do mjesta proizvodnje.

**Upravljanje odnosima s potrošačima.** Nova znanja i vještine potrebni su i za razvoj odnosa s potrošačima. Poznato je da poslovanje na marketinškim načelima u središtu pozornosti ima zadovoljavanje potreba i želja koje se iskazuju na tržištu. Te potrebe i želje dolaze od krajnjih potrošača ako se posluje na tržištu krajnje potrošnje, odnosno od poslovnih kupaca ako se posluje na poslovnom tržištu. Za ostvarivanje uspjeha na dugoročnoj osnovi, neovisno o tome posluje li se s krajnjim potrošačima ili s poslovnim kupcima, potrebno je iste upoznati i uspostaviti takve odnose s kojima se te potrošače zadržava i jača međusobna suradnja. Upoznati krajnje potrošače kao i poslovne kupce znači ustvari upoznati njihove osobitosti i ponašanje u procesu kupnje, za što su potrebna specijalistička marketinška znanja i vještine – kao što je to slučaj kada se npr. teži zadržati krajnje potrošače i poslovne kupce na način da postanu lojalni i da proširuju svoje poslovanje. U tu svrhu razvijaju se partnerski odnosi s krajnjim potrošačima i poslovnim kupcima.



Smatra se da je stvaranje i zadržavanje odnosa s potrošačima dobra osnova za ostvarivanje konkurentne prednosti i probitka na tržištu. Naime, uvažavajući troškove potrebne za zadržavanje postojećih u usporedbi s pridobivanjem novih potrošača, poslovni subjekti unapređuju postojeće i pronalaze nove pristupe s kojima će prepoznati i zadovoljiti potrebe postojećih potrošača i ostvarivati potrebnu dobit. Poslovni subjekti u tom kontekstu uvode novi pristup – pristup temeljen na upravljanju odnosima s potrošačima – CRM (*Customer Relationship Management*). Za uspostavljanje sustava upravljanja odnosima s potrošačima nužna je informatička osnova, tj. *hardware* i *software*, kojom se prikupljaju podaci, ali i znanje i vještine za korištenje tog sustava.

**Upravljanje integralnom marketinškom komunikacijom.** Komunikacijske aktivnosti provode se kako bi se sudionici na tržištu, tj. stvarni i potencijalni potrošači obavijestili, potakli ili podsjetili o postojanju poslovnog subjekta i njegovih proizvoda. Za realizaciju uspješnog komuniciranja s tržištem potrebna su znanja i vještine o primjerenom kombinaciji elemenata integriranog marketinškog komuniciranja. Komuniciranje nositelja ponude s potrošačima, neovisno o tome radi li se o potrošačima krajnje potrošnje ili o onima koji djeluju na tržištu poslovne potrošnje, odvija se pomoću više komunikacijskih aktivnosti kao što su oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje te publicitet i odnosi s javnošću.

Marketinški stručnjak za promotivne aktivnosti definira i koordinira integriranu marketinšku komunikaciju s tržištem. Pri tome usko surađuje sa specijalistima za pojedina područja promotivnih aktivnosti, kao što su marketinški stručnjaci za oglašavanje i stručnjaci za osobnu prodaju i odnose s javnošću.

Smatra se da marketinški stručnjaci za oglašavanje raspoložu pored specijalističkih znanja i vještina o oglašavanju, i s kreativnošću u određivanju najbolje kombinacije riječi i slika kojima se motiviraju i podsjećaju potrošači na određeni proizvod ili poslovni subjekt. Pri tome su vizualni kriteriji od posebne važnosti.

Marketinški stručnjaci za odnose s javnošću raspolažu pored specijalističkih znanja i vještina o odnosima s javnošću, i osobnost vezanu za kreativnost, inicijativu, sposobnost za procjenu situacije, kao i sposobnost izražavanja koja se temelji na korektnosti, jednostavnosti i jasnoći u pisanom i verbalnom obliku. Pored toga, očekuje se da ti stručnjaci za marketing raspolažu osobnošću, samopouzdanjem i entuzijazmom.

U promocijske aktivnosti spada i osobna prodaja. Stručnjaci marketinga iz tog područja djelovanja u izravnom su kontaktu s potrošačima i izravno mogu utjecati na isticanje karakteristika proizvoda te time djelovati na ishod prodaje. Za uspješnu realizaciju osobne prodaje potrebno je raspolagati znanjima i vještinama vezanim za istraživanje potreba potrošača i pružanje informacija, za sugeriranje proizvoda koji će zadovoljiti iskazane potrebe i za organizaciju pružanja postprodajnih usluga kao što su servis, održavanje, osiguranje rezervnih dijelova, jamstvo i drugo.

Može se zaključiti da su marketing stručnjacima potrebna znanja i vještine iz širokog spektra marketinških aktivnosti, koja se mogu razlikovati ovisno o tomu radi li se o strateškoj ili taktičkoj razini djelovanja.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Obrazložite osnovne karakteristike potrebnog znanja i vještina za prilagođavanje promjenama u okruženju.
2. Raspravite temelje znanja i vještina i ulogu marketinškog stručnjaka u upravljanju marketingom. Navedeno obrazložite primjerom koji se veže uz djelatnost proizvodnje građevinskog materijala.
3. Usporedite osobitosti taktičke razine marketinških znanja i vještina u uslužnom i proizvodnom poslovnom subjektu.
4. Navedite i kroz primjer obrazložite taktičke marketinške razine znanja i vještina za upravljanje marketinškim informacijskim sustavom.
5. Analizirajte potrebnu taktičku razinu marketinških znanja i vještina za upravljanjem proizvodom. Navedeno obrazložite kroz primjer.
6. Argumentirajte potrebnu taktičku razinu znanja i vještine za upravljanjem tržištem na primjeru tržišta mliječnih proizvoda.
7. Raspravite potrebnu taktičku razinu marketinških znanja i vještina za upravljanjem odnosima s dobavljačima kada se poslovni subjekt nalazi u superiornijem položaju i diktira uvjete na tržištu.
8. Obradite potrebnu taktičku razinu marketinških znanja i vještina za upravljanjem odnosima s potrošačima kada vaši potrošači čine mali tržišni segment.
9. Objasnite potrebnu taktičku razinu marketinških znanja i vještina za upravljanje integralnom marketinškom komunikacijom u poslovnom subjektu koji se oslonio na dominantno korištenje Interneta u komunikaciji.

## LITERATURA

1. Guralnik, D.B. (Editor): *Webster's New World Dictionary*, William Collins, Cleveland, 1979., str 415.
2. *Hrvatska opća enciklopedija*, svezak 11, str. 444., Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Zagreb 2009.

## Internet izvori

1. <http://www.efri.uniri.hr/>



## BILJEŠKA O AUTORU

Bruno Grbac profesor je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Rođen je u Rijeci 1949. godine. Doktorirao je iz područja marketinga 1991. godine.

Znanstveni interes koncentrirao je na izučavanje mikro i makro trendova u marketinškom okruženju, na istraživanje interaktivnosti procesa tranzicije, ekologije i marketinga te operacionalizaciju tržišne orijentacije poslovnih subjekata. Vodio je više međunarodnih i nacionalnih znanstvenih projekata, te objavio i uredio 21 knjigu. Inicijator je i organizator okupljanja znanstvenika i stručnjaka iz područja marketinga na skupovima pod nazivom "Marketing and Development" i "Marketing forum".

Rezultate istraživanja prezentira na međunarodnim znanstvenim skupovima i u znanstvenim časopisima International Journal of Management Cases, EuroMed Journal of Business, Journal of Public Policy and Marketing, Industrial Marketing Management, Journal of Small Business Management, Journal of East-West Business, Journal of Managerial Issues, South East European Monitor, Nord East, Ekonomija/Economics, Gospodarska revija, Tržište, gospodarstvo Istre, Pomoćni zbornik i Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci - Časopis za ekonomsku teoriju i praksu.

Predsjednik je CROMAR-a (Hrvatska udruga za marketing), član je Uredivačkog odbora znanstvenog časopisa Tržište. Član je AMA - Macromarketing SIG, Academy of Marketing Science, International Society for Marketing and Development - ISMD i MAG Scholars.



ISBN 978-953-7813-08-6

