

# Identitet marketinga

---

**Grbac, Bruno**

**Authored book / Autorska knjiga**

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

*Publication year / Godina izdavanja:* **2006**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:630409>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

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



Marketing je proces stvaranja i razmjene vrijednosti  
gospodarskih i drugih subjekata sa svojim potrošačima.

# IDENTITET MARKETINGA

Bruno Grbac

Temeljna načela - Nove realnosti

**UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI**

**MANUALIA UNIVERSITATIS  
STUDIORUM FLUMINENSIS**



*Nakladnik*  
**Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci**

*Sunakladnik*  
**Solutio, Rijeka**

*Za nakladnika*  
**Prof. dr. sc. Vinko Kandžija, dekan**

*Recenzenti*  
**Dr. sc. Aleksandar Bazala, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, u mirovini**  
**Dr. sc. Marcel Meler, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

*Lektor*  
**Jadranka Bota, prof.**

*Slog i prijelom*  
**Solutio, Rijeka**

*Grafička priprema i oblikovanje naslovnice*  
**Solutio, Rijeka**

*Korektura*  
**Jadranka Bota, prof.**

*Tisak*  
**Digital Point, Rijeka**

*Dorada i uvez*  
**Grafika, Osijek**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI  
EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA**

**Prof. dr. sc. Bruno Grbac**

**IDENTITET  
MARKETINGA**



**Rijeka, 2006.**

Objavljivanje ove znanstvene knjige i sveučilišnog udžbenika odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, Trg braće Mažuranić 10, Rijeka, klasa: 602-09/05-01/29, ur. br. 2170-57-05-05-3, od 13. 12. 2005. godine.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
SVEUČILIŠNA KNJIŽNICA  
RIJEKA

UDK 339.138(075.8)  
658.8(075.8)

GRBAC, Bruno

Identitet marketinga / Bruno Grbac. - Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta : Solutio 2006. - (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci = Manualia Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija. - Kazalo.

ISBN 953-6148-49-8 (Ekonomski fakultet). -  
ISBN 953-7332-00-4 (Solutio)

I. Marketing -- Udžbenik

110530003

Sva prava pridržana. Ni 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 kojeg dijela knjige je zabranjena.

*sinovima*  
*Marku i Luki*





# PREDGOVOR

Odnosi na tržištu postaju sve složeniji. Karakterizirani su izraženom konkurentnošću između tržišnih subjekata, potrebom za specijalizacijom i globalizacijom u poslovanju te informatizacijom poslovanja. Promjene na tržištu su nagle, brze i stalne.

Za ostvarivanje uspjeha u takvom okruženju danas je više nego ikada potrebno raspolagati kreativnošću i znanjem. Potrebno je raspolagati znanjem o poslovanju, koje u fokusu interesa ima zadovoljavanje potreba i želja potrošača uz simultano uvažavanje interesa ostalih sudionika na tržištu, te znanjem o usmjeravanju resursa gospodarskih i drugih subjekata kako bi se zadovoljile te potrebe i želje – znanjem o implementaciji marketing koncepcije.

Dinamičko okruženje kojeg smo sudionici naglašava ulogu marketing-koncepcije s obzirom na jačanje međunarodne konkurencije, prisutnu ekonomsku nestabilnost i jačanje ekološke svijesti. Smatra se da novo stoljeće nosi sa sobom nove promjene, u kojem će napredak ostvarivati samo oni gospodarski i drugi subjekti koji će se brže i bolje prilagođavati promjenama i precizno znati detektirati potrebe i želje potrošača.

Znanje o implementaciji marketing-koncepcije ostvaruje se učenjem na vlastitim i tuđim pogreškama ili, što je preporučljivije, studiranjem problematike marketinga. U tu svrhu je i napisana ova knjiga pod naslovom *Identitet marketinga* u kojoj se zainteresiranima nudi osnovno znanje o marketingu i upoznaje čitatelja s novim trendovima u marketingu.

Knjiga je podijeljena u pet podpoglavlja s ukupno 14 podpoglavlja. U prvom poglavlju pod naslovom *Priroda marketinga* raspravlja se o poimanju marketinga i analiziraju snage iz marketing-okruženja.

U drugom poglavlju *Analiza i izbor tržišta* obrađuju se potrošači, marketing informacijski sustav i raspravlja o procesu selekcije tržišta.

Treće poglavlje nosi naslov *Razvijanje marketing miksa*. U tom se poglavlju analiziraju politike elemenata marketing-miksa.

*Upravljanje marketing-aktivnostima* je četvrto poglavlje u kojem se analizira planiranje, kontrola i organizacija marketing-aktivnosti.

*Transformacija marketinga* naslov je petog poglavlja u kojem se obrađuju nova područja primjene marketinga i novi trendovi u marketingu.

Na kraju svakog podpoglavlja tematski su organizirane internet vježbe i poslovni slučajevi te se iznose stavovi marketing-eksperata.

Knjiga je namijenjena osobama koji imaju nedostatno znanje o marketingu, kao i skromno iskustvo u njegovoj primjeni, čemu je obrada teksta i prilagođena. Knjiga može poslužiti kao udžbenik za studente na Ekonomskim i drugim fakultetima koji slušaju kolegij Marketinga, a čiji je program usklađen s Bolonjskim procesom, ali isto tako i stručnjacima u gospodarskim i drugim subjektima čiji je djelokrug rada vezan za marketing-aktivnosti.

U izdavanju knjige potpora je dolazila od obitelji, najbližih suradnika, prijatelja i kolega te doprinosu mnogih sponzora, na čemu im svima od srca zahvaljujem.

Posebnu zahvalnost dugujem recenzentima prof. dr. sc. Aleksadru Bazali i prof. dr. sc. Marcelu Meleru, na korisnim savjetima i kritikama te suautorima poslovnih slučajeva i internet vježbi – mr. sc. Jasmini Dlačić i mr. sc. Ivani First.

U Rijeci, siječanj 2006.

Prof. dr.sc. Bruno Grbac

# KAZALO

<b>PREDGOVOR</b> .....	
<b>SADRŽAJ</b> .....	
<b>I. PRIRODA MARKETINGA</b> .....	
<b>Stavovi eksperata</b> .....	
<b>1. POIMANJE MARKETINGA</b> .....	
<b>1.1. ODREDNICE MARKETINGA</b> .....	
1.1.1. Poimanje marketinga .....	
1.1.2. Sastavnice marketinga .....	
<b>1.2. EVOLUCIJA MARKETINGA</b> .....	
1.2.1. Dinamika okruženja, poslovne filozofije i koncepcije poslovanja .....	
1.2.2. Koncepcija ponude, plasmana i zadovoljavanja potrošača .....	
<b>1.3. ULOGA MARKETINGA</b> .....	
1.3.1. Neskladi na tržištu .....	
1.3.2. Funkcije marketinga .....	
1.3.3. Koristi za sudionike na tržištu .....	
Stavovi eksperata .....	
Slučaj: .....	
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
Teze za raspravu .....	
<b>2. OKRUŽENJE MARKETINGA</b> .....	
<b>2.1. ULOGA TRŽIŠTA</b> .....	
2.1.1. Poimanje tržišta .....	
2.1.2. Pojavni oblici tržišta .....	
2.1.3. Tipologija tržišta .....	
2.1.4. Snage iz marketing-okruženja .....	
<b>2.2. SNAGE MIKROOKRUŽENJA</b> .....	
2.2.1. Dobavljači .....	
2.2.2. Potrošači .....	
2.2.3. Konkurenti .....	
2.2.4. Posrednici .....	
<b>2.3. SNAGE MAKROOKRUŽENJA</b> .....	
2.3.1. Ekonomske snage .....	

2.3.2. Tehnološke snage .....	
2.3.3. Demografske snage.....	
2.3.4. Političko-pravne snage .....	
2.3.5. Društvene i kulturne snage .....	
Stavovi eksperata .....	
Slučaj:.....	
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
Teze za raspravu .....	

## II. ANALIZA I IZBOR TRŽIŠTA .....

Stavovi eksperata .....	
-------------------------	--

### 3. ANALIZA POTROŠAČA .....

#### 3.1. POTROŠAČI PROIZVODA ŠIROKE POTROŠNJE .....

3.1.1. Utjecaji i reakcije potrošača.....	
3.1.2. Društveni profil potrošača .....	
3.1.3. Psihološki profil potrošača .....	

#### 3.2. PROCES DONOŠENJA ODLUKA O KUPNJI PROIZVODA ŠIROKE POTROŠNJE.....

3.2.1. Uočavanje problema .....	
3.2.2. Traženje informacija .....	
3.2.3. Procjena alternativa .....	
3.2.4. Odluka o kupnji .....	
3.2.5. Postkupovna reakcija .....	

#### 3.3. POTROŠAČI PROIZVODA PROIZVODNE POTROŠNJE.....

3.3.1. Vrste potrošača i ciljevi nabave.....	
3.3.2. Obilježja djelovanja.....	
3.3.3. Uloge u procesu kupovanja	

#### 3.4. PROCES KUPOVANJA PROIZVODA PROIZVODNE POTROŠNJE.....

3.4.1. Prepoznavanje potreba. ....	
3.4.2. Traženje informacija.....	
3.4.3. Ocjena alternativa .....	
3.4.4. Izbor proizvoda i dobavljača .....	
3.4.5. Postkupovna ocjena .....	

Stavovi eksperata .....	
-------------------------	--

Slučaj:.....	
--------------	--

Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
--	--

Teze za raspravu .....

#### **4. MARKETING-INFORMACIJSKI SUSTAV I ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA .....**

##### **4.1. MARKETING-INFORMACIJSKI SUSTAV .....**

4.1.1. Priroda i svrha MIS-a .....

4.1.2. Podaci koji se registriraju – interni podaci .....

4.1.3. Podaci koji se prate – eksterni podaci .....

4.1.4. Polazišta istraživanja tržišta .....

##### **4.2. PROCES ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA .....**

4.2.1. Definiranje problema .....

4.2.2. Prethodno istraživanje .....

4.2.3. Plan istraživanja tržišta .....

4.2.4. Prikupljanje podataka .....

4.2.5. Obrada podataka .....

4.2.6. Presentacija rezultata istraživanja .....

##### **4.3. IZBOR UZORKA .....**

4.3.1. Reprezentativni uzorak .....

4.3.2. Nereprezentativni uzorak .....

##### **4.4. METODE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA .....**

4.4.1. Povijesna metoda .....

4.4.2. Metoda promatranja .....

4.4.3. Metoda ispitivanja .....

4.4.4. Eksperimentalna metoda .....

Stavovi eksperata .....

Slučaj: .....

Internet vježba: <http://www> .....

Teze za raspravu .....

#### **5. SELEKCIJA TRŽIŠTA I PREDVIĐANJE PRODAJE .....**

##### **5.1. PROCES SELEKCIJE TRŽIŠTA .....**

##### **5.2. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA .....**

5.2.1. Varijable za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje .....

5.2.2. Varijable za segmentaciju tržišta poslovne potrošnje .....

5.2.3. Vrednovanje segmenata .....

##### **5.3. OPSLUŽIVANJE CILJNOG TRŽIŠTA .....**

5.3.1. Nediferencirani marketing-pristup .....

5.3.2. Diferencirani marketing-pristup .....	
5.3.3. Koncentrirani marketing-pristup .....	
<b>5.4. POZICIONIRANJE .....</b>	
5.4.1. Pozicioniranje u odnosu na konkurenciju .....	
5.4.2. Percepcijska mapa .....	
5.4.3. Pristup pozicioniranju .....	
5.4.4. Repozicioniranje .....	
<b>5.5. PREDVIĐANJE PRODAJE .....</b>	
5.5.1. Osnova i pristup predviđanja prodaje .....	
5.5.2. Kvalitativne metode predviđanja prodaje .....	
5.5.3. Kvantitativne metode predviđanja prodaje .....	
Stavovi eksperata .....	
Slučaj:.....	
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
Teze za raspravu .....	

### **III. RAZVIJANJE MARKETING-MIKSA .....**

Stavovi eksperata .....

## **6. POLITIKA PROIZVODA .....**

### **6.1. KARAKTERISTIKE PROIZVODA .....**

6.1.1. Poimanje proizvoda .....

6.1.2. Dimenzije proizvoda .....

6.1.3. Proizvodi široke potrošnje .....

6.1.4. Proizvodi proizvodne potrošnje .....

6.1.5. Proizvodni programi .....

### **6.2. ELEMENTI PROIZVODA .....**

6.2.1. Svojstva proizvoda .....

6.2.2. Marka proizvoda .....

6.2.3. Ambalaža proizvoda .....

6.2.4. Označavanje proizvoda .....

6.2.5. Potpora proizvodu .....

### **6.3. RAZVOJ, PRIHVAĆANJE I ŠIRENJE NOVOG PROIZVODA .....**

6.3.1. Novi proizvod .....

6.3.2. Razvoj novog proizvoda .....

6.3.3. Prihvaćanje novog proizvoda .....

6.3.4. Širenje novog proizvoda .....

<b>6.4. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA</b> .....	
6.4.1. Konceptija životnog ciklusa proizvoda.....	
6.4.2. Faze životnog ciklusa proizvoda .....	
6.4.3. Alternativni životni ciklusi proizvoda .....	
Stavovi eksperata .....	
Slučaj:.....	
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
Teze za raspravu .....	
<b>7. POLITIKA CIJENA</b> .....	
<b>7.1. OSOBITOSTI CIJENA</b> .....	
7.1.1. Poimanje cijena .....	
7.1.2. Značaj cijena.....	
7.1.3. Razine cijena .....	
<b>7.2. CJENOVNI CILJEVI</b> .....	
7.2.1. Ciljevi orijentirani na prodaju.....	
7.2.2. Ciljevi orijentirani na dobit.....	
7.2.3. Ciljevi orijentirani na zadržavanje odnosa .....	
<b>7.3. ODREDNICE CIJENA</b> .....	
7.3.1. Potrošači .....	
7.3.2. Distributeri.....	
7.3.3. Konkurenti .....	
7.3.4. Gospodarski i drugi subjekti .....	
7.3.5. Politika vlade .....	
<b>7.4. ODREĐIVANJE CIJENA</b> .....	
7.4.1. Pristup formuliranju cijena .....	
7.4.2. Troškovno orijentirane metode.....	
7.4.3. Konkurentski orijentirane metode .....	
7.4.4. Metode orijentirane na potražnju.....	
Stavovi eksperata .....	
Slučaj:.....	
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
Teze za raspravu .....	
<b>8. POLITIKA DISTRIBUCIJE</b> .....	
<b>8.1. SPECIFIČNOSTI DISTRIBUCIJE</b> .....	
8.1.1. Distribucijski tokovi .....	
8.1.2. Vrste kanala distribucije .....	
8.1.3. Funkcije kanala distribucije .....	
8.1.4. Udruživanje sudionika kanala distribucije .....	

<b>8.2. IZBOR KANALA DISTRIBUCIJE</b>	.....
8.2.1. Izravni i neizravni kanal distribucije	.....
8.2.2. Dužina kanala distribucije	.....
8.2.3. Intenzitet kanala distribucije	.....
8.2.4. Jedan ili više kanala distribucije	.....
<b>8.3. POSREDNICI U KANALIMA DISTRIBUCIJE</b>	.....
8.3.1. Važnost posrednika	.....
8.3.2. Kategorizacija posrednika	.....
8.3.3. Funkcije trgovine na veliko	.....
8.3.4. Funkcije trgovine na malo	.....
<b>8.4. FIZIČKA DISTRIBUCIJA</b>	.....
8.4.1. Funkcije fizičke distribucije	.....
8.4.2. Provedba fizičke distribucije	.....
Stavovi eksperata	.....
Slučaj:	.....
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a>	.....
Teze za raspravu	.....
<b>9. POLITIKA PROMOCIJE</b>	.....
<b>9.1. KOMUNICIRANJE S TRŽIŠTEM</b>	.....
9.1.1. Proces komuniciranja s tržištem	.....
9.1.2. Kombinacija promocijskih aktivnosti	.....
9.1.3. Uloga promotivnih aktivnosti	.....
<b>9.2. OGLAŠAVANJE</b>	.....
9.2.1. Funkcije oglašavanja	.....
9.2.2. Kategorije oglašavanja	.....
9.2.3. Poruke i mediji	.....
<b>9.3. OSOBNA PRODAJA I UNAPREĐENJE     PRODAJE</b>	.....
9.3.1. Osobitosti osobne prodaje	.....
9.3.2. Uloga prodajnog osoblja	.....
9.3.3. Poslovi osobne prodaje	.....
9.3.4. Specifičnosti unapređenja prodaje	.....
9.3.5. Vrste unapređenja prodaje	.....
<b>9.4. ODNOSI S JAVNOŠĆU I PUBLICITET</b>	.....
9.4.1. Aktivnosti odnosa s javnošću	.....
9.4.2. Instrumenti odnosa s javnošću	.....
9.4.3. Osobitosti publiciteta	.....
Stavovi eksperata	.....
Slučaj:	.....



Internet vježba: <http://www> .....

Teze za raspravu .....

#### **IV. UPRAVLJANJE MARKETING-AKTIVNOSTIMA.....**

**Stavovi eksperata .....**

#### **10. PLANIRANJE MARKETING-AKTIVNOSTI .....**

##### **10.1. POLAZIŠTE PLANIRANJA MARKETING- -AKTIVNOSTI .....**

10.1.1. Strateško, operativno i taktičko marketing-  
-planiranje .....

10.1.2. Proces planiranja marketing-aktivnosti .....

##### **10.2. DEFINIRANJE MISIJE POSLOVANJA .....**

10.2.1. Jedinственost misije .....

10.2.2. Usmjerenost na potrošače .....

10.2.3. Temelj u kompetentnosti .....

10.2.4. Realnost misije .....

##### **10.3. ANALIZA SITUACIJE .....**

10.3.1. Interne jakosti i slabosti .....

10.3.2. Vanjske mogućnosti i prijetnje .....

10.3.3. Primjena SWOT analize .....

##### **10.4. ODREĐIVANJE MARKETING-CILJEVA .....**

10.4.1. Obilježja ciljeva .....

10.4.2. Vrste ciljeva .....

##### **10.5. FORMULIRANJE MARKETING- -STRATEGIJE .....**

10.5.1. Portfolio modeli .....

10.5.2. Odabir strateškog pristupa .....

10.5.3. Odabir taktičkog pristupa .....

Stavovi eksperata .....

Slučaj:.....

Internet vježba: <http://www> .....

Teze za raspravu .....

#### **11. KONTROLA MARKETING-AKTIVNOSTI.....**

##### **11.1. PROCES KONTROLE MARKETING- -AKTIVNOSTI.....**

##### **11.2. UTVRĐIVANJE STANDARDA KONTROLE .....**

<b>11.3. USPOREDBA PLANIRANIH I REALIZIRANIH VELIČINA</b> .....	
<b>11.4. ISPRAVKE ODSUPANJA</b> .....	
<b>11.5. VRSTE KONTROLE</b> .....	
Stavovi eksperata .....	
Slučaj:.....	
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
Teze za raspravu .....	
<b>12. ORGANIZACIJA MARKETING-AKTIVNOSTI</b> .....	
<b>12.1. FUNKCIONALNA ORGANIZACIJA</b> .....	
<b>12.2. ORGANIZACIJA PREMA PROIZVODU</b> .....	
<b>12.3. ORGANIZACIJA PREMA TRŽIŠTIMA/ POTROŠAČIMA</b> .....	
<b>12.4. MATRIČNA ORGANIZACIJA MARKETING- -AKTIVNOSTI</b> .....	
Stavovi eksperata .....	
Slučaj:.....	
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
Teze za raspravu .....	
<b>V. TRANSFORMACIJA MARKETINGA</b> .....	
<b>13. NOVA PODRUČJA PRIMJENE MARKETINGA</b> .....	
<b>13.1. MARKETING-USLUGA</b> .....	
13.1.1. Osobitosti usluga .....	
13.1.2. Plasman usluga .....	
13.1.3. Marketing-miks uslužnih subjekata .....	
<b>13.2. NEPROFITNI MARKETING</b> .....	
13.2.1. Polazište neprofitnog marketinga .....	
13.2.2. Karakteristike djelovanja .....	
13.2.3. Marketing-miks neprofitnog marketinga .....	
<b>13.3. INTERNET MARKETING</b> .....	
13.3.1. Poimanje internet marketinga .....	
13.3.2. MIS internet marketinga .....	
13.3.3. Marketing-miks internet marketinga .....	
<b>13.4. MARKETING ODNOSA</b> .....	
13.4.1. Karakteristike marketing-odnosa .....	
13.4.2. Znanje o potrošačima .....	
13.4.3. Znanje o dobavljačima .....	

13.4.4. Razvijanje partnerstva	
Stavovi eksperata .....	
Slučaj:.....	
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
Teze za raspravu .....	
<b>14. NOVI TREND OVI I MARKETING .....</b>	
<b>14.1. CRM I MARKETING .....</b>	
14.1.1. Osnova upravljanja odnosima s potrošačima .....	
14.1.2. Evolucija CRM-a .....	
14.1.3. Funkcije CRM-a .....	
14.1.4. CRM kao sustav.....	
<b>14.2. TQM I MARKETING .....</b>	
14.2.1. Evolucija TQM-a .....	
14.2.2. Program zadovoljstva potrošača .....	
14.2.3. Proces kontinuiranog unapređenja.....	
14.2.4. Usporedba s najboljima – <i>benchmarking</i> .....	
<b>14.3. ETIKA I MARKETING .....</b>	
14.3.1. Razumijevanje etike .....	
14.3.2. Etika i marketing-miks .....	
14.3.3. Pristup etičkim odlukama .....	
<b>14.4. EKOLOGIJA I MARKETING .....</b>	
14.4.1. Paradigma održivog razvitka .....	
14.4.2. Osebnosti "zelenih" potrošača .....	
14.4.3. Ekološki marketing .....	
Stavovi eksperata .....	
Slučaj:.....	
Internet vježba: <a href="http://www">http://www</a> .....	
Teze za raspravu .....	
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	
<b>POPIS TABLICA, SHEMA I GRAFIKONA .....</b>	
<b>POPIS SLIKA .....</b>	
<b>POPIS WEB-ADRESA .....</b>	
<b>KAZALO POJMOVA .....</b>	
<b>BILJEŠKA O AUTORU .....</b>	







# I. PRIRODA MARKETINGA

Mnoge osobe koje su vezane za marketing smatraju da je marketing znanstvena disciplina, filozofija poslovanja, koncepcija djelovanja, način reagiranja na tržišne zakonitosti, znanje o potrošačima pa čak i umjetnost, jer za njenu uspješnu primjenu potrebna je i određena razina znanja, ali i kreativnosti.

Izučavanje marketinga je izazovno, stimulativno, složeno i životno. Marketing je dinamičan i razvija se, pa ne samo da studenti mogu nešto naučiti od svojih profesora, već i profesori mnogo nauče od svojih studenata. Naime, studenti kao sudionici na tržištu imaju svoje stavove o pojavama na tržištu, različito percipiraju pojedine proizvode ili usluge, donose odluke o kupovini prema određenim kriterijima, koje kroz rasprave na predavanjima iznose i time pridonose unapređenju spoznaja o marketingu. Studenti su na neki način eksperti u marketingu, ali prvenstveno na osnovi spoznaja kao potrošači.

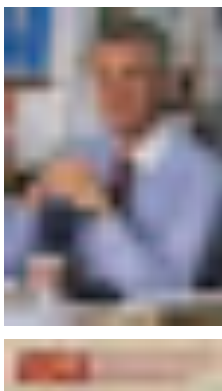
Tako npr. mnogi koji će čitati ovu knjigu već su se susretali s više marketing pojmova kao što su marka proizvoda, oglašavanje, kanali distribucije i slično. Također, mnogi razumiju osnovnu logiku tržišnog poslovanja, koja se može pojednostaviti na način da će se npr. više računala prodati uz nižu nego višu cijenu.

Manje je onih koji poznaju tržišne zakonitosti i prilagođavanje promjenama implementacijom marketing-koncepcije. Iz tih razloga, za cjelovitost razumijevanja marketinga bitnije je poznavanje marketinga sa stanovišta poslovnog ili nekog drugog subjekta koji stvara i plasira određeni proizvod ili uslugu na tržište.

U prvom poglavlju raspraviti će se poimanje marketinga te analizirati snage iz okruženja marketinga.

## Stavovi eksperata

**Tijekom prošlih stoljeća postojale su četiri tržišne orijentacije: orijentacija prema proizvodu, prema prodaji, prema marketingu i prema društvenom marketingu. Kako će se, prema Vašem mišljenju, ovaj razvoj nastaviti?**



Clifford J. Shultz, II, Ph.D.  
Editor, *Journal of Macromarketing*  
Professor and Marley Foundation Chair  
Arizona State University  
Morrison School of Agribusiness and Resource  
Management  
7001 E. Williams Field Road, Mesa, AZ 85212, USA  
T 1 (480) 727 1242  
F 1 (480) 727 1961  
E [atcjs@asu.edu](mailto:atcjs@asu.edu)  
W <http://agb.east.asu.edu/cjs>

Prema makromarketinškoj orijentaciji 20. stoljeće obilježeno je s četiri faze tržišne orijentacije: proizvodnom, prodajnom, marketinškom i društvenom. Pažljivi studenti marketinga znaju da se ove kategorije odnose na nedavno razdoblje. Tržište i marketing su, ustvari, među svjetskim najstarijim institucijama koje organiziraju društvo i u idealnim uvjetima donose blagostanje. Pri kraju 20. stoljeća bili smo svjedocima zemljopisno-političke promjene prema više otvorenim tržištima, koja zahtijevaju bolje marketinške vještine. Nekoliko snaga se pojavilo uz ovaj trend, koje će utjecati na sljedeću orijentaciju. Možda je najdominantnija sila globalizacija, koja uključuje npr. difuziju inovacija (pogotovo u informacijskim tehnologijama), transparentnost, odgovornost i svijest o tržištu; širenje Europske Unije i Svjetske trgovinske organizacije (WTO); rapidni rast globalne potrošačke kulture (kao i otpor nekih svjetskih kultura prema globalizaciji). Globalna izloženost novim idejama, ljudima, tržištima, tehnologijama, proizvodima i markama stvorila je nove prilike i potencijal da se poprave ljudski uvjeti; no, također, ona povećava izloženost bolestima, siromaštvu i socijalnoj nepravdi i može voditi političkom i kulturnom razdoru. Ove i druge sile zahtijevaju novu tržišnu orijentaciju, tj. makromarketinšku orijentaciju.

Makromarketinška orijentacija se široko fokusira na međusobno djelovanje marketinga i društva. Nadalje, ona zahtijeva razumijevanje povijesti i kulture, dinamičke interakcije globalnih i lokalnih uvjeta (ponekad nazivanih globalizacija), međusobno povezanih marketinških sustava i, konačno, mjera

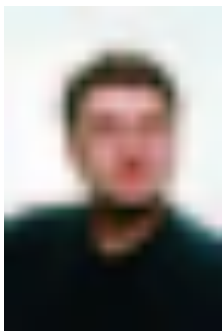


koje određuju u kojem stupnju tržište i marketing poboljšavaju kvalitetu života ljudi u tom sustavu. Kratki primjer mogao bi prikazati razvoj makromarketinške orijentacije Hrvatskoj.

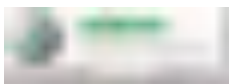
Razmislite o marketingu vile u Istri. Prije samo desetak godina potencijalni kupci bili su lokalni, prije svega Hrvati i stanovnici najbližih susjednih zemalja. U skladu s time bili su organizirani i elementi marketing-miksa. Integracija Hrvatske u globalnu ekonomiju i eksplozivni razvoj interneta promijenili su dinamiku marketinga. Uistinu, zavodljivost Istre i njezinih vila sada je globalna (pogledajte <http://www.villasforum.com/> za opipljivi i detaljni primjer multijezičnog /multikulturnog/ globalnog internet marketinga za vile u Istri). Važno je primijetiti da je pozitivno iskustvo bilo kojeg turista moguće jedino ako je percepcija vila u Istri sukladna očekivanju proširenog raznolikog tržišta za čistoćom, sigurnosti, dobrom infrastrukturom, unikatnom turističkom uslugom i gostoljubivom zajednicom, kao samo nekoliko primjera koristi. Da bi se osiguralo zadovoljstvo potrošača mora postojati sustav lokalnog marketinga uklopljen u sustav globalnog marketinga standarda i očekivanja. Dakle, postoji globalna dinamika, gdje se lokalna dobra i nosioci interesa u zajednici okreću prema globalnim potrošačima, povećavajući tržište i prezentirajući mogućnosti za ljude u sustavu marketinga.

Makromarketinška orijentacija postaje očita kada i globalni i lokalni sudionici u međusobno povezanim sustavima imaju koristi. Preciznije, ako se na vile u Istri – i potencijalno mnoga druga hrvatska dobra – mudro primjenjuje marketing, cjelokupni hrvatski tržišni sustav i nosioci interesa mogu prosperirati: tržište raste, otvaraju se radna mjesta, pojedinci i tvrtke postaju uspješniji, porezni prihodi se povećavaju, povećava se transfer tehnologije i informacija, razvija se infrastruktura i usluge i poboljšava se životni standard mnogih ljudi.

Ovo je bio kratki primjer nadolazeće makromarketinške orijentacije – upotreba marketinga kao filozofije i tehnologije za upravljanje organizacijama, politikama i marketinškim sustavima za poboljšanje kvalitete života. Makromarketinška orijentacija zahtijeva sustavne analize, uključivanje, komunikaciju, pregovaranje, kompromise i, po mogućnosti, snagu potrebnu da bi se izdržao kratki period troškova potreban za dugi period prosperiteta. Sve je više dokaza koji pokazuju da će izazovi i kompleksnosti 21. stoljeća zahtijevati makromarketinšku orijentaciju, ako želimo proizvesti najbolje dugotrajne ishode za najveći broj nositelja interesa u sve povezanijem globalnom marketinškom sustavu.



Boris Popović, dipl. ing. el., generalni direktor  
Alarm automatika, *zaštitni, multimedijalni i*  
*komunikacijski sustavi d.o.o.*  
Dražice 123/c, 51000 Rijeka  
T (051) 359 700  
F (051) 359 788  
E [aahome@alarmautomatika.com](mailto:aahome@alarmautomatika.com)  
W [www.alarmautomatika.com](http://www.alarmautomatika.com)



Sve brže promjene u našoj okolini i njihova nepredvidljivost značajno utječu na tržišta i samim tim otežavaju posao svima nama koji se bavimo planiranjem i upravljanjem. Kažu da oni koji govore o budućnosti, lažu, iako možda govore istinu. Zato je izuzetno važno biti dobro informiran i prepoznati trendove prije od ostalih sudionika na tržištu te brže, kvalitetnije i sveobuhvatnije od ostalih plasirati cjelokupna rješenja usmjerena na ciljanog korisnika ili skupinu. Učiti brže od ostalih i naučeno brže primjenjivati, a pogreške ne ponavljati. Potrošači postaju kompleksniji ali i proizvodi, ponuda je sve veća, a vremena je sve manje, što u konačnici čini odluke još težima. U tom nesigurnom svijetu punom neizvjesnosti potrošači traže oslonac i potvrdu svojih odluka od onih kojima vjeruju, a to su oni s kojima imaju dobra iskustva i koji ih ni u najtežim trenucima nisu iznevjerili. To su oni koji su ispunili svoja obećanja, tj. nisu iznevjerili očekivanja svojih potrošača.

U konačnici, predviđanje promjena bazirano na dostupnim trenutnim saznanjima, ali i iskustvima iz prošlosti, trebalo bi biti polazište svakog strateškog planiranja i marketing-koncepcije. Upravljanje očekivanjima kroz komunikaciju usmjerenu na stvaranje vrijednosti i edukaciju potrošača, i investiranje u potrošače kroz davanje veće vrijednosti od očekivane, stvara jače veze i dodatno integrira potrošača u zajednicu zadovoljnih potrošača. Uključivanje zadovoljnih potrošača u poslovni proces i povratno sudjelovanje u kreiranju proizvoda dodatno jača poziciju ponuđača, ali i potrošača, s ciljem da se unaprijedi kvalitetu života i poslovanja i jednih i drugih.

Zadovoljenje različitih paradoksa postaje imperativ. Ispuniti potrošačeva očekivanja uz istovremeno zadovoljavanje vlastitih. Ostvariti visoku kvalitetu proizvoda ili usluge, uz istovremeno niske troškove istih. Ponuditi cjelokupno rješenje za potrošača uz fokusiranje na vlastite kompetencije. Prilagođavati se i mijenjati uz povećavanje efikasnosti i efektivnosti. Povezivati se, a ostati svoj. Ponuditi masovni proizvod prilagođen pojedincu. To je jedino moguće uz dugoročni planski pristup. Stalno učenje i inoviranje postaju način života i rada te omogućuju konkurentske prednosti.

Primjena novih znanja i tehnologija te poduzetni pojedinci dovode do značajnog povećavanja produktivnosti te stvaranja dodatne vrijednosti za zajednicu.

Evolucija marketinga će se nastaviti proaktivnim pristupom tržištu, tj. stvaranjem novih potreba potrošača i društva u cjelini, a ne samo odgovaranjem na postojeće potrebe, uz dinamičku ravnotežu između interesa svih zainteresiranih strana (potrošača, djelatnika, uprave, vlasnika, države). Izuzetno je važan i dinamički fokus, što znači u početku sigurno najveći naglasak na novom proizvodu koji generira novu potrebu i na njegovoj širokoj rasprostranjenosti. Tijekom vremena, fokus će se premještati ka dodatnoj vrijednosti koja se kreira za potrošača i društvo u cjelini.

Zadovoljstvo je biti okružen ljudima koji uživaju u onom čime se bave i prihvaćaju promjene kao dio igre, a upravo to je slučaj u *Alarmautomatici*.

# 1. POIMANJE MARKETINGA

## Ciljevi:

- Proučiti poimanje marketinga s mikro i makroaspekta.
- Analizirati sastavnice marketinga.
- Raspraviti dinamiku okruženja, poslovne filozofije i koncepcije poslovanja.
- Opisati koncepciju ponude, plasmana i zadovoljavanja potrošača.
- Identificirati specifičnosti pojedinih poslovnih orijentacija.
- Utvrditi izvorište i komponente marketing-koncepcije.
- Razumjeti nesklade na tržištu.
- Analizirati funkcije marketinga.
- Utvrditi koristi koje osigurava marketing.

Mnoge osobe smatraju da je pojam marketinga vezan za oglašavanje i prodaju. Od deset osoba zamoljenih da se odrede prema marketingu, dobili bismo deset različitih odgovora. Svaka osoba različito poima i interpretira marketing, što je posljedica različitih kontakata i doživljavanja osobitosti elemenata i/ili funkcija marketinga. U široj se javnosti marketing najčešće poistovjećuje s ekonomskom promidžbom i prodajom. Navedeno nije čudno ako se ima u vidu da razni mediji svakodnevno, nakon poruka ekonomske promidžbe, "bombardiraju" auditorij s frazama "marketing televizije..." ili "marketing radiopostaje...", čime se stječe dojam da je viđena i/ili slušana poruka zapravo marketing.

Prodaja se također vrlo često poistovjećuje s marketingom, što je posljedica svakodnevnog učešća u odnosima prodaja/kupnja, što neki razumijevaju kao marketing. Međutim, prodaja ima za cilj prodati i po toj osnovi ostvariti dobit, dok marketing ima za cilj zadovoljiti potrošača i po toj osnovi ostvariti dobit. Tako je npr. poduzetnica koja je imala registriran obrt za trgovinu na malo i prodavala bižuteriju u svojoj radnji smatrala da se bavi marketingom. Navedeno je argumentirala činjenicom da dio bižuterije nabavlja u Italiji od veletrgovca, uvozi u Hrvatsku i uz doradu prodaje zainteresiranim osobama.<sup>1</sup>

Oni upućeniji u marketing pod tim pojmom podrazumijevaju neku od aktivnosti vezanih za tržište, kao što su istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, definiranje cijena, promocija ili druge aktivnosti vezane za odnose s potrošačima. Navedeno je također nepotpuno jer sve te aktivnosti, niti pojedinačno niti u zbroju, ne čine marketing. Marketing je mnogo složeniji, a na samom početku ističu se njegove odrednice, evolucija i funkcije.

## **1.1. ODREDNICE MARKETINGA**

### **1.1.1. Poimanje marketinga**

Marketing se može definirati na mnogo načina. Među prvim poznatim definicijama marketinga ona je koja datira iz 1561. godine prema kojoj je marketing smatran "akcijom na tržištu"<sup>2</sup>. Termin marketing po prvi se put spominje u američkoj literaturi 1910. godine, a pod tim terminom podrazumijevale su se sve aktivnosti koje poduzima prodavač prije korištenja reklame i prodajne sile.

Termin marketing složenica je riječi market + ing. "Market" je engleska riječ koja znači tržište, a "ing" je nastavak koji se dodaje imenici koja time postaje glagolska imenica. "Tržištvo", kao prijevod na hrvatski jezik, nije šire prihvaćen termin te se u stručnoj i široj javnosti udomaćio termin marketing.

Na osnovi aktivnosti koje provodi, marketing se može promatrati s mikro i makroaspekta.

**Mikromarketing.** Ako marketing promatramo s mikroaspekta, tada je marketing provođenje aktivnosti kojima se nastoje ostvariti ciljevi gospodarskih i drugih subjekata tako da se anticipiraju potrebe potrošača i usmjeravaju proizvodi od proizvođača do potrošača.

Tako se npr. marketingom smatra menadžment funkcija kojom se organiziraju i usmjeravaju sve one poslovne aktivnosti koje su uključene u procjenu i pretvaranje nabavne snage potrošača u efektivnu potražnju za specifičnim proizvodima, te dostavu proizvoda potrošaču ili korisniku na način da se ostvari ciljana dobit ili druge skupine ciljeva gospodarskih i drugih subjekata.

**Makromarketing.** Kada marketing promatramo s makroaspekta, tada je marketing društveni proces koji u ekonomiji usmjerava tok proizvoda od proizvođača do potrošača tako da efektivno susreće ponudu i potražnju te ispunjava ciljeve društva.

Dvojica hrvatskih autoriteta u marketingu, Bazala i Rocco, ukazuju da marketing ima za cilj zadovoljenje društveno pozitivno valoriziranih potrošača s jedne strane, te zadovoljavanje potreba gospodarskih subjekata, ostvarenjem primjerene dobiti, s druge strane<sup>3</sup>, odnosno da suvremeni marketing označuje poslovnu aktivnost koja povezuje proizvodnju s potrošnjom tako da se maksimalno, i to profitabilno, zadovolje potrebe društva koje se na tržištu pojavljuju kao potražnja.<sup>4</sup>

Dvije autoritativne institucije slično definiraju marketing. Prva, AMA (*American Marketing Assotiation*)<sup>7</sup> definira marketing kao "*organizacijsku funkciju i skup procesa za stvaranje, komuniciranje i isporučivanje vrijednosti potrošačima kao i za upravljanje odnosima s potrošačima na načine koji koriste organizaciji i njenim interesno - utjecajnim skupinama*".<sup>8</sup>

Druga institucija, *U. K. Chartered Institute of Marketing*, smatra da je marketing proces upravljanja koji identifikira, predviđa i zadovoljava zahtjeve potrošača ostvarujući pritom profit<sup>9</sup>.

Moglo bi se navoditi još nekoliko desetaka definicija marketinga koje su u mnogome slične, ali ipak različite u određenim elementima. Neki ističu da se marketing i ne može definirati te navode kako marketing nije jednostavno

Slika 1. Logo AMA<sup>5</sup>



Slika 2. Logo U.K. CIM<sup>6</sup>



definirati. Nitko još nije bio sposoban formulirati jasnu i sažetu definiciju koja bi naišla na opće prihvaćanje<sup>10</sup>.

I pored iznesenih stavova i ocjena u nastavku se predlaže poimanje marketinga koje će biti ideja vodilja kroz knjigu. Dakle, marketing je proces stvaranja i razmjene vrijednosti gospodarskih i drugih 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 marketinga. Pod potrošačima se podrazumijevaju i oni krajnje potrošnje i poslovni potrošači. Koristi se termin vrijednost jer nije svaki stvoreni proizvod vrijednost. Proizvod postaje vrijednost kada je prihvaćen od onoga kome je namijenjen te se u njegovu stvaranju o tome vodi računa. Sastavni je dio procesa i razmjena koja se odvija između prodavača i potrošača. Predmet razmjene može biti samo ono što je vrijednost za jednu i za drugu stranu. Za prodavača je to novac koji dobije za proizvod koji isporuči potrošaču, a za potrošača proizvod koji plati prodavaču. Definicija marketinga podrazumijeva da se u proces stvaranja i razmjene vrijednosti uključuju gospodarski i drugi subjekti koji stvaraju vrijednosti za široku potrošnju i za proizvodnu potrošnju.

### 1.1.2. Sastavnice marketinga

Osnovni je zadatak marketinga stvaranje i poticanje na kupnju onoga što potrošači trebaju i žele. Pritom marketing sudjeluje u utvrđivanju onoga što potrošači trebaju i žele, te je angažiran u definiranju, stvaranju i plasmanu odgovarajućih proizvoda. U okviru tih aktivnosti potrošači se informiraju o ponudi, pristupaju procesu kupnje i koriste proizvod. Marketing prati njihovu reakciju kako bi se izvršile modifikacije ponude i/ili ponudili novi proizvodi. Dakle, marketing obuhvaća nekoliko sastavnica: ponudu, prodavače, razmjenu, potrošače i proces, odnosno sustav aktivnosti.

Ponudu je potrebno stvoriti kako bi postala predmet zanimanja i razmjene s potrošačima. Ponudu stvaraju prodavači, odnosno gospodarski i drugi subjekti koji su i nositelji marketing-aktivnosti. Sljedeća je sastavnica razmjena koja povezuje interese jedne i druge strane, interes potrošača je vrijednost koju mu isporučuje prodavač, a vrijednost za prodavača je novac koji predstavlja naknadu za isporučene proizvode. Središnja su sastavnica potrošači zbog kojih se marketing događa. Sve to ne bi bilo moguće bez sljedeće sastavnice koja se vezuje za proces, odnosno sustav aktivnosti kojim se osigurava da se interesno i uspješno povežu prodavači i potrošači.

U nastavku se raspravlja o svakoj od navedenih sastavnica marketinga.

**Ponuda** objedinjuje sve ono što se podrazumijeva pod proizvodom koji se isporučuje potrošaču uz definiranu cijenu proizvoda, kanale distribucije i aktivnosti usmjerene na upoznavanje potrošača s proizvodom. Na taj način proizvod postaje vrijednost koja se nudi na tržištu. Proizvod, kako je već

istaknuto, obuhvaća fizičke predmete, usluge i ideje. Fizički predmeti imaju vrijednost za potrošače, a karakteristika im je da se mogu vidjeti, opipati, okusiti i čuti, dok su usluge neopipljive i nevidljive, a pružaju potrošačima financijske, pravne, medicinske, rekreativne i druge koristi. Ideje pružaju potrošačima intelektualna i/ili duhovna zadovoljstva. To mogu biti koncepti, filozofije ili imidž. Tako ponuda nije samo proizvod, npr. osobni automobili, računalo, knjige i slično, već i usluge, usluge smještaja u hotelu, usluge obrazovanje, usluge liječnika i sl. Ponuda može obuhvaćati i ideje kao što su predizborne aktivnosti političkih stranaka, akcija prikupljanja sredstava za stvaranje fonda namijenjenog istraživanju raka, akcija za zaštitu zelenila i slično.<sup>11</sup>

Slika 3. Ponuda vina<sup>12</sup>



**Prodavači** su gospodarski i drugi subjekti koji realiziraju aktivnosti stvaranja ponude, sve u svrhu razmjene s drugim gospodarskim subjektima, institucijama ili pojedincima. Prodavači, kao sastavnica marketinga, definiraju svoj cilj koji se veže za ostvarivanje dobiti, osvajanje novog tržišta, razvoj novog proizvoda ili imaju neki drugi cilj. Prodavači su svi gospodarski i drugi subjekti, neovisno o njihovoj veličini i djelatnosti kojom se bave, kao i neovisno o tome jesu li to profitni ili neprofitni subjekti. Tako se npr. pod prodavačima podrazumijevaju razne tvrtke, ustanove kao bolnice, škole, fakulteti, domovi umirovljenika, ali i sportski klubovi, vjerske zajednice i razne druge udruge građana.<sup>14</sup>

Slika 4. Prodavačica na blagajni<sup>13</sup>



**Razmjena** se odvija između prodavača i potrošača, a predmet je razmjene proizvod. Proces razmjene je dinamičan proces u kojem prodavač dobiva protuvrijednost (najčešće u novcu) za isporučene proizvode. Proces razmjene se realizira kada postoje predmeti razmjene, komunikacija između prodavača i potrošača te ako oba partnera prihvate da razmjenjuju vrijednosti. Dakle, pod razmjenom se podrazumijeva dobivanje nečeg vrijednog za nešto drugo vrijedno u zamjenu. Razmjena je vezana na 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 manifestira na drugi način, kao što je to npr. psihološka prednost. U definiciji marketinga pojmom "razmjena" obuhvaćena je ne samo razmjena proizvoda za novac, već i za npr. angažiranje



jednog subjekta u zaštiti rijetkih životinja u zamjenu za moralnu potporu koju dobiva taj subjekt, ili za angažiranje kandidata na izborima u zamjenu za glasove birača. Razmjena je sastavnica marketinga i pokretač života jer sve se okreće oko koristi koju jedan ima, a drugi nema, te je spreman za nju platiti ili dati nešto drugo, što je možda značajno za trećega, i tako dalje bez kraja.

Smatra se da je potrebno zadovoljiti pet uvjeta da se ostvari razmjena:<sup>15</sup>

1. postojanje najmanje dviju strana,
2. svaka strana ima nešto što bi moglo biti vrijedno drugoj strani,
3. svaka je strana sposobna za komunikaciju i isporuku,
4. svaka strana mora biti slobodna prihvatiti ili odbiti ponudu,
5. svaka strana smatra pogodnim ili poželjnim trgovati s drugom stranom.

Slika 5. Razmjena između dviju osoba<sup>16</sup>



Svi navedeni uvjeti moraju biti ispunjeni da se razmjena realizira. Tako je npr. zadovoljen prvi uvjet – "postojanje najmanje dviju strana" ako *Elektromaterijal*<sup>17</sup> koji prodaje televizore *Samsunga* objavi oglas u dnevnom tisku i na oglas reagira više zainteresiranih potrošača. Ukoliko pritom dvoje zainteresiranih potrošača raspolaže novčanim sredstvima za kupnju, a *Elektromaterijal* ima na raspolaganju televizore,

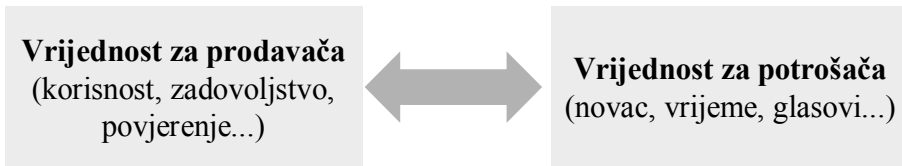
zadovoljen je drugi uvjet "svaka strana ima nešto što bi moglo biti vrijedno drugoj strani".

Treći uvjet "svaka je strana sposobna za komunikaciju", zadovoljen je kada obje strane, ne samo što imaju novaca, već iskažu i zanimanje za komunikaciju i spremne su platiti televizore, a *Elektromaterijal* je spreman iste isporučiti. U slučaju kada jedan od dvojice potrošača prihvaća uvjete, a drugi odbija ponudu *Elektromaterijala* zbog npr. neodgovarajuće dimenzije ekrana, zadovoljen je četvrti uvjet "svaka strana mora biti slobodna da prihvati ili odbije ponudu". U slučaju da je jedan potrošač prihvatio uvjete i platio za televizor koji je želio, a *Elektromaterijal* je prihvatio uplatu i isporučio traženi televizor, zadovoljen je peti uvjet da "svaka strana smatra pogodnim ili poželjnim trgovati s drugom stranom".

Na shemi 1. prikazan je jednostavni model razmjene u kojemu postoje dvije strane: prodavač i potrošač. Svaka strana po svom kriteriju razmjenjuju "nešto" što je za drugu stranu vrijednost. Tako npr. vrijednost za nekoga može biti korisnost upotrebe električnog aparata za brijanje, za što je spreman platiti 1.200 kuna u prodavaonicama *Rade Končara*.<sup>18</sup> Za druge osobe zadovoljstvo može predstavljati volontiranje u nekoj sportskoj udruzi, za što je potrebno

odvojiti svoje slobodno vrijeme. Treći su zbog stečenog povjerenja u određenu političku stranku spremni glasovati za njen program i ljude koji su nositelji programa. Dakle, u proces razmjene i jedna i druga strana unose određene vrijednosti koje nisu uvijek vezane samo za razmjenu proizvoda putem novca.

#### Shema 1. Proces razmjene

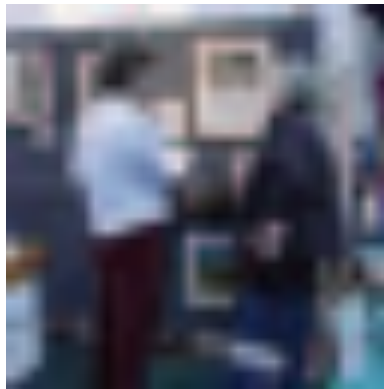


**Potrošači** su osobe koje ulaze u proces razmjene s ciljem da zadovolje svoje potrebe. Potrošač može biti pojedinac – fizička osoba i gospodarski ili drugi subjekt – pravna osoba. Potrošač je dakle fizička ili pravna osoba s kojom prodavač razmjenjuje proizvode za novac ili drugu vrijednost. Potrošač može, ali ne mora koristiti ili potrošiti kupljeni proizvod. Naime, u procesu kupovanja razlikuje se više uloga (o čemu će se detaljnije raspravljati u slijedećim podpoglavljima) te je potrebno razlikovati osobe koje kupuju od osoba koje troše proizvod. U mnogim slučajevima to nisu iste osobe. Tako je npr. majka kupila napolitanke tvrtke *Kraš*,<sup>19</sup> ali će njezin sin biti najveći potrošač napolitanki.<sup>20</sup>

U modernom poimanju marketinga potrošači nisu samo pojedinci, gospodarski i drugi subjekti koji kupuju fizički proizvod, već i oni koji ulaze u razmjenu kada se kao ponuda javlja ideja ili neke društvene vrijednosti. Tako se npr. pojam potrošač koristi i u slučajevima kada se građanin uključuje u akciju zbrinjavanja napuštenih životinja.

**Sustav aktivnosti.** Za zadovoljavanje potreba pojedinaca, gospodarskih i drugih subjekata, nužno je stvoriti sustav aktivnosti. Te se aktivnosti sastoje u identifikaciji potreba potrošača, stvaranju ponude koja će zadovoljiti te potrebe, stavljanju na raspolaganje proizvoda na mjesto i u vrijeme koje odgovara potrošaču te informiranju i uvjeravanju potrošača u vrijednost ponude. Ovim sustavom, koji je sastavnica marketinga, uspostavlja se interakcija između tržišnih subjekata – prodavača i potrošača. Ako je prodavač pravilno ocijenio potrebe i ispunio očekivanja potrošača, kao

Slika 6. Informiranje potrošača<sup>21</sup>



protuvrijednost dobiva nagradu za učinjeno u vidu priliva financijskih sredstava koja su mu nužna za daljnje investiranje i razvoj.

Zato se marketing i definira kao proces stvaranja i razmjene vrijednosti gospodarskih i drugih subjekata sa svojim potrošačima. U suvremenom gospodarstvu razmjena vrijednosti se, kao osnova marketinga, obavlja na tržištu.

Tržište se pod utjecajem industrijske revolucije razvilo i postalo motor gospodarskog napretka. Određena tržišta i tržišna ponašanja postojala su i ranije, ali u gospodarstvu u kojemu je dominirala poljoprivreda, s blagim naznakama industrije. U toj fazi ne može se govoriti o marketingu na način kako ga danas poimamo.

Iz navedenog se može zaključiti da gospodarski razvitak implicira i napredak marketinga. Početak marketinga zbog toga se povezuje s masovnom proizvodnjom i razmjenom koju je ta proizvodnja nametnula. U utvrđivanju početka i evolucije marketinga kao osebujne koncepcije poslovanja koriste se različiti pristupi, ali se svi slažu da je evolucija marketinga ovisna o stupnju razvijenosti i intenzitetu promjena u okruženju. Iz navedenog proizlazi da su se razvijenije ekonomije prije susretale s marketingom te da se marketing u tim ekonomijama i brže širio. Tako se, na primjer, smatra da su napredak i raširenost marketinga najveći u SAD-u kao zemlji s najrazvijenijom ekonomijom, nakon čega slijede zemlje Europske unije, Japana te druge zemlje. U nastavku se analizira evolucija koncepcija poslovanja, gdje se marketing pojavljuje kao završna faza.

## **1.2. EVOLUCIJA MARKETINGA**

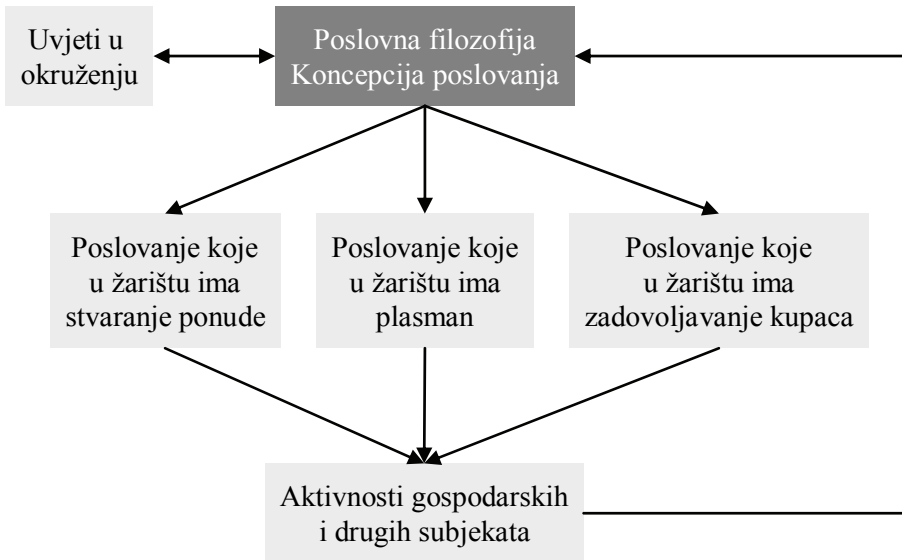
### **1.2.1. Dinamika okruženja, poslovne filozofije i koncepcije poslovanja**

Prodavači, odnosno gospodarski i drugi subjekti, svojim djelovanjem definiraju filozofiju i koncepciju poslovanja, a uvažavanjem određene poslovne filozofije i koncepcije poslovanja ostvaruju vlastiti napredak, napredak gospodarstva i društva u cjelini.

Filozofija poslovanja je posebni misaoni i operativni pristup u koncipiranju i realizaciji poslovanja. Filozofiju poslovanja određuju uvjeti koji vladaju u poslovnom životu, odnosno uvjeti djelovanja u okruženju gospodarskih i drugih subjekata. Dakle, uvjeti koje nameće okruženje uzrok su i posljedica promjena poslovne filozofije i koncepcije poslovanja. Ti su se uvjeti kroz povijest mijenjali. Koncepcija poslovanja određuje način djelovanja gospodarskih i drugih subjekata, što ovisi o klimi koja je stvorena filozofijom poslovanja.

Interaktivnost dinamike okruženja, poslovne filozofije i koncepcije poslovanja potiče promjene i usavršavanje poslovnih koncepcija na osnovi kojih gospodarski i drugi subjekti reagiraju i pridonose inoviranju poslovnih filozofija i koncepcija poslovanja (shema 2.).

**Shema 2.** Poslovna filozofija i koncepcija poslovanja



Koncepcijom poslovanja definira se stav gospodarskih i drugih subjekata prema njihovoj ulozi u gospodarstvu i društvu. To je i način poslovnog razmišljanja. U dosadašnjem razvojnem putu gospodarski i drugi subjekti svoj su napredak temeljili na raznim koncepcijama poslovanja. Marketing je samo jedna od evolucijskih faza koncepcije poslovanja. Nastanak i evolucija marketinga kao poslovne koncepcije svoje izvorište ima u proizvodnoj orijentaciji na koju se nastavljaju prodajna orijentacija, te marketing-orijentacija.

Analiza filozofije i koncepcija poslovanja razlikuje tri temeljne filozofije i koncepcije poslovanja:

- prva, koja se u osnovi svodi na brigu o tome kako stvoriti proizvode,
- druga, koja u središtu interesa ima plasman stvorenih vrijednosti,
- treća, koja polazi od potreba potrošača.

Svaka od tih filozofija i koncepcija poslovanja ima svoj razvojni put i karakteristike. Treći pristup, koji se naziva marketing-pristup, danas doživljava promjene i rekoncepciju.<sup>22</sup> Zbog uvjeta u kojima su djelovali gospodarski i

drugi subjekti pojedine faze traju različito vrijeme, a dolazi i do preklapanja pojedinih faza. U razvijenijim sredinama promjene su brže i intenzivnije te se zato nije moguće precizno odrediti prema početku i dužini trajanja pojedine faze. Njihov prikaz iskazan je na tablici 1.

**Tablica 1.** Evolucija koncepcije poslovanja

Koncepcije poslovanja	1850		1900		1950		2000	
Stvaranje ponude	→							
Plasman ponude		→						
Zadovoljavanje potrošača			→					
Novi marketing odnosi						→		

Prvi jasni obrisi moderne poslovne orijentacije kao odraza filozofije i koncepcije poslovanja vezuju se za razdoblje nakon industrijske revolucije i pojave masovne proizvodnje. Za to je doba karakteristično tržišno ponašanje, iako su određena tržišta, tržišna ponašanja i poslovne orijentacije postojali i ranije ali, kako smo rekli, u gospodarstvima u kojima je dominirala poljoprivreda s blagim naznakama industrije.

Tako na primjer "faza stvaranja ponude" traje od prve polovice XIX. stoljeća do kasnih 20-ih godina prošlog stoljeća, a u čitavom razdoblju XX. stoljeća preklapa se, odnosno odvija istovremeno s "fazom plasmana ponude". "Faza plasmana ponude" završava u 50-im godinama. "Faza zadovoljavanja potrošača" manjim se dijelom preklapa s "fazom plasmana ponude" i traje kraće – od 1950-ih do 1990. godine. U 90-im godinama uobličuje se novi pristup marketingu. Navedeno je predmet obrade u petom poglavlju gdje se raspravlja o novim područjima primjene marketinga i novim trendovima u marketingu.

### 1.2.2. Koncepcija ponude, plasmana i zadovoljavanja potrošača

**Koncepcija stvaranja ponude.** Početke novog doba karakterizira poslovna filozofija koja u središtu pažnje ima stvaranje ponude. Glavna preokupacija menadžmenta bila je vezana za stvaranje uvjeta kojima se osigurava veći obujam proizvodnje. Oblikovana je koncepcija poslovanja kojom su dominirali proizvod i proizvodnja. Industrijalizacija i adekvatna

mehanizacija u proizvodnim procesima ne samo da su omogućile veću proizvodnju, već su neizravno osigurale i veću potražnju. Veća potražnja bila je posljedica većeg standarda stanovništva. Veći standard stanovništva rezultat je većih prihoda, a veći su prihodi posljedica potražnje za radnom snagom i vrednovanjem kvalificiranijih djelatnika. Time se "interesni" krug zatvorio.

Osnovna briga gospodarskog subjekta toga doba svodila se na snižavanje cijena, a prodaja i fizička distribucija tretirane su kao "nužno zlo", odnosno kao usputne funkcije. Dakle, pored proizvoda osnovni elementi marketinga bili su prodaja i fizička distribucija, a iz toga doba poznat je slogan H. Forda koji glasi: *Dajte im svaku boju auta koju žele, samo da je crna.*

Krug "veća proizvodnja – veća potražnja" prekinut je velikom ekonomskom krizom 30-ih godina. Mnogi proizvodi ostaju neprodani. Gospodarstvo je u teškoćama. Uzroci teškoća nisu bili samo u padu potražnje, već su one nastajale i zbog problema nabavke sirovina i repromaterijala te ratnih razaranja toga doba. U takvim uvjetima gospodarski i drugi subjekti suočavaju se s otežanim uvjetima plasmana. Osnovna preokupacija premješta se iz proizvodne u prodajnu sferu.

**Koncepcija plasmana ponude.** Sve se više uočava da proizvod nije posljedica proizvodnih kapaciteta, već potreba tržišta. Poslovna se filozofija mijenja i oblikuje se nova koncepcija poslovanja. Tom koncepcijom dominira komercijalizacija poslovanja i razvijaju se nove tehnike i metode prodaje te jačaju promocijske aktivnosti. Na ovom stupnju evolucije poslovne orijentacije u središtu je interesa plasman. Pored proizvoda, najznačajniji elementi marketinga toga razdoblja bili su kanali prodaje i cijene, a donekle i unapređenje prodaje i ekonomska propaganda.

Promjene koje su uslijedile posljedica su forsiranja proizvodnje i masovne prodaje u prethodnim razdobljima i pojave određenog oblika zasićenosti tržišta. Nakon razdoblja masovne distribucije i forsiranja prodaje gospodarski subjekti se sve više orijentiraju na tržište i potrošače.

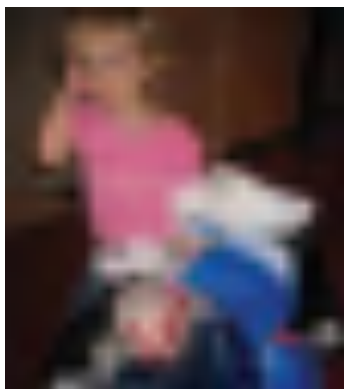
Za razliku od ranijih tržišta koja su dominantno bila tržišta prodavača, tržišta postaju tržišta potrošača. Odnosi na tržištu sve su složeniji, a raste i konkurencija. U takvim odnosima potražnja na tržištu, odnosno potrebe i želje potrošača, postaju ključna i referentna točka. Cilj se mijenja od sve veće proizvodnje i prodaje prema što uspješnijem zadovoljavanju potrošača. Stvara se nova filozofija poslovanja poznata kao marketing-filozofija.

**Koncepcija zadovoljavanja potrošača.** U osnovi, marketing-filozofijom osigurava se aktivan odnos prodavača prema potrošaču. Tim

Slika 7. Ford T<sup>23</sup>



**Slika 8.** Zadovoljan potrošač<sup>24</sup>



odnosom uvažavaju se ustvari zahtjevi tržišta, odnosno ponuda prilagođava potrebama potrošača. Dolazi do novog načina reagiranja gospodarskih i drugih subjekata, 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 u cilj gospodarskih i drugih subjekata od maksimalizacije prodaje na zadovoljenje potrošača uz ostvarivanje dobiti.

Osnovne karakteristike svake pojedine faze, način realizacije, ciljevi i prigodni komentar iskazani su u tablici 2.

**Tablica 2.** Poslovne orijentacije

Koncepcija poslovanja	Fokus	Način realizacije	Cilj	Komentar
Stvaranje ponude	Proizvodnja	Stvaranje kvalitetnih proizvoda	Proizvoditi sve što je moguće	"Napravi dobar proizvod i ljudi će ga kupovati"
Plasman ponude	Prodaja postojećih proizvoda	Agresivna prodaja i promocija	Maksimizirati prodajni volumen	"Koga briga što oni žele? Prodaj ono što imamo."
Zadovoljavanje potrošača	Zadovoljavanje akutnih i potencijalnih potreba i želja potrošača	Orijentacija na potrošača, orijentacija na dobit i integrirani marketing	Stvarati dobit zadovoljavajući potrošače	"Prije stvaranja proizvoda saznaj što potrošači žele"

Interesantna su razmišljanja Petera Druckera koji je još davne 1954. godine istaknuo važnost potrošača. Prema tom autoritetu postoji samo jedna dobra definicija svrhe poslovanja – stvaranje potrošača. Potrošač je taj koji definira posao. S obzirom da je svrha poslovanja stvaranje potrošača, gospodarski subjekt ima samo dvije osnovne funkcije: marketing i inoviranje.<sup>25</sup> Marketing je tako temeljan da nije dovoljno imati samo jaku prodajnu mrežu i

pridodati marketing, smatrao je Drucker, i nastavio kako je marketing mnogo širi od prodaje, to nije specijalizirana aktivnost, to je cjelokupna djelatnost gledana s njenog finalnog rezultata, tj. s potrošačeve točke gledanja.

Dakle, marketing-filozofija kao posebni misaoni i operativni pristup u koncipiranju i realizaciji poslovne orijentacije određena je novim uvjetima u okruženju. Ti su uvjeti ograničili mogućnost napretka samo i jedino onim gospodarskim i drugim subjektima koji ne temelje svoju poslovnu orijentaciju na koncepciji koja u osnovi ima zadovoljavanje potreba i želja potrošača, uz ostvarivanje dobiti. Takva se koncepcija naziva marketing-koncepcija.

### 1.3. ULOGA MARKETINGA

Na tržištu se procesom razmjene raspodjeljuju proizvodi. Između potreba i želja i njihovog ispunjenja postoji određena neusklađenost, bilo da proizvodi nisu na prodajnom mjestu ili stignu prerano ili prekasno, nema informacija o njima i slično. Marketing rješava nesklad na tržištu s više funkcija, što u konačnici rezultira koristima koje ostvaruju oba subjekta na tržištu: i onaj koji nudi i onaj čije se potrebe zadovoljavaju. Odnosi između tržišnog nesklada, funkcija marketinga i koristi prikazani su na shemi 3 i o njima se raspravlja u nastavku.



#### 1.3.1. Neskladi na tržištu

Nesklad se javlja u procesu zadovoljavanja potreba. Potrošači kao nositelji potražnje imaju jedna ograničenja i mogućnosti, dok gospodarski i drugi subjekti kao nositelji ponude imaju druga ograničenja i mogućnosti. Posebno su uočljivi sljedeći neskladi: prostorni nesklad, nesklad u vremenu,



Slika 9. Holcimov cement<sup>28</sup>



informacijski nesklad, nesklad u vrednovanju, nesklad u vlasništvu, nesklad u količinama i neravnomjernost u asortimanu.

<sup>26</sup> **Prostorni nesklad** između proizvođača i potrošača nastaje zbog prostorne razdvojenosti. Proizvođači su locirani na nekoliko lokacija, a potrošači na velikom broju lokacija. Tako npr. proizvođač cementa tvrtka *Holcim*<sup>27</sup> svoje sjedište ima u jednom gradu, a potrošači koji

trebaju cement nalaze se u većim i manjim gradovima širom zemlje.

**Nesklad u vremenu** proizlazi iz nemogućnosti/ nezainteresiranosti potrošača da se troše proizvodi odmah nakon proizvodnje. Navedeno nameće potrebu za skladištenjem i transportom proizvoda u vrijeme kada je potražnja prisutna. Tako npr. osobe koje idu na godišnji odmor na more trebaju kupaće kostime tijekom ljeta, a proizvođači tih proizvoda, kao što je tvrtka *VIS*,<sup>29</sup> moraju organizirati proizvodnju kroz čitavu godinu, uskladištiti kupaće kostime i plasirati ih pred početak ljeta i godišnjih odmora.

**Informacijski nesklad** javlja se zbog nepoznavanja potreba potrošača, kao i zbog neinformiranosti potrošača o proizvodnim mogućnostima i proizvodnom/prodajnom programu prodavača. Takva je situacija kad npr. proizvođač poštanskih omotnica za pisma nema informaciju da potrošači traže omotnice "s prozorčićem", ili situacija kad potrošači trebaju omotnice "s prozorčićem" i ne znaju da se one mogu nabaviti od drugog proizvođača, kao što je *Lipa Mill*,<sup>31</sup> na drugoj lokaciji u gradu.

**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. Tako će npr. proizvođač kravata vrednovati kravate ovisno o količini utrošenog materijala, energije i rada, ugrađujući u cijenu i troškove dizajniranja, promocije i drugih

Slika 10. Kravata *Croata*<sup>30</sup>



troškova. Proizvođač, kao što je *Croata*,<sup>32</sup> vrednovat će svoje kravate i uvažavajući cijene koje imaju konkurenti. S druge strane, za potrošača je bitno koliko mu ta kravata vrijedi kao ukrasni i funkcionalni predmet uz garderobu, kao i kakva je njegova spremnost da kupi skuplju ili jeftiniju kravatu.

**Nesklad u vlasništvu** nastaje kao posljedica vlasništva nad proizvodima kojima raspolažu prodavači, a koje ne namjeravaju trošiti već prodati. S druge strane, prisutna je težnja potrošača za

vlasništvom nad proizvodima koji njima trebaju, a koje oni ne posjeduju dok se ne obavi čin kupnje. Tako je npr. proizvođač *softwarea* napravio novi računalni program za određenu skupinu potrošača koja se bavi ugostiteljstvom. Vlasnici ugostiteljskih radnji trebaju takav program koji će im omogućiti brzu i točnu evidenciju prometa u ugostiteljskom lokalnu. Tek činom predaje računalnog programa i instaliranjem na računalo vlasnika ugostiteljskog obrta, te njegovim plaćanjem, smatra se da je anuliran nesklad u vlasništvu.

**Nesklad u količinama** javlja se iz razloga što prodavači/proizvođači teže proizvodnji velikih količina kako bi postigli učinke ekonomije obujma, a potrošači kupuju i troše jedan komad proizvoda ili eventualno manje količine. Tako npr. proizvođač industrijskog sladoleda *Ledo*<sup>34</sup> nastoji proizvesti najveće moguće količine sladoleda u raznim vrstama pakiranja jer će time zaposliti kapacitete i ostvariti najniže jedinične troškove. Potrošači imaju drugu logiku. Oni kupuju obično jedan sladoled i nisu zainteresirani za problem količine. Naime, jednim sladoledom zadovoljavaju svoju potrebu toga dana, a sutra mogu željeti dva i više sladoleda ili niti jedan.

Slika 11. *Ledo* sladoled<sup>33</sup>



**Nesklad vezan za neravnomjernost u prodajnom programu** proizlazi iz činjenice da su prodavači 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; potrošaču je bitno da ima na izbor širi prodajni program. Tako se npr. proizvođači hladnjaka kao što je *Rade Končar*<sup>36</sup> teže specijalizirati u proizvodnji određene vrste hladnjaka, dok je kod potrošača prisutna želja da kod kupnje imaju na raspolaganju široki izbor, uključujući kapacitet, boju, oblik, veličinu, širinu i drugo, te nisu zainteresirani dolazi li to od lokalnog, domaćeg ili stranog prodavača.

Slika 12. Hladnjak *Končar*<sup>35</sup>



### 1.3.2. Funkcije marketinga

Spomenute i druge nesklade uspješno se rješava marketingom. Marketing omogu-

čava razmjenu između prodavača i potrošača tako da obje strane dobiju vrijednosti koje su očekivale. Potrošač dobiva proizvod na lokaciji koja mu odgovara i u vrijeme kada mu je potreban, a prodavači 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 koje su imale prije razmjene.

U rješavanju tržišnih nesklada marketing se koristi funkcijom transakcije, logističkom funkcijom i funkcijom potpore.<sup>37</sup>

**Funkcija transakcije** ustvari je kupovanje i prodavanje proizvoda koje se odvija između dva tržišna subjekta. 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. S plaćanjem potrošači postaju vlasnici i stječu dojam o vrijednosti koju su kupili.

Slika 13. Kišobran *VIS K&G*<sup>38</sup>



nastupa početkom jeseni.

**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.

Tako npr. komunalno društvo *Čistoća*<sup>40</sup> stalno istražuje nove mogućnosti, te funkcijom potpore osigurava informacije za stvaranje nove ponude i financira razvoj novog proizvoda. Rezultati istraživanja tržišta o potrebi servisiranja velikih spremnika za naftu i postrojenja *INE rafinerije nafte* u Urinju ukazali su na potrebu za čišćenjem i odvozom industrijskog otpada.

### 1.3.3. Koristi za sudionike na tržištu

Marketing omogućuje da se savladavanjem tržišnih nesklada stvaraju koristi za oba sudionika na tržištu – i onoga koji nudi i onoga koji potražuje. Koristi imaju subjektivnu dimenziju, tj. za različite osobe (pojedince ili gospodarske i druge subjekte) određeni proizvodi imaju različitu vrijednost. Moguća je situacija da i za istu osobu i isti proizvod u različito vrijeme postoji različita korist. Tako će npr. veću korist imati čaša ambalažirane prirodne vode za osobu koja je trčala po suncu i dehidrirala, u odnosu na osobu koja je u to vrijeme ležala u hladu i odmarala se.

Potrebno je razlikovati četiri vrste koristi i to korist oblika, korist mjesta, korist vremena i korist vlasništva.<sup>41</sup>

**Korist oblika** realizira se stvaranjem proizvoda tako da ta ponuda odgovara potrebama i željama potrošača. Tako npr. tijesto za kruh, iako ima sličan oblik kao i gotov proizvod, nije korisno dok se od njega ne proizvede kruh.

**Korist mjesta** realizira se plasiranjem ponude na mjesto gdje potrošači trebaju proizvode. Npr. za pušača je od velike koristi mogućnost da kupi kutiju cigareta na dostupnom mjestu, a ne na mjestu koje je udaljeno nekoliko kilometara.

**Korist vremena** ostvaruje se stvaranjem proizvoda upravo u vrijeme kada to potrošači traže. Npr. za neku bi osobu od velike koristi bila nabavljena ulaznica za koncert prije održavanja koncerta, odnosno ona ne pruža nikakvu korist nakon što se koncert održi.

**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.

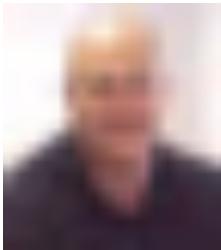
Uloga je marketinga u stvaranju koristi neizbježna. Tako npr. marketing ima utjecaj na stvaranje koristi oblika i to tako što osigurava informacije vezane za traženi oblik proizvoda. Marketing ima značajnu ulogu u realizaciji koristi mjesta i to plasmanom proizvoda na mjesto gdje to potrošači traže.

Marketing osigurava i realizaciju koristi vremena tako što plasira proizvode u pravo vrijeme.

Marketing omogućava da se ostvari prijenos vlasništva između prodavača i potrošača. Time se ostvaruje korist vlasništva.

## Stavovi eksperata

**Prema AMA (Američka udruga za marketing): Marketing je organizacijska funkcija i skup procesa za stvaranje, komuniciranje i isporučivanje vrijednosti potrošačima, kao i za upravljanje odnosima s potrošačima na načine koji koriste organizaciji i njenim nositeljima interesa. Kako biste najbolje objasnili ovu definiciju da je studenti lakše zapamte i razumiju?**



Tim Burkink, PhD  
Associate Dean  
Associate Professor of Marketing  
WSTC 140C  
University of Nebraska at Kearney  
Kearney, NE 68849-4430, USA  
T 1 (308) 865 1547  
F 1 (308) 865 8340  
E burkintj@unk.edu  
W www.unk.edu



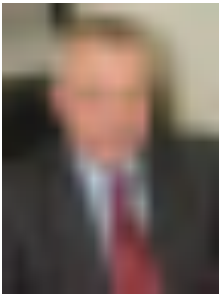
Učinkovit način za razumjeti marketing je proučavanje različitih dijelova ove definicije. Prvo, primijetimo spominjanje organizacije, koje sugerira da bi se funkcija marketinga i srodni procesi trebali primjenjivati u svim vrstama organizacija, uključujući profitne organizacije, kao što su trgovine na malo, i neprofitne organizacije, kao što su sveučilišta. Marketinška načela su također primjenjiva na ideje, ljude i mjesta.

Ključna komponenta marketinga je stvaranje vrijednosti. Vrijednost je korist koju potrošač prima kroz razmjenu s organizacijom i koja je stvorena dodajući korisnost proizvodima i uslugama. Na primjer, tvrtke koje prevoze pakete i pisma tijekom noći dodaju vrijednost stvarajući korisnost vremena. Korisnost se može stvoriti popunjavajući praznine između onoga što je potrošačima dostupno i onoga što žele.

Procesi kojima se stvara, komunicira i isporučuje vrijednost odnose se na osnovne alate koji se koriste u marketingu, uključujući proizvod koji se nudi u razmjeni, cijenu proizvoda, mjesto na kojemu je proizvod dostupan i promociju ili komunikaciju vezanu uz proizvod. Proizvod, cijena, mjesto i promocija čine marketing-miks, često nazivan i 4P. Možemo razmišljati o 4P kao marketerovoj kutiji s alatom.

Organizacije bi trebale prepoznati da je ključ dugoročnog uspjeha uspostavljanje i održavanje odnosa s potrošačima. Ovi odnosi se izgrađuju usvajanjem filozofije poslovanja, često nazivane marketing-koncepcijom, koja tvrdi da je ključ uspjeha organizacije fokusiranje na identifikaciju i ispunjavanje potreba potrošača. Zadovoljni potrošači će vjerojatnije i ostati potrošači. Organizacije s više zadovoljnih potrošača bit će dugoročno uspješnije.

Konačno, osim osiguravanja zadovoljstva potrošača, uspješni marketeri prepoznaju da ostali nositelji interesa također moraju biti zadovoljeni. Nositelj interesa je bilo koja osoba ili organizacija koja ima interes u marketerovoj organizaciji. Učinkoviti marketeri trebaju održavati obostrano korisne odnose s potrošačima, ali također i s dobavljačima, investitorima, vladama, zaposlenicima, čak i građanima, jer ovi nositelji interesa mogu pripomoći uspjehu organizacije. Dobri marketeri isporučuju vrijednost svima na koje razmjena utječe.



mr. sc. Đuro Horvat, predsjednik uprave  
*Gastro grupa d.o.o.*  
Ulica Grada Vukovara 271/6, 10000 Zagreb  
T (1) 60 62 700  
F (1) 60 62 701  
E [info@gastro-grupa.hr](mailto:info@gastro-grupa.hr)  
W [www.gastro-grupa.hr](http://www.gastro-grupa.hr)



Fokusiranost na kupce započinje 50-ih godina 20. stoljeća. Tada menadžeri počinju uvažavati brojne varijable koje utječu na prodaju, odnosno ponašanje potrošača, te se tako s vremenom razvio model marketing-miksa poznat u svijetu kao 4P. Naziv je nastao po početnim slovima sljedećih engleskih riječi: *Product* (proizvod), *Price* (cijena), *Promotion* (promocija), *Place* (distribucija i logistika, odnosno lokacija prodajnog mjesta).

Svaki od tih pojmova obuhvaća niz procesa. Tako se unutar pojma *proizvod* nalaze npr. proizvodni procesi i dizajniranje. Na taj način koncept 4P u prilično velikoj mjeri pojednostavnjuje proizvodni i prodajni proces. Zbog toga se uskoro taj koncept proširuje sljedećim pojmovima: *People* (ljudi), *Processes* (proces), *Customer service* (usluga).

Novi pojmovi ukazuju na značaj fenomena karakterističnih za suvremeno tržište. Ulaganje u ljude postalo je poslovni imperativ te se tretira kao investicija, a ne trošak jer su ljudi postali najvažniji organizacijski resurs. Upravo na tim principima menadžment *Gastro Grupe d.o.o.* iz Zagreba, a u cilju maksimalnog motiviranja ljudskih potencijala, razradio je specifičan koncept internog marketinga. Radi se o mehanizmu kojim se kreira, razvija i održava interna uslužna kultura. Sve aktivnosti *Gastro Grupe d.o.o.* realiziraju se uz stalno razmišljanje o potrebama krajnjeg korisnika. O kupcima ne razmišlja samo prodajno osoblje, već svi zaposlenici unutar *Gastro Grupe d.o.o.*. Sustavna orijentiranost na kupca je dugoročna orijentacija *Gastro Grupe d.o.o.* koja donosi brojne koristi tj. pozitivne financijske rezultate.

Novi trendovi potiču menadžment *Gastro Grupe d.o.o.* na razmišljanje prije svega o procesima, a tek nakon toga o funkcijama, strukturi i ostalim rukovodnim segmentima. Riječ je o sljedećim bitnim procesima: razumijevanje marketinških procesa, upravljanje inovacijskim procesima, upravljanje procesima unutar dobavljačkog lanca i upravljanje odnosima s potrošačima.

Uspješne marketinške strategije temelje se na sveobuhvatnom i preciznom poznavanju tržišta. Pri tome se najveća pozornost posvećuje potrošačkoj motiviranosti te načinu odlučivanja koje u znatnoj mjeri uvjetuje ponašanje potrošača. Današnja marketinška strategija pored poznavanja kupca te kreiranja znanja o potrošaču i tržištu, inzistira na uključivanju potrošača u proces kreiranja strategije.

Isto tako, moderno poslovanje se zasniva na kontinuiranom planiranju novih proizvoda i stalnom redizajniranju postojećih. Inovacijski procesi iziskuju multifunkcionalno upravljanje. U tu se djelatnost moraju uključiti svi odjeli, odnosno zaposlenici. Za inovacijske procese važan je timski pristup. Članovi tima međusobno se natječu u kreativnosti i formuliranju novih ideja.

Ljudi su postali svjesni kako je marketing moćno sredstvo realizacije organizacijskih ciljeva i u svim ostalim aktivnostima, a ne samo u onima usmjerenima na profit.

## SLUČAJ: Marketinške dileme Riječke industrije odjeće d.d. Rijeka<sup>42</sup>



RIO d.d.  
*Riječka industrija odjeće*  
Izviđačka 13  
51000 Rijeka  
T 051 262222  
F 051 262239

Menedžment tvrtke nalazio se pred neriješenim dvojabama. Akcija *Tisuću odijela za tisuću kuna* trebala bi startati za 3 tjedna, a još ima nekoliko neizvjesnosti.

Tvrtka *Riječka industrija odjeće d.d.* (RIO) osnovana je 1947. godine spajanjem više zanatskih radnji. U razdoblju od 1947. – 1992. poduzeće stvara svoju poznatu robnu marku RIO. Pretvorba u dioničko društvo i privatizacija započele su 1992. godine. U tom periodu su nastupila teška vremena. Međutim danas, nakon nove promjene vlasničke strukture i dolaskom nove uprave, tvrtka s oko 300 zaposlenika ima jasno definiranu strategiju ostvarenja ciljeva. Iako je većim dijelom orijentirana na *lohn* poslove (poslovi dorade) za poznate proizvođače vrhunske europska mode i manjim dijelom na poslove vlastite proizvodnje, strateški cilj je smanjenje *lohn* poslova i povećanje vlastite proizvodnje, širenje maloprodajne mreže na području Hrvatske i povećanje izvoza, prvenstveno u Sloveniju, što bi zajedno trebalo rezultirati ponovnim profitabilnim poslovanjem.

U proljeće 2004. godine RIO je krenuo u razradu marketing plana. Iz detaljno provedene analize situacije je, između ostalog, utvrđeno da su se zalihe odjeće nakupile te da je, osim što to predstavlja problem za *cash flow*, odjeća takav proizvod kojemu je vijek trajanja kratak. Dakle, ne proda li se uskoro, morat će se rashodovati. Uprava tvrtke je tada došla na ideju provesti jednomjesečnu akciju tijekom koje će višak zaliha prodavati u prostoru tvornice po sniženoj cijeni. Uz tu robu, prodavala se i roba s manjim tvorničkim pogreškama, dakako po još nižoj cijeni. Odaziv je bio odličan.

Sada, godinu i pol dana nakon prve akcije, oslušujući tržište i težeći ostvarenju svojih ciljeva, poduzeće kreće u novu akciju, ovoga puta pod nazivom *Tisuću odjela za tisuću kuna*. Ova je akcija, iako je proizašla iz prethodne, po mnogo čemu drugačija od svoje prethodnice. Naime, dok bi se prva mogla nazvati reaktivnom te bi po poslovnoj orijentaciji bila prodajna, ova je akcija proaktivna, odnosno marketinški orijentirana. Ovoga puta RIO je krenuo od želja i potreba potrošača, te započeo proizvodnju onoga što potrošači žele (nova odjela), po cijeni po kojoj hoće (svega 999,00 kn – u trgovina ta je cijena i dvostruko veća), gdje oni to hoće (veliki posjet tijekom prve akcije opravdava tvornicu kao prodajno mjesto). Povrh svega, ova akcija ima i svoj slogan *Tisuću odjela za tisuću kuna* te će tako lakše biti promovirana i



prihvaćena. Akcija bi trebala krenuti u vrijeme darivanja, u prosincu 2005. godine. Osim toga, u tom periodu i tom ozračju bi se i odjeća koja nije prodana tijekom prve akcije ponudila riječkom *Karitasu*, čime bi RIO pokazao i svoju pripadnost i privrženost zajednici u kojoj djeluje, a što je sve znak njegove marketinške orijentiranosti.

Iako se u tvrtci svi slažu kako je akcija odlična ideja, puno je dilema koje treba uskladiti na pravi način kako bi akcija doista imala željeni učinak. Primjerice: dok se proizvode ova odijela, ne može se istovremeno proizvoditi standardni program. Što je bitnije? Cijena od 999,00 kn je značajno manja od cijene sličnih RIO-vih odijela. Neće li kupci misliti da su inače odijela preskupa te se dugoročno "uvrijeđeni" udaljiti od RIO-a? Je li tvornica prikladno prodajno mjesto i za odijela prve kategorije? U kojoj mjeri treba promovirati akciju? Kojim medijima? Odnosno, sumirano, potrebno je odlučiti kako proizvod, cijenu, distribuciju i promociju učiniti međusobno konzistentnima da kupcu predstavljaju vrijednost te usklađenima s dugoročnim ciljevima tvrtke.

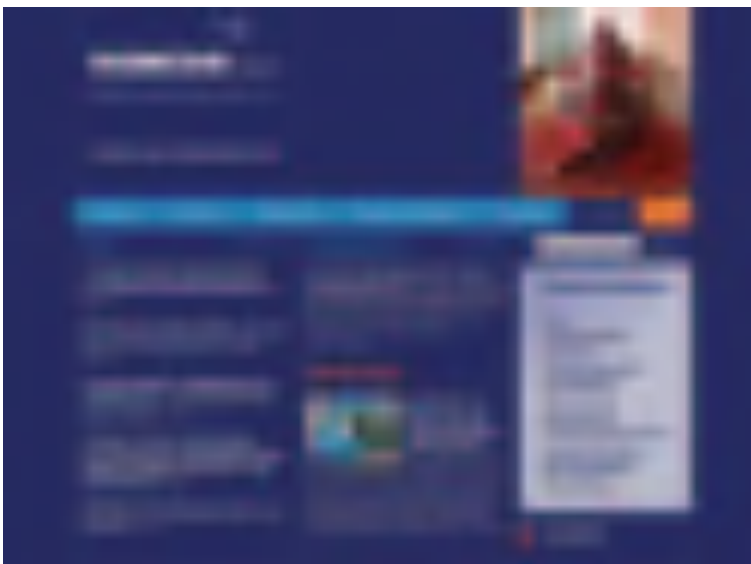
## INTERNET VJEŽBA: *Grupa Končar*

*Grupa Končar* osnovana je 1921. godine, a danas je čini 23 ovisnih i 4 pridružena društva s 4000 zaposlenih. Navedena društva nalaze se u sljedećim područjima primjene: energetika, električna vuča, informatika i komunikacije, industrija te kućanski aparati. *Grupa Končar* smatra svojom obvezom te dijelom poslovne politike i uspješnosti poslovnog procesa uključivanje u rješavanje problema prije svega uže zajednice, kroz sve segmente: od zaštite i unapređenja okoliša, planiranja i izvođenja infrastrukture do obrazovnih, socijalnih i kulturnih aktivnosti.

<http://www.koncar.hr>

1. Marketing obuhvaća nekoliko komponenata ili sastavnica. Po vašem mišljenju, koja je središnja sastavnica zbog koje je marketing nužan i kojom se ujedno rukovodi i *Končar*?
2. Prema vašem mišljenju, koju poslovnu orijentaciju ili filozofiju koristi grupa *Končar*? Ukratko je obrazložite.
3. Proizvod može biti fizički predmet, usluga ili ideja. Koja je od ove tri sastavnice glavni proizvod *Končara*?

Slika 14. Web-stranice tvrtke *Končar*<sup>43</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Marketing se može promatrati s mikro i makroaspekta. Kako se definira marketing s mikro, a kako s makroaspekta?
2. Uloga je marketinga da pomoću svojih funkcija otkloni moguće nesklade koji nastaju na tržištu. Objasnite nesklade koji mogu nastati, nabrojite tri funkcije marketinga i s nekoliko primjera argumentirajte tvrdnju iz prve rečenice.
3. Evolucija marketinga ovisna je o stupnju razvijenosti i intenzitetu promjena u okruženju. Iz navedenog proizlazi da su se razvijenije ekonomije prije susretale s marketingom te da se marketing u tim ekonomijama i brže širio. Slažete li se s ovom tvrdnjom? Možete li pronaći protuargument?
4. Što se sve podrazumijeva pod pojmom proizvod?
5. Što se podrazumijeva pod pojmom prodavač?
6. Što se podrazumijeva pod pojmom potrošač?
7. Potrebno je ispuniti pet uvjeta da se ostvari razmjena. Slažete li se da su uistinu svi ovi uvjeti nužno potrebni ili mislite da bi se razmjena mogla ostvariti i bez ispunjenja nekog od njih? Smatrate li da postoji još neki dodatni uvjet koji nije spomenut, a bitan je?
8. Stvaranjem ponude označena je koncepcija poslovanja kojom su dominirali proizvod i proizvodnja. Što je bila osnovna briga gospodarskih i drugih subjekata toga doba?
9. Marketing-koncepcija u središtu zanimanja ima potrebe i želje potrošača i težnju gospodarskih i drugih subjekata da u tome uspiju. U financijskoj oskudici teško je udovoljiti svima. Je li uspješniji gospodarski i drugi subjekt koji udovoljava potrošačima ili onaj koji udovoljava svojim poslovnim ciljevima? Može li se sagledavati jedan cilj bez drugoga?
10. Pojedinačno analizirajte temelje marketing-koncepcije.
11. Povećana briga za društvo posljedica je više društvenih pokreta, a predstavlja jednu od kategorija utjecaja na marketing-koncepciju. Navedite nekoliko primjera na koji način briga za društvo utječe na marketing-koncepciju.
12. Zamislite da ste a) pripravnik u tvrtki, b) glavni menadžer u tvrtki, c) zaposlenik u odjelu za gospodarstvo uprave grada, d) ministar gospodarstva. Što biste u svakoj od navedenih uloga poduzeli kako biste poboljšali provedbu marketing-koncepcije?

## IZVORI:

- 
- <sup>1</sup> Razgovor s vlasnicom obrta *Persi* tijekom 2003. godine
  - <sup>2</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: *Principles of Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995., str. 5.
  - <sup>3</sup> Bazala, A.: *Istraživanje tržišta u funkciji udruženog rada*, Progres, Zagreb, 1978., str. 14.
  - <sup>4</sup> Rocco, F.: *Marketinško upravljanje*, Školska knjiga/CEMA, Zagreb, 1994., str.19-20.
  - <sup>5</sup> <http://www.marketingpower.com>
  - <sup>6</sup> <http://www.cim.co.uk>
  - <sup>7</sup> Prva zvanična definicija marketinga datira iz davne 1935. godine od nacionalne udruge profesora marketinga koji su bili preteča AMA. Početna definicija marketinga nije mijenjana punih 50 godina sve do 1985. iako je bilo pokušaja 1948. i 1960. Nova definicija AMA rezultat je dugogodišnje rasprave i objavljena je u kolovozu 2004. *Marketing News*. 15, rujna, 2004.
  - <sup>8</sup> <http://www.marketingpower.com>
  - <sup>9</sup> <http://www.cim.co.uk>
  - <sup>10</sup> Meler, M.: Marketing, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005., str. 16. prema Rewolt S. H. - Scott J.D. - Warshaw M. R.: *Introduction to Marketing Management*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois, 1973., str. 5.
  - <sup>11</sup> U daljnjem tekstu koristit će se termini ponuda ili proizvod, pod kojima će se podrazumijevati fizički proizvodi, usluge i ideje.
  - <sup>12</sup> <http://www.infotoweb.com>
  - <sup>13</sup> <http://www.infotoweb.com>
  - <sup>14</sup> U daljnjem tekstu koristit će se termini prodavači ili gospodarski i drugi subjekti, pod kojima se podrazumijevaju proizvodne i uslužne tvrtke, ali i institucije i druge neprofitne organizacije koje plasiraju svoje proizvode, usluge ili ideje na tržište s ciljem da ostvare razmjenu.
  - <sup>15</sup> Kotler, Ph., *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 2001., str.11.
  - <sup>16</sup> <http://www.infotoweb.com>
  - <sup>17</sup> <http://www.elektromaterijal.hr>
  - <sup>18</sup> <http://www.koncar.hr>
  - <sup>19</sup> <http://www.kras.hr>
  - <sup>20</sup> U daljnjem tekstu pod potrošačem se podrazumijevaju pravne i fizičke osobe koje kupuju proizvode za vlastitu potrošnju, za potrošnju u obitelji ili za proizvodnu potrošnju.
  - <sup>21</sup> <http://www.infotoweb.com>
  - <sup>22</sup> U novije vrijeme sve veći naglasak vezuje se za orijentaciju na društveni marketing u kome je središte interesa dugoročna dobrobit potrošača i društvene zajednice, odnosno briga za čovjekovu okolinu. Grbac, B.: *Rekonceptija marketinga*, Ekonomija, Zagreb, 1996., 3, 1, str. 19-40.
  - <sup>23</sup> <http://www.infotoweb.com>
  - <sup>24</sup> <http://www.infotoweb.com>
  - <sup>25</sup> Drucker, P.: *The Practice of Management*, Harper&Row, New York, 1954., str. 37.
  - <sup>26</sup> McCarthy, E.J. - Perreault, W.D.Jr.: *Basic Marketing, A Managerial Approach*, Irwin, Chicago, 1990, str. 20.
  - <sup>27</sup> <http://www.holcim.hr>
  - <sup>28</sup> <http://www.holcim.com>
  - <sup>29</sup> <http://www.vis-kig.hr>
  - <sup>30</sup> <http://www.croata.hr>
  - <sup>31</sup> <http://www.lipamill.hr>
  - <sup>32</sup> <http://www.croata.hr>
  - <sup>33</sup> <http://www.ledo.hr>
  - <sup>34</sup> <http://www.ledo.hr>
  - <sup>35</sup> <http://www.times.hr>

---

<sup>36</sup> <http://www.koncar.hr>

<sup>37</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 9.

<sup>38</sup> <http://www.emeriti.hr>

<sup>39</sup> <http://www.vis-kig.hr>

<sup>40</sup> <http://www.rijeka.hr>

<sup>41</sup> Perreault, W.D.Jr. – McCarthy, E.J.: Perreault, W.D.Jr. – McCarthy, E.J.: *Essentials of Marketing, A Global Managerial Approach*, 8<sup>th</sup> ed., Irwin McGraw-Hill, New York, 2000., str. 5-6., Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: *Principles of Marketing, A Global Perspective*, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, 1995., str. 10.

<sup>42</sup> Slučaj pripremili mr. sc. Ivana First, asistentica na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci i mr. sc. Denis Buterin, komercijalni direktor tvrtke RIO d.d. pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

<sup>43</sup> <http://www.koncar.hr>

## 2. OKRUŽENJE MARKETINGA

### Ciljevi:

- Razumjeti pojam tržišta.
- Utvrditi tipologiju tržišta.
- Spoznati osobitosti pojedinih tržišta.
- Identificirati odrednice mikro i makromarketing-okruženja.
- Istaknuti karakteristike dobavljača.
- Obraditi specifičnosti posrednika.
- Utvrditi značaj potrošača i njegovih potreba.
- Razraditi ulogu konkurenata.
- Objasniti konkurentsko okruženje.
- Raspraviti dimenzije ekonomskog okruženja.
- Analizirati trendove i dinamiku tehnoloških promjena.
- Razumjeti karakteristike demografskog okruženja.
- Opisati političko-pravno okruženje.
- Proučiti društveno i kulturno okruženje.

Gospodarski i drugi subjekti djeluju na tržištu koje je po svojim karakteristikama dinamično. Na poslovanje gospodarskih i drugih subjekata utječe više snaga iz marketing-okruženja koje određuju osobitosti tržišta.

Na osobitosti tržišta djeluju snage iz neposrednog okruženja tzv. mikro okruženja i snage iz tzv. makrookruženja. Iz mikrookruženja djeluju snage kao što su konkurenti, dobavljači, posrednici i potrošači, dok iz makrookruženja djeluju snage kao što su ekonomija, tehnologija, demografija, politika i pravo, kao i kultura.

Navedene snage djeluju na tržištu kao mehanizmi kojima se reguliraju odnosi u društvu i usklađuju odnosi između proizvodnje i potrošnje, to jest odnosi između ponude i potražnje. Tržište je složeni ekonomski mehanizam koji se pojavljuje, razvija i poprima različite oblike, funkcije i ulogu u društvu.

O navedenom se raspravlja u nastavku obradom uloge i značaja tržišta, analizom snaga iz mikro i makromarketing okruženja.

## **2.1. ULOGA TRŽIŠTA**

### **2.1.1. Poimanje tržišta**

Tržište je svojom ulogom i značenjem vezano za razmjenu. Sve se okreće oko koristi koju jedan ima, a drugi nema, te je spreman za nju platiti ili dati nešto, što je možda značajno za trećega, i tako dalje u krug. Razmjena je, naime, proces razmjenjivanja proizvoda između subjekata koji stvaraju i subjekata koji troše i time zadovoljavaju svoje potrebe.

Smatra se da se u razmjenu uključuju i subjekti iz proizvodnih, uslužnih, profitnih i neprofitnih gospodarskih i drugih subjekata. Radi se dakle o procesu gdje je predmet razmjene proizvod pod kojim se podrazumijeva fizički proizvod, usluga, ideja, manifestacija, mjesto i osoba. Navedeno se ističe iz razloga što će se u daljnjem tekstu koristiti pojam "proizvod", a rasprava vezivati za gospodarske i druge subjekte. U tekstu će se koristiti pojam "gospodarski i drugi subjekti", čime se ustvari naglašava da marketing nije samo vezan za profitne subjekte, kao što je većina tvrtki, već i za neprofitne subjekte, kao što su sportska udruga ili udruga za zaštitu životinja.

Prilikom razmjene javljaju se dvije strane: strana koja nudi i strana koja potražuje proizvode. Susretom tih dviju strana javlja se ekonomski i društveni odnos čiji se sadržaj naziva tržište. Tržište je, ustvari, ekonomski odnos između sudionika u razmjeni. Odnosi ponude i potražnje na tržištu dobivaju svoju rezultantu u cijeni proizvoda koja predstavlja novčani izraz postignute vrijednosti.

Dakle, u poimanju tržišta tri kategorije čine osnovu: ponuda, potražnja i cijene, iako pojedini autori proširuju kriterije i uvode nove elemente pri obradi

tržišta, dok neki smatraju da se tržište niti ne može definirati zbog svoje složenosti.

Za razliku od situacija u prošlosti, u razvijenoj robnoj proizvodnji potrošači neposredno ne poznaju karakteristike proizvodnje, kao što ni proizvođači neposredno ne poznaju potrošnju. Akteri ponude i potražnje informacije o mogućnostima nabave i mogućnostima prodaje pribavljaju na tržištu. Osnovne trendove sustava koji je tako konstruiran postavljaju potrošači, koji preko svojih preferencija utječu na asortiman, kvalitetu i kvantitetu ponude.

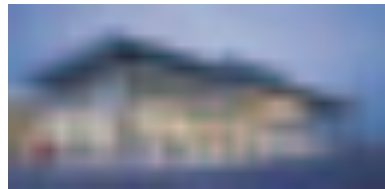
Ekonomisti tržište promatraju s gledišta odnosa koji se na njemu uspostavljaju, i tada se najčešće poimanje tržišta susreće kao "sveukupnost odnosa ponude i potražnje koji na određenom mjestu i u određeno vrijeme utječu na prodaju pojedinih proizvoda i skup svih ustanova, područja i uređaja koji omogućavaju organizirani i stalni kontakt između potrošača i prodavača"<sup>44</sup>. Ukupnost odnosa ponude i potražnje usuglašava se posredstvom tržišta, pa se tržište javlja kao veliki automatski regulator. Tržište omogućava da jedno dobro bude zamijenjeno drugim.

Za potpunije razumijevanje tržišta skreće se pažnja na stavove više autora koji ukazuju na više komponenata tržišta, među kojima se posebno naglašavaju prostor, prodavači, potrošači, proizvod, cijena, spremnost i mogućnosti potrošača, reguliranost tržišta i drugo. Tako, na primjer, dvoje nositelja marketing-misli pod tržištem podrazumijevaju ukupnost osoba koje imaju potrebe (da zadovolje) i koje su spremne razmijeniti nešto od vrijednosti s prodavačima koji nude razne proizvode<sup>45</sup>, odnosno sve potencijalne potrošače koji dijele neku određenu potrebu ili želju i koji bi mogli biti voljni i sposobni angažirati se u razmjeni kako bi zadovoljili tu potrebu i želju<sup>46</sup>.

U biti, pod tržištem se podrazumijeva ukupnost svih osoba i subjekata koji imaju potrebu ili želju za određenim proizvodom i koji su spremni i sposobni isti kupiti. Pojedina tržišta rezultat su potreba koje proizlaze iz svakodnevnih životnih situacija na poslu ili kući. Npr., potreba za dnevnim tiskom implicira nastajanje tržišta dnevnih novina od *Novog lista*<sup>48</sup> i *Vjesnika*<sup>49</sup> do *Večernjeg lista*<sup>50</sup> i drugih tiskovina.

Druga tržišta proizlaze iz želja potrošača za, npr. nabavom praška za pranje rublja *Faks Helizim* od *Saponije*<sup>51</sup> ili parfema marke *Dior*.<sup>52</sup> Tržište može biti identificirano kao masovno tržište koje čine potrošači različite starosne dobi, statusa, primanja, zanimanja i slično. Masovno je tržište, primjerice, tržište automobila gdje se među prodavačima javlja čitav niz proizvođača osobnih automobila od *Renaulta*,<sup>53</sup> *Fiata*<sup>54</sup> i *Volva*<sup>55</sup> do *Mercedesa*,<sup>56</sup> *Honde*<sup>57</sup>) i drugih. Tržište može

Slika 15. Autosalon<sup>47</sup>



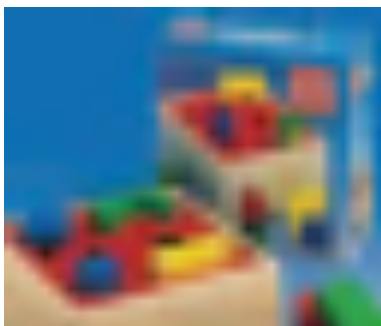


biti specijalizirano kao npr. tržište sportskih automobile *Masseratti*,<sup>58</sup> *Porsche*,<sup>59</sup> *Ferrari*.<sup>60</sup>

### 2.1.2. Pojavni oblici tržišta

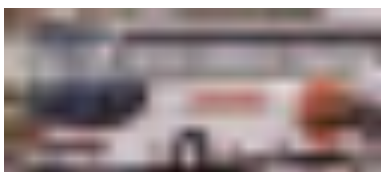
Polazeći od postavke da tržište čini ukupnost svih osoba i subjekata koji imaju potrebu ili želju za određenim proizvodom i koji su spremni i sposobni isti kupiti, razlikuje se tržište potrošača, poslovno tržište, tržište trgovine i tržište ustanova.

Slika 16. Igračke<sup>61</sup>



**Tržište potrošača** je tržište na kojem se kao potrošači javljaju fizičke osobe koje kupuju za vlastite potrebe ili za potrebe svojeg domaćinstva. Npr., otac kupuje trenirku *Nike*<sup>62</sup> za svoju kćerkicu i za to je spreman izdvojiti 750 kuna ili kupuje igračku za rođendan u trgovinama *Magme*.<sup>63</sup>

Slika 17. Autobus tvrtke *Autotrans*<sup>64</sup>



**Poslovno tržište**, koje se često naziva i industrijskim tržištem, je tržište na kojemu se kao subjekti javljaju pravne osobe koje nabavljaju proizvode za daljnju proizvodnju. Npr. autobusni prijevoznik *Autotrans*<sup>65</sup> nabavlja naftu od tvrtke *INA-Rafinerija nafte Rijeka*<sup>66</sup> kao pogonsko gorivo za svoje autobuse kojima prometuje u Hrvatskoj i susjednim zemljama.

**Tržište trgovine** je tržište na kojemu se javljaju trgovački gospodarski subjekti koji kupuju proizvode s ciljem da iste dalje preprodaju na tržištu krajnje potrošnje ili na tržištu poslovne potrošnje. Tako, na primjer, *Elektromaterijal*<sup>67</sup> kupuje hladnjake iz *Gorenja*<sup>68</sup> da bi iste prodao preko maloprodajne mreže fizičkim osobama, ili kupuje rashladne vitrine za ugostiteljstvo *LTH*<sup>69</sup> kako bi iste prodao ugostiteljskim radnjama ili tvrtkama, tj. pravnim osobama.

**Tržište ustanova** čine razni subjekti kao bolnice, fakulteti, škole, domovi umirovljenika, vojarne i slično, koje zbog proračunskog financiranja imaju limitirana sredstva i proizvode nabavljaju u velikim količinama kako bi po toj osnovi ostvarili najpovoljnije uvjete u nabavi.

### 2.1.3. Tipologija tržišta

Tržišta se mogu promatrati s različitih aspekata, a polazeći od njihovih temeljnih osobitosti moguće ih je klasificirati. Podjela, odnosno klasifikacija

tržišta, značajna je s teorijskog, a posebno praktičnog pristupa ovladavanja specifičnostima i karakteristikama pojedinih tržišta.

Razvrstavanje tržišta prema zajedničkim svojstvima u pojedine tipove naziva se tipologija tržišta. Do tridesetih godina u ekonomskoj literaturi tipologija tržišta temeljila se na uvažavanju tri tržišna stanja: slobodna konkurencija, monopolna konkurencija i državna intervencija.

Promjene u razdoblju koje slijedi nametnule su nova i sve složenija tržišna stanja, odnosno nove tipove tržišta. Danas se razlikuje čitav niz kriterija za tipologiju tržišta. Različiti autori odabiru različite kriterije za klasifikaciju tržišta, ali je u literaturi najprihvaćenija tipologija tržišta H. von Stackelberga. On je kao kriterij koristio broj sudionika u razmjeni i pritom razlikovao jednog, malo i mnogo potrošača, odnosno jednog, malo i mnogo prodavača. Stackelbergova klasifikacija prikazana je u tablici 3.

**Tablica 3.** Stackelbergova klasifikacija tržišta<sup>70</sup>

Broj potrošača	Mnogo	Malo	Jedan
Broj prodavača			
Mnogo	Potpuna konkurencija	Oligopson	Monopson
Malo	Oligopol	Bilateralni oligopol	Kvazimonopson
Jedan	Monopol	Kvazimonopol	Bilateralni monopol

Tako se, npr. u situaciji kad se na tržištu pojavi mnogo prodavača i mnogo potrošača govori o potpunoj konkurenciji. U situaciji kad na tržištu djeluju jedan potrošač i jedan prodavač, govori se o bilateralnom monopolu. Druge ekstremne situacije javljaju se kad se na tržištu pojavi mnogo potrošača i jedan prodavač (u slučaju monopola), dok je monopson obrnuta situacija s jednim potrošačem i mnogo prodavača.

Potpuna ili perfektna konkurencija predstavlja idealno tržište, dok je monopolno tržište njegova suprotnost. Potpuno konkurentsko tržište podrazumijeva postojanje mnogo prodavača i mnogo potrošača, gdje utjecaj na cijenu nije moguć. Suprotno tome, dominacija jednog prodavača ili potrošača, monopola ili monopsona uvjetuje neelastičnost potražnje, nesupstitibilnost proizvoda i diktirane cijene. Između ova dva ekstrema nalaze se ostali imperfektni oblici tržišta.

Dakle, analiza temeljnih osobitosti tržišta ukazuje da osnovu tržišta čini razmjena, odnosno susretanje prodavača i potrošača. Pri tom se javlja

ekonomski i društveni odnos čiji se sadržaj naziva – tržište. Tržište omogućuje da jedna stvar bude zamijenjena drugom, a danas je najzastupljeniji tip tržišta s imperfektnim konkurentskim karakteristikama.

Za spoznati zakonitosti djelovanje tržišta potrebno je uvažiti i analizirati snage iz okruženja marketinga i to kako onih iz mikrookruženja tako i onih iz makrookruženja.

#### **2.1.4. Snage iz marketing-okruženja**

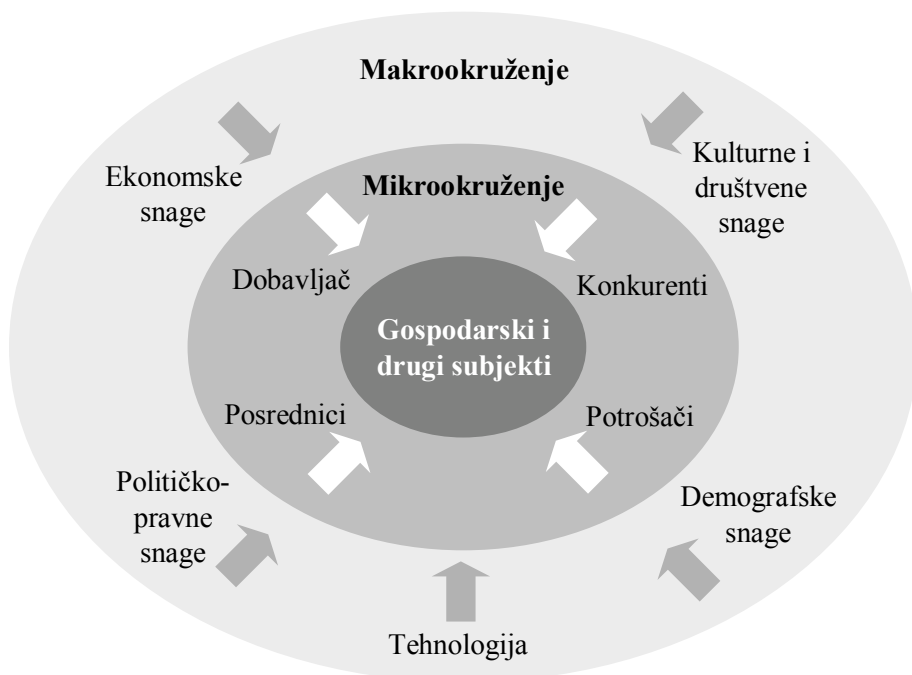
Analiza snaga iz okruženja realizira se stalnim praćenjem trendova u okruženju i/ili ciljanim istraživanjima koja se poduzimaju u tu svrhu, što postaje posebno složeno u uvjetima potrošačkog društva i "nove ekonomije". To je proces kojim se procjenjuju i interpretiraju podaci i informacije o snagama koje se identificiraju kao odrednice marketing-okruženja. S obzirom da se utjecaj navedenih snaga ne može kontrolirati, one se često nazivaju i nekontroliranim varijablama.

Tako je npr. od velike važnosti za proizvođača kvalitetnih vina tvrtke *Istravino*<sup>71</sup> novi Zakon o vinu iz 2003. godine (NN, 96/03.) kojim se vino tretira kao prehrambeni artikl. Time se ustvari vino, kao proizvod, manje opteretilo obvezama prema državi i izravno ga se učinilo konkurentnijim prema pivu. Navedena odluka spada po svojem obliku u pravne snage, ali je rezultat lobiranja i političke odluke da se stimulira proizvodnja vina u Republici Hrvatskoj. Odluka da se vino tretira kao prehrambeni artikl i time manje porezno optereti, ima učinak i na snage koje su objedinjene pod nazivom ekonomija, ali neizravno i na tehnologiju jer se može očekivati da će dio dobiti proizvođači vina, vinari, usmjeravati na nove tehnologije te na promoviranje kulture pijenja vina.

Snage iz marketing-okruženja stvaraju nove mogućnosti ili prijetnje na osnovi donošenja raznih odluka iz svog djelokruga rada, ili pak raznim događanjima koja su rezultat autonomnog djelovanja. Najčešće se utjecaj njihovih aktivnosti proširuje i na druga područja, kako je istaknuto u slučaju vina, gdje je pravna formulacija, pravna snaga, imala utjecaj na prihode proračuna tj. ekonomsku snagu, a ulaganje u tehnologiju na tehnološku snagu.

S druge strane, kao odgovor na svojevrzne izazove marketinga, stručnjaci su koncentrirani na donošenje odluka kojima se definira ponuda prodavača – gospodarskih i drugih subjekata. Ponuda pojedinog prodavača sastoji se od kombinacije više elemenata, gdje se kao ključni elementi javljaju proizvod, njegova cijena, način na koji se distribuira do potrošača i promocija, odnosno način na koji se tržište upoznaje s proizvodom. Odgovarajuća kombinacija elemenata marketinga, odnosno politike marketing-miksa, rezultat je planskih odluka kojima se prodavači prilagođavaju mogućnostima i prijetnjama koje dolaze iz okruženja.

**Shema 4.** Odrednice marketing-okruženja



## 2.2. SNAGE MIKROOKRUŽENJA

Turbulentnost suvremenog okruženja, pa time i njegovog podsustava – mikrookruženja, relativizira poziciju gospodarskog i drugog subjekta i nameće potrebu za unapređenjem odnosa koji se uspostavljaju između gospodarskih i drugih subjekata i snaga mikrookruženja.

Na odnose između gospodarskih i drugih subjekata i mikrookruženja djeluje čitav niz snaga – sudionika s pozitivnim ili negativnim utjecajem na napredak gospodarskih i drugih subjekata. Te snage iz mikrookruženja stvaraju prijetnje, ali i mogućnosti za razvoj. Gospodarski i drugi subjekti prilagođavaju se tim promjenama formuliranjem politike elemenata marketing-miksa (raspravlja se u trećem poglavlju) i upravljanjem marketingom (raspravlja se u petom poglavlju), s namjerom da izbjegnu prijetnje i da iskoriste mogućnosti koje te promjene donose. Iz navedenog proizlazi nužnost poznavanja snaga koje utječu na te promjene, njihov intenzitet, veličinu i način djelovanja. Time se, uz poznavanje vlastitih slabih i jakih snaga, poduzeće može odrediti prema upravljanju svojom budućnošću.

Mikrookruženje karakterizirano je neposrednim utjecajem na gospodarske i druge subjekte. Snage mikrookruženja utječu na reakcije i

ponašanje gospodarskih i drugih subjekata, ali i oni imaju utjecaj na reakcije i ponašanje sudionika iz mikrookruženja – postoji određena razina interakcije.

Snage koje karakteriziraju mikrookruženje, svaka ponaosob, imaju bitan utjecaj. Međutim, uvjeti nove konkurencije, nužnost orijentacije na tržište i upravljačke paradigme zasnovane na marketingu, ističu kao temeljne snage dobavljače, potrošače, konkurenciju, dobavljače i posrednike.

### **2.2.1. Dobavljači**

Dobavljači osiguravaju gospodarskim i drugim subjektima proizvode koje se transformiraju u novu vrijednost i koji se prodaju daljnjim potrošačima. Dobavljači mogu predstavljati snagu koja sputava razvitak i ekspanziju, ali i izvor su prednosti za pojedinu tvrtku. Sputavanje razvitka za gospodarske i druge subjekte kao potrošače proizlazi iz mogućnosti dobavljača da provode određena ograničenja. Dobavljači ograničenja najčešće ostvaruju povećanjem cijena input veličina, smanjenjem kvalitete svojih proizvoda, ignoriranjem rokova isporuke, nepružanjem pravodobnih i pravovaljanih informacija potrošačima, nesudjelovanjem u razvoju partnerstva sa svojim potrošačima, odnosno s drugim gospodarskim subjektom, i slično. Ograničenja proizlaze iz superiornosti dobavljača na tržištu.

Izvor prednosti dobavljača i po toj osnovi utjecaja na druge gospodarske subjekte, npr. potrošače, mogu proizlaziti i iz koncentracije i dominacije proizvoda koji se kupuju od strane potrošača koji su usitnjeni i nemaju pregovaračku snagu, ponude koja se razlikuje od drugih dobavljača i otežane preorijentacije potrošača da se u kratkom roku preorijentiraju na druge dobavljače. Dobavljač može ostvariti prednost na tržištu integracijom unaprijed i na taj način realizirati kontrolu nad plasmanom svojih proizvoda. Na taj se način determinira razvoj gospodarskih subjekata koji prihvaćaju takve poslovne odnose.

Iz navedenog proizlazi da dobavljači kao snaga mikrookruženja određuju spremnost na dostavu proizvoda, cijene proizvoda, razvoj proizvoda i potporu marketing aktivnostima.

Dobavljač ovisno o njegovim poslovnim interesima može iskazati veću ili manju spremnost na pravodobnu dostavu proizvoda. Od pravodobnosti dostave proizvoda koji su input za druge proizvode, ovisit će uspjeh subjekta koji trebaju i kupuju te proizvode. Posebno je to važno u slučajevima kada se radi o proizvodima koji su ključni za daljnju proizvodnju ili doradu. Npr. poznat je slučaj iz nedavne prošlosti kad je zbog nedostatka čipova na tržištu bila bitno poremećena proizvodnja računala. Do toga je došlo zbog naglog povećanje potražnje za računalima i drugo zbog katastrofalnog požara u kojem je izgorjelo postrojenje za proizvodnju čipova.

Danas mnogi subjekti dogovaraju sa svojim dobavljačima isporuku u pravo vrijeme, *just in time delivery*, čime se osigurava redovitost nabave i

smanjuju troškovi jer nema potrebe za zalihama koje opterećuju budžet gospodarskih i drugih subjekata. Npr. tvrtka *LRH*<sup>72</sup> razvija odnose s svojim dobavljačima do te razina da proizvođač pića, primjerice tvrtka *Badel*,<sup>73</sup> isporučuje svoje proizvode direktno na mjesto prodaje tj. u bar, restoran ili drugi ugostiteljski punkt. U nedavnoj prošlosti proizvođači raznih proizvođača pića i hrane skladištili su se u centralnom skladištu i iz njega po potrebi dopremali do skladišta hotela i iz skladišta hotela u priručno skladište ugostiteljskog punkta.

Dobavljači bitno mogu utjecati na cijene proizvoda koji se prodaju krajnjim potrošačima i time determinirati uspjeh gospodarskih i drugih subjekata koji kupuju od njih i koriste ih za daljnju proizvodnju i plasman na tržište. Naime, ako dobavljač osigurava proizvod po niskoj cijeni tada taj proizvod kao input veličina neznatno opterećuje finalni proizvod i obrnuto. Danas, u dinamičkom okruženju gdje se diferencijacija sve teže ostvaruje dodatnim karakteristikama proizvoda, većina gospodarskih i drugih subjekata pristupa diferencijaciji po osnovi cijena. U takvim situacijama cijena ulaznih veličina je naglašena.

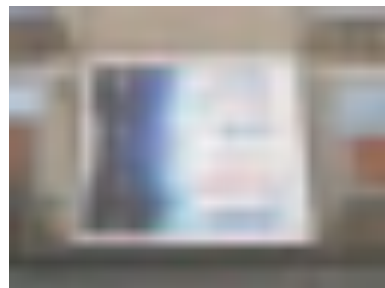
Od posebne je važnosti za ostvarivanje uspjeha gospodarskih i drugih subjekata suradnja na razvoju novih proizvoda. Tržište očekuje stalno nove proizvode, a gospodarski i drugi subjekti koji uspiju uspostaviti dobre poslovne odnose s dobavljačima na razvoju novih proizvoda imaju veću vjerojatnost uspjeha. Npr. za razvoj novih modela cipela za djecu tvrtki *Ciciban*<sup>76</sup> potrebna je nova oprema i novi materijali. U definiranju pravog izbora od posebne je važnosti znanje, ali i spremnost dobavljača opreme i materijala da pridonese koncipiranju nove ponude cipela za djecu.

Nadalje, dobavljači se sve više uključuju u pojedine marketing aktivnosti na tržištu krajnje potrošnje. Od marketing-aktivnosti u koje se najčešće uključuju dobavljači mnoge su vezane za suradnju u oglašavanju proizvoda, poticanje prodaje dijeljenjem besplatnih uzoraka, ali i s drugim promotivnim aktivnostima. Npr. prilikom posjeta velikim trgovačkim lancima, ali i u drugim trgovačkim tvrtkama, redovito smo pod utjecajem promotivnih akcija proizvođača. *Podravka*<sup>77</sup> vrlo često provodi akcije testiranja svojih proizvoda, dok se tvrtka *VIPnet*<sup>78</sup> oglašava na mjestu prodaje isticanjem velikog panoa s njenim proizvodima.

Slika 18. Cipele Ciciban<sup>74</sup>



Slika 19. Reklamni pano<sup>75</sup>



Gospodarski i drugi subjekti kao potrošači posvećuju malu i nedovoljnu pažnju nabavi i dobavljačima. U pravilu koristi se uhodana mreža dobavljača s kojima se ne razvijaju dugoročni poslovni odnosi, iako mnoga istraživanja ukazuju da su uspješniji upravo oni gospodarski i drugi subjekti koji razvijaju partnerske odnose s dobavljačima i definiraju strategiju nastupa prema dobavljačima.<sup>79</sup>

Analiza dobavljača kao snage iz mikrookruženja omogućuje poduzimanje aktivnosti kojima se poslovi nabave unapređuju i snaga snabdjevača usmjerava u pravcu razvitka pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Stabilnost odnosa s dobavljačem pored sigurnosti u poslovanju, osigurava i kvalitetu koja se ispoljava u spremnosti za unapređenje proizvodnog procesa, tehnologije i inoviranja input veličina. Navedeno utječe kako na sigurnost u poslovanja, tako i na kvalitetu, cijenu i rokove.

Iz tih razloga potrebno je da gospodarski i drugi subjekti uvažavajući navedeno traže rješenja koja se vezuju za uključivanje u proces nabave više snabdjevača, nove alternativne izvore i/ili vertikalno integriranje unazad uz uvažavanje strateškog pristupa nabavi.

### 2.2.2. Potrošači

Potrošači predstavljaju najznačajniju snagu koja utječe na razvitak gospodarskih i drugih subjekata. Oni su u centru pažnje gospodarskih i drugih subjekata i sve aktivnosti su podređene njima, odnosno zadovoljavanju njihovih potreba i želja. Potrošači su fizičke ili pravne osobe koji potrošnjom zadovoljavaju svoje potrebe. Pri tome su fizičke osobe, bilo kao pojedinci ili obitelj, nosioci osobnih potreba, a gospodarski i drugi subjekti, kao što su razne tvrtke i institucije, nosioci su reprodukcijских i investicijskih potreba.

Potrošači se klasificiraju na različiti načine, ali je najznačajnija distinkcija na potrošače proizvoda proizvodne potrošnje i potrošače proizvoda široke potrošnje.

Slika 20. Mlijeko *Dukat*<sup>80</sup>



**Potrošači proizvoda proizvodne potrošnje.** Potrošači proizvoda proizvodne potrošnje su u pravilu gospodarski i drugi subjekti koji kupuju razne proizvode s ciljem njihovog korištenja za daljnju reprodukciju. Npr. Brodogradilište *3.maj*<sup>81</sup> kupuje limove kao repromaterijal i ugrađuje ih u svoje proizvode – brodove.

**Potrošači proizvoda široke potrošnje.** Potrošači proizvoda široke potrošnje su u pravilu fizičke osobe, bilo kao jedinke ili kao dio obitelji. Kada neka fizička osoba kupuje mlijeko tvrtke *Dukat*<sup>82</sup> da bi

zadovoljila svoje potrebe tada se ona javlja kao potrošač proizvoda široke potrošnje.

Pri tome se razlikovanje potrošača proizvodne potrošnje od potrošača široke potrošnje ne temelji na vrstama proizvoda već prvenstveno na namjeni tog proizvoda. Tako npr. kada neka fizička osoba kupuje računalo tada ona to čini da bi zadovoljila svoje potrebe za komunikacijom internetom, potrebe za obradom teksta ili eventualno za obavljanje nekih složenijih poslova. U drugom slučaju kada pravna osoba, npr. tvrtka *Jedinstvo*,<sup>83</sup> kupuje računalo tada ona to čini da bi zadovoljila također potrebe za komunikacijom putem interneta, potrebe za obradom teksta, podataka ili za obavljanje nekih složenijih poslova. Razlika je u tome što potrebe pravnih osoba proizlaze iz potreba obavljanja poslovne aktivnosti i sastavni su dio procesa reprodukcije, dok fizičke osobe time zadovoljavaju vlastiti potrebe.

Dakle, polazište djelovanja potrošača, neovisno o tome radi li se o potrošačima proizvoda široke potrošnje ili potrošačima proizvodne potrošnje, vezuje se za kategoriju potreba. Iz tih razloga u centru interesa menadžmenta gospodarskih i drugih subjekata su potrebe i želje, odnosno njihovo razumijevanje te se s tim u vezi u nastavku ukazuje na njihovu suštinu.

**Potrebe i želje potrošača.** Potrebe i želje potrošača su izvorište poslovanja na tržištu. Potrebe i želje su višeslojna kategorija, koja pored ekonomskog zahtijeva i fiziološko, psihološko, sociološko i filozofsko tumačenje.

Pod potrebom se podrazumijeva stanje koje se javlja uskraćivanjem nekih osnovnih zadovoljenja. Pri tome postoji hijerarhija onoga što se na određenom standardu življenja smatra osnovnim zadovoljenjem.

Na potrebe potrošača nadovezuju se želje. Pod željama se podrazumijeva nešto što je traženo, ali nije nužno za život. Često se pod željama podrazumijeva i žudnja za posebnim zadovoljenjima. Tako na primjer trebate hranu jer ste gladni, ali želite jesti oslića na lešo. U ovom slučaju "hrana" se javlja kao potreba, a "oslić na lešo" kao želja.

Zadovoljenje potreba i želja odvija se u procesu u kojem se razlikuje više faza. Proces uključuje fazu utvrđivanja motiva, slijedi utvrđivanja ciljeva i na kraju samo zadovoljenja potreba i želja. Na potrebe i želje određeni utjecaj imaju i poticaji koji dolaze sa strane.

Potrebe predstavljaju razliku između stvarnog i željenog stanja. One nisu uvijek aktivirane, ali u slučaju njihovog aktiviranja postaju motiv. Potrošači su najčešće potaknuti na reagiranje. Poticaji dolaze iz okoline, bilo da su to prijatelji, roditelji, poslovni partneri, mediji i slično, ili su rezultat unutarnjeg poriva. Motiv usmjerava potrošača na ciljno traženje rješenja, bilo da se radi o osobi, predmetu, događaju ili drugome. Proces završava konzumiranjem traženog rješenja, odnosno zadovoljavanjem potreba.



Slika 21. Sok tvrtke Lero<sup>84</sup>



Npr. proces zadovoljena potreba za osvježanjem temelji se na utvrđenim motivima – osvježiti se u vrućim ljetnim danima hladnim bezalkoholnim pićem. Slijedi definiranje cilja – kupiti hladno bezalkoholno piće, npr. *Lero* tonik tvrtke *Istravino*,<sup>85</sup> kojim će se najbolje osvježiti. Na kraju osoba zadovolji svoje potrebe za osvježanjem konzumiranjem hladnog bezalkoholnog pića. Motivi su često pod utjecajem poticaja koji dolaze sa strane. Tako je npr. osoba koja je kao motiv imala osvježanje hladnim bezalkoholnim pićem mogla biti potaknuta na reakciju jer je vidjela drugu osobu koja ispija bezalkoholno piće.

Maslowljevo shvaćanje i rangiranje potreba je vrlo široko prihvaćeno, ali korisno je ukazati i na druge kriterije za klasificiranje potreba. Npr. razlikuje se klasifikacija potreba prema kriteriju zadovoljavanja potreba (primarne i sekundarne potrebe), s obzirom na broj sudionika na tržištu (pojedinačne, skupne, društvene potrebe), s obzirom na namjenu proizvoda (osobne, reprodukcijске, investicijske), s obzirom na vrijeme (prošle, sadašnje, buduće), s obzirom na opravdanost potreba (društveno opravdane i društveno neopravdane potrebe) i s obzirom na učestalost zadovoljavanja potreba (dnevne, tjedne, mjesečne, godišnje i višegodišnje). Polazeći od potrošača, potrebe se mogu klasificirati na osobne i proizvodno-uslužne potrebe.

Osobne potrebe predstavljaju potrebe pojedinaca i porodice, a proizvodno-uslužne potrebe predstavljaju potrebe gospodarskih i drugih subjekata u svrhu reproduciranja.

Osobe kao potrošači zbog svojih fizičkih i psihičkih različitosti imaju različite potrebe. S tim u vezi težnja za jednoobraznim obuhvatom potreba nije moguća. Različiti autori ukazuju na više klasifikacija potreba, ali se one u osnovi svode na fiziološke potrebe, društvene i psihološke potrebe.

Fiziolog Abraham Maslow smatra da iako je svaka osoba individua za sebe, ljude karakteriziraju neka zajednička obilježja u vezi potreba. Maslow je te potrebe rangirao od najosnovnijih do najsloženijih i pri tome zaključio kako se tek kada se zadovolji jedna razina potreba javljaju potrebe za drugim, višim razinama potreba.<sup>86</sup>

Redoslijed zadovoljenja potreba prema Maslowu započinje fiziološkim potrebama. U tu skupinu spadaju osnovne ljudske potrebe kojima se zadovoljavaju potrebe za hranom, vodom i zrakom. Zadovoljenjem tih potreba čovjek teži zadovoljenju više skupina potreba koja obuhvaća sigurnosne potrebe, odnosno potrebe za zaštitom.

Na trećoj razini nalaze se potrebe vezane za osjećaj pripadnosti i naklonosti. Te potrebe objedinjene su nazivom: potrebe za društvom i ljubavlju.

Slijede potrebe za ugledom, statusom, snagom utjecaja ili, jednom riječju, potrebe za poštovanjem.

Završna razina potreba ostvaruje se na bazi prethodno zadovoljenih ostalih četiriju razina potreba i postiže se onda kada pojedinac postigne ispunjenje vlastitih mogućnosti.

Promatranje potreba u njihovoj cjelovitosti je nedjeljivo i nezamislivo bez sagledavanja sustava vrijednosti društva u kome se promatraju, što potrebama i željama daje vrijednosnu dimenziju.

Potrebe su kao historijska kategorija usko povezane s tradicijom, materijalnim i kulturnim dometom društvenog razvoja, što potrebama daje i historijsku dimenziju.

S obzirom da potrebe nisu nikad zadovoljene i nikada do kraja dovršene to su i dinamička kategorija. Pokretljivost potreba proizlazi iz njihovog razvoja, koji je uvijek brži od mogućnosti njihovog podmirivanja.

Dakle, potrebe su vrijednosna, historijska i izrazito dinamička kategorija koja definira potražnju za određenim proizvodima i po toj osnovi utječe na gospodarske i druge subjekte koji imaju tendenciju da prepoznaju i zadovolje potrebe i želje svojih potrošača.

### **2.2.3. Konkurenti**

Konkurenti su pored potrošača jedna od najznačajnijih snaga iz mikro okruženja. Konkurenti utječu na ponašanje, djelovanje, a time i na napredak gospodarskih i drugih subjekata.

Za određeni gospodarski subjekt konkurencija su drugi gospodarski subjekti koji proizvode slične proizvode ili supstitute na istom prostorno obuhvaćenom području. Pod pojmom konkurencija podrazumijeva se, u pravilu, rivalstvo među tvrtkama koje žele zadovoljiti jednake potrebe potrošača.

Tako npr. tvrtka *Ugo hoteli*<sup>87</sup> koja na području Opatije ima nekoliko hotela, predstavlja konkurenciju za tvrtku *Liburnija rivijera hoteli*<sup>88</sup> koja također na tom području raspolaže sa značajnim hotelskim kapacitetima. Te su dvije tvrtke konkurenti jer nude iste ili slične usluge (hotelski smještaj s pratećim sadržajima) na istoj lokaciji.

Gospodarski i drugi subjekti ostvaruju prednost pred konkurentima na osnovi superiornijeg umijeća i/ili superiornijim resursima. Superiornost u umijeću svodi se na poznavanje tržišta, orijentaciju na potrošače, sposobnost

brzog reagiranja na fleksibilan način, razvijene partnerske odnose, te znanje i primjenu nove tehnologije.

Pored znanja, konkurentnu prednost gospodarski i drugi subjekti ostvaruju i efektima ekonomije obima, odnosno niskim troškovima proizvodnje i distribucije. Superiornost nad konkurentima postiže se i vlasništvom nad resursima ili sposobnošću da se oni osiguraju, te raspoloživošću kapitala.

Konkurent je motivator novih aktivnosti i promjena. Mnogi gospodarski i drugi subjekti propadaju ne zbog konkurenata već zbog toga jer se nisu kroz konkurentsku borbu osposobili da se prilagođavaju promjenama i novim zahtjevima potrošača. U tu svrhu poduzeća istražuju prednosti i nedostatke konkurenata kako bi ovladala situacijom na tržištu.

Studij konkurencije predstavlja kritičko preispitivanje snaga i slabosti gospodarskih i drugih subjekata u odnosu na konkurente. Analiza konkurencije omogućuje razumijevanje vlastite konkurentne prednosti i nedostataka, potpuno razumijevanje i anticipaciju konkurentove strategije u sadašnjosti i budućnosti te selekciju vlastite strategije. U petom stoljeću prije Krista veliki kineski vojni strateg Sun Tzu napisao je knjigu *Umijeće ratovanja* koja je izvrsni izvor za proučavanje strategije i ostvarivanje pobjeda, što u poslovnom svijetu znači – biti bolji od konkurencije. U knjizi se poručuje:<sup>89</sup>

- Ako ne poznaješ sebe niti svog neprijatelja, budala si i zaslužuješ poraz u svakoj bitci.
- Ako poznaješ sebe, ali ne i svog neprijatelja, svaka pobjeda će te koštati mnogo.
- Ako poznaješ sebe i svog neprijatelja, pobijedit ćeš u svakoj bitci.

Analizom konkurencije traže se odgovori na to tko je konkurent sada, a tko će to biti ubuduće, tko je ključni konkurent zbog kojeg se analiza radi, te koji su njegovi ciljevi i strategije. Analizom se utvrđuju i snage i slabosti konkurenata te očekivane promjene u strategijama konkurenata.

Analiza konkurencije temelji se na sekundarnim i primarnim izvorima informacija. Najznačajnijim informacijama smatraju se one koje dolaze od samog konkurenta (što konkurent kaže o sebi), od ostalih sudionika na tržištu (što drugi kažu o njemu) i čije je izvorište samo poduzeće koje istražuje konkurenta (što su pojedinci iz gospodarskih i drugih subjekata zapazili u vezi s konkurentom).

Korisnost uvažavanja konkurencije je višestruka, jer rezultati analize 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.

Za analizu i sagledavanje konkurencije potrebno je učiniti distinkciju između konkurenata koji su aktualni i potencijalni, te izravni i neizravni.

### **Aktualni i potencijalni konkurenti.**

Aktualni su oni konkurenti koji su aktivni na tržištu, dok su potencijalni oni konkurenti koji na danom tržištu još ne djeluju. Tako npr. *VIP*,<sup>91</sup> *T-com*<sup>92</sup> i *Optima*<sup>93</sup> uskoro očekuju četvrtog mobilnog operatera na hrvatskom tržištu. Taj je, još uvijek nepoznati operater, potencijalni konkurent za navedene tvrtke.

### **Izravni i neizravni konkurenti.**

Izravnim se konkurentima smatraju oni koji neposredno utječu na poslovanje određenog gospodarskog subjekta, a neizravnim se konkurentima smatraju oni koji se nalaze u drugim djelatnostima ili posjeduju različite tehnologije.

Tako su npr. za prodajni salon automobila *Kuželka*,<sup>94</sup> koji prodaje osobne automobile marke *Peugeot*, aktualni konkurenti svi ostali prodajni saloni automobila u riječkoj regiji. Potencijalni su konkurenti svi oni autosaloni koji će biti otvoreni i početi djelovati na ovom području.

Izravni je konkurent autosalonu *Kuželka* prodajni salon koji nudi isti program vozila *Peugeot*, kao što je to *Auto centar Kostrena*<sup>95</sup> za trgovinu i usluge. Neizravni su konkurenti autosaloni drugih proizvođača automobila, kao što su to *Škoda*,<sup>96</sup> *Renault*<sup>97</sup> i drugi.

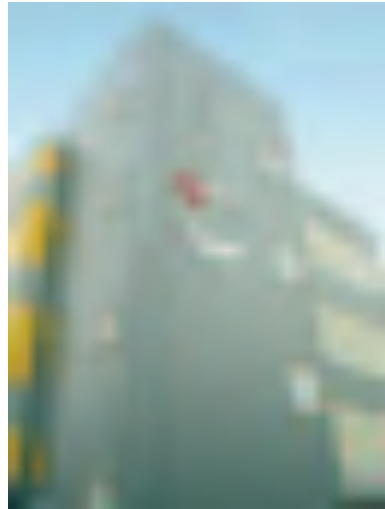
## **2.2.4. Posrednici**

Posrednici su daljnja snaga mikrookruženja. Njihov se utjecaj očituje kroz suradnju u procesu prodaje proizvoda krajnjim potrošačima, kao i potrošačima koji nabavljaju proizvode za daljnju preradu. Subjekti koji se javljaju kao posrednici su posrednici u trgovini, financijski posrednici i agencije za marketing usluge.

**Posrednici u trgovini.** Posrednici u trgovini angažirani su na pronalazanju potrošača, a razlikuju se: zastupnici i trgovački posrednici. Karakteristično je za zastupnike da pronalaze potrošače, ali pri tome nisu u posjedu proizvoda. Zastupnici su agenti i brokери koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima. Za usluge posredovanja naplaćuju odgovarajuću proviziju.

Agenti su pravne osobe koji predstavljaju potrošače i prodavače na stalnoj osnovi, dok su brokери pravne osobe koje povremeno angažiraju i

Slika 22. Tvrtka Optima<sup>90</sup>



Slika 23. Logo tvrtke *Broker*<sup>99</sup>



proizvođači i potrošači za obavljanje točno definiranog posla. Agenti su trgovački zastupnici koji na osnovi ugovora posreduju pri obavljanju poslova za druga poduzeća ili zaključuju poslove u ime drugog poduzeća. Brokери su samostalni trgovci koji bez ugovornog odnosa, na osnovu povremenih konkretnih naloga posreduju između potrošača i prodavača prilikom zaključivanja kupoprodajnog ugovora. Pored njihove osnovne posredničke uloge brokери obavljaju i druge usluge, od smještaja i sortiranja proizvoda do oglašavanja i prodaje

proizvoda. Brokери se specijaliziraju za pojedine vrste proizvoda, tako da se razlikuju brokери za prehrambene proizvode, brokери za nekretnine i dr. Npr. tvrtka *Broker*<sup>98</sup> je agencija za promet nekretnina koja je u kratkom roku od oko šest godina postala vodeće agencija za nekretnine u Hrvatskoj.

Trgovački posrednici su gospodarski subjekti koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima, a razlikuju se ovisno o njihovoj ulozi – veletrgovački posrednici i posrednici u maloprodaji.

Veletrgovački posrednici svojom aktivnošću vezani su za prodaju proizvoda onim gospodarskim subjektima koji će ih koristiti u svojem poslovanju ili preprodavati. Značenje veletrgovine vezuje se za njenu ulogu u osiguranju koristi mjesta, vremena i posjedovanja, i to kako za gospodarske i druge subjekte iz djelatnosti proizvodnje, tako i iz trgovine. Korist mjesta, vremena i posjedovanja ostvaruje se plasiranjem proizvoda na mjesto i u vrijeme koje subjekti iz navedenih djelatnosti smatraju najprikladnijim. Korist posjedovanja ostvaruje se prijenosom vlasništva između subjekata koji se bave veletrgovinom i gospodarskih subjekata.

Posrednici u maloprodaji su trgovački gospodarski subjekti koji objedinjuju prodaju proizvoda izravno krajnjim potrošačima. Krajnji potrošači kupuju proizvode isključivo za vlastite potrebe ili potrebe svog domaćinstva, dakle u neposlovne svrhe. Za maloprodaju ili trgovinu na malo bitno je, dakle, da se proizvodi prodaju krajnjim potrošačima.

**Financijski posrednici.** Daljnji posrednici od značaja za plasman proizvoda na tržište su financijske institucije, koje imaju određenu ulogu u financiranju kako tekućih tako i razvojnih aktivnosti gospodarskih i drugih subjekata. Pod financijskim posrednicima podrazumijevaju se prvenstveno banke i osiguravajuća društva, ali i drugi subjekti koji raspolažu slobodnim sredstvima a s kojima su spremni financirati plasman proizvoda na tržište.

Financijski posrednici na pojedine gospodarske i druge subjekte utječu uvjetima kreditiranja i cijenama svojih usluga. Taj utjecaj može biti pozitivan

kada se postiže ekspanzija gospodarske aktivnosti ili negativan kada je financiranje razvoja gospodarskih i drugih subjekata nepovoljno.

**Agencije za marketing.** U posrednike čiji se utjecaj očituje kroz suradnju u procesu prodaje proizvoda krajnjim potrošačima, kao i potrošačima koji nabavljaju proizvode za daljnju preradu, spadaju i tvrtke koje obavljaju neku od marketing-aktivnosti kao što su istraživanje tržišta, oglašavanje, dizajn, odnosi s javnošću, brandiranje. One su skupnim imenom nazvane – agencije za marketing, jer se razne marketing usluge pružaju zainteresiranim gospodarskim i drugim subjektima. Pojedine marketing agencije se specijaliziraju za određene marketing-aktivnost npr. tvrtka *Gfk*<sup>100</sup> se specijalizirala za istraživanja tržišta, tvrtka *Branddoctor*<sup>101</sup> za definiranje *branda*, tvrtka *P.I.O.* za vanjsko oglašavanje.<sup>102</sup>

Svi posrednici u zajedništvu s gospodarskim i drugim subjektima čine jedan sustav – sustav distribucije, nužan za osiguranje protoka proizvoda od proizvođača do potrošača. Efikasan distributivan sustav utječe na razvoj gospodarskih i drugih subjekata, i to kako po osnovi povećanja potrošnje tako i snižavanjem troškova proizvodnje. (Rasprava o distributivnom sustavu predmet je obrade u trećem poglavlju pod nazivom Politika distribucije).

### 2.3. SNAGE MAKROOKRUŽENJA

Snage iz makrookruženja nemaju izravni utjecaj samo na pojedini gospodarski ili drugi subjekt, ali utjecaj je prisutan i nije ga moguće zapostaviti. Ponekad je taj utjecaj neposredniji i uočljiviji, a u drugim slučajevima teže uočljiv ili dugoročan. Npr. broj stanovnika, što spada u demografsku snagu makrookruženja, u pojedinoj regiji umnogome će utjecati na potencijal tržišta za određenim proizvodom. Navedeno će za neke tvrtke kao što je *SMS*<sup>104</sup> biti od iznimne važnosti, dok za druge nema nikakvog značenja. Naime, tvrtka *SMS* može na to tržište plasirati značajne količine svojih proizvoda kao što je marmelada od smokava, dok za tvrtku *RAM*<sup>105</sup> koja proizvodi pored ostaloga i sapnice za plinsko zavarivanje i rezanje, to nema značaj. Slično je i s drugim snagama iz makrookruženja.

Taj utjecaj, što je slučaj i za ostale snage iz makrookruženja, ne modificira samo ponašanje promatranog gospodarskog subjekta već djeluje i na

Slika 24. Proizvod tvrtke *SMS*<sup>103</sup>



njegove konkurente, kao i na ostale sudionike na tržištu kao što su dobavljači i posrednici.

Nadalje, kao i u slučaju utjecaja snaga iz mikrookruženja, i snage iz makrookruženja predstavljaju prijete koje treba izbjeći, ali i mogućnosti koje treba iskoristiti. Iz tih razloga marketing stručnjaci u gospodarskim i drugim subjektima analiziraju i nastoje spoznati snage iz makrookruženja kako bi našli odgovore na nove izazove, ali se i prilagođavali njihovim utjecajima.

Snage koje nemaju izravni utjecaj na pojedini gospodarski ili drugi subjekt svode se na utjecaj ekonomije, prava, politike, tehnologije, demografije i kulture.

U nastavku se analiziraju karakteristike svake od navedenih odrednica marketing-okruženja.

### **2.3.1. Ekonomske snage**

Analiziranje snaga koje su objedinjene pod nazivom ekonomija značajno je iz razloga jer između stanja u ekonomiji pojedine države, regije, grada i potrošnje u tim sredinama postoji međusobna veza.

Naime, potrošnja je rezultat djelovanja potrošača i to kako potrošača proizvoda široke potrošnje koji kupuju prehrambene proizvode, odjeću, namještaj, automobil, tako i potrošača proizvoda proizvodne potrošnje koji kupuju sirovine, opremu, repromaterijal i koriste ih za daljnju reprodukciju. Veća potrošnja koju ostvaruju obje vrste potrošača unapređuje stanje u ekonomiji, a dobra situacija u ekonomiji potiče veću potrošnju.

S obzirom da se marketing-aktivnosti svode na zadovoljavanje potrošača, a zadovoljni potrošači utječu na povećanje potrošnje, briga je marketing-stručnjaka za stanje u ekonomiji razumljiva sama po sebi. Marketing su stručnjaci u gospodarskim i drugim subjektima iz tih razloga posebno zainteresirani za analizu trendova i promjena koje determiniraju snagu kupnje potrošača i strategije marketinga kada se radi o poslovnim potrošačima.

Najznačajnije dimenzije kojima se definiraju stanje, trendovi i promjene u ekonomskom okruženju svode se na analizu: konjunkturnih kretanja, razine nezaposlenosti, inflacije i prihoda obitelji i pojedinaca.

**Konjunkturna kretanja.** Reakcije potrošača, neovisno radi li se o potrošačima široke potrošnje ili o potrošačima poslovne potrošnje, umnogome ovise o konjunkturnim kretanjima.<sup>106</sup> Za nacionalnu je ekonomiju najinteresantnije razdoblje prosperiteta, kada živne ekonomska aktivnost i gospodarstvo ulazi u nove projekte i investicije. U tom razdoblju zaposleni ostvaruju veća primanja, a potrošači reaguju pojačanom aktivnošću kupovanja i potrošnje. Tako je npr. kupnja kućanskih aparata ili automobila porasla u Hrvatskoj nakon što su započele značajne investicije u cestogradnji početkom ovog stoljeća. Te su investicije, pored ostvarivanja osnovnog cilja koji se

svodio na povezivanje obalnih krajeva s unutrašnjosti Hrvatske, potaknule veću zaposlenost i veća primanja djelatnika, što je sve utjecalo na veću potrošnju.

**Razina zaposlenosti.** Nezaposlenost u pojedinoj zemlji kao posljedica stanja ekonomije u toj zemlji neizravno utječe na marketing-aktivnosti gospodarskih subjekata. Navedeno iz razloga jer nezaposleni nemaju prihoda ili su njihovi prihodi bitno smanjeni. Eventualni prihodi koje nezaposleni ostvaruju vežu se za prihode na osnovi socijalnih beneficija za nezaposlene ili na osnovi prihoda iz privremenog zaposlenja ili pak rada "na crno". Međutim, izvori su tih prihoda neredoviti i u pravilu nedovoljni za osiguranje adekvatnog standarda življenja. Ti se potrošači umjesto da se usredotočuju na kupnju, kao što to čine zaposlene osobe sa stalnim приходima, koncentriraju na štednju zbog bojazni za budućnost. Izvori za tu štednju su niski jer su ostvareni na osnovi programa socijalne pomoći ili rada "na crno". Dakle, javlja se dvostruki negativni učinak na potrošnju: nezaposleni manje kupuju, a skromna sredstva koja ostvare štede jer im je budućnost nesigurna.

**Inflacija.** Inflacija je smanjivanje vrijednosti novca koje se manifestira stalnim povećanjem cijena proizvoda. Inflacija utječe na kupovno ponašanje i tijekom roba tako da s jedne strane motivira nabavke "odmah po današnjim cijenama" jer će već sutra biti više cijene, kao i odgađanjem nabavke dok se situacija na tržištu u smislu rasta cijena ne smiri. Inflacija utječe i na troškove poslovanja, kako za nabavku repromaterijala i sirovina, tako i za plaće radnicima. Ona po toj osnovi utječe i na definiranje prodajnih cijena i, u konačnici, na rezultate poslovanja.

**Prihodi obitelji i pojedinaca.** Povećanje prihoda zaposlenih ili obitelji dobar je indikator povoljnih kretanja koje marketing-stručnjaci u gospodarskim i drugim subjektima uvažavaju prilikom određivanja marketing programa za nastup na tržištu. Marketing-stručnjaci posebno su zainteresirani za diskrecijske prihode – iznos koji ostaje pojedincu ili obitelji za ostale troškove nakon što se podmire nužne i redovite obveze i troškovi. Tako npr. svaka obitelj najprije usmjeri dio prihoda na troškove kao što su stanovanje i hrana, a tek nakon toga s ostatkom novca planira podmirenje drugih potreba kao što su obrazovanje, kultura i sport.

### **2.3.2. Tehnološke snage**

Tehnologija je činitelj razvoja, a rješenja koja ona nudi temeljena su na rezultatima istraživanja i na znanju. Tehnologija je znanje o primjeni znanstvenih rezultata usmjerenih na ostvarivanje poslovnih zadataka i ciljeva. Primjena novih tehnoloških rješenja u pravilu osigurava ostvarivanje konkurentske prednosti, što predstavlja dodatni motiv za analizu te snage iz makro okruženja.

Tehnološke promjene utječu na mogućnost stvaranja nove i inoviranja stare ponude. Tehnološke promjene omogućuju, s jedne strane, zadovoljavanje



do sada nepodmirenih potreba potrošača i, s druge strane, one utječu na postavljanje sve većih zahtjeva potrošača.

Marketing-stručnjaci analiziraju tehnologiju tako što istražuju njen utjecaj i doprinos razvoju gospodarskog subjekta. Tehnološke snage omogućuju da se novim tehnološkim rješenjima stvaraju novi proizvodi i po toj osnovi nove poslovne aktivnosti, unapređuju postojeći proizvodi i poslovne aktivnosti, utječe na smanjivanje troškova proizvodnje i doprinosi racionalnijim rješenjima u distribuciji.

Tehnološki razvoj ima velik utjecaj 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.

Tako je npr. internet revolucionizirao čitav niz gospodarskih aktivnosti. Gospodarski subjekti koji koriste internet informiraju subjekte na tržištu o svojim ponudama na nov način, a i distribucija se modificirala. Čitav je niz tvrtki koje u Hrvatskoj imaju svoje *web*-stranice i *on-line* oglašavaju svoju ponudu ili svoje proizvode prodaju putem interneta. Tako npr. nekoliko novinskih kuća u Hrvatskoj, kao *Nacional*,<sup>107</sup> *Novi list*,<sup>108</sup> *Slobodna Dalmacija*<sup>109</sup> i drugi pružaju svojim čitateljima i *on-line* izdanja s mogućnosti izbora sadržaja.

Tržište prihvaća ponudu koja je kvalitetna i koja je plasirana po prihvatljivim cijenama. Kako bi gospodarski subjekti odgovorili tim izazovima, svoju konkurentsku prednost grade koristeći nove tehnološke mogućnosti, odnosno stvaranjem tehnološke superiornosti. Stalna utrka za tehnološkom superiornošću dovodi mnoge u nezavidnu financijsku situaciju. Naime, stvaranje novih tehnoloških rješenja vrlo je skupo i traži velika sredstva za podupiranje istraživanja, ali za i kvalitetne istraživače i zaposlenike koji će raditi na pronalaženju novih tehnoloških rješenja.

Međutim, i pored velikih napora koji se ulažu u stvaranje nove ponude, mnogi proizvodi propadaju. Više izvora ukazuje da čak 80% proizvoda propada nakon uvođenja na tržište. Razloge propadanja u prvom redu treba tražiti u neuvažavanju tržišta, odnosno potreba potrošača.

### **2.3.3. Demografske snage**

Demografija je znanstvena disciplina kojom se proučava pučanstvo. Stručnjacima marketinga izučavanje snaga iz demografskog okruženja od posebnog je značaja, jer karakteristike tog okruženja imaju neposredan i jak utjecaj na tržište na kojemu gospodarski i drugi subjekti ostvaruje prihode. Analiza demografskog okruženja obuhvaća statističko proučavanje stanovništva, odnosno proučavanje ljudske populacije prema veličini, gustoći, lokaciji, dobi, spolu, rasi, zaposlenju i drugim statističkim podacima.

Promjene karakteristika i kretanja pučanstva ne događaju se naglo i u kratkom razdoblju, već obrnuto. Imaju utjecaja na dugoročne trendove i veličinu potražnje na tržištu. Informacije o demografskim karakteristikama omogućuju da marketing-stručnjaci mogu detaljnije proučavati reakcije i ponašanja potrošača. Te su reakcije često kod sličnih demografskih karakteristika različite. Npr. mladi od 18 do 25 godina starosti iako po dobnim karakteristikama vrlo slični imaju različite reakcije prilikom konzumiranja. Neki isključivo piju negazirana pića, a drugi isključivo gazirana pića. Neki kupuju *brandirane* proizvode, drugi isključivo *no name* proizvode. Upravo analiza demografskih karakteristika osigurava osnovne informacije o stanovništvu koje marketing-stručnjaci po potrebi detaljnije analiziraju obradom ponašanja potrošača. (Analiza tržišta i ponašanje potrošača nalazi se u trećem pod poglavlju).

Najznačajniji utjecaj demografskih snaga, koje u zbiru definiraju potražnju i određuju potencijal tržišta, dolazi od ukupnog broja stanovnika, dobne strukture stanovništva, geografske distribucije i struktura domaćinstva.

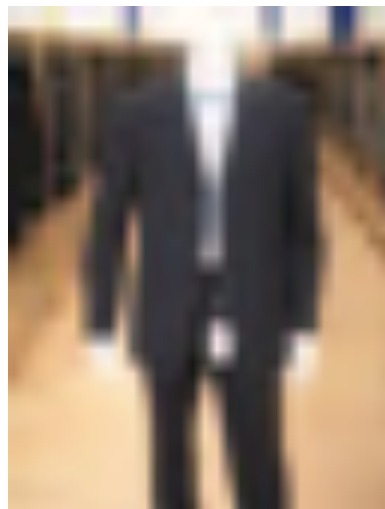
**Broj stanovnika.** Porast broja stanovnika u dužem razdoblju za marketing-stručnjaka znači povećanje potražnje, odnosno smanjenje broja stanovnika implicira i smanjenje potražnje. Npr. proizvođači hrane kao što su *Valpovo*<sup>112</sup> ili proizvođači odjeće kao što je *RIO*<sup>113</sup> u svojim projekcijama razvoja moraju voditi računa o kretanjima stanovništva, jer njegovo smanjivanje ima utjecaja na potražnju za njihovim proizvodima.

**Dobna struktura.** Za marketing-stručnjake dobna struktura i kretanje dobne strukture mogu biti od posebnog značenja. Tako će npr. proizvođač dječje hrane tvrtka *Podravka*<sup>114</sup> biti posebno zainteresiran za kretanje dobne skupine od 0 do 4 godine starosti, dok će privatni domovi umirovljenika biti zainteresirani za kretanje dobne strukture iznad 65 godina starosti. Naime, u slučaju prvog proizvođača kao potrošači se javljaju djeca, a u slučaju drugog proizvođača osobe iz starije dobne skupine.

Slika 25. Proizvod tvrtke *Valpovo*<sup>110</sup>



Slika 26. Odijelo tvrtke *RIO*<sup>111</sup>



**Geografska distribucija.** Obrada geografske distribucije stanovništva osigurava nove informacije marketing-stručnjacima koji su zainteresirani za razinu koncentracije stanovništva ili dobnih skupina stanovništva u pojedinim geografskim područjima. Tako je npr. za većinu gospodarskih subjekata koji ulaze ili djeluju u Hrvatskoj značajan podatak da oko 50% stanovništva živi i radi u glavnom gradu Zagrebu. Također, za neke gospodarske subjekte od značenja može biti i informacija da mladi napuštaju ruralne i odlaze u urbane dijelove zemlje.

**Struktura domaćinstva.** Na potražnju na tržištu utječe i struktura domaćinstva. Struktura domaćinstva određena je brojem sklopljenih brakova, brojem djece u braku, brojem rastavljenih brakova i brojem osoba koje žive kao samci. Analizom navedenih podataka, posebno u dužem periodu, moguće je spoznati strukturu i kretanje domaćinstava, što omogućuje procjenu potražnje na tržištu. Npr. trend koji ukazuje da je sve veći broj osoba koje žive kao samci može potaknuti proizvođače namještaja da u proizvodnom programu predvide i namještaj koji će zadovoljiti potrebe samostalnog življenja u stanu ili kući. Također, sve više osoba konzumira jedan ili više obroka izvan kuće. Navedeno potiče kako proizvođače hrane tako i pružatelje ugostiteljskih usluga na prilagođavanje novom trendu.

#### **2.3.4. Političko-pravne snage**

Na djelovanje gospodarskih i drugih subjekata značajan utjecaj dolazi od političkih i pravnih odluka koje donose vlada i zakonodavni organi u pojedinoj zemlji. Tim se odlukama definiraju pravila ponašanja koje moraju poštovati svi gospodarski i drugi subjekti.

Pravilima ponašanja utvrđuju se restrikcije kojima se na nacionalnoj, regionalnoj ili lokalnoj razini ograničava djelovanje gospodarskih i drugih subjekata. Takvim pravilima i propisima teži se osigurati pravednu konkurentsku utakmicu na tržištu i zaštitu potrošača.

**Zaštita od nelojalnog ponašanja.** Ograničenja se provode kako bi se gospodarski subjekti zaštitili od međusobnog nelojalnog ponašanja i strane konkurencije i zbog zaštite samih potrošača.

Marketing-stručnjaci moraju analizirati i dobro poznavati pravila i propise kojima se reguliraju odnosi na tržištu, kako u zemlji tako i u inozemstvu. Naime, neke političke odluke ili događaji mogu zaustaviti ili učiniti neprimjenjivim dobro pripremljen plan nastupa na tržištu, ali jednako tako političke odluke i događaji mogu stvoriti velike mogućnosti pojedinim gospodarskim subjektima za uspjeh na tržištu. Upravo su naponi pojedinih vlada usmjereni u pravcu stvaranja što povoljnijih odnosa za ekonomski razvoj zemlje i razvoj međunarodnih trgovinskih odnosa.

U cilju zaštite od međusobnog nelojalnog ponašanja i strane konkurencije, donose se odluke kojima se stvaraju uvjeti poslovanja koji

sputavaju nelojalnu konkurenciju. Npr. porez na dodanu vrijednost obračunava se na sve proizvode (svega nekoliko proizvoda oslobođeno je plaćanja PDV), a svi subjekti plaćaju komunalnu naknadu ovisno o površini koju zauzimaju.

Prema najavama hrvatskog ministarstva gospodarstva Hrvatska će donijeti zaštitne carine, do čak 70%, za uvoz junetine i govedine kako bi od prekomjernog uvoza zaštitila domaću proizvodnju. Navedeno čini iz razloga što je uvoz u prvoj polovici 2005. bio veći nego ukupni uvoz u prethodne dvije godine.<sup>115</sup>

**Zaštita potrošača.** U cilju zaštite potrošača mnoge vlade koriste mogućnost da određuju minimalne kriterije za kvalitetu proizvoda, i to kako onih koji se uvoze, tako i onih koji se proizvode u zemlji. Za neke proizvode, kao npr. lijekove, uvjeti su mnogo stroži i standardi visoko postavljeni, dok za druge proizvode, kao što su npr. odjeća ili kućne potrepštine, standarda ili nema ili su nisko postavljeni.

Pravila ponašanja koja donose političari utječu na poslovanje svakog gospodarskog i drugog subjekta. Te odluke se najčešće formaliziraju donošenjem zakona, odluka, odredbi, rješenja i drugih propisa koji u cjelini čine pravno okruženje. Pritom se jedni gospodarski subjekti prilagođavaju novim uvjetima, dok drugi nastoje kroz proces lobiranja promijeniti uvjete poslovanja i učiniti ih primjerenijim svome poslovanju.

**Zaštita potrošača i proizvođača.** Razlikuju se i propisi kojima se štite i potrošači i prodavači, odnosno proizvođači proizvoda. Npr. propisi kojima se regulira poslovanje markama proizvoda i označavanje marki usmjereni su na zaštitu kako potrošača, tako i prodavača. Marka za proizvođača znači da time svoju ponudu želi odvojiti od konkurenata, a za potrošače to znači da kupuju kvalitetan proizvod.

Mnogi su propisi u funkciji jačanja konkurencije i konkurentnog djelovanja, što u konačnici potrošačima omogućuje da izaberu najpovoljniju ponudu. S druge strane, mnogi se propisi odnose na sam proizvod. Propisi koji se donose vezano za proizvod imaju za cilj ili da zaštite potrošače od loših proizvoda ili da zaštite gospodarske subjekte od kopiranja njihovih proizvoda. Tako npr. gospodarski subjekti štite svoje pozicije na tržištu tako što koriste zakon o patentima koji onemogućuje drugima da se okoriste inovacijama. Postoji i zakon koji štiti autorska prava, koja se najčešće vezuju za glazbena djela, audio i video zapise. Tako npr. *ZAMP (Zavod za zaštitu autorskih muzičkih prava)*<sup>116</sup> naplaćuje svakom ugostiteljskom lokalu u kojem se nalazi radio i/ili televizijski prijamnik autorska prava za izvođenje pjesama.

Čitav niz propisa štiti građane, pa tako i potrošače. Tako je npr. utvrđen čitav niza propisa kojima se štite građani i potrošači vezano za zaštitu okoliša, npr. zakoni kojima se regulira maksimalno dopušteno zagađenje zraka i vode, zakoni kojima se regulira gospodarenje i reciklaža otpada. Nadalje, potrošači se štite i reguliranjem obveznog isticanja npr. nutricionističkih karakteristika

proizvoda kao što je to učinjeno na vitaminskom instant napitku tvrtke *Cedevita*.<sup>117</sup>

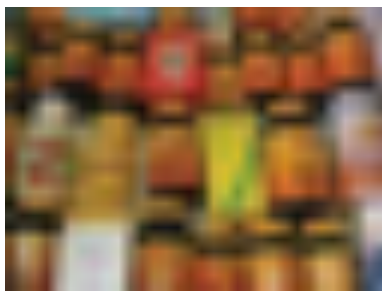
### 2.3.5. Društvene i kulturne snage

Društvene i kulturne snage determiniraju reakcije i djelovanje gospodarskih i drugih subjekata na tržištu. Te snage 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.

Iz tih razloga proučavanje društvenih i kulturnih snaga za marketing stručnjake je imperativ. Te snage određene su stavovima potrošača, vrijednosnim sustavom i stilom života.

Stavovi potrošača, vrijednosni sustav i stil života su u interakciji, tj. jedno utječe na drugo, a međusobno stvaraju sinergijski učinak i utječu na stvaranje novih mogućnosti za gospodarske subjekte, ali i nove prijetnje.

**Slika 27.** Vitamini i minerali<sup>118</sup>



Stavovi potrošača, vrijednosni sustav i stil života duboko su usađeni u pojedino društvo i teško se mijenjaju. Međutim, promjene su prisutne i, u pravilu, izazivaju modifikacije u ponašanju i potražnji. Na primjer, u posljednjih nekoliko godina posebno je značajan pristup zdravom življenju kao stilu života koji, pored ostaloga, obuhvaća brigu za tjelesnom aktivnošću, zdravom hranom i potrebom za raznim vitaminima i mineralima. Mnogi su gospodarski subjekti prepoznali takve promjene u društvu i kulturi te ponudili razne sprave za vježbanje, veliki broj proizvoda lansiran je kao dijetalna hrana ili kao proizvodi s prirodnim sastojcima. Npr. sukladno svjetskim i suvremenim trendovima življenja i prehrane, vodeći maloprodajni lanac *Konzum*, u suradnji s *Eko-projektom Mavrović*, uveo je u sve svoje *Super-Konzum* prodavaonice odjel u kojem se nalazi bogata ponuda dijetetskih i prirodnih organskih proizvoda koji nisu tretirani pesticidima, umjetnim gnojivima ili nekim drugim neprirodnim supstancama.<sup>119</sup>

Također, nastao je čitav pokret koji motivira ljude da se rekreiraju, tako da se često susreću ljudi na cesti, parkovima ili na igralištima kako džogiraju ili odlaze u neki od novootvorenih *fitness* centara.

Takve su promjene utjecale i na druge gospodarske aktivnosti. Tako se npr. na tržištu mogu naći "tenisice" više proizvođača kao što je *Nike*<sup>120</sup> koje se razlikuju po namjeni: od onih za trčanje u prirodi i igranje košarke do onih za rekreaciju u zatvorenim prostorima. Na tržište je plasirana odjeća za rekreativno bavljenje sportom i to za razna godišnja doba i ovisno radi li se o

rekreaciji u zatvorenim ili otvorenim prostorima.

Međutim, dok se za jedne proizvođače otvorila mogućnost širenja tržišta, za druge su novi društveni i kulturni trendovi značili ograničenje. Tako je npr. proizvođačima duhanskih proizvoda zabranjeno oglašavanje tih proizvoda, a na ambalaži moraju istaknuti kako je pušenje štetno za zdravlje.

Potrošači su kroz iskazivanje svojih stavova posebno zainteresirani za nabavku kvalitetnih proizvoda, žele biti informirani o proizvodu, prihvaćaju korektne cijene i ekološki postaju sve svjesniji. Kvalitetu proizvoda mjere ne samo kroz osnovni proizvod već i kroz dobivene predprodajne i postprodajne usluge, o čemu marketing stručnjaci moraju posebno voditi računa.

Internetizacija omogućuje potrošačima da danas budu dobro informirani, s ponudom koja dolazi iz čitavog svijeta, što za gospodarske i druge subjekte predstavlja nove izazove. Potrošači traže korektne cijene, što znači da očekuju primjerenu protuvrijednost za novac koji su dali za određeni proizvod. Iz tih razloga marketing-stručnjaci moraju prethodno spoznati što je to vrijednost koju uvažavaju potrošači za određeni proizvod. Ponekad je to upravo vezano za njegovu ekološku dimenziju. Naime, potrošači postaju ekološki sve svjesniji, odnosno jasno iskazuju svoju brigu za ekološke probleme: zagađenje zraka, problematiku ozonskih rupa, odlaganje opasnog otpada, kisele kiše i drugo. Navedeno utječe da sve veći broj potrošača želi proizvode koji imaju elemente ekološki prihvatljivih proizvoda, neovisno jesu li su izrađeni od ekološki čistih sirovina ili reciklirane ambalaže.

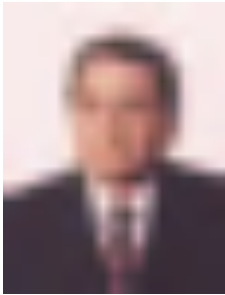
Čitav je niz društvenih i kulturnih promjena nastao u društvu u proteklih nekoliko desetljeća koje su utjecale na promjenu vrijednosnog sustava, što s jedne strana omogućuje razvoj novih proizvoda i djelatnosti, ali znači i ograničenja u razvoju gospodarskih i drugih subjekata. Tako se npr. uloga obitelji promijenila, uloga spolova se promijenila, jača pokret zdrave prehrane i *fitnessa*, teži se kvaliteti življenja u odnosu na dosadašnje podizanje životnog standarda, dolazi do uvažavanja vremena pri čemu se "radi za život" a ne "živi za rad", jača osjetljivost prema prirodnoj okolini te težnja za stjecanjem bogatstva i statusa u društvu.

Slika 28. Zdrav život - jogging<sup>121</sup>



## Stavovi eksperata

**Razlikujemo mikrookruženje (potrošači, dobavljači, konkurencija i posrednici) i makrookruženje (ekonomske, političko-pravne, tehnološke, demografske i kulturno-društvene snage). Ako neka tvrtka ulazi na novo tržište, smatrate li da je jedno od okruženja potrebno proučavati iscrpnije? Zašto?**



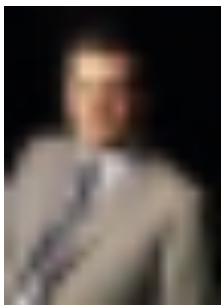
Prof. dr. sc. Muris Čičić  
Professor and Dean  
Faculty of Economics  
University of Sarajevo  
Trg oslobođenja 1, Sarajevo, Bosnia-Herzegovina  
T 387 (033) 275 906  
F 387 (033) 275 963  
E [muris.cicic@efsa.unsa.ba](mailto:muris.cicic@efsa.unsa.ba)  
W [www.efsa.unsa.ba](http://www.efsa.unsa.ba)

Ulazak na nova tržišta danas postavlja mnogobrojnije i mnogo kompleksnije zahtjeve pred kompanije nego prije. Razlog tome su dinamični uvjeti okruženja, uz brže i dramatičnije promjene. Tehnološke promjene, oštrija konkurencija, globalizacija, kulturne i demografske razlike, politički zahtjevi, svakodnevno usložnjavaju situaciju. U kombinaciji sa složenijim uvjetima mikrookruženja, kao što su odnosi s potrošačima, snabdjevačima, posrednicima i institucijama marketinga, te pod paskom javnog mjenja, sveukupne okolnosti marketinga su višestruko zahtjevnije i kompleksnije nego prije.

U kontekstu stalnih promjena i potreba kompanija da kreiraju sofisticirane ideje i mehanizme koji vode ka uspjehu na tržištu, postavlja se pitanje ranga i važnosti pojedinih elemenata okruženja s aspekta njihovog utjecaja na kreiranje marketing pristupa i njegove uspješnosti na novom tržištu. Premda je mikrookruženje zapravo suštinski sadržaj marketing aktivnosti, mi vjerujemo da je pri ulasku na nova tržišta primarni zadatak kompanije u potpunosti spoznati uvjete i specifičnosti makrookruženja. Razlog takvom pristupu leži u činjenici da ukoliko prethodno ne sagleda i ne adaptira se uvjetima makrookruženja, od kompanije se teško može očekivati da kreira uspješnu strategiju marketinga i odnose s mikrookruženjem. U praktičnom smislu, nemoguće je ponuditi atraktivan proizvod ili uslugu ciljnom tržištu ukoliko se ne respektiraju tehnološki razvoj i trenutna dostignuća nauke i tehnike u konkretnoj oblasti, i po pojedinim tržištima i regionalno. Danas je nemoguće ponuditi crno-bijeli televizor bilo gdje u svijetu, razvoj video-

rekordera je stvar prošlosti, ponuda automobilske goriva s olovom je na zalasku. Ili, nerealno je i pokušati graditi marketing strategiju distribucije putem interneta na tržištu s niskom penetracijom korištenja interneta i slično. S druge strane, političke i kulturne okolnosti diktiraju čak i način razmišljanja o lansiranju ili uvođenju proizvoda na nova tržišta. Nemoguće je projektirati potražnju masovnih razmjera na tržištima malih zemalja ili potražnju proizvoda za mlade na tržištima s pretežito starijom populacijom.

Evidentno je da analize makro i mikrookruženja predstavljaju dvije strane jedne medalje i da su, u krajnjoj instanci, jednako važne za uspješan nastup kompanije na novom tržištu. Nesporno je pri tom da primat u redosljedu analize ima makrookruženje, čija analiza predstavlja preduvjet za analizu mikrookruženja. To ne umanjuje važnost temeljitog sagledavanja mikrookruženja jer uspostavljanje odnosa sa subjektima kao što su potrošači, snabdjevači, trgovci, banke i agencije, čini bazni element uspješnosti marketinga danas.



*Atlantic grupa d.o.o.*  
Turinina 3, 10000 Zagreb  
T (01) 2413 900  
F (01) 2413 901  
E grupa@atlantic.hr  
W www.atlantic.hr



*Atlantic Grupa* je hrvatska multinacionalna kompanija sa sjedištem u Zagrebu, te tvrtkama i predstavništvima u 9 zemalja, koja svoje proizvode izvozi na više od 30 tržišta diljem svijeta. *Atlantic* je svoje poslovanje širio akvizicijama tvrtki u zemlji i inozemstvu, ulazeći tako i na nova tržišta, bilo da se radilo o novim linijama proizvoda ili geografskom širenju tržišta.

Svaki od elemenata makrookruženja bitno djeluje na odluke vezane uz *Atlanticovo* poslovanje. Demografska okolina ima važnu ulogu jer tržište čine upravo ljudi, a nužno je znati kakva su njihova osnovna obilježja, kao što je obrazovna struktura, starost stanovništva, demografske promjene unutar obitelji, stope nataliteta i ostale značajke. Na taj čimbenik se automatski nadovezuje i društveno-kulturna okolina, što podrazumijeva spoznaje o životnom stilu, mišljenju i vrijednostima pučanstva. Nužno je imati informacije



o gospodarskoj snazi tržišta, kao i informacije o potrošnji te veličini unutarnjeg i vanjskog duga, što s nizom drugih elemenata čini ukupnu gospodarsku okolinu. Vrlo značajna uloga u održavanju konkurentnosti je praćenje tehnoloških inovacija koje su danas praktički neograničene, a tempo tehnoloških promjena ubrzan, najveći u povijesti čovječanstva. Naravno, svi ovi elementi moraju funkcionirati unutar političko-pravnog okvira zemlje, uz poznavanje svih relevantnih zakona i propisa.

S druge strane, *Atlantic Grupi* je jednako važno poznavati i sve aspekte našeg mikrookruženja kako bismo znali čime raspolažemo u borbi na novom tržištu. To konkretno znači: dobro poznavati naše potrošače – njihove ukuse i navike, te konkurenciju – vidjeti koliki udjel ima na tržištu, a koliki u svijesti potrošača. Bitni su i naši dobavljači te posrednici u marketingu koji pomažu kompaniji u promociji, distribuciji i prodaji. Kao zadnji aspekt mikrookruženja bih izdvojio medije i javnost, koji često mogu biti presudni čimbenici uspješnog ulaska na novo tržište.

Svi ovi parametri makro odnosno mikrookruženja, ne mogu se gledati zasebno, niti se jednom može davati prednost nad drugim. Makro i mikro čimbenici se nadovezuju i uvjetuju jedan drugog, a tvrtka mora uvažavati oba da bi se poslovni model tvrtke ostvarivao uspješno.

## SLUČAJ: Povećanje tržišnog udjela *Elektromaterijala d.d.* u promijenjenom okruženju<sup>122</sup>



*Elektromaterijal d.d. Rijeka*  
Cambierieva 13, 51000 Rijeka  
T (051) 650 777  
F (051) 212 699  
E [info@elektromaterijal.hr](mailto:info@elektromaterijal.hr)  
W [www.elektromaterijal.hr](http://www.elektromaterijal.hr)

Mirko, marketing manager *Elektromaterijala*, razmatrao je utjecaj trendova na tržištu na buduće poslovanje. Menadžment tvrtke *Elektromaterijal d.d.* na posljednjem od niza strateških sastanaka raspravljao je o tome kako odgovoriti na promijenjeno mikrookruženje, a posebno preferencije potrošača i širenje tržišnog udjela konkurenata.

*Elektromaterijal d.d.* je jedan od najvećih specijaliziranih, nacionalnih trgovačkih lanaca u branši u Republici Hrvatskoj, a od prije 2 godine član je *Euronics grupe*, najvećeg europskog lanca nezavisnih trgovaca električnih kućanskih aparata na malo. No, pod utjecajem novih trendova i konkurencije ne uspijeva zadržati postojeći i ostvariti planirani rast tržišnog udjela. Direktor sektora marketinga izložio je pripremljenu analizu okruženja. Opći trendovi su:

- Opada lojalnost "A" markama, posebno u istočnoj Europi (jačaju privatne, "B" i "C" marke, budući se mijenja percepcija kvalitete tehničkih roba iz Koreje i Kine)
- Cijene su i dalje primarne (najveći segment potrošača traži niži cjenovni segment proizvoda)
- Natprosječna je potražnja za telefonijom, a raste i segment potražnje za digitalnim proizvodima (računala, foto), što je prigoda za pružanje usluga dodane vrijednosti.

Postoje specijalizirani i nespecijalizirani konkurenti s time da tržišni udio nespecijaliziranih raste (na uštrb specijaliziranih). Karakteristike oba tipa konkurenata su:

- Specijalizirani, kao što je i sam *Elektromaterijal*, (*Elipso*, *Svijet tehnike*, *Brodomerkur*, *Konikom*), imaju prosječnu veličinu prodajnih prostora od 350 m<sup>2</sup> i nalaze se u gradovima s preko 10.000 stanovnika, nude srednju ili višu razinu usluga i imaju veće troškove osoblja.
- Nespecijalizirani (*Pevec*, *Metro*) imaju više od 1.200 m<sup>2</sup> uz druge asortimane (unutar vlastitih prodajnih centara s više od 10.000m<sup>2</sup>), u gradovima s preko 40.000 stanovnika, a temelje se na samoposluzi i vrlo niskoj razini usluga potrošačima.

Marka *Elektromaterijal* je tradicionalno poznata u Rijeci i Zadru, a slabo poznata u ostatku Republike Hrvatske te je od strane onih koji je poznaju percipirana kao skuplja od konkurencije (iako su cijene realno podjednake). Također, marka je nejasno pozicionirana, a vjerojatno iz razloga širokog i nedovoljno dubokog asortimana. S druge strane, članstvo u *Euronics* lancu omogućuje *Elektromaterijalu* širenje *Euronics* mreže u RH kroz veleprodajnu franšizu drugim specijaliziranim trgovcima koji će također poslovati pod imenom *Euronics*, a *Elektromaterijal* ima znanje i iskustvo u branši.

Menadžment *Elektromaterijala d.d.* razmatra dvije strategije razvoja:

- Nastavak dosadašnjeg modela pružanja više razine usluga osoblja uz orijentaciju na proizvode srednje i više kvalitete (i cijena), te digitalne proizvode. Dalje širenje ponude pratećih usluga: jamstvo najnižih cijena, jamstvo isporuke u 48 sati, usluge produženog jamstva, zajamčena zamjena robe, servis izvan jamstvenog roka, usluge instalacije, zeleni telefon, pružanje doživljaja kupnje (prezentacije, karaoke, *Playstation* igre, slušaonice, *home cinema* i dr.), te naglasak na stručnom, odgovornom, ali i inventivnom osoblju.
- Prijelaz na samoposlužni princip usluživanja u postojećim i novim prodajnim prostorima s malim brojem osoblja i samo osnovnim pratećim uslugama (prijevoz i dostava u stan).

Obje strategije imaju izazove, razmišljao je Mirko. Mora do sastanka za 2 tjedna (prosinac 2005.) osmisliti pravi prijedlog kako bi spriječio opadanje tržišnog udjela i osigurao rast.

## INTERNET VJEŽBA: *Ledo d.d.*

*Ledo d.d.* ima tradiciju dugu četiri desetljeća i javlja se kao prvi proizvođač industrijskog sladoleda u Hrvatskoj. Nastojeći izgraditi sliku moderne, pouzdane kompanije koja s dosadašnjim iskustvom i budućim razvojem teži zadovoljiti sve potrošačke potrebe, razvio se u vodeću kompaniju na hrvatskom tržištu. Godine 1958. je u okviru *Zagrebačke mljekare* proizveden prvi industrijski sladoled na štapiću pod imenom *Snjeguljica*. Od 1994. godine *Ledo* posluje u sastavu koncerna *Agrokor*. Zbog različitih afiniteta širokog kruga potrošača *Ledo* kontinuirano mijenja i prilagođava svoj asortiman kako bi ugodio i najzahtjevnijima.

<http://www.ledo.hr>

1. Prema vašem mišljenju, o kojim odrednicama marketing-okruženja mora *Ledo* voditi računa kad izlazi na međunarodno tržište? Navedite primjer za dvije snage iz okruženja i objasnite kako njihovo zanemarivanje može negativno djelovati na poslovanje *Leda*.
2. Napravite kratku analizu ili studiju konkurencije na primjeru *Leda*. Po vašem mišljenju, tko su njegovi aktualni, potencijalni, izravni i neizravni konkurenti?
3. Kako se *Ledo* odnosi prema sustavu upravljanja kvalitetom proizvoda i brizi prema okolišu? Kako je navedeno usklađeno u sklopu koncerna *Agrokor* čija je i *Ledo* sastavnica?

**Slika 29.** Web-stranice tvrtke<sup>123</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Što je tržište i koje su njegove ključne komponente?
2. Koji su javni oblici tržišta? Obrazložite svaki oblik primjerom.
3. Najprihvaćenija tipologija tržišta, tj. razvrstavanje tržišta prema zajedničkim svojstvima, Stackelbergova je tipologija. On kao kriterij koristi broj sudionika u razmjeni, tj. broj potrošača i broj prodavača. Koji tip tržišta favorizirate kad ste u ulozi potrošača i zašto? Jeste li se već našli u takvoj ulozi? Komentirajte.
4. Marketing se može promatrati s mikro i makroaspekta. Kako se definira marketing s mikro, a kako s makroaspekta?
5. Gospodarski i drugi subjekt djeluje u okruženju i ono utječe na njegovo poslovanje. Koje su glavne odrednice okruženja?
6. Na gospodarske i druge subjekte utječe aktivnost posrednika. Koje aktivnosti i specifičnosti posrednika poznajete?
7. Raspravite ulogu potrošača kao sudionika iz mikromarketing okruženja.
8. Analizirajte potrebe i njihovu hijerarhiju.
9. Konkurenti utječu na ponašanje, djelovanje, a time i napredak pojedinog gospodarskog i drugog subjekta. Obrazložite tvrdnju.
10. U studiji konkurencije informacije se prikupljaju iz sekundarnih i primarnih izvora. Nabrojite neke primjere te prednosti i nedostatke obaju tipova izvora.
11. Smatrate li većom prijetnjom za gospodarski i drugi subjekt izravne ili neizravne, odnosno stvarne ili potencijalne konkurente?
12. Distributeri mogu pridonijeti razvoju pojedinog gospodarskog subjekta ili otežati njegov razvoj. Obrazložite.
13. Analiza ekonomskog okruženja obrađuje stanje, trendove i promjene u tom okruženju. Navedeno se izučava obradom konjunkturnih kretanja, razine nezaposlenosti, prihoda obitelji i pojedinaca, inflacije, raspoloživosti resursa i osobitosti međunarodnog ekonomskog okruženja. Navedite po jedan primjer stvaranja mogućnosti i prijetnji za gospodarski i drugi subjekt za svaki navedeni element ekonomskog okruženja.
14. Analiza tehnologije, odnosno dinamike tehnoloških promjena, osigurava informacije o novim tehnološkim rješenjima, mogućnostima unapređenja postojećih, o rješenjima koja utječu na smanjivanje troškova i novim rješenjima u distribuciji. Koje je osnovno ograničenje pri stvaranju inovacija i kako ga se može objasniti?

15. U koji tip okruženja ulazi statističko proučavanje stanovništva, odnosno proučavanje ljudske populacije prema veličini, gustoći, lokaciji, dobi, spolu, rasi, zaposlenju i drugim statističkim podacima?
16. Da ste poduzetnik u studentskom gradu, koji biste posao pokrenuli? Kako argumentirate svoj odabir koristeći varijable demografskog okruženja?
17. Analiza političkog i pravnog okruženja obuhvaća obradu odluka koje donose političari jer iste utječu na poslovanje gospodarskog i drugog subjekta. Te se odluke najčešće formaliziraju donošenjem zakona, odluka, odredbi, rješenja i drugih propisa. Kako ovaj tip okruženja može pomoći gospodarskim i drugim subjektima, a kako odmoći? Možete li se sjetiti nekog konkretnog primjera za obje situacije?
18. Analiza ukazuje da se određene dimenzije okruženja lakše mijenjaju od drugih. Prokomentirajte koje bi dimenzije, po vašem mišljenju, ušle među one koje se brže mijenjaju, a koje među one koje se sporije mijenjaju? Ovisi li ta podjela o zemlji koju promatramo?

## IZVORI:

- 
- <sup>44</sup> Dragičević, A.: *Leksikon političke ekonomije*, Informator, Zagreb, 1983., str. 654.
- <sup>45</sup> Perreault, W.D.Jr. – McCarthy, E.J.: op. cit., str. 12.
- <sup>46</sup> Kotler, Ph.: op.cit., str. 13.
- <sup>47</sup> <http://www.autohaus.at>
- <sup>48</sup> <http://www.novolist.hr>
- <sup>49</sup> <http://www.vjesnik.hr>
- <sup>50</sup> <http://www.vjesnik.hr>
- <sup>51</sup> <http://www.saponia.hr>
- <sup>52</sup> <http://www.dior.com>
- <sup>53</sup> <http://www.renault.hr>
- <sup>54</sup> <http://www.fiat.hr>
- <sup>55</sup> <http://www.volvo.hr>
- <sup>56</sup> <http://www.euoline.hr>
- <sup>57</sup> <http://www.honda.hr>
- <sup>58</sup> <http://www.maserati.com>
- <sup>59</sup> <http://www.porsche.com>
- <sup>60</sup> <http://www.ferrari.com>
- <sup>61</sup> <http://www.thekidswindow.co.uk>
- <sup>62</sup> <http://www.nike.com>
- <sup>63</sup> <http://www.magma.hr>
- <sup>64</sup> <http://www.autotrans.hr>
- <sup>65</sup> <http://www.autotrans.hr>
- <sup>66</sup> <http://www.ina.hr>
- <sup>67</sup> <http://www.elektromaterijal.hr>
- <sup>68</sup> <http://www.gorenjegroup.com>
- <sup>69</sup> <http://www.lth.si>
- <sup>70</sup> Stackelberg, von H.: *The Theory of the Market Economy*, The Dryden Press, New York, 1952., str. 74.
- <sup>71</sup> <http://www.ivex.hr>
- <sup>72</sup> <http://www.liburnia.hr>
- <sup>73</sup> <http://www.badel.hr>
- <sup>74</sup> <http://www.ciciban.je.to>
- <sup>75</sup> <http://www.prismapano.com>
- <sup>76</sup> <http://www.ciciban.je.to/HRVATSKI/first.asp>
- <sup>77</sup> <http://www.podravka.hr>
- <sup>78</sup> <http://www.vipnet.hr>
- <sup>79</sup> Martin, J.H. - Grbac, B.: *Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation*, Industrial Marketing Management, 32, 1, 2003, str. 25-38.
- <sup>80</sup> <http://www.dukat.hr>
- <sup>81</sup> <http://www.3maj.hr>
- <sup>82</sup> <http://www.dukat.hr>
- <sup>83</sup> <http://www.jedinstvo.com>
- <sup>84</sup> <http://www.ivex.hr>
- <sup>85</sup> <http://www.ivex.hr>
- <sup>86</sup> Abraham Maslow, *Towards a Psychology of Being*, Van Nostrand, New York, 1968., str. 189-215.
- <sup>87</sup> <http://www.ugohoteli.hr>
- <sup>88</sup> <http://www.liburnia.hr>
- <sup>89</sup> Michaelson, G.A. – Michaelson, W.S.: Sun Tzu, *Strategies for Marketing*, Tata, McGraw-Hill,

---

New Delhi, 2004., str. 31.

<sup>90</sup> <http://www.optima.hr>

<sup>91</sup> <http://www.vip.hr>

<sup>92</sup> <http://www.t-mobile.hr>

<sup>93</sup> <http://www.optima.hr>

<sup>94</sup> <http://www.peugeot.kuzelka.com>

<sup>95</sup> <http://www.ackostrena.hr>

<sup>96</sup> <http://www.skoda.com.hr>

<sup>97</sup> <http://www.renault.hr>

<sup>98</sup> <http://www.broker.hr>

<sup>99</sup> <http://www.broker.hr>

<sup>100</sup> <http://www.gfk.hr>

<sup>101</sup> <http://www.brandoctor.com>

<sup>102</sup> <http://www.pio.hr>

<sup>103</sup> <http://www.sms.hr>

<sup>104</sup> <http://www.sms.hr>

<sup>105</sup> <http://www.ram-rijeka.com>

<sup>106</sup> Konjunktorna kretanja karakterizira odstupanje gospodarske aktivnosti od dugoročnog trenda gospodarskog rasta. Ona imaju sinusoidalni oblik, te jednom imaju pozitivna, a drugi put negativna odstupanja u odnosu na dugoročni trend. Razlikuje se šest faza: faza depresije, krizno razdoblje, oživljavanje, faza prosperiteta, "bum" faza i faza recesije. Prve tri faze nalaze se ispod, a ostale tri iznad trenda. Baletić, Z.(gl. urednik): *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb, 1995.

<sup>107</sup> <http://www.nacional.hr>

<sup>108</sup> <http://www.novolist.hr>

<sup>109</sup> <http://www.slobodnadalmacija.com>

<sup>110</sup> <http://www.valpovo.hr>

<sup>111</sup> <http://www.rio.hr>

<sup>112</sup> <http://www.valpovo-ppk.hr>

<sup>113</sup> <http://www.rio.hr>

<sup>114</sup> <http://www.podravka.hr>

<sup>115</sup> <http://www.novolist.hr>, 24. 06. 2005. str. 4.

<sup>116</sup> <http://www.zamp.hr/zakoni/zakoni.htm>

<sup>117</sup> <http://www.cedevita.hr>

<sup>118</sup> <http://www.infostudio.hr>

<sup>119</sup> <http://www.konzum.hr>

<sup>120</sup> <http://www.nike.com>

<sup>121</sup> <http://www.members.optusnet.com.au>

<sup>122</sup> Slučaj pripremio Davor Širola, dipl. oec. pomoćnik komercijalnog direktora tvrtke *Elektromaterijal d.d.*, magistrand na temu *Brand grada Rijeke* na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

<sup>123</sup> <http://www.ledo.hr>







## II. ANALIZA I IZBOR TRŽIŠTA

U središtu je zanimanja marketinga zadovoljavanje potreba potrošača koje se iskazuju na tržištu. Bez razumijevanja tržišta i potrošača koji djeluju na tržištu bilo bi otežano, pa čak i nemoguće, stvoriti ponudu u vidu marketing-miksa koja će zadovoljiti te potrebe.

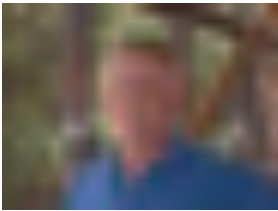
Na tržištu djeluju dvije vrste potrošača: potrošači proizvoda široke potrošnje (rasprava u trećem podpoglavlju) i potrošači proizvoda proizvodne potrošnje ili industrijski potrošači (rasprava u četvrtom podpoglavlju).

Gospodarski i drugi subjekti da bi napredovali prilagođavaju se zahtjevima tržišta, odnosno potrošačima i to kako potrošačima proizvoda proizvodne potrošnje tako i potrošačima proizvoda široke potrošnje. Za uspješnije prilagođavanje potrebama i željama potrošača, ali i uvjetima dinamičkog okruženja potrebno je raspolagati odgovarajućim informacijama. (O stvaranju informativne osnove za donošenje marketing-odluka raspravlja se u petom podpoglavlju.)

Gospodarski i drugi subjekti razvoj ostvaruju na odabranom – ciljnom tržištu. Razvoj nije moguć ako se teži zadovoljiti potrebe i želje potrošača na cjelokupnom tržištu. U tu svrhu odabire se odgovarajući dio tržišta na kojem pojedini gospodarski i drugi subjekti mogu efikasno i efektivno zadovoljiti potrebe i želje potrošača i ostvarivati dobit. (Proces selekcije tržišta analizira se u šestom podpoglavlju.)

## Stavovi eksperata

**Ako je marketing tu da ispuni potrebe i želje potrošača, zašto nije dovoljno potrošače samo pitati o njihovim potrebama i željama, a ne trošiti značajna novčana sredstva otkrivajući specifičnosti njihovog ponašanja?**



Anthony Pecotich, PhD  
Associate Professor of Information management and  
Marketing  
School of Economics and Commerce  
University of Western Australia  
Mail Bag 261  
35 Strirling Highway, Crawley WA 6009, Australia  
T + 61 (8) 6488 2780  
F + 61(8) 6488 1068  
E [tpecotic@biz.uwa.edu.au](mailto:tpecotic@biz.uwa.edu.au)  
W [www.biz.uwa.edu.au](http://www.biz.uwa.edu.au)



Ovo pitanje, iako se čini *varljivo* jednostavno, ima duboke filozofske implikacije jer izravno ili neizravno definira prirodu i svrhu marketinga i samog poslovnog života. Potječući iz SAD-a, "marketing koncept" brzo je postao glavno načelo marketinga u cijelom svijetu. Unatoč ovoj prihvaćenosti, postoji mnogo aspekata koji se prečesto uzimaju "zdravo za gotovo" i koje treba pažljivo i promišljeno ispitati. Nijansi je mnogo i mogu samo aludirati na neke od njih ovdje, ali u odnosu na već spomenuto postoje tri potpitanja od najveće važnosti: (1) Koje su potrebe i želje? (2) Koje potrebe i želje trebamo zadovoljiti? i (3) Zašto je neophodno provesti istraživanje kako bi se one otkrile?

Razlika između potreba i želja se često bazira na razlici između apsolutne potrebe i *diskretne* indirektnosti, gdje su želje više diskretne i indirektno, dok su potrebe više neodoljive i neodgodive. Ipak, konceptualno značenje potreba je zamršenije i ima nijanse koje je teže razjasniti. Na jednoj razini potreba se može smatrati situacijom koja, ako je zadovoljena, može popraviti dobrobit organizma. Ovo može uključivati osnovno unutarnje biološko stanje kao, na primjer, "smanjenje tkiva" koje može potaknuti radnju, ali može uključivati i složenije, više socijalne ili emotivne uvjete koji mogu biti povezani s osnovnim stanjem (na primjer žeđ sa željom za šampanjcem) koji također mogu potaknuti radnju, ali mnogo raznovrsniju i indirektniju. Osvrćući se na ranije navedeno drugo i treće potpitanje odmah postaje očigledno da pojedinac ne mora zapravo biti svjestan potrebe (npr. za kisikom), da su neke

potrebe skrivene te da zadovoljenje nekih potreba može biti smatrano štetnim za društvo i zabranjeno zakonom (npr. cigarete, heroin i druge droge). Razina znanja koja se odnosi na ljudske potrebe i etička pitanja povezana sa zadovoljenjem tih potreba, stvaraju važnu pozadinu za razvoj marketing-strategija.

Obzirom na ovu kompleksnost i nesavršeno poznavanje potreba postaje očito da za uspjeh u našim marketinškim nastojanjima trebamo informacije o prirodi ljudskih potreba. Do ovih se informacija može doći direktno pitajući potrošače, međutim, u okolnostima kad potrošači ne znaju, nisu voljni ili nisu u stanju izraziti stvarnu prirodu svojih potreba, moramo pribjeći proučavanju njihovih obrazaca ponašanja. To pruža stvarni konkretan dokaz njihovog ponašanja i stvara osnovicu za najučinkovitiji razvoj marketinške strategije. Bez ovakve vrste informacija teško je postići marketinški uspjeh. Možda najvažniji doprinos marketinga modernoj poslovnoj praksi je spoznaja da su marketing-manageri donosioci odluka, te da donošenje ispravne odluke ili razvijanje najbolje marketinške strategije zahtijeva sustavnu kolekciju informacija o ljudskim potrebama.

**U plasiranju svojih proizvoda tvrtke biraju između nediverzificiranog (više ciljnih segmenata, isti pristup), diverzificiranog (više segmenata, različiti pristup) i koncentriranog (jedan segment) pristupa. Prema vašem saznanju, koji pristup je najrašireniji među tvrtkama? Postoji li neki razlog za to?**



Alan Šišinački, dipl. ing. str., direktor marketinga i prodaje cementa, član Uprave  
*Holcim* (Hrvatska) *d.o.o.*  
Koromačno bb, 52222 Koromačno  
T (052) 876 932  
F (052) 876 240  
E [info-hrv@holcim.com](mailto:info-hrv@holcim.com)  
W [www.holcim.hr](http://www.holcim.hr)



Mislim da je globalni trend u većini industrija težnja prema visoko diferenciranom marketing-pristupu i zadovoljavanju potreba što većeg broja različitih skupina potrošača. Definiranje relevantnih tržišnih segmenata započinje analizom potreba i zahtjeva individualnih potrošača. Grupirajući

individualne potrošače sličnih ili istih potreba i zahtjeva definiraju se relevantni tržišni segmenti. Na zadovoljenje potreba ciljnog tržišta utječe razvoj i prilagođenost proizvoda ili usluga, odabir distribucijskog kanala, cjenovno pozicioniranje, te način predstavljanja i promoviranja proizvoda ili usluga.

Krajnje diferencirani marketing-pristup stvaranja ponude za individualnog potrošača je za većinu, naravno, nerealan jer se, osim troškova razvoja proizvoda, troškova promocije i komunikacije sa tržišnim skupinama mora uzeti u obzir i trošak kontinuiranog ispitivanja tržišta i analiza potreba individualnih potrošača te troškovi kreiranja i održavanja baze podataka individualnih potrošača. Stoga odabir broja i veličine relevantnih ciljnih tržišnih segmenata ovisi upravo o odnosu ukupnih troškova stvaranja diferencirane ponude za pojedine segmente i potencijalno ostvarive dobiti.

Cementna industrija je, kao i ostale industrije generičkih proizvoda, tradicionalno koristila nediferencirani marketing pristup. To znači da se proizvodio generički nediferencirani proizvod koji je, bez ikakve dodatne vrijednosti za pojedinog potrošača ili skupinu potrošača, plasiran jedinstvenim distribucijskim kanalom na cjelokupnom tržištu. U *Holcimu*, jednom od vodećih proizvođača cementa, betona i agregata u svijetu, prepoznato je da se promjenom marketinškog pristupa i definiranjem marketinške ponude za različite tržišne segmente može povećati tržišni udio, kao i da se usprkos povećanim troškovima razvoja proizvoda i visokim ulaganjima u razvoj robne marke može povećati profitabilnost pojedinih proizvoda.

Analizirajući zahtjeve i potrebe svojih potrošača, *Holcim* (Hrvatska) je u 2005. godini razvio i uspješno uveo na hrvatsko tržište ne samo različite proizvode već dvije robne marke, *Holcim* Majstor cement i *Holcim* Ekspert cement – proizvode posebno prilagođene različitim tržišnim segmentima. Razvojem dodatnih usluga, cjenovnim pozicioniranjem, različitim pakiranjem proizvoda prilagođenih za različite primjene, *Holcim* (Hrvatska) je značajno učvrstio svoju tržišnu poziciju.

### 3. ANALIZA POTROŠAČA

#### Ciljevi:

- Objasniti zašto marketing-stručnjaci moraju razumjeti ponašanje potrošača proizvoda široke potrošnje.
- Identificirati i razumjeti utjecaj društvenih (vanjskih) činitelja na ponašanje potrošača.
- Identificirati i razumjeti utjecaj psiholoških (internih) činitelja koji utječu na ponašanje potrošača.
- Utvrditi karakteristike pojedinih faza procesa donošenja odluke o kupnji proizvoda široke potrošnje.
- Spoznati specifičnosti poslovnog tržišta i razlike u odnosu na tržište potrošača.
- Identificirati pet ključnih vrsta kupaca na poslovnom tržištu i njihove razlike.
- Izvršiti klasifikaciju proizvoda na poslovnom tržištu.
- Razumjeti specifičnosti ponašanja kupaca na poslovnom tržištu.
- Opisati situacije u poslovnoj kupnji.
- Razlikovati uloge članova interdisciplinarne skupine za nabavu (kupnju).
- Utvrditi karakteristike pojedinih faza procesa donošenja odluke o kupnji proizvoda proizvodne potrošnje.

Na tržištu djeluju dvije skupine potrošača – potrošači proizvoda široke potrošnje i potrošači proizvoda proizvodne potrošnje.

**Slika 30.** Potrošač široke potrošnje<sup>124</sup>



Potrošači proizvoda široke potrošnje često se nazivaju krajnji ili finalni potrošači. To su pojedinci ili skupine pojedinaca te članovi domaćinstava koji kupuju proizvode za vlastitu upotrebu, odnosno da bi zadovoljili svoje potrebe ili potrebe svoga domaćinstva. Ti potrošači kupuju proizvode da bi ih potrošili ili imali korist od njih. Oni ne kupuju da bi s tim proizvodima ostvarivali dobit. Upoznati krajnje potrošače znači, ustvari, upoznati njihovo ponašanje. Ponašanje potrošača određeno je procesom donošenja odluka o kupnji i utjecajem dviju skupina činitelja na taj proces – psiholoških i društvenih.

Potrošači proizvoda proizvodne potrošnje ili industrijski potrošači su potrošači koji kupuju proizvode za daljnju prodaju, za izravnu upotrebu u proizvodnji drugih proizvoda ili za korištenje u obavljanju svakodnevnog posla. To su razne proizvodne tvrtke, ali i tvrtke koje se bave trgovinom, pružanjem usluga, ustanove kao npr. fakulteti, državne agencije i udruge građana poput sportskih klubova, stručne udruge i slično. Ti potrošači djeluju na tržištu koje se naziva poslovnim tržištem, a u anglosaksonskoj literaturi najčešće se naziva industrijskim, dok se u novije vrijeme naziva *business to business* (B2B) ili poslovnim tržištem. Ponašanje potrošača na tim tržištima ima čitav niz specifičnosti i u bitnim se elementima razlikuje od potrošača proizvoda široke potrošnje.

Karakteristike i ponašanje potrošača široke i proizvodne potrošnje proučavaju se u nastavku.

### **3.1. POTROŠAČI PROIZVODA ŠIROKE POTROŠNJE**

#### **3.1.1. Utjecaji i reakcije potrošača**

Potrošači proizvoda široke potrošnje su fizičke osobe koje nabavljaju proizvode široke potrošnje za vlastitu uporabu i/ili nabavljaju za potrebe svoje obitelji, odnosno domaćinstva. Oni će se u nastavku teksta zbog jednostavnosti nazivati – potrošačima. Proizvodi široke potrošnje su proizvodi koji se kupuju za osobnu upotrebu, kao što je hrana i piće, odjevni predmeti, knjiga, računalo i



slično, ili za upotrebu u domaćinstvu, kao što je namještaj, kućne potrepštine, gorivo za centralno grijanje i slično.

Za ostvarivanje uspjeha na dinamičnom tržištu marketing-stručnjaci na redovitoj osnovi prikupljaju i obrađuju informacije o potrebama i željama potrošača, njihovom ponašanju, reagiranjima na različitu ponudu, preferencijama i ukusima. Marketing-stručnjaci u tu svrhu proučavaju potrošače, tj. analiziraju koji su utjecajni činitelji koji motiviraju na opredjeljivanje za jedan ili drugi proizvod i u koje su faze procesa odlučivanja uključeni.

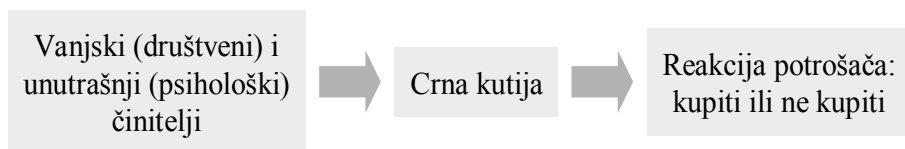
Upoznati potrošače znači utvrditi njihov način reagiranja, i to upravo u procesu kupnje. Traže se odgovori na pitanja kao na primjer: zašto pojedini potrošači reagiraju kao inovatori, a drugi kao sljedbenici, kako se ponašaju potrošači kada kupuju proizvod, zašto su potrošači vjerni pojedinoj marki proizvoda ili zašto često mijenjaju marku proizvoda, kome se potrošači obraćaju za informacije prije kupnje i druga pitanja.

Da bi se odgovorilo na ta i druga pitanja nužno je spoznati karakteristike potrošača i njegovo ponašanje prilikom kupnje. Karakteristike potrošača proizvoda široke potrošnje pod utjecajem su više vanjskih i unutrašnjih promjenljivih veličina koje potiču potrošače na aktivnost. Niz vanjskih promjenljivih veličina čine input za tzv. "crnu kutiju". "Crna kutija" ustvari predstavlja razum potrošača, koji je pod utjecajem više činitelja na osnovi kojih potrošač donosi odluke u kupnji. Kao *output* "crne kutije" javlja se reakcija potrošača, koja se, pojednostavljeno, svodi na "kupiti ili ne kupiti" proizvod. (Shema 5.)

Model "crna kutija" široko je prihvaćen za objašnjenje reakcija potrošača koje se događaju u njegovoj "glavi" i koje imaju utjecaja na njegovo ponašanje u procesu kupnje. Upravo zbog nepoznanica koje se događaju u "glavi" potrošača uveden je termin "crna kutija".<sup>125</sup>

Vanjski činitelji određuju društveni profil potrošača, a unutarnji činitelji definiraju psihološki profil potrošača. Na proces kupnje utječe i ponuda pojedinih gospodarskih i drugih subjekata, odnosno njihova kombinacija elemenata marketing-miksa: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Taj utjecaj može biti pozitivan, što se manifestira kupovinom, ili negativan, što se manifestira odustajanjem od kupovine.

**Shema 5.** Model "Crna kutija"



Tako npr. tvrtka *Quelle*<sup>126</sup> koja je specijalizirana za katalošku prodaju odjevnih predmeta, igraćaka, namještaja i raznih kućnih potrepština, ponudom u katalogu za proljeće/ljeto 2005. izazvala je pažnju kod mnogih potrošača i potaknula ih na kupnju. Potrošači su pod utjecajem vanjskih i unutrašnjih činitelja koji određuju njihov društveni i psihološki profil te pod utjecajem kataloški istaknute ponude potaknuti na reakciju tj. kupovinu npr. kostima za kupanje ili ležaljke za plažu.

S obzirom na utjecaj vanjskih i unutrašnjih činitelja na odluke o kupnji, a time i na ostvarivanje prometa i dobiti za pojedine gospodarske subjekte, isti se u nastavku analiziraju obradom utjecaja vanjskih činitelja.

### 3.1.2. Društveni profil potrošača

Društveni profil potrošača određen je utjecajem vanjskih činitelja. Čitav je niz vanjskih činitelja koji determiniraju ponašanje i reagiranje potrošača. Oni najvažniji vezani su za kulturu potrošača, utjecaje društvene i referentne skupine kojoj pripada potrošač, kupovnu snagu kojom raspolaže i osobne karakteristike potrošača. Na ponašanje i reagiranje potrošača utjecaji dolaze i od informacija s kojima raspolaže potrošač te od karakteristika ponude koja se nudi na tržištu. U nastavku raspravit će se svaki od navedenih vanjskih činitelja.

**Slika 31.** Razlikujemo li se?<sup>127</sup>



**Kultura** potrošača po svojoj prirodi spada u vanjske činitelje i od posebnog je značenja za marketing-stručnjake jer njen utjecaj umnogome definira ponašanje potrošača. Neuvažavanje kulture kao vanjskog činitelja izvor je problema, dok se njezinim uvažavanjem otvaraju mogućnosti primjerenijeg uvažavanja i prilagođavanja

potrebama i ponašanju potrošača.

Kultura potrošača određuje način na koji potrošači razmišljaju, reagiraju i općenito utvrđuju stavove i vjerovanja. To je način življenja koji razlikuje jednu skupinu ljudi od druge skupine. 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. Kulturu se često može prostorno locirati i vezati za jednu regiju ili državu. Tako npr. u zemljama dalekog istoka ljudi na jelovniku imaju insekte, pse, štakore, što je nepojmljivo Europljanima. U Hrvatskoj se npr. prodaje konjsko meso, a poznati su i čevapčići od konjskog mesa tvrtke *Smrekar* u Rijeci, dok je Amerikancima neprihvatljivo na jelovniku imati konjsko meso.

Nizom drugih primjera moguće je argumentirati da se potrošači

razlikuju, a jedno je od izvorišta te razlike kultura. Nadalje, unutar svake kulture postoji supkultura koju čini skupina ljudi koja se razlikuje od drugih skupina, iako pripadaju istoj kulturi. Tako bi se npr. za Hrvatsku moglo zaključiti da na kulturu dominantan utjecaj ima rimokatolička religija, jer se veliki broj Hrvata izjašnjava kao katolici. Međutim, Dalmatinci se kao posebna skupina u mnogočemu razlikuju od Slavonaca. Tako se npr. kod Dalmatinaca glavni obrok temelji na mediteranskoj kuhinji s dominacijom povrća i ribe, a Slavoncima, kao kontinentalnoj skupini, u glavnom obroku dominiraju tjestenina i meso.

Svako društvo podijeljeno je u više **društvenih slojeva**. Pripadanje i rangiranje društvenog sloja čini se prema različitim kriterijima. Najčešći kriteriji vezuju se za visinu primanja, imovinu kojom ljudi raspolazu, obrazovanje i drugo.

Društveni sloj s visokim prihodima ima jednu vrstu potreba, dok oni s manjim prihodima teže zadovoljavanju drugih vrsta potreba. Sve navedeno ima utjecaja na ponašanje i reakciju pripadnika tih društvenih slojeva, a time i na poslovanje gospodarskih subjekata, o čemu marketing-stručnjaci moraju voditi računa. Gruba podjela društvenih slojeva poznaje tri skupine: onu s niskim primanjima, s prosječnim primanjima i s visokim primanjima. Moguće je klasifikaciju društvenih slojeva učiniti mnogo detaljnije, ali ona prvenstveno ovisi o svrsi koju se time želi postići.

Ponašanje potrošača određeno je i **referentnom skupinom**. Referentne skupine su skupine ljudi čije se karakteristike preuzimaju kao referentne za modeliranje vlastitog ponašanja. Marketing-stručnjaci iz tih razloga istražuju utjecaj referentnih skupina na potrošače.

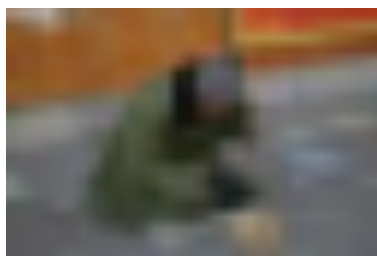
Utjecaji referentne skupine na ponašanje potrošača vezuju se na njihovu identifikaciju sa skupinom i njezinim vrijednostima koje se prihvaćaju kao svoje, a što posredno utječe i na njihove karakteristike. Potrošač može, ali ne mora biti pripadnik određene skupine. Smatra se da najznačajniji utjecaj dolazi iz obitelji kao ključne referentne skupine. Npr. slavlje rođendana u obitelji je široko prihvaćen običaj i događaj od posebnog značaja za sve članove te obitelji.

Pored obitelji razlikuje se još tri vrste referentnih skupina. To su skupine koje imaju formalno članstvo, kao npr. članstvo u tenis klubu *Kvarner*<sup>130</sup> čiji

Slika 32. Jahta *jet seta*<sup>128</sup>



Slika 33. Beskućnik na ulici<sup>129</sup>



članovi imaju isti interes, a to je bavljenje sportom. Pri tome se stariji članovi bave rekreativnim, a mlađi natjecateljskim tenisom. Nadalje, potrebno je uvažavati referentnu skupinu kojoj netko želi pripadati i ulažu se naponi da se to postigne. Npr. sveučilišni profesor kupi opremu za golf u želji da se druži s osobama iz tog miljea. Sljedeća referentna skupina ustvari je skupina s kojom se osoba ne želi poistovjetiti. Tako npr. mlađi vole nositi crnu odjeću, ali ne žele biti poistovječeni s referentnom skupinom "darkera" jer ne odobravaju njihovo ponašanje.

**Kupovna snaga** potrošača ima najznačajniji utjecaj na ponašanje potrošača. Kupovna snaga rezultat je kako ekonomske situacija u zemlji tako i ekonomskog stanja pojedinca. Za spoznati te utjecaje marketing-stručnjaci izučavaju stope inflacije, kretanje cijena, visine kamatnih stopa, kretanje nezaposlenosti, mogućnosti dobivanja kredita, ali sve u kontekstu utjecaja kojima ti trendovi, pojave i činjenice utječu na potrošače i njihovo ponašanje u procesu kupnje.

Za mnoge gospodarske subjekte, koji djeluju npr. u djelatnostima proizvodnje namještaja, odjevnih predmeta i sličnim djelatnostima, od interesa je spoznati prosječnu visinu dohotka koji potrošačima ostaje na raspolaganju kada podmiri poreze i doprinose. Prema tom parametru mogu procijeniti spremnost potrošača da kupuju njihove proizvode.

Slika 34. Luksuzni dodaci<sup>131</sup>



Za gospodarske subjekte koji proizvode ili trguju luksuznijim proizvodima značajno je spoznati koliki je ostatak dohotka potrošača nakon što su podmirili sve poreze i doprinose i nabavili osnovne osobne potrepeštine te podmirili redovite izdatke za domaćinstvo.

Porezna opterećenja imaju izravan utjecaj na potrošnju i ponašanje potrošača. Smatra se da Hrvatska treba pokrenuti radikalnu poreznu reformu i težiti smanjivanju broja poreznih razreda.<sup>132</sup> Navedeno će imati izravan utjecaj na potrošače jer će se određenim skupinama smanjiti, a drugima povećati porez i na taj način utjecati na potrošnju. Promjene u oporezivanju dohotka bitno utječu na kupovnu snagu i na toj osnovi na ponašanje i reakciju potrošača.

Odluke potrošača pod utjecajem su i njihovih **osobnih karakteristika** koje su po svojoj prirodi vanjskog karaktera, kao što su spol, dob, zanimanje, stil života i drugo.<sup>133</sup>

Spol je važna karakteristika potrošača jer i pored jačanja uniseks trenda postoji čitav niz proizvoda koji su samo za jedan spol. Isto tako, za neke proizvode spol više nije bitna karakteristika jer ga kupuju i žene i muškarci. Npr. krema za lice *Nivea*<sup>134</sup> je kozmetički preparat za suhu kožu lica ili ruku

koju koriste prvenstveno žene, ali i sve više muškaraca. I životna je dob zanimljiva osobna karakteristika potrošača. Naime, u životnom ciklusu osoba prolazi od djetinjstva preko mladosti do zrele dobi i starosti. U svakoj od tih faza potrošači drugačije reagiraju i marketing-stručnjak mora spoznati u detalje što svaka životna dob donosi njegovu poslovanju.

Ponašanje potrošača u procesu kupnje definirano je i zanimanjem. Osobe različitog zanimanja imaju različite potrebe i te potrebe različito zadovoljavaju. Marketing-stručnjak mora uvažiti navedenu spoznaju i utvrditi skupine prema kriteriju zanimanja. Tako npr. visokopozicionirani djelatnici u upravama gospodarskih subjekata teže nabavljanju klasičnih i odijela bolje kvalitete, dok za niže rangirane djelatnike odijelo, osobito ono kvalitetnije, nije od važnosti. Takav pristup može biti prisutan i kod drugih proizvoda. Tako npr. tvrtka *Dell*,<sup>136</sup> proizvođač računala, isporučuje jedne, posebne proizvode za više menadžere, *brand* menadžere, računovođe, inženjere građevinarstva i odvjetnike, a druge proizvode za ostale osobe.

Stil života pojedinog potrošača utječe na njegov proces donošenja odluke o kupnji. Stil života određen je nizom vrijednosti i ukusa koji utvrđuju kako potrošač troši svoje vrijeme, energiju i novac. Informacije o stilu života potrošača omogućuju da marketing-stručnjaci mogu preciznije utvrditi svoje ciljno tržište, ali i poruku kojom komuniciraju na tom ciljnom tržištu.

Na ponašanje i reakciju potrošača utječu i ponude raznih gospodarskih i drugih subjekata koji se pojavljuju na tržištu. Ponuda na tržištu ustvari je kombinacija četiriju elemenata marketing miksa: proizvoda, cijene, distribucije i promocije.

Npr. tvrtka *Metro*<sup>137</sup> s ponudom koja obuhvaća proizvode za osobne potrebe i domaćinstvo, posebno povoljnim cijenama privlači potrošače i utječe na njihov ponovni dolazak u kupovinu. Također, dostava *pizze* na kućnu adresu, uz ledeni čaj koji je uključen u cijenu, potaknut će na ponovnu narudžbu od iste *pizzerije*.

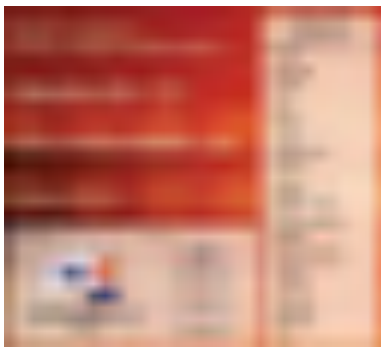
Na ponašanje potrošača utječe i **informacija** vezana za ponudu. Izvor tih informacija najčešće su rodbina, prijatelji i znanci, koji u dobroj namjeri žele s bliskim osobama podijeliti vlastito iskustvo o određenim proizvodima. Informacije mogu doći i od oglašavanja u tiskanim ili elektronskim medijima kao što su dnevne novine *Novi list*<sup>138</sup> ili radioprogram postaje *Primorski radio*.<sup>139</sup>

Slika 35. Stil života<sup>135</sup>



Informacije mogu doći i iz nekih drugih izvora, npr. iz kataloga, kao što to rade u *Neckermanu*,<sup>141</sup> ili npr. putem letka kao što je slučaj s *Privrednom bankom Zagreb*,<sup>142</sup> vezano za nabavku Master i/ili Visa kartice, ili putem interneta.

Slika 36. Informiranje potrošača<sup>140</sup>



jamstvo i osiguran je servis.<sup>143</sup>

Mnogi su se potrošači rashladnih uređaja opredijelili za nabavku rashladnih uređaja *Panasonic*, jer su u toplim danima čitatelji dnevnog tiska redovito poticani na kupnju upravo uređaja za rashlađivanje prostora, ali i grijanja tijekom zime. Putem oglasa u novinama potencijalni su potrošači bili informirani o najznačajnijim karakteristikama tih proizvoda, kako tehničkim karakteristikama, tako i o cijenama te roku isporuke. Mnogi su se opredijelili za *Panasonic* rashladne uređaje i iz razloga što su u cijenu uračunati montaža,

### 3.1.3. Psihološki profil potrošača

Psihološki profil potrošača određen je utjecajem unutarnjih činitelja. Taj je utjecaj osobit za svakog pojedinog potrošača i ne postoje dvije osobe koje reagiraju i ponašaju se na potpuno isti način.

Psihološki profil potrošača određen je utjecajem više unutarnjih činitelja, ali se smatra da su najznačajniji: percepcija, motivacija, učenje, vjerovanja, stavovi i osobnost. Ti činitelji djeluju na mentalni sklop svakog potrošača i dio su "crne kutije". Marketing-stručnjaci teže spoznati utjecaj svakog od tih činitelja kako bi mogli s većom vjerojatnošću predvidjeti ponašanje potrošača, utjecaje na proces donošenja odluka i reakciju potrošača. Karakteristike pojedinih činitelja raspravljaju se u nastavku.

**Percepcija** je način na koji potrošač prima, interpretira i reagira na stimulanse u sredini u kojoj živi i radi. Poticaj ili stimulacija utječe na jedno ili više osjetila: za vid, miris, okus, sluh i opip. Potrošač je svakodnevno izložen mnoštvu informacija i poticaja za kupnju, a za marketing-stručnjaka značajno je da upravo njegova informacija i poticaj za kupnju budu registrirani i da izazovu pozitivnu reakciju kod potrošača.

Marketing-stručnjak mora uvažiti činjenicu da prosječni potrošač nije u stanju prihvatiti sve poticaje kojima je izložen. Iz tih razloga nužno je proučiti koje poticaje potrošač prihvaća, a koje odbija. Taj proces naziva se pridavanje **selektivne pozornosti**. Nema pravila koja ukazuju da će potrošač prije prihvatiti jedan u odnosu na drugi poticaj. Jednom to može biti ambalaža ugodna za oko, u drugom je slučaju to okus, u trećem boja, četvrtom miris, a u

petom slučaju to može biti zvuk, kao što to radi tvrtka *Mazda*<sup>144</sup> sa svojom "zoom, zoom zoom,..." melodijom, ili kombinacija navedenog.

Mnogi proizvođači nastoje pozornost svojih potrošača ostvariti slobodnijom fotografijom modela i porukama na jumbo-plakatima, kao što to rade Calvin Klein<sup>146</sup> ili *Guess*.<sup>147</sup> Time se, ustvari, obraćaju mlađoj populaciji. S druge strane, *Benetton*<sup>148</sup> je poznat po tome što šokantnim fotografijama privlači pažnju na svoje nove kolekcije.

U neposrednoj su vezi sa selektivnom pozornošću i procesi selektivne iskrivljenosti i selektivnog zadržavanja. Procesom **selektivne iskrivljenosti** potrošači promijene ili prilagode informaciju onako kako to njima odgovara. Tako je npr. Šime kupio polovnu barku s unutrašnjim motorom iako su ga prijatelji i susjedi odgovarali od kupnje zbog starosti barke. Njegovo je mišljenje da je ta barka je još uvijek dobra i da ne treba dodatna ulaganja. Dakle, Šime je i pored činjenica i mišljenja drugih ostao pri svojoj percepciji i obavio kupnju.

U slučajevima **selektivnog zadržavanja** potrošač široke potrošnje zadržava, tj. pamti samo one informacije koje idu u prilog potpore njegovim osjećajima ili vjerovanjima. Tako će npr. čitatelj časopisa ignorirati kritiku i viđenje novinara o nekom filmu i ostati pri svojim vjerovanjima te planirati odlazak u kino kada film dođe u njegov grad.

Za marketing-stručnjaka bitno je da uvaži važnost percepcije i da utvrdi koje su karakteristike proizvoda bitne za potrošača i da te karakteristike promovira. 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

. **Motivacija.** Izučavanjem motivacije marketing-stručnjaci mogu spoznati snage koje utječu na potrošače krajnje potrošnje da kupe ili ne kupe proizvod. Kada netko kupuje proizvod, onda se to čini da bi se zadovoljile određene potrebe. Tako, npr., da bi ispunio svoje potrebe za novim dnevnim informacijama neki čitatelj već rano ujutro kupuje dnevne novine. Motiv da se kupe dnevne novine vezan je uz potrebu za informacijama, a ta je potreba pokrenula akciju, odnosno odlazak do kioska gdje je kupio novine.

Slika 37. Oglašavanje *Benettona*<sup>145</sup>



Slika 38. Motivacija<sup>149</sup>



Motiv je veličina koja svoje izvorište ima u potrebama. One se, pak, razlikuju ovisno o tome radi li se o biogenetskim ili psihogenetskim potrebama.

**Učenje.** Potrošači proizvoda široke potrošnje prolaze kroz proces učenja i to na osnovi dosadašnjeg iskustva u korištenju proizvoda ili na osnovi dobivenih informacija od drugih korisnika ili potrošača proizvoda. Učenjem, ustvari, potrošači modificiraju svoje ponašanje.

Razlikuju se dvije osnovne vrste učenja:<sup>150</sup> eksperimentalno i konceptualno. Eksperimentalno učenje javlja se u onim situacijama kada se pod utjecajem iskustva mijenja ponašanje. Tako npr. ako igrate tenis i kupite loptice *Dunlop Brilliance* i nakon pola sata igranja niste zadovoljni njihovim karakteristikama, tada više nećete kupovati tu vrstu teniskih loptica.

**Slika 39.** Proizvodi tvrtke *PIK*<sup>151</sup>



S druge strane, konceptualno učenje nije učenje na vlastitom iskustvu, već mišljenju drugih ili na osnovi na drugi način dobivenih informacija. Tako je npr. pri kupovanju premaza za drvo, kojim se drvo štiti od crva, pažnja usmjerena na pronalaženje upravo one vrste premaza koja vam je preporučena od susjeda – *Crvotox plus* tvrtke *Kemoplastike*.<sup>152</sup> Oni su svoj sud donijeli na osnovi vlastitog iskustva, što je u konačnici utjecalo da se premaz za drvo kupi na osnovi tuđih mišljenja ili iskustava.

**Vjerovanje.** 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. Tako npr. kod jedne skupine potrošača postoji vjerovanje da je mlijeko tvrtke *PIK Rijeka*<sup>153</sup> kvalitetnije od drugih proizvođača. Međutim, za takvo vjerovanje nemaju argumente, jer u pravilu svi proizvođači imaju u svom proizvodnom programu mlijeka s različitim količinama masnoće – od 0,9% do 3,5%.

**Stavovi.** 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. Tako će se npr. vrlo teško promijeniti stav potrošača automobila da *mercedes* nije kvalitetno vozilo, iako svi testovi ukazuju da je *toyota* najpouzdanije vozilo. Marketing-stručnjaci zainteresirani su za vjerovanja i stavove jer oni utječu na ponašanje potrošača. Marketing-stručnjacima nije svejedno kakvo vjerovanje ili stav imaju potrošači



o proizvodu ili usluzi koju plasiraju. Oni moraju raditi na izgradnji pozitivnih stavova i vjerovanja o proizvodima koji se nude.

**Osobnost.** Pod osobnošću podrazumijevamo uočljive karakterne osobine koje jednu osobu razlikuju od druge i čine je posebnom, dopadljivom i zanimljivom. Osobnost modificira ponašanje potrošača i iz tih razloga od posebnog je interesa za marketing-stručnjake. Osobnost je ustvari skup karakteristika potrošača koje se odnose na postojanost i dugotrajnost u načinu reagiranja i ponašanja. Tako su npr. sramežljivost, povučeno, nasilno, agresivno ili popustljivo ponašanje posljedica događanja i odgoja u djetinjstvu.

Za marketing je stručnjake korisno poznavanje osobnosti potrošača iz dva razloga. Prvi je taj što potrošači žele kupovati i posjedovati proizvode koji pojačavaju njihovu osobnost. Tako npr. mnogi mlađi i dinamični poduzetnici preferiraju automobil BMW, za razliku od njihovih starijih kolega koji daju prednost *mercedesu*. Moguće je kao primjer koristiti i prilično jake cigarete *Marlboro* (crvena kutija) koje u društvu pojačavaju "macho" karakteristike pušača.

Slika 40. Automobil marke BMW<sup>154</sup>

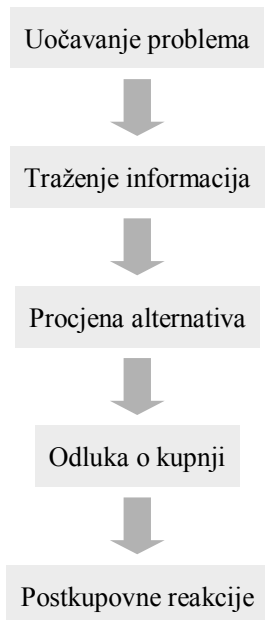


Drugi razlog zbog kojega je korisno uvažiti osobnost kao unutarnjeg činitelja koji modificira ponašanje potrošača svodi se na poznavanje stvarne i poželjne osobnosti potrošača, te mogućnost da se utvrdi razlika između poželjne i stvarne osobnosti. Što je ta razlika veća, to je veće nezadovoljstvo potrošača koje marketing-stručnjak može iskoristiti. Marketing-stručnjaci u komunikaciji s tržištem kroz razne propagandne poruke, kao npr. one za mirise, odjeću, nakit i slične proizvode, idealiziraju osobnost ženske ili muške populacije i koriste činjenicu da oni izgledaju ljepše i atraktivnije za plasman navedenih proizvoda. Slična je situacija i kada se sugerira bliskost pojedinog gospodarskog subjekta s potrošačima, kao što to radi *Erste banka*<sup>155</sup> porukom: *Jer ste vi na prvom mjestu* ili trgovački lanac DM<sup>156</sup> porukom: *Tu me cijene tu kupujem*.

### 3.2 PROCES DONOŠENJA ODLUKA O KUPNJI PROIZVODA ŠIROKE POTROŠNJE

Odluka o kupnji može biti rezultat racionalnog pristupa koji zahtijeva više promišljanja, kao npr. za kupnju novog automobila ili se događa spontano za proizvode koji se redovito nabavljaju i nisu posebni izdatak, kao npr. novine. Međutim, i u jednom i u drugom slučaju osoba koja kupuje to čini uvažavajući proces donošenja odluka.

**Shema 6.** Proces donošenja odluka o kupnji



Na proces donošenja odluke o kupnji utječu dvije skupine činitelja: psihološki i društveni, a odvija se u više faza. Najčešće se proces donošenja odluke o kupnji sastoji od sljedećih faza: uočavanje problema, traženje informacija, evaluacija alternativa, odluka o kupnji i postkupovne reakcije. (shema 6).

Kao što je vidljivo iz modela, odluka o kupnji samo je jedna faza u procesu donošenja odluke u kupnji. Činu kupnje prethode još tri faze: uočavanje problema, traženje informacija i evaluacija alternativa. Iz modela je vidljivo da osoba koja kupuje, tj. ulazi u proces donošenja odluke o kupnji, može odustati na svim prethodim fazama tog procesa. Tako npr. ako netko kupuje digitalnu kameru, to znači da je najprije uočio potrebu za digitalnom kamerom, nakon čega se upušta u traženje informacija o digitalnoj kameri, procjenjuje svaku od analiziranih digitalnih kamera i konačno se odlučuje na kupnju. Nakon kupnje osoba koja je kupila digitalnu kameru ima odgovarajuće postkupovne reakcije.

### 3.2.1. Uočavanje problema

Proces donošenja odluka o kupnji započinje s uočavanjem problema koji treba riješiti. Ponekad potrošač ima određenu nezadovoljenu potrebu ili želju. Tako npr. potrošač ima potrebu kupiti digitalnu kameru jer se sprema na odmor u inozemstvo gdje će posjetiti mnoge znamenitosti (problem). Smatra da će kupnjom digitalne kamere zadovoljiti svoje potrebe, a snimke će moći preko interneta ili na CD-u poslati svojim najbližima i prijateljima, što nije mogao učiniti s klasičnim fotoaparatom koji posjeduje (rješenje problema). Prva je faza značajna utoliko što se niti jedan potrošač neće upuštati u traženje informacija ili daljnje faze dok ne uoči problem ili nema nezadovoljenu potrebu.

Navedeno za marketing-stručnjake iz gospodarskih i drugih subjekata predstavlja veliki izazov jer moraju uložiti napor da prepoznaju probleme ili nezadovoljene potrebe svojih potrošača, te da im ponude odgovarajuće rješenje u obliku svojih proizvoda.

Tako je i proizvođač digitalnih kamera ponudio rješenje tako što je digitalne kamere plasirao na tržište, učinio ih dostupnima, utvrdio odgovarajuću cijenu i promovirao ih putem odgovarajućih medija. Postoji čitav

niz modela koje nude poznati proizvođači digitalnih kamera, kao što su *Canon*<sup>157</sup> i *Panasonic*,<sup>158</sup> ali i drugi proizvođači.

### 3.2.2. Traženje informacija

Druga faza započinje nakon što je utvrđen problem koji treba riješiti ili potreba koju treba zadovoljiti. Traženje informacija kojima se rješava neki problem ili potreba potrošača usmjereno je u prvom redu na traženje informacija o cijenama i karakteristikama proizvoda, dostupnosti proizvoda u prodajnoj mreži, jamstvenom roku i drugo.

Kada potrošač nije zadovoljan s npr. cijenom ili karakteristikama proizvoda, tada se traženje informacija nastavlja u smjeru traženja alternativnih rješenja. Kad su potrošači manje upoznati s proizvodom koji namjeravaju kupiti i kad 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.

Potrošači najčešće proces traženja informacija započinju s internim traženjem informacija, pod kojim se podrazumijeva "kopanje po memoriji". Naime, 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. Takvo traženje informacija naziva se eksternim traženjem informacija.

Npr. ako je potrošač odlučio kupiti digitalnu kameru i time riješiti svoj problem, on pristupa prikupljanju informacija o digitalnoj kameri, najprije na osnovi dosadašnjeg iskustva i saznanja. S obzirom da naš potrošač nema iskustva i ima minimalne spoznaje o digitalnim kamerama, pristupa daljnjem traženju informacija iz vanjskih izvora. Ti su izvori njegovi prijatelji, oglas u novinama te posjet specijaliziranoj trgovini u gradu u kojem živi.

Slika 41. Kamera tvrtke *Canon*<sup>159</sup>



Slika 42. Kamera tvrtke *Panasonic*<sup>160</sup>



Za marketing-stručnjake koji se bave plasmanom ili proizvodnjom digitalnih kamera navedene su spoznaje o fazi traženja informacija vrlo dragocjene. Naime, te informacije moraju biti lako dostupne potencijalnim potrošačima i imati takav opseg koji neće preopteretiti potrošača, već će ga potaknuti da uđe u treću fazu procesa donošenja odluka o kupnji – procjenu alternativa.

### **3.2.3. Procjena alternativa**

Vrlo često odluka o kupnji rezultat je procjene alternativa. Potrošač procijeni alternativu 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.

Npr. potrošač se upoznao s nekoliko vrsta digitalnih kamera različitih proizvođača. U razmatranju pojedinih karakteristika izbor se sveo na tri modela. Potrošač digitalne kamere smatra da su dvije karakteristike najbitnije: cijena i dimenzije. Cijena ne smije biti previsoka, a dimenzije trebaju biti što manje. Potrošač se opredjeljuje i prema kriteriju da digitalna kamera ima više opcija za modificiranje audio i video materijala, te da postoji servis u gradu u kojem živi.

Navedene spoznaje dobra su osnova za postupanje marketing-stručnjaka, kako u stvaranju, tako i u plasmanu proizvoda. Marketing-stručnjaci u stvaranju proizvoda polaze od istraženih potreba potrošača i na tim osnovama prilagođenim karakteristikama proizvoda. Pored toga, marketing-stručnjaci u plasmanu proizvoda nužno vode računa da potencijalni potrošač bude pravovaljano informiran te da prodajno osoblje pomogne potrošaču u procjeni alternativa. Upravo razvoj dobrih odnosa s potrošačima u mnogome može pridonijeti realizaciji kupnje kao sljedeće faze procesa donošenja odluke o kupnji.

### **3.2.4. Odluka o kupnji**

U četvrtoj fazi procesa donošenja odluke u kupnji potrošač se neposredno odlučuje hoće li ili neće kupiti određeni proizvod. 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. Navedene dopunske odluke zahtijevaju dodatne napore jer su iste predmet procjena i pregovora. Potrošač procjenjuje je li korisnije kupnju obaviti u neposrednom susjedstvu, u gradu u kojem živi, ili pak uložiti dodatne napore i otputovati u drugi grad gdje je ponuda veća. Potrošač procjenjuje i kada će se vremenski pristupiti kupnji,

tj. u kojem dijelu dana, tjedna ili godine. Potrošač procjenjuje i kako će platiti kupljeni proizvod: čekovima, karticama ili u gotovini.

Tako se npr. potrošač koji je odlučio kupiti digitalnu kameru opredijelio da će to učiniti u specijaliziranoj prodavaonici u gradu u kojem živi, da će to učiniti mjesec dana prije odlaska na godišnji odmor i da će platiti Amex karticom.<sup>161</sup> Opredijelio se za kupovinu digitalne kamere *Pro-summer*<sup>162</sup> kao srednju varijantu između modela za potrošače koji nemaju velikih zahtjeva vezano za snimanje, tzv. *entry-level* modela, i modela za profesionalce tzv. *professional*.

Marketing-stručnjaci moraju se prilagoditi logici koju koriste potrošači u ovoj fazi procesa donošenja odluke o kupnji. Uspješno poslovanje ostvarit će ako uvažavaju tri dimenzije o kojima potrošač razmišlja kada donosi odluku o kupnji: gdje, kada i kako. Nakon te faze slijedi faza postkupovne reakcije koja u osnovi može biti pozitivna ili negativna.

### 3.2.5. Postkupovna reakcija

Proces donošenja odluke o kupnji završava petom fazom koja se odnosi na postkupovne reakcije potrošača. 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. To je područje djelovanja marketing-stručnjaka – da taj otklon anuliraju ili smanje. Najčešće se to ostvaruje tako da se u promociji ne nudi neostvarivo, da se ponudi povrat novca ako potrošač nije zadovoljan proizvodom ili da se osigura potpora potrošačima u pred i postkupovnom razdoblju.

Tako npr. potrošač digitalne kamere nakon godišnjeg odmora, na kojem je najviše koristio digitalnu kameru, može biti jako zadovoljan ili manje zadovoljan napravljenim izborom. Uvažavajući rečeno, zadovoljan će potrošač vjerojatno ponovno za nekoliko godina potražiti istog proizvođača ili čak inoviranu verziju postojeće digitalne kamere. Zadovoljan će potrošač širiti "dobre vibracije" o proizvodu i argumentirati kvalitetu prikazom ili slanjem slika putem interneta. Nezadovoljni će se potrošač teško odlučiti na ponovni izbor iste digitalne kamere i širit će "negativne vibracije" o tom proizvodu.

Međutim, u životu nije sve uvijek "crno-bijelo", pa tako ni u kupnji digitalne kamere, pa većina potrošača neće niti biti oduševljena kupnjom niti će požaliti što su kupili taj proizvod.

### 3.3. POTROŠAČI PROIZVODA PROIZVODNE POTROŠNJE

#### 3.3.1. Vrste potrošača i ciljevi nabave

Poslovno tržište sastoji se od poslovnih subjekata koji kupuju proizvode koji će biti upotrijebljeni za proizvodnju drugih proizvoda, za preprodaju ili za izvršavanje svakodnevnih poslova. Na poslovnom tržištu djeluju profitni i neprofitni subjekti, odnosno tvrtke, fakulteti, škole, bolnice, županijske, gradske i općinske uprave i samouprave te drugi neprofitni subjekti. Ono je ogromno, kako po broju i veličini sudionika na tom tržištu, tako i po vrijednosti transakcija<sup>163</sup> koje se među njima ostvare. U Hrvatskoj je registrirano oko 200 tisuća sudionika na poslovnom tržištu.<sup>164</sup>

Poslovni subjekti mogu se grupirati u proizvodne i trgovačke gospodarske subjekte, državnu upravu, ustanove i neprofitne subjekte.

Ti potrošači prilikom nabave proizvoda imaju nekoliko zajedničkih temeljnih ciljeva i nekoliko posebnih ciljeva. Temeljni ciljevi za sve potrošače na poslovnom tržištu vezuju se za stalnost kvalitete proizvoda, pouzdanost gospodarskog subjekta koji isporučuje proizvode, korisnost proizvoda koji se kupuje, adekvatnu razinu cijena i uvjeta nabave te promptnu isporuku.

Posebni ciljevi razlikuju se ovisno o specifičnostima poslovne aktivnosti kojom se pojedini subjekt bavi, a navodimo ih u nastavku.

Slika 43. Tvrtka 3maj<sup>165</sup>



**Proizvodni/uslužni gospodarski subjekti** su oni gospodarski subjekti koji nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za ugradnju u druge proizvode ili za lakše i jednostavnije odvijanje svakodnevnih zadataka. Pored temeljnih ciljeva oni teže zadovoljiti i svoje posebne ciljeve. Posebni ciljevi kod proizvodnih gospodarskih subjekata svode se na interes za isporukom proizvoda stalne kvalitete i na postojanje mogućnosti nabave iz više izvora.

Npr. 3. maj<sup>166</sup> nabavlja limove iz više izvora iz inozemstva i nakon oblikovanja procesom varenja ugrađuje na kobilicu broda za prijevoz generalnog tereta. To isto brodogradilište kupuje dizalice od drugog

gospodarskog subjekta, a one se montiraju na palubu broda i služe za ukrcaj

tereta, ili pak koristi usluge antikorozivne zaštite tvrtke *Teri Crotek*. Brodogradilište kupuje od određenog trgovačkog gospodarskog subjekta sredstva za odmašćivanje za uredno odvijanje svakodnevnog posla itd.

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

Tako se npr. *Magros*,<sup>167</sup> trgovac na veliko i uvoznik prehrambenih proizvoda, specijalizirao za rad s prehrambenim proizvodima koji zahtijevaju posebni režim temperature od +8 do -25° Celzijevih.

Trgovački gospodarski subjekti na malo kupuju od proizvodnih gospodarskih subjekata ili trgovaca na veliko i prodaju na malo kroz vlastitu prodajnu mrežu.

Pored temeljnih ciljeva, trgovački gospodarski subjekti kao kupci zahtijevaju da je prodaja proizvoda koje kupuju primjerena i da postoji potpora proizvođača u promoviranju i zadovoljavanju potrošača-kupaca. Tako npr. tvrtka *Elektromaterijal*<sup>169</sup> kupuje električne štednjake od proizvođača *Rade Končar*<sup>170</sup> i prodaje građanima u svojim prodavaonicama, pri čemu očekuju potporu proizvođača u servisiranju i promoviranju električnih štednjaka.

**Državna uprava, lokalna i regionalna samouprava** su veliki potrošači, i to kako po broju subjekata koji imaju pravnu osobnost i mogu kupovati, tako i po opsegu nabavljene robe. Vrijednost kupljenih proizvoda može biti iznimno velika, npr. kad se kupuju novi nagibni vlakovi ili kad se ugovara izgradnja autoceste ili gradi kompleks bazena. Za državnu upravu te lokalnu i regionalnu samoupravu, pored uvažavanja temeljnih ciljeva, značajno je voditi računa o preciznoj specifikaciji proizvoda koji se kupuju te o referencama dobavljača.

Tako je npr. Hrvatska vlada,<sup>171</sup> odnosno resorna ministarstva, sklopila poslove za izgradnju triju dionica autoceste Bregana-Zagreb-Dubrovnik. Autocestu grade američka tvrtka *Bechtel* i Hrvatska uprava za ceste. U tu svrhu potpisan je ugovor o zajmu vrijedan 75 milijuna dolara, koji je dala američka banka *Export-Import Bank*.<sup>172</sup>

I na nižim upravnim razinama ugovaraju se veliki poslovi, kao što je to

Slika 44. Grad Rijeka<sup>168</sup>



učinio Grad Rijeka<sup>173</sup> ugovaranjem izgradnje sustava za odvodnju otpadnih voda za zapadni dio grada.

**Neprofitni subjekti.** 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

Slika 45. Psi u azilu<sup>175</sup>



standard svojim građanima. U takve ustanove ubrajaju se 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. Građani osnivaju udruge da bi kroz njih izražavali i ispunjavali svoje interese koji nisu profitno orijentirani. Kroz udruge se najčešće iskazuju interesi za bavljenje sportom, očuvanjem baštine, iskazivanjem dobročinstva. I udruge, kao i

razne ustanove, javljaju se kao potrošači na poslovnom tržištu i njihovo ponašanje u procesu kupnje je specifično s obzirom na motive udruživanja i financijska ograničenja. Pored temeljnih ciljeva, za ustanove i udruge karakteristično je da teže ostvariti i posebne ciljeve koji se svode na ostvarenje što nižih cijena i na specijalne uvjete vezano za odgodu plaćanja. Tako npr. Udruga za zaštitu životinja *Spas*<sup>174</sup> nastoji hranu za životinje nabavljati po što nižim cijenama, a plaćanje obveza odgoditi za određeno vrijeme.

### 3.3.2. Obilježja djelovanja

Potrošači proizvoda proizvodne potrošnje djeluju na poslovnom tržištu. Oni nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za redovito poslovanje ili za ponovnu prodaju. Te subjekte u nastavku teksta nazivamo potrošačima na poslovnom tržištu, odnosno potrošačima.

Potrošači na poslovnom tržištu imaju određena obilježja djelovanja koja se raspravljaju isticanjem: (1) obima kupnje, (2) motiva kupnje, (3) rizičnosti transakcija, (4) odnosa suradnje, (5) izvedenosti potražnje, (6) efekta akceleracije, (7) neelastičnosti potražnje i, na kraju, (8) obradom proizvoda koji su predmet razmjene na poslovnom tržištu.

**Velik obim kupnje.** Potrošači na poslovnom tržištu kupuju razne proizvode u većim količinama u odnosu na potrošače na tržištu široke potrošnje. Tako npr. pakirana vina malvazije od 0,75 l litara tvrtke *Istravino*<sup>176</sup> hotelski gospodarski subjekti kupuju kao potrošači na poslovnom tržištu, dok pojedinci kupuju to isto vino za svoje domaćinstvo. Međutim, potrošači na poslovnom tržištu kupuju velike količine tako da će npr. *Liburnia Riviera Hotel*<sup>177</sup> kupiti nekoliko stotina kartona vina malvazije za sezonu 2006. godine.



Iz tih razloga ugovaranje i kupnja se obavlja rjeđe i povremeno, ovisno o prodaji, odnosno o potražnji gostiju tj. u sezoni više, a izvan sezone manje.

**Ekonomski motivi kupnje.** Potrošači na poslovnom tržištu ulaze u proces kupnje motivirani ekonomskim razlozima, za razliku od fizičkih osoba kao potrošača čiji su motivi vezani za zadovoljavanje osobnih potreba i želja. Tako npr. potrošači na poslovnom tržištu bit će motivirani za kupnju većeg broja računala kako bi pojednostavili poslovne procese ili obradu podataka, dok će potrošači kao fizičke osobe svoje motive vezati za korištenje interneta, igrice ili obradu teksta.

**Rizičnost transakcija.** Transakcije su na poslovnom tržištu rizične. Rizičnost se vezuje za činjenicu da se na poslovnom tržištu nabavljaju velike količine proizvoda, od sirovina do pomoćnog materijala, za što je potrebno izdvojiti znatna sredstva. Rizičnost se vezuje i za moguće eventualne pogreške oko specifikacije karakteristika proizvoda koji se nabavlja. Tako npr. pogreška 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.

**Odnosi suradnje.** Odnos između prodavača i potrošača na poslovnom tržištu obilježen je suradnjom. Odnos karakterizira standardizirani pristup u procesu kupnje, a međusobne su relacije prodavač-kupac individualizirane jer svaki prodavač ima svega nekoliko potrošača na poslovnom tržištu tj. nema masovnog tržišta prema kriterijima broja sudionika.

Relacije koje se uspostavljaju između prodavača i potrošača na poslovnom tržištu imaju tendenciju biti stabilne i dugoročne, tako da se javljaju elementi partnerstva i vjernosti<sup>180</sup>. Nadalje, specifičnost relacija između prodavača i potrošača na poslovnom tržištu vezuje se za reciprocitet, tj. kupuje se od vlastitog potrošača na poslovnom tržištu. Najčešći je slučaj neformalni oblik reciprociteta, kada nema posebnog dogovora ili ugovora.

Slika 46. Ambalaža za vino<sup>178</sup>



Slika 47. Proizvodi na skladištu<sup>179</sup>



**Izvedenost potražnje.** Potražnja koju potrošači na poslovnom tržištu iskazuju je izvedena (derivirana) iz potražnje na tržištu široke potrošnje. Za neke je proizvode to lako uočljivo i npr. veća potražnja za brašnom na poslovnom tržištu rezultat je veće potražnje za proizvodima gdje je brašno ključni sastojak (razne vrste kruha, peciva, slastica...) na tržištima krajnje potrošnje. Tako npr. tvrtke kao što su *PIK Rijeka*<sup>181</sup> i *PIK Vinkovci*,<sup>182</sup> koje u svom proizvodnom programu imaju proizvode od brašna, potražnju za brašnom procjenjuju prema potražnji za proizvodima od brašna kao što su kruh, slastice i slično.

Slika 48. Postavljanje crijepova<sup>183</sup>



za elementima za izgradnju obiteljskih kuća, što implicira da proizvođač tih elemenata ne može zadovoljiti potrebe i ulazi u investicije kako bi povećao proizvodne kapacitete, tj. kupuje strojeve i opremu na poslovnom tržištu. Situacija može biti i obrnuta.

Slika 49. Čip<sup>184</sup>



mali ili neznatni utjecaj na utvrđivanje krajnje cijene računala.

**Proizvodi proizvodne potrošnje.** Potrošači na poslovnom tržištu kupuju proizvode proizvodne potrošnje među kojima je potrebno razlikovati sirovine i repromaterijal, opremu, poslovne usluge, proizvode za preprodaju te rezervne dijelove i redovne potrepštine.

Sirovine i repromaterijali su proizvodi koji se koriste kao osnova za proizvodnju drugih proizvoda. Kao sirovina najčešće se javljaju sirova nafta,

**Efekt akceleracije.** Marketing-stručnjaci gospodarskih i drugih subjekata koji djeluju na poslovnom tržištu moraju biti oprezni i uvažavati efekt akceleracije prema kojemu i male promjene na tržištu krajnje potrošnje izazivaju značajne promjene na poslovnom tržištu. Te promjene mogu ići u smjeru povećanja ili smanjenja potražnje na tržištu. Naime, moguća je situacija u kojoj dolazi do povećanja potražnje za određenim proizvodom na tržištu krajnje potrošnje, npr.

**Neelastičnost potražnje.** Potražnja za mnogim proizvodima koji potrošači na poslovnom tržištu kupuju je neelastična. Neelastična potražnja znači da povećanje ili smanjenje cijene proizvoda neće bitno utjecati na potražnju proizvoda na poslovnom tržištu. Tako npr. povećanje cijena čipova za računala na poslovnom tržištu neće bitno utjecati na cijene računala na tržištu potrošača. Navedeno iz jednostavnog razloga što taj proizvod ima

ugljen, bakar i željezna ruda. Npr. INA rafinerija nafte *Urinj*<sup>185</sup> nabavlja sirovu naftu i u svojim pogonima proizvodi benzin i druge naftne derivate.

U ovu vrstu proizvoda uključeni su i razni procesni materijali koje pojedini gospodarski subjekti nabavljaju prema posebnoj specifikaciji. Tu spadaju specijalne kemikalije, specijalni granulati plastike, čelik posebnih svojstava i slično. Npr. tvrtka JLM<sup>186</sup> koristi specijalno termički obrađen čelik za izradu zupčanika za brodogradnju.

Pod opremom se podrazumijevaju svi proizvodi koji se izravno koriste u proizvodnji drugih proizvoda i instalirani su u gospodarskom subjektu. Razlikuje se "velika" i "mala" oprema. "Veliku" opremu karakterizira ne samo veličina, već i činjenica da je najčešće fiksirana u proizvodnim pogonima. To je npr. situacija kada izdavačka kuća *Novi list*<sup>187</sup> kupi opremu za tisak dnevnih novina i instalira je u svoje proizvodne pogone. "Mala" oprema nabavlja se za pojedine djelatnike ili službe, manjeg je volumena i ne iziskuje fiksno postavljanje u prostore gospodarskog subjekta. Najčešće se to odnosi na računala, fotokopirne aparate, telefaks uređaje, automobile i drugo. Sve češće gospodarski subjekt ne kupuje opremu, već ugovara *leasing* odnose s drugim specijaliziranim gospodarskim subjektima. Tako je npr. *Saponija*<sup>188</sup> novi korisnik programa Car Fleet Management tvrtke *Auto Zubak*,<sup>189</sup> koji podrazumijeva nabavu i trajno održavanje voznog parka tvrtke.<sup>190</sup>

Poslovne usluge su sve usluge koje se nabavljaju za potrebe odvijanja posla. U takve usluge spadaju usluge odvjetničkog tima, usluge konzultanata, usluge propagandnih agencija, usluge održavanja, usluge fizičkog osiguranja imovine i druge usluge. Mnogi gospodarski subjekti danas koriste usluge drugih, umjesto da realizaciju tih usluga organiziraju unutar svog gospodarskog subjekta (tzv. *outsourcing*). Tako je npr. vrlo rašireno angažiranje specijaliziranih gospodarskih subjekata za fizičku zaštitu imovine tvrtke. U Hrvatskoj su najpoznatiji pružatelji tih usluga AKD *Zaštita*,<sup>191</sup> *Protect*<sup>192</sup> i *Sokol Marić*.<sup>193</sup> Slična je situacija u korištenju usluga specijaliziranih propagandnih agencija, odvjetničkih ureda za pravne usluge, specijaliziranih gospodarskih subjekata za održavanje čistoće u uredskim prostorima i drugo.

Na poslovnom se tržištu mnogi proizvodi kupuju sa svrhom prodaje drugim gospodarskim subjektima. Te proizvode kupuju trgovci na veliko i trgovci na malo i iste prodaju drugim proizvođačima, uslužnim gospodarskim subjektima, trgovcima na veliko i malo ili potrošačima. Tako npr. električne kabele kupuje *Elektromaterijal*<sup>194</sup> i prodaje ih brodogradilištu *Kraljevica*.<sup>195</sup> Drugi trgovački gospodarski subjekt kao što je tvrtka *Horfan*<sup>196</sup> kupuje na veliko i prodaje drugim trgovačkim gospodarskim subjektima sve vrste žarulja i svjetiljki *General Electrica*.

Rezervni dijelovi i redovne potrepštine su proizvodi koji su neophodni za redovito odvijanje proizvodnih i drugih procesa. Rezervni dijelovi su proizvodi koji su neophodni za zamjenu dotrajalog ili pokvarenog dijela opreme. Rezervni dio može imati malu vrijednost, ali je od ključnog značenja

za redovito poslovanje te se drži u zalihama. Poneki rezervni dijelovi imaju veliku vrijednost i nabavljaju se po potrebi. Redovne potrepštine su proizvodi koji služe za uredno odvijanje dnevnih operacija. Oni uključuju proizvode za čišćenje, sitni inventar kao što su papir, diskete, CD-i, tinta za printere i slično. Čitav niz gospodarskih subjekata bavi se opskrbljivanjem drugih gospodarskih subjekata rezervnim dijelovima i/ili redovnim potrepštinama. Jedna od takvih tvrtki je i *Arpa promet* koja pored ostalih opslužuje i fakultete Sveučilišta u Rijeci<sup>197</sup> papirima i tintom za razne printere, disketama, CD-ima, omotnicama za pisma raznih dimenzija i drugim potrepštinama.

### 3.3.3. Uloge u procesu kupovanja

Pojedine uloge u procesu kupnje unutar poslovnog subjekta koji kao potrošač djeluje na poslovnom tržištu mogu biti koncentrirane u jednoj osobi ili disperzirane na više osoba. Tako npr. jedna osoba može biti inicijator kupnje i donositelj odluke ili korisnik proizvoda. Kombinacije su mnogostruke i nema pravila. Autoritet pojedine osobe koji je izgrađen na iskustvu i znanju, može toj osobi osigurati više uloga u kupovnom procesu u odnosu na drugu osobu koja ima manje iskustva. U tu svrhu formiranoj skupini djelatnika razlikuje se šest uloga: inicijator kupnje, korisnik, kontrolor toka informacija, utjecajna osoba, osoba koja odlučuje i osoba koja kupuje.

**Inicijator kupnje** je osoba koja prva registrira potrebe za određenim proizvodom. Ta osoba o uočenim potrebama informira ostale članove gospodarskog subjekta i time ustvari inicira proces kupnje. Tako npr. mehaničar koji radi na održavanju može uočiti da je jedan dio stroja dotrajavao i da treba nabaviti novi. Mehaničar o tome obavještava svoje pretpostavljene i time započinje proces kupnje.

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

**Kontrolor toka informacija** regulira tok informacija prema drugim djelatnicima. Najčešće je kontrolor toka informacija referent nabave koji kontaktira dobavljače, dobiva brošure i druge materijale od dobavljača, organizira prezentacije dobavljača i obavlja druge poslove koji mu osiguravaju kontroliranje i usmjeravanje informacije.

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

**Osobe koje donose odluku** imaju autoritet da izabiru 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** ima formalni autoritet i obvezu da izvrši kupnju. Osoba koja kupuje ima zadatak da provede odluku o kupnji i da vodi brigu o detaljima vezanima za kupnju i njezinu realizaciju. Često su osobe koje kupuju istovremeno osobe s formalnim autoritetom da izvrše izbor dobavljača i da s njima pregovaraju o logističkim detaljima.

U nastavku se razmatra primjer nabavke računalne opreme za Ekonomski fakultet Rijeka<sup>198</sup> tako da su tabelarno, tablica 4, posebno istaknute uloge u procesu kupnje.

**Tablica 4.** Uloge u procesu kupnje

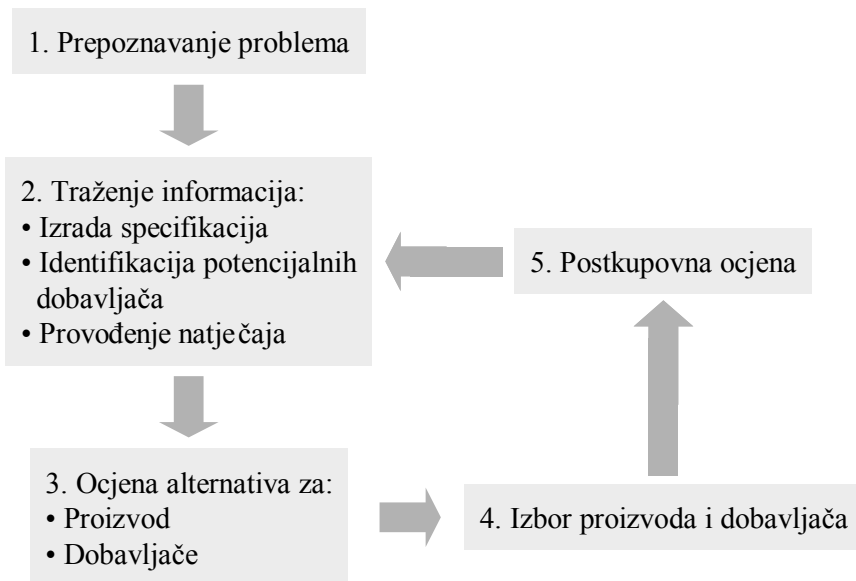
Uloga	Opis
Inicijator kupnje	Voditelji znanstvenih projekata MZT
Korisnici opreme	Asistenti i profesori angažirani na projektu MZT
Kontrolor toka informacija	Voditelj računalnog centra
Utjecajna osoba	Prodekani za znanstveni rad i nastavu, šef računovodstva
Osoba koja donosi odluku	Dekan
Osoba koja kupuje	Sistem inženjer

Procesi kupnje nemaju istu razinu složenosti. Jedni su složeniji od drugih, a za realizaciju jednih potrebno je uložiti mnogo više napora u odnosu na druge. S tim u vezi u složenije procese uključuje se više osoba koje obavljaju sve ili većinu od gore navedenih uloga, dok se u manje složene procese uključuje manji broj osoba i ponekad se radi o jednoj osobi.

Razina složenosti pojedinog procesa kupnje s kojom se susreću potrošači na poslovnom tržištu ovisit će i o tome ponavljaju li se kupnje, radi li se o modificiranoj kupnji ili o novoj kupnji.

Kupnja koja se ponavlja je kupovna situacija u kojoj se na rutiniranoj osnovi kupuju standardizirani proizvodi. Najčešće se radi o situaciji kad se kupuje isti proizvod koji je već prije kupljen i to od istog dobavljača. Npr. trgovačka tvrtka *Petrokov*<sup>199</sup> u plasmanu opreme za centralno grijanje koristi se na redovitoj osnovi samoljepljivim etiketama koje proizvodi tvrtka *Brajkop*.<sup>200</sup>

**Shema 7.** Proces kupnje



Modificirana kupnja odnosi se na kupovnu situaciju u kojoj je došlo do promjena u nabavi proizvoda koji su se do tada nabavljali rutinirano. Npr. tvrtka *Elkos*,<sup>201</sup> koja se bavi izradom elektroarmarića, redovito je kupovala repromaterijal od jedne tvrtke, ali je atraktivnija ponuda prema kriterijima cijene modificirala kupnju i preusmjerila je na novog dobavljača.

Pod novom kupnjom podrazumijeva se takva kupovna situaciju u kojoj dolazi do kupnje novih proizvoda od novih dobavljača. Takva situacija izložena je mnogim rizicima i nepoznicama, te zahtijeva ulaganje velikih napora da se prikupe relevantne informacije o karakteristikama proizvoda koji su kupuju. Npr. tvrtka *Flora*,<sup>202</sup> koja proizvodi cvijeće za potrebe vlastitog proizvodnog programa, odlučila se za novu kupnju obogaćene zemlje za rasadnike od novog dobavljača.

### 3.4. PROCES KUPOVANJA PROIZVODA PROIZVODNE POTROŠNJE

Na poslovnom tržištu gospodarski i drugi subjekti nabavljaju potrebne proizvode kroz proces kupnje. Proces kupnje dinamičan je proces jer obuhvaća interakciju više djelatnika u tom procesu i odnose tih djelatnika s dobavljačima.

Proces kupnje nije jednoobrazan, jednom je složeniji, dok je drugi put jednostavniji. Tako npr. ako se nabavljaju, odnosno kupuju proizvodi na redovitoj osnovi, proces je kupnje jednostavan i manje formalan. Druga je situacija ako se kupuju skuplji proizvodi ili proizvodi koji se do sada nisu nabavljali. Tada se u procesu kupnje javlja više nepoznanica te je proces složeniji i formalniji. Te nepoznanice odnose se u prvom redu na poznavanje proizvoda koji se kupuju i poznavanje dobavljača od kojih se kupuje.<sup>203</sup>

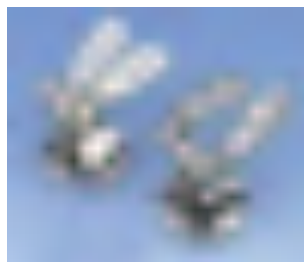
Proces kupnje od strane potrošača na poslovnom tržištu je proces koji obuhvaća pet faza kroz koje prolaze gospodarski i drugi subjekti u nabavi proizvoda: prepoznavanje potreba za proizvodima, traženje informacija, ocjena alternativa, izbor proizvoda i dobavljača te, kao završna faza, postkupovna ocjena.<sup>204</sup>

#### 3.4.1. Prepoznavanje potreba

Kupovni proces na poslovnom tržištu započinje prepoznavanjem potreba za određenim proizvodom. Potreba za nabavkom sirovina i repromaterijala nastaje kao rezultat očekivanja veće proizvodnje gdje se te sirovine i repromaterijal koriste. Potreba za nabavkom posljedica je i povećanja potrošnje u proteklom razdoblju te smanjenja zaliha neophodnih za redovito poslovanje.

Izvorište potrebe za nabavkom opreme vezuje se za zastarjelost postojeće opreme ili želju da se nabavi tehnološki nova generacija opreme koja će omogućiti postizanje boljih rezultata. Pojedini gospodarski subjekti prepoznaju i potrebe za poslovnim uslugama, kao npr. potrebe za istraživanjem tržišta, koje će obaviti specijalizirana agencija, ili potrebe za rješavanje određenih sudskih sporova, za što se angažiraju odvjetnički uredi itd.

Slika 50. Rezervni dijelovi<sup>205</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 potrepeštine.

Prepoznavanje problema nije vezano samo za jednu jedinu osobu, jednu strukturu zaposlenika ili za menadžment tvrtke. Prepoznavanje potreba je

zadatak svih djelatnika da na vrijeme reagiraju i poduzmu akcije da se pristupi nabavi potrebnih proizvoda.

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

### 3.4.2. Traženje informacija

Druga faza u procesu kupnje na poslovnom tržištu odnosi se na traženje informacija. Traže se i sistematiziraju tri vrste informacija: informacije o karakteristikama proizvoda, informacije o potencijalnim dobavljačima i informacije o ponudama.

Slika 51. EGE - stručni časopis<sup>206</sup>



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 i drugo.

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

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

### 3.4.3. Ocjena alternativa

Nakon što su utvrđene potrebe, izrađena specifikacija za tražene proizvode te utvrđeni potencijalni dobavljači od kojih se zatražila i dobila ponuda, pristupa se trećoj fazi procesa u kojoj se ocjenjuju alternativne ponude i dobavljači koji su ponudu dostavili.



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

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

Cijena je također važan kriterij, jer svaki potrošač na poslovnom tržištu želi kupiti najjeftinije i najkvalitetnije proizvode. Međutim, tu postoji granica jer nije primjereno da npr. snažan potrošač uvjetuje manjem dobavljaču snižavanje cijene koja ga dovodi u zonu gubitaka. Naime, ono što stradava je kvaliteta koja zbog niskih cijena i zarade postaje sve manja.

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

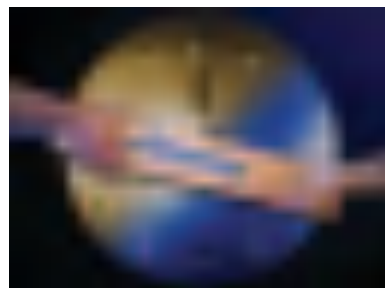
#### 3.4.4. Izbor proizvoda i dobavljača

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

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

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

Slika 52. Vrijeme je ključno JIT



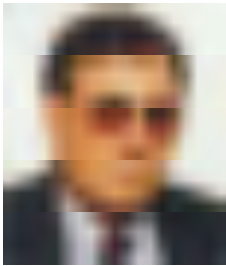
### **3.4.5. Postkupovna ocjena**

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

U tu svrhu razvijeni su instrumenti kojima se prate i analiziraju navedene karakteristike proizvoda. Mjeri se zadovoljstvo s isporučenim proizvodom te odstupanja od postavljenih ciljeva. Takvi podaci dobar su indikator i motiv za korekciju međusobnih odnosa dobavljača i potrošača na poslovnom tržištu. Rezultati postkupovne faze nisu sami sebi svrha, već se koriste za korekciju ponašanja i djelovanja. Na osnovi rezultata postprodajne ocjene pristupa se ponovnom traženju informacija, tj. traženju informacija o proizvodima i dobavljačima kako bi se stvorila osnova za prikupljanje ponuda.

## Stavovi eksperata

**Ako marketing omogućuje ispunjavanje potreba i želja potrošača, zašto nije dovoljno potrošače samo pitati o njihovim potrebama i željama, a ne trošiti značajna novčana sredstva otkrivajući specifičnosti njihovog ponašanja?**



Prof. dr. sc. Ivan Šverko  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
Preradovićeve 1, 52100 Pula  
T (052) 377 000  
F (052) 216 416  
E [ivan.sverko@efpu.hr](mailto:ivan.sverko@efpu.hr)  
W [www.efpu.hr](http://www.efpu.hr)



Paradigma ponašanja u marketinškoj je teoriji usmjerena znanstvenom objašnjenju ponašanja kupaca i potrošača. Za nove probleme primjene marketinga u poduzećima teorija marketinga treba nuditi praksi uzorna rješenja, utemeljena na spoznajama međuzavisnosti dobivenih istraživanjima ponašanja kupaca. Istraživanja su postala neminovna osamdesetih godina prošlog stoljeća, kada su strateški koncepti marketinga i primjena marketinškog instrumentarija poduzeća tražili sigurniji teorijski oslonac.

Proaktivnim marketingom poduzeće nastoji utjecati na potencijalne kupce te upravljati odnosima i ponašanjem postojećih kupaca. Osiguranje uspješnog utjecaja na kupce zahtijeva pravovremenu reakciju poduzeća na reakcije ili izostale reakcije kupaca. Primjereno reagiranje poduzeća traži utemeljena opsežna znanja o sadašnjim i mogućim budućim ponašanjima kupaca. Suvisla primjena marketinških instrumenata pretpostavlja znanja kojima se može identificirati spremnost ponašanja kupaca i minimizirati neugodna iznenađenja sadržana u reakcijama kupaca. Potrebne su spoznaje o: sveukupnim reakcijama segmenata, skupina i pojedinačnih kupaca na ponuđene marketinške miksove; razlozima i jačini iskazanih reakcija; stabilnosti ponašanju kupaca u tijeku vremena; potrebnom vremenu djelovanja instrumentarija marketinga za možebitnu promjenu ponašanja kupaca i spremnost kupaca na promjene u kupovnom ponašanju; trajanju pasivnog odnosa kupaca prema aktivnostima marketinških stimulatora poduzeća;

zakonomjernosti ponašanja u odnosu na djelovanje pojedinih stimulatora miksa. Pomanjkanje ovih informacija izlaže strateško i operativno djelovanje poduzeća prema kupcima velikim rizicima. Novije spoznaje o vrlo heterogenom, hibridnom, diferenciranom, divergentnom i multiopcionalnom ponašanju kupaca upozoravaju. Potrebna su kompleksna istraživanja tijekom kupovnih procesa te utjecajnih varijabli koje aktivirajuće djeluju u tim procesima na emocije i motivacije, potiču kognitivne procese te indiciraju situacijske i društvene utjecaje na kupčevo ponašanje. U primjeni su kvalitativna i kvantitativna interdisciplinarna istraživanja i prvenstveno primarno prikupljanje podataka. Promatranje, ispitivanje, eksperiment i panel načini su prikupljanja podataka. Korištenje samo metode ispitivanja ne bi osiguralo objektivne spoznaje procesa kupnje i kupovnih odluka. Ne bi se moglo klasificirati odluke ni konstruirati modele za objašnjenje postojećeg i budućeg kupčevog ponašanja. Samo verbalne izjave ne mogu objasniti cjelinu kupovnih procesa. Njima se može otkriti djelovanje marketinga na konstrukte u *black boxu* kupca, ali ne uvijek. Izjave su opterećene saznanjima da su ispitanici u stanju jedno misliti, drugo izjaviti, a u realnim kupnjama i potrošnji drugačije se ponašati. Izjave kupaca potrebno je dopuniti promatranjem manifestiranih i izvan ljudskog tijela nevidljivih reakcija koristeći psihobiološke tehnike. Primjenom metoda i tehnika istraživanja tržišta može se dobiti vrijedne informacije za determiniranje razvoja i primjene tržišnih strategija poduzeća. Buduće ponašanje kupaca djelovanjem marketinškog miksa ne može se egzaktno prognozirati, već marketinški menadžment treba u svoje odluke uključiti određeni stupanj vjerojatnosti reakcija i stohastičnost kupčevog ponašanja.



Srđan Mladinić, direktor  
*SMS d.o.o.*  
Kopilica 5, 21000 Split  
T (021) 490 722  
F (021) 490 721  
E [info@sms.hr](mailto:info@sms.hr)  
W <http://www.sms.hr>



Teško bih se složio s navodom iz pitanja da marketing omogućuje ispunjavanje potreba i želja potrošača. Kad bi to bilo točno, odgovor bi bio jednostavan, svijet bi bio puno humaniji i pravedniji, potrošači bi imali osjećaj da kupuju baš ono što im je potrebno uz visoku kvalitetu i prihvatljivu cijenu, a proizvođači nudili proizvod na kojem bi imali umjerenu zaradu, orijentirani na

strategiju održivog razvoja. Na žalost, marketing je u multinacionalnim kompanijama postao najvrjedniji alat u ostvarenju visokih profita i to umijećem upravljanja potrošačima.

Znači, marketing danas nije prioritetno zaokupljen stvarnim potrebama i željama potrošača već, suprotno, stalnim upravljanjem potreba potrošača u korist naručitelja marketinških aktivnosti. Naime, svjetski centri financijske moći globalizirali su svjetsko tržište i sebi omogućili upravljanje potrošačima. Na koji način?

Kako su ti financijski centri istovremeno vlasnici banaka, trgovačkih lanaca, multinacionalnih kompanija-proizvođača i medija, iskoristili su te četiri poluge s kojima upravljaju tržištem. Njihove banke omogućavaju potrošačima kreditiranje kupnje robe široke potrošnje (vrlo rijetko omogućavaju poduzećima kredite za razvoj poslovanja; naravno, što će im konkurencija?), njihovi mediji ih doslovno bombardiraju marketinškim porukama za kupnju proizvoda koje proizvode njihove multinacionalne kompanije i, konačno, reklamirajući najpovoljniju kupnju u svojim trgovačkim lancima. Na taj način nastaju tzv. "brendirani" proizvodi kojima kvaliteta nije dominantna već im je dominantan cilj postići globalnu prepoznatljivost.

Kako golem broj ljudi funkcionira po principu što manjeg otpora, tako se i kao potrošači lako prepuste marketinškim stručnjacima da ih uvjere kako im treba upravo proizvod koji im oni nude. Na taj način nastaju *brendirani* proizvodi namijenjeni razvijenim tržištima i tržištima u razvoju, a ciljana skupina su mlađi potrošači i potrošači srednje dobi. U posljednje vrijeme cilj su postala i djeca predškolske dobi.

Za ona nerazvijena tržišta gdje je standard potrošača vrlo nizak, ali i za one koji kupuju isključivo jeftine proizvode, te iste multinacionalne kompanije nude tzv. *no name* proizvode jeftinijeg sadržaja, ambalaže, bez marketing troškova, ali u visokim proizvodnim količinama i zato vrlo jeftine, kojima drugi proizvođači vrlo teško konkuriraju na ovaj način.

Pokrili su cijelo tržište jer kompanijama koje ne spadaju u ovu skupinu moćnika nedostaje kapital za intenzivne i skupe marketinške aktivnosti, kao i za ogromne pogone i financiranje velikih serijskih količina proizvoda te otežanu naplatu u nerazvijenim zemljama i tržištima.

I sada bih postavio pitanje za studente i buduće marketinške stručnjake: Kako da se u ovako globaliziranom svijetu, a istovremeno jako kontroliranom tržištu, pozicioniraju proizvođači proizvoda i usluga koji ne spadaju u spomenutu grupu moćnika? Navest ću Vam viziju i misiju SMS-a iz koje možete nedvojbeno prepoznati našu strategiju:

Vizija SMS-a: *Želimo biti kvalitetni, originalni i razvojno orijentirani, s visokim stupnjem zadovoljstva kupaca i radnika.*

Misija SMS-a: *Veličina novostvorene vrijednosti mora biti jednaka veličini zadovoljstva onih koji su je stvarali čuvajući pritom prirodu u kojoj živimo.*

No, ne postoji recept i nikada nije dobro kopirati drugoga. Osobno, uvijek zagovaram originalnost, kvalitetu i razvoj. Istina da je to naporan, skup i dugoročan put, ali je održiv, a to je najvažnije. Nagrada na kraju uvijek stigne, ali traži dva preduvjeta: strpljenje i upornost (a baš to s mladošću teško ide, zar ne?).

Vama kao poticaj: nakon 15 godina rada SMS je osvojio međunarodne nagrade. Nagradu za kvalitet proizvoda *Zlatni Oscar*, kojeg smo osvojili na internacionalnom sajmu *Fancy Food Show* u New Yorku 2004. godine i nagradu *Good Design Award* za superiorni dizajn dodijeljenu nedavno u Tokiju.

Ipak se isplatilo, zar ne?

## SLUČAJ: Analiza potrošača za *Bavaria pivo d.o.o.*<sup>207</sup>



*Bavaria pivo d.o.o.*  
Slavonska avenija bb, 10000 Zagreb  
T (01) 2459 333  
F (01) 2459 355  
E [bavaria@bavariapivo.hr](mailto:bavaria@bavariapivo.hr)  
W <http://www.bavariapivo.hr>

Menadžerica marketinga *Bavaria piva* Hrvatska već neko vrijeme pokušava utvrditi profil potrošača kojima su namijenjeni *Bavaria* proizvodi te potom i njihovog obrasca ponašanja. Budući da *Bavaria pivo* opslužuje vrlo veliko tržište tj. sve dobne skupine u cijeloj Hrvatskoj, zamijećeno je da zbog nepostojanja jasne segmentacije tržišta dolazi do nepoznavanje obrasca ponašanja ciljnih potrošača pa shodno tome i neoptimalno usmjerenih oglašavačkih poruka i promotivnog materijala (prilikom promotivnih prodaja u trgovačkim lancima te na *partyjima* po *caffè* barovima).

*Bavarijina* hrvatska priča započinje 1993. godine skromno, sa samo jednim uvezenim kamionom. Iz dana u dan, iz mjeseca u mjesec, rastu količine uvezenog piva, količine prodaje, odnosno tržište. Već četiri godine kasnije u Zagrebu je izgrađen pogon za doradu i proizvodnju, kao prvi takav pogon van Lieshouta (rodnog grada *Bavarie*). Izvrsni rezultati poslovanja rezultirali su povjerenjem cijelog tržište bivše Jugoslavije upravo hrvatskom zastupniku. Danas među uvoznim pivima na hrvatskom tržištu *Bavaria pivo* zauzima drugo mjesto, a konačni cilj je u Hrvatskoj i okolnim zemljama ostvariti proizvodnju od 110.000 do 150.000 hektolitara godišnje.

Jedan od osnovnih oblika promocije za *Bavariu* su *Bavaria partyji*. U posljednje vrijeme (ljetu/jesen 2005.) voditelji takvih *partyja* sve češće šalju marketing manageru *Bavarie* izvještaje prema kojima se vidi da su potrošači prilično zasićeni promotivnim materijalima koji se dijele kao nagrade za određenu količinu naručenih piva, jer se isti i slični materijali dijele i na *partyjima* konkurentskih pivovara kojih sada ima sve više. Istraživanjem želja potrošača, uočeni su zahtjevi za skupocjenijim promo-artiklima od onih koji se trenutno dijele, a koje management opisuje kao materijal dobre kvalitete, ali što niže cijene. Zbog ograničenog budžeta vrlo je teško proširiti postojeći plan na nove, dodatne (i skuplje) artikle koji bi se dijelili u istoj količini kao i do sada, jer iako bi se na taj način zadovoljili potrošači, pitanje je bi li se na takav način dovoljno povećala prodaja da se pokriju dodatni troškovi.

Inače, jedan od najvećih marketinških izazova svake tvrtke je utvrditi koji činitelji motiviraju potrošače na određeni obrazac ponašanja. Reakcije potrošača posljedice su stavova koje potrošači zauzimaju tijekom procesa

kupnje na koji djeluje više vanjskih i unutarnjih činitelja. Dakle, razmišljala je menadžerica marketinga, treba shvatiti kakav je profil ciljnog potrošača (na koji način razmišlja, što ga privlači, kakve promotivne akcije ga potiču na kupnju, što je ključno kod odabira o kupnji i sl.). Možda promo-materijali na *partyjima*, i nisu osnovni razlog kupnje *Bavaria* piva. Da, potrošači bi željeli "bolje" nagrade, ali bi li uistinu povećali konzumaciju piva kada bi se nagrade povećale? Bi li konzumacija bila toliko velika da može pokriti povećane troškove promocije? Jesu li *partyji* i dalje najbolji oblik promocije? Jesu li mladi, kojima su uglavnom *partyji* namijenjeni, uistinu ključna skupina potrošača? Sve su to upitnici na koje se mora dati odgovor prije nego se odluči na koji način zadovoljiti želje potrošača unutar budžeta planiranog za promociju.



## INTERNET VJEŽBA: *Privredna banka Zagreb d.d.*

*Privredna banka Zagreb d.d.* najveća je i jedna od najstarijih novčarskih institucija u Republici Hrvatskoj, s dugim kontinuitetom bankarskog poslovanja. Sa svojih 18 podružnica i više od 187 poslovnica i ispostava te razvijenom mrežom banaka kćeri, *Privredna banka Zagreb d.d.* pokriva cjelokupni teritorij Hrvatske. *Privredna banka Zagreb* od svog osnutka pozicionirana je u samom vrhu hrvatskog bankarstva. Nagrađena je nizom prestižnih međunarodnih, ali i domaćih nagrada za kvalitetu poslovanja.

<http://www.pbz.hr>

1. Prema vašem mišljenju, na koji način *PBZ banka* potiče svoje klijente da joj ostanu vjerni? Navedite barem dva primjera.
2. Na primjeru *PBZ banke* obrazložite koje su specifičnosti poslovnog tržišta u odnosu na tržište proizvoda široke potrošnje.
3. Kako *PBZ banka* može svoju ponudu učiniti zanimljivijom u cilju osvajanja novih i zadržavanja postojećih potrošača proizvoda krajnje potrošnje? Navedite barem tri primjera.

**Slika 53.** Web-stranice tvrtke *Privredna banka Zagreb*<sup>208</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Što je tržište i koje dvije skupine tržišta razlikujemo? Smatrate li takvu podjelu nužnom i zašto?
2. Potrošači na tržištu krajnje potrošnje su pojedinci ili skupine pojedinaca te članovi kućanstava koja kupuju proizvode. Iz kojeg razloga ova skupina potrošača kupuje proizvode?
3. Objasnite zašto marketing-stručnjaci moraju razumjeti ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje.
4. Model "crne kutije" o ponašanju potrošača temelji se na radu psihologa Kurta Lewina, koji je široko prihvaćen i interpretiran u znanstvenoj literaturi. Prokomentirajte ga.
5. Dvije su skupine činitelja koji utječu na ponašanje potrošača proizvoda široke potrošnje: vanjski i unutarnji. Vanjski činitelji svoje izvorište imaju u društvenim osobitostima potrošača: kupovnoj snazi potrošača, kulturi i supkulturi, ulozi u društvu, pripadnosti društvenoj skupini, statusu i statusnim simbolima, referentnim skupinama, učincima marketing-miksa, informacijama s tržišta i osobnim karakteristikama potrošača. Možete li navesti primjere kako svaki pojedini činitelj utječe na proces kupnje?
6. Unutarnji činitelji svoje izvorište imaju u psihološkim karakteristikama potrošača. Možete li navesti primjere kako svaki pojedini činitelj utječe na proces kupnje?
7. Proces donošenja odluka o kupnji proizvoda široke potrošnje realizira se kroz pet faza. Koja je od tih faza, po vašem mišljenju, najkritičnija za pridobivanje ili gubljenje potrošača? Razlikuje li se vaš odgovor ovisno o tome radi li se o jogurtu ili automobilu?
8. Pri kupnji pojedinih proizvoda široke potrošnje potrošači prolaze kroz sve faze procesa kupnje, dok se za druge proizvode pojedine faze preskaču. Koje se faze najčešće preskaču?
9. Reakcije potrošača mogu biti različite, ali najčešće se izražavaju kroz dvije krajnosti: "Sviđa mi se" i "Ne sviđa mi se". Koje posljedice svake od ovih reakcija možete predvidjeti za *Jutarnji list* u svezi s ponudom knjiga po vrlo popularnoj cijeni pri kupnji ovog lista utorkom?
10. Poslovno tržište sastoji se od profitnih i neprofitnih subjekata, dakle tvrtki, ustanova i udruga koje nabavljaju proizvode za proizvodnju drugih proizvoda, za redovito poslovanje ili za ponovnu prodaju. Komentirajte njihove funkcije.
11. Potrošači na poslovnom tržištu imaju određena obilježja djelovanja. Obrazložite obim i motive kupnje, rizičnosti transakcija, specifičnosti suradnje, izvedenost i neelastičnost potražnje.

12. Što je efekt akceleracije i kako ga objašnjavate?
13. Razlikuju se četiri vrste kupaca na poslovnom tržištu. Nabrojite ih te navedite temeljne ciljeve koji su zajednički svim vrstama kupaca, kao i specifične ciljeve svake pojedine vrste kupaca.
14. Na poslovnom tržištu javlja se čitav niz proizvoda koji su klasificirani u šest kategorija. Navedite primjere za svih šest kategorija.
15. Proces kupnje na poslovnom tržištu kontinuirani je proces koji se odvija u okviru pet faza: 1. prepoznavanje potreba, 2. traženje informacija o karakteristikama proizvoda i dobavljača, 3. ocjena alternativa koja se temelji na specifikaciji kvalitete, postprodajnim uslugama i cijeni, 4. izbor proizvoda i dobavljača i 5. postkupovna ocjena. Koja od faza je najkritičnija za pridobivanje kupca poslovne potrošnje ako ste dobavljač opreme kao što su tvornička postrojenja za proizvodnju *cockpita* automobila, a koja ako ste dobavljač uredskog materijala? Obrazložite odgovor.
16. Procesi kupnje nemaju jednaku razinu složenosti te se s tim u vezi razlikuju tri kupovne situacije. Koje su to situacije i u koju situaciju ulazi kupnja tvorničkih postrojenja za proizvodnju *cockpita* automobila, a u koju nabava uredskog materijala? Obrazložite odgovor.
17. Proces kupnje odvija se preko skupine za nabavu (kupnju), koja objedinjuje aktivnosti više djelatnika unutar šest uloga: inicijator kupnje, korisnik proizvoda, kontrolor toka informacija, utjecajna osoba, osoba koja donosi odluku i osoba koja kupuje. Može li se jedna osoba nalaziti u više uloga u procesu kupnje? Ako može, navedite primjer. Navedite i primjer u kojem su različite osobe u svakoj od uloga.

## IZVORI:

- 
- <sup>124</sup> <http://www.infotoweb.com>
- <sup>125</sup> Model "crne kutije" o ponašanju potrošača temelji se na radu psihologa Kurta Lewina. Lewin, K.: *A Dinamic Theroy of Personality*, McGraw Hill, New York, 1935.
- <sup>126</sup> <http://www.quelle.hr>
- <sup>127</sup> <http://ananova.com>
- <sup>128</sup> <http://www.iskon.hr>
- <sup>129</sup> <http://chinaadventure.blogharbor.com>
- <sup>130</sup> <http://www.tkk.hr>
- <sup>131</sup> <http://www.infotoweb.com>
- <sup>132</sup> <http://www.novilist.hr>, 06.07. 2005.
- <sup>133</sup> Assael, H.: *Consumer behavior and marketing action*, 6<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing, 1998., str. 388. Schiffman, L.G.- Kanuk, L. L.: *Ponašanje potrošača*, Mate, Zagreb, 2004., str. 261- 392., , T.: *Ponašanje potrošača*, Adeco, Zagreb, 1999., str. 168.,
- <sup>134</sup> <http://www.nivea.com>
- <sup>135</sup> <http://www.abbeyhill.stockton.sch.uk>
- <sup>136</sup> <http://www.dell.com>
- <sup>137</sup> <http://www.metro.hr>
- <sup>138</sup> <http://www.novilist.hr>
- <sup>139</sup> <http://www.primorski-radio.hr>
- <sup>140</sup> <http://www.radiovrh.com>
- <sup>141</sup> <http://www.neckerman.com>
- <sup>142</sup> <http://www.pbz.hr>
- <sup>143</sup> <http://www.exportdrvo.hr/panasonic>
- <sup>144</sup> <http://www.mazda.hr>
- <sup>145</sup> <http://www.bbc.co.uk>
- <sup>146</sup> <http://www.calvinklein.com>
- <sup>147</sup> <http://www.guess.com>
- <sup>148</sup> <http://www.benetton.com>
- <sup>149</sup> <http://www.newsandteh.com>
- <sup>150</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: *Marketing*, 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998., str. 164-165.
- <sup>151</sup> <http://www.pikrijeka.hr>
- <sup>152</sup> <http://www.kemoplastika.hr>
- <sup>153</sup> <http://www.pikrijeka.hr>
- <sup>154</sup> <http://www.rsportcars.com>
- <sup>155</sup> <http://www.erstebank.hr>
- <sup>156</sup> <http://www.dm-drogeriemarkt.hr>
- <sup>157</sup> <http://www.canon.hr>
- <sup>158</sup> <http://www.exportdrvo.hr/panasonic>
- <sup>159</sup> <http://www.canon.com>
- <sup>160</sup> <http://www.panasonic.com>
- <sup>161</sup> <http://www.americanexpress.hr>
- <sup>162</sup> <http://www.exportdrvo.hr/panasonic>
- <sup>163</sup> Transakcija je razmjena vrijednosti (npr. proizvod za novac) između dva gospodarska ili druga subjekta, dok se razmjene shvaća kao proces koji dovodi do transakcije.
- <sup>164</sup> [http://www.dzs.hr/hrv/2005/11-1-1\\_3h2005.htm](http://www.dzs.hr/hrv/2005/11-1-1_3h2005.htm)
- <sup>165</sup> <http://www.3maj.hr>
- <sup>166</sup> <http://www.3maj.hr>
- <sup>167</sup> <http://www.magros.com>

- 
- 168 <http://www.4osnovna-vz.hr>  
169 <http://www.elektromaterijal.hr>  
170 <http://www.koncar.hr>  
171 <http://www.vlada.hr>  
172 <http://www.voa.gov/misc/croatia/bech246.html>  
173 <http://www.rijeka.hr>  
174 <http://www.spas.hr>  
175 <http://www.itstheirdestiny.2kat.net>  
176 <http://www.ivex.hr>  
177 <http://www.liburnia.hr>  
178 <http://www.kutije-blagec.hr>  
179 <http://www.sonik.hr>  
180 Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, Zagreb, 1997, 9,  
1-2, str. 159-166.  
181 <http://www.pikrijeka.hr>  
182 <http://www.ina.hr>  
183 <http://www.coolthailhouse.com>  
184 <http://www.sg.vnexpress.net>  
185 <http://www.ina.hr>  
186 <http://www.jlm-perkovic.hr>  
187 <http://www.novilist.hr>  
188 <http://www.saponia.hr>  
189 <http://www.autozubak.hr>  
190 <http://www.vidiauto.com/01novosti>, 04.10.2004.  
191 <http://www.akd-zastita.hr>  
192 <http://www.multilink.hr/protect>  
193 <http://www.sokol-maric.hr>  
194 <http://www.elektromaterijal.hr>  
195 <http://www.kraljevica.hb.hr>  
196 <http://www.horfam.hr>  
197 <http://www.uniri.hr>  
198 <http://www.efri.hr>  
199 <http://www.petrokov.hr>  
200 <http://www.brajkop.hr>  
201 <http://www.elkos.hr>  
202 <http://www.flora.hr>  
203 Martin, J. M. - Grbac, B.: *The Effects of Supplier Focus, Customer responsiveness and Strategy Type on Growth in a Transition Economy*, Journal of Marketing Theory and Practice, 11, 2, 2003., str. 43-55.  
204 Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: *Marketing, Real People, Real Choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 246.  
205 <http://www.azzurro.hr>  
206 <http://www.fokus-tjednik.hr>  
207 Slučaj pripremila Ana Lugomer, dipl. oec. marketing manager tvrtke *Bavaria pivo d.o.o.*, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.  
208 <http://www.pbz.hr>

## 4. MARKETING – INFORMACIJSKI SUSTAV I ISTRAŽIVANJE TRŽIŠTA

### Ciljevi:

- Spoznati prirodu i svrhu marketing-informacijskog sustava.
- Razumjeti stvaranje baze podataka za potrebe MIS-a.
- Raspraviti osnovu podataka koji se registriraju – interni podaci.
- Raspraviti osnovu podataka iz okruženja koji se prate – eksterni podaci.
- Analizirati faze procesa istraživanja.
- Razumjeti razloge korištenja uzoraka i identificirati vrste uzoraka.
- Utvrditi vrste metoda istraživanja.
- Izučiti povijesnu metodu, metodu promatranja i eksperimentalnu metodu istraživanja.
- Analizirati metodu ispitivanja i oblikovanje upitnika.

Informacija je opće prihvaćen termin za podatke o nekoj pojavi, događaju i činjenici, čija izvornost potiče od latinske riječi *informare*.<sup>209</sup> U literaturi se taj termin sve više koristi u značenju znanja koje je neophodno da bi se predvidjelo što će se dogoditi ako se izvrše određene aktivnosti. *Informacija su detalji koji nešto objašnjavaju*.<sup>210</sup> Informacija je znanje na kojemu se bazira donošenje odluka, a rašireno je i poimanje informacije kao resursa budućnosti koji se upotrebom ne troši. Potreba za većom kvalitetom i kvantitetom marketing-informacija, rezultat je širenja poslovanja na nova tržišta, sve zahtjevnijih potrošača i jačanja potrebe za ostvarivanje konkurentske prednosti.

Mnogi gospodarski i drugi subjekti proširili su svoje poslovanje sa lokalnog na nacionalno i međunarodno tržište, što iziskuje potrebu za novim informacijama i novim pristupom prikupljanju i obradi informacija.

Potreba za većom kvalitetom i kvantitetom marketing-informacija rezultat je i povećanje standarda potrošača i većih zahtjeva potrošača te tehnološkog razvoja koji je omogućio da se ti prohtjevi potrošača ispune. U ukupnosti, stvorena je situacija u kojoj se sve teže može predvidjeti ponašanje i reagiranje potrošača.

Gospodarski i drugi subjekti konkurentsku prednost teže ostvariti stvaranjem proizvoda koji se razlikuju od proizvoda konkurencije. Kako bi pojačali svoju konkurentsku prednost prodavači su sve intenzivnije počeli uvoditi i koristiti koncept diferencijacije proizvoda, stvaranja marke proizvoda i jačanja promocijskih aktivnosti.

U nastavku se analizira marketing-informacijski sustav kao primjereni odgovor na potrebe za većom kvalitetom i kvantitetom marketing-informacija i istraživanjem tržišta kao dijela tog sustava.

## **4.1. MARKETING-INFORMACIJSKI SUSTAV**

### **4.1.1. Priroda i svrha MIS-a**

Za razvoj gospodarski i drugi subjekti trebaju spoznati što se događa u okruženju i unutar njih, te koji od događaja, pojava i aktivnosti utječu pozitivno, a koji negativno na njihov napredak, što za njih predstavlja opasnost ili mogućnosti za razvoj.

Za ostvarivanje navedenog potrebno je stalno pratiti reakcije potrošača, prepoznati poteze konkurenata, uočiti promjene u ekonomskom, pravnom i tehnološkom okruženju. Potrebno je, dakle, na stalnoj osnovi osigurati informacije za marketing-odluke. Danas, za razliku od prošlih vremena, problem nije u nedostatku podataka već u njihovom mnoštvu. U današnjem poslovanju problem je u tome kako selektirati od mnoštva podataka one koji su

korisni za donošenje poslovnih odluka. U tu svrhu mnogi gospodarski i drugi subjekti razvijaju marketing-informacijski sustav. S marketing-informacijskim sustavom gospodarski i drugi subjekti kontinuirano prikupljaju, sortiraju, spremaju i distribuiraju relevantne informacije za marketing-stručnjake. Za taj se naziv – marketing-informacijski sustav – često koristi i kratica MIS.

Svrha je MIS-a da pretvori podatke koji se prikupljaju izvan i unutar gospodarskih i drugih subjekata u korisne informacije za donošenje kratkoročnih i dugoročnih odluka. Čitav niz podataka iz raznih izvora stvara bazu podataka koji se aplikativnim softverima pretvaraju u korisne informacije za donošenje odluka u marketingu.

Stoga se marketing-informacijski sustav – MIS – poima kao sustav za redovito prikupljanje podataka iz i izvan gospodarskih i drugih subjekata; to je sustav koji preuzima podatke, uređuje ih i priprema tako da se mogu koristiti za donošenje odluka.

Kad se raspravlja o MIS-u tada treba napomenuti da on obuhvaća i ljude koji su angažirani na operacionalizaciji djelovanja sustava te opremu s kojom sustav funkcionira. Djelatnici gospodarskih i drugih subjekata angažirani su na prikupljanju i kodiranju podataka kako bi se isti mogli spremati u bazu podataka i po potrebi učinili korisnima za formuliranje potrebnih informacija. Za preoblikovanje podataka u informaciju koriste se računalna oprema i razni programi, dakle, *hardware* i *software*. Baza podataka, računalna oprema i razni programi čine podsustav MIS-a koji se naziva: Sustav za potporu marketing odlučivanju, ili skraćeno: MDSS (*Marketing Decision Support System*). Sastavni dio MDSS-a je i pročelje (*interface*) koje služi da korisnik može uspostaviti kontakt i upravljati računalnim programima.<sup>211</sup> Marketing-informacijski sustav temelji se na tri vrste podataka:

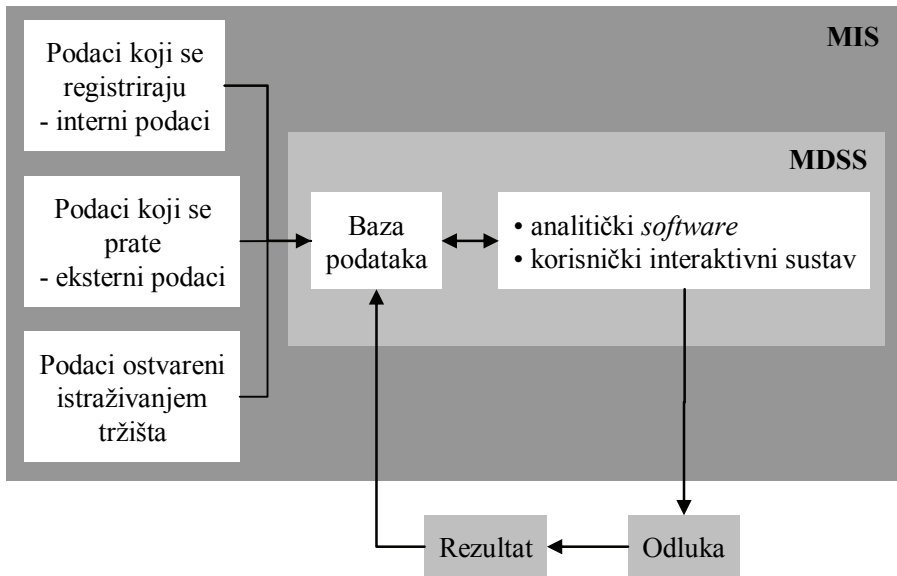
- na podacima koji se registriraju u gospodarskom subjektu tj. internim podacima,
- podacima iz okruženja koji se prate tj. eksternim podacima,
- podacima ostvarenim istraživanjem tržišta.

Iz tih se izvora podataka stvara baza podataka. Baza podataka je u interakciji s ostalim dijelovima MDSS-a, kao npr. analitičkim softverom i korisničkim interaktivnim sustavom. Rezultat obrade podataka su informacije koje koriste marketing-stručnjaci za donošenje odluka. Svaka odluka proizvede neki rezultat, neki učinak i po svojoj je prirodi novi podatak koji ulazi u bazu podataka. Izvori informacija i MDSS koji čine MIS, te njihovi međusobni odnosi, prikazani su na shemi 8.

U nastavku se analiziraju pojedine vrste podataka koji čine bazu podataka.



**Shema 8.** Marketing-informacijski sustav



#### 4.1.2 Podaci koji se registriraju – interni podaci

Interni podaci proizlaze iz svakodnevnog poslovanja gospodarskih i drugih subjekata. Razlikuju se podaci koji se registriraju u internoj evidenciji na osnovi suradnje s dobavljačima i potrošačima. Gospodarski i drugi subjekti u svakodnevnom poslovanju obavljaju više poslovnih aktivnosti koje se po prirodi posla registriraju u nabavnoj službi kad se radi o suradnji s dobavljačima, u prodajnoj službi kad se radi o suradnji s potrošačima ili u financijskoj službi kad je riječ o plaćanju obveza i naplati potraživanja.

U situacijama kad se kupuju proizvodi angažirana je nabavna služba. Nabavna služba obavlja poslove vezano za kupnju sirovina, repromaterijala, opreme, rezervnih dijelova, sredstava za održavanje i slično. Kad gospodarski subjekt nabavlja određenu robu, tada na narudžbenici postoji čitav niz podataka koje je korisno spremiti u bazu podataka. Tu se nalaze podaci o dobavljaču, njegovom nazivu, matičnom broju, adresi, djelatnosti, količini robe koja je naručena, kao i ostali specifični podaci

Dobro poznavanje dobavljača omogućuje stvaranje slike o tom poslovnom partneru, čime se jača pregovaračka pozicija. Od podataka vezanih za dobavljača, posebno su korisni oni kojima se može ocijeniti kontinuiranost isporuke, kvaliteta proizvoda, način plaćanja, stalnost kvalitete, reagiranje na reklamacije i drugo.

Kad gospodarski ili drugi subjekt prodaje neki od svojih proizvoda, tada se u prodajnoj službi po prirodi posla registrira čitav niz podataka koje je

korisno ugraditi u bazu podataka. Prodajna služba ispunjava dostavnicu koja sadrži čitav niz podataka koje je korisno unijeti u bazu podataka. U dostavnici se, pored ostaloga, mogu naći podaci o nazivu potrošača, sjedištu, matičnom broju, djelatnosti za koju je registriran, količini proizvoda koja se isporučuje, cijeni i rokovima isporuke i drugi podaci. Na temelju prodajne aktivnosti objedinjuju se podaci o količinama i vrijednostima prodaje po pojedinim proizvodima, podaci o prostornoj dimenziji tržišta (lokalno, regionalno ili šire), o preferencijama pojedinih potrošača, boljoj ili lošijoj prodaji na određenim lokalitetima, o pojedinim kategorijama potrošača i drugo.

**Slika 54.** Račun tvrtke *Grupa d.o.o.*<sup>212</sup>



Sve poslovne aktivnosti završavaju plaćanjem kupljenih proizvoda te fakturiranjem prodanih proizvoda. Navedeno pripada djelokrugu rada financijskih službi koje registriraju poslovne događaje. Čitav se niz podataka zbog prirode posla nalazi u financijskim službama, posebno u računovodstvu. Tako se npr. u računovodstvu nalaze podaci o prodanim proizvodima, potrošačima tih proizvoda, naplaćenim iznosima za pojedine proizvode te datumima naplate. U računovodstvu se registriraju i podaci o financijskoj vrijednosti kupljenih proizvoda po dobavljaču i datumima plaćanja, kao i mnogi drugi korisni podaci. Ti i drugi podaci mogu činiti bazu podataka za

MIS, a posebna se vrijednost ostvaruje ako se ti podaci prikupljaju planirano i kontinuirano.

#### 4.1.3. Podaci koji se prate – eksterni podaci

Marketing-stručnjaci u stvaranju baze podataka ne oslanjaju se samo na interne podatke, već osiguravaju i dotok eksternih podataka. Pod eksternim se podacima podrazumijevaju podaci čiji su izvori izvan gospodarskih i drugih subjekata. Prikupljaju se svi oni podaci koji mogu imati utjecaja na trenutno i buduće poslovanje. Prikupljaju se podaci iz okruženja čije snage kreiraju nove poslovne mogućnosti ili prijetnje. Tako se npr. prikupljaju podaci o ekonomskim trendovima, tehnološkim, političkim i demografskim promjenama, pravnim odlukama, a sve u kontekstu utjecaja na gospodarski ili drugi subjekt i njegove potrošače.

Eksterni ili vanjski podaci mogu se naći u raznim vladinim izvješćima i izvorima, kao što su izvješća gospodarskih komora, strukovnih udruženja te znanstveni i stručni časopisi. Ti su podaci u usporedbi s internim podacima nestrukturirani, ali nadasve korisni, te se trebaju ukomponirati u bazu podataka MIS-a. Postoje i specijalizirane tvrtke i časopisi koji prate promjene u okruženju, analiziraju te promjene i izrađuju izvješća koja prodaju svojim klijentima. Jedna takva tvrtka je i *Inferential Focus*<sup>213</sup> koja analizira više od 200 publikacija kako bi utvrdila eventualne promjene u političkom, ekonomskom i društvenom okruženju, i tada u obliku izvješća izvršene analize distribuirala svojim klijentima. Preko 50 klijenata plaća više od 25.000\$ godišnje za navedene usluge. Također, časopis *Trend Letter*<sup>214</sup> se specijalizirao za analizu snaga koje utječu na transformaciju ekonomije, tehnologije, društva i poslovanja. *Privredni vjesnik*<sup>215</sup> također je časopis koji krajem godine intervjuira nekoliko istaknutih gospodarstvenika s ciljem da prognoziraju nadolazeću poslovnu godinu.

Praćenjem trendova u okruženju marketing-stručnjaci su u toku s promjenama koje, kao što je već napomenuto, stvaraju nove mogućnosti ili prijetnje za gospodarske i druge subjekte. Marketing-stručnjak u prvom redu redovito prati one pojave koje će izravno utjecati na poslovanje, a povremeno ostale koje su od manje važnosti za poslovanje subjekta u kojem radi. U tvrtki *RIO*,<sup>216</sup> koja proizvodi mušku odjeću, s posebnom se pažnjom analiziraju demografski trendovi i stilovi života, jer smatraju da te varijable bitno utječu na njihovo poslovanje, a povremeno i na tehnološke, pravne i druge promjene.

Marketing-informacijski sustav "puni" se podacima koji se registriraju unutar gospodarskih i drugih subjekata i onima koji se ostvare praćenjem promjena u okruženju. Međutim, ti podaci često nisu dovoljni da bi se stvorila kritična masa podataka nužna za donošenje odluka. Iz tih razloga pristupa se organiziranju i provođenju istraživanja tržišta, o čemu se raspravlja u nastavku

obradom polazišta istraživanja tržišta, raspravom o procesu istraživanja tržišta i utvrđivanjem metoda istraživanja tržišta.

#### 4.1.4. Polazišta istraživanja tržišta

Istraživanje tržišta koristi se u slučajevima kad se posloводство želi opskrbiti podacima o točno utvrđenom problemu. Tim istraživanjem dolazi se do mnogo kvalitativnih i kvantitativnih podataka o pojedinoj pojavi ili predmetu istraživanja. Istraživanje tržišta je ustvari proces prikupljanja i korištenja podataka za donošenje marketing-odluka. Ono se provodi povremeno, odnosno kad za to nastupi potreba ili određeni marketing-problem.

Istraživanjem tržišta prikupljaju se i obrađuju podaci o karakteristikama i potrebama potrošača, stavovima i namjerama kupnje, preferiranju marki proizvoda i drugo. Istraživanjem tržišta dolazi se i do spoznaja o reakcijama potrošača na marketing-aktivnosti gospodarskog subjekta, kao što je to slučaj kod uvođenja novog proizvoda na tržište, reakcije potrošača na novu promocijsku kampanju ili izbor novog kanala distribucije. Dakle, pod istraživanjem tržišta podrazumijeva se aktivnost koja se sastoji od sustavnog prikupljanja, uređivanja, analize i interpretacije podataka značajnih za marketing odluke.

Važnost istraživanja tržišta proizlazi iz spoznaje da nepoznavanje tržišta dovodi do neuspjeha. Tako su npr. mnogi gospodarski subjekti u Hrvatskoj koji se bave djelatnošću organiziranja igara na sreću korisnici rezultata istraživanja koje je proveo *GfK – Centar za istraživanje tržišta*.<sup>218</sup> Tim je istraživanjem utvrđeno da je za igre na sreću zainteresirano više od 60% hrvatskih građana starijih od 15 godina. Prema tom istraživanju najrašireniji su oblici igara na sreću loto, bingo, toto i tombola. U igre na sreću natprosječno se uključuju osobe stare između 34 i 54 godine, a natprosječno se više igra na područjima uz more. "Apstinenata" najviše ima u Lici, Kordunu i Banovini, među ženama i siromašnima.<sup>219</sup>

Gospodarski i drugi subjekti zainteresirani su i za informacije o svojim konkurentima, kako o onim izravnima tako i o potencijalnim. U tu svrhu provode se istraživanja kojima se istražuju reakcije konkurenata na vlastiti marketing-program. Istražuju se strategije konkurenata, planovi razvoja novog proizvoda i ostale aktivnosti konkurenata od važnosti za pojedini gospodarski i drugi subjekt.

Slika 55. Logo tvrtke GfK<sup>217</sup>



Gospodarski i drugi subjekti zainteresirani su i za informacije o drugim poslovnim partnerima kao što su dobavljači i distributeri, i po potrebi provode istraživanje tržišta koje ima za cilj osigurati dovoljno informacija za donošenje marketing-odluka.

Istraživanje tržišta provodi se kako na tržištu proizvodne potrošnje tako i na tržištu široke potrošnje. Istraživanje tržišta svodi se na utvrđivanja mogućnosti koje proizlaze iz promjena u okruženju. Aktivnosti skeniranja povezuje se s istraživanjem promjena u okruženju i spoznavanjem mogućnosti koje te promjene nude. S tim u vezi traže se odgovori na sljedeća pitanja: Koje su karakteristike potrošača? Gdje oni žive? Koliko zarađuju? Koliko je potrošača moguće identificirati? Opada li ili raste potražnja za proizvodima određenog gospodarskog i drugog subjekta? Mogu li rezultati istraživanja nagovijestiti nova tržišta? Koji ekonomski, politički, društveni i tehnološki trendovi utječu na određeno tržište i kako?

Nakon što su utvrđene potencijalne mogućnosti u okruženju, istraživanje se tržišta usmjerava na pomoć u definiranju efektivnih marketing-strategija i taktika. Ta su istraživanja povezana sa smanjivanjem rizika jer gospodarski i drugi subjekti nikad nisu sigurni da će odabrani marketing-program biti i uspješan program. Zato se istraživanja tržišta usmjeravaju na utvrđivanje vjerojatnosti uspjeha određenog marketing-programa, tako da se predloženi marketing-program povezuje s reakcijama potrošača. S tim u svezi predlažu se neka pitanja kao npr.: Koji od predloženih koncepata proizvoda ima veću vjerojatnost generirati uspjeh? Koja bi trebala biti cijena proizvoda? Gdje i tko bi trebao prodavati proizvod? Koliko je potrebno uložiti u promociju? Kako će se alocirati sredstva namijenjena za promociju u odnosu na pojedine proizvode i područja gdje se prodaju? Koja će vrsta medija najefektivnije prenijeti promocijsku poruku? Koji troškovi i koristi se mogu očekivati s planiranim marketing-strategijama?

Istraživanje tržišta se, pored sagledavanja budućnosti, koristi i za ocjenu postignutih rezultata. Nastoji se utvrditi kako su donesene odluke imale utjecaja na postignute rezultate poslovanja, odnosno provodi se analiza prodaje, dobiti, zadovoljstva potrošača, kao i rezultata promocijskih kampanja. Provode se takva istraživanja tržišta kojima se utvrđuju trenutni problemi i predlažu rješenja. S tim u svezi traže se odgovori na pitanja kao što su: Koji je prosječni tržišni udio gospodarskog ili drugog subjekta? Koji je udio tržišta u pojedinim geografskim područjima? Koji je tržišni udio za pojedinu vrstu potrošača? Tko su konkurenti? Koje su njihove snage i slabosti? Kako se snage i slabosti gospodarskih i drugih subjekata mogu usporediti sa snagama i slabostima konkurenata? Jesu li potrošači zadovoljni s proizvodima? Koliko su dobro opsluživani? Kako javnost prihvaća gospodarski i drugi subjekt? Kakvo je javno mišljenje o obavljenoj trgovini?

## 4.2. PROCES ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

Istraživanje tržišta nije akt već proces koji se odvija u više faza i kojim marketing-stručnjaci osiguravaju poslovodstvu informacije potrebne za donošenje marketing-odluke. S obzirom na složenost i dinamiku odnosa na tržištu predmet istraživanja tržišta u zavisnosti je od ciljeva i zadataka istraživanja, ali se u osnovi istražuju mogućnosti i prepreke na tržištu i provode istraživanja vezana za unapređenje ponude pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta.

U prvu skupinu istraživanja spadaju istraživanja koja se odnose na istraživanja kao što su istraživanja potrošača, studij konkurencije, istraživanja tržišnog potencijala, istraživanja tržišnog udjela, analiza i predviđanje prodaje.

Drugom skupinom istraživanja prikupljaju se informacije za marketing-odluke kojima se teži unaprijediti ponuda kao npr. istraživanja vezana za razvoj ili inoviranje proizvoda, *brandiranje* proizvoda i istraživanja koja se odnose na linije proizvoda, istraživanje vezano za promotivne aktivnosti, istraživanje kanala distribucije i istraživanje cijena.

Marketing-odluke, neovisno o tome radi li se o onima kojima se rješavaju trenutni ili strateški problemi, potrebno je donositi na osnovi brižljivo selektiranih i obrađenih podataka, vodeći računa o *timingu* tj. da se istraživanje obavi na vrijeme i u rokovima koji su prihvatljivi donosiocima odluka. Za ostvarenje toga cilja marketing-stručnjaci provode istraživanje tržišta, a taj se proces sastoji od šest faza: (1) definiranje problema, (2) prethodno istraživanje, (3) plan istraživanja tržišta, (4) prikupljanje podataka, (5) obrada podataka i (6) prezentacija rezultata istraživanja.

### 4.2.1. Definiranje problema

Za dobro definiran problem istraživanja smatra se da je već napola i riješen problem. Iz tih razloga predlaže se da se uloži dodatni napor u toj fazi i izvrši "istraživanje istraživanja", koje se sastoji od aktivnosti kojom korisnik istraživanja, dakle netko iz uprave, gospodarskih i drugih subjekata, prezentira istraživaču potrebe za informacijama.

Pod istraživačem se smatra osoba (fizička ili pravna) koja ima znanje i sposobnost da provede istraživanje tržišta. Istraživač može biti služba ili djelatnici unutar gospodarskog ili drugog subjekta. No, češći je slučaj specijalizirana istraživačka agencija. U nastavku teksta za navedene osobe koristit će se termin istraživač.

Istraživač koncipira vlastitu interpretaciju problema i prezentira navedeni koncept naručitelju. Naručitelj istraživanja tržišta provjerava koncept istraživanja i usuglašava se s prijedlogom ili traži doradu. Na taj se način osigurava dogovor o svrsi i ciljevima istraživanja, a istraživaču daje sigurnost

da se koncentrira na prikupljanje i obradu traženih podataka i informacija. Precizno definiran problem istraživanja u mnogome ubrzava proces istraživanja te njegovu točnost i ispravnost, a neprecizno definiran problem može čitavo istraživanje usmjeriti u krivom smjeru. Rezultati istraživanja kod krivo usmjerenog procesa, i to nakon što je utrošeno mnogo vremena i novaca, postaju upitni pa čak i beskorisni.

Istraživač mora voditi računa o mogućim nesporazumima vezano za simptome problema i problem kao takav. Simptom samo ukazuje menadžerima da postoji problem. Tako npr. pretpostavimo da je regionalni proizvođač vina na otoku Krku utvrdio kako se njegov udio na tržištu vina smanjio s 5% na 3,5% tijekom druge polovice 2005. godine. Gubitak tržišnog udjela je simptom problema, a ne i problem koji proizvođač vina mora riješiti. Za definiranje problema regionalnog proizvođača vina mora se utvrditi razloge zbog kojih je došlo do smanjivanja tržišnog udjela. Razlozi mogu biti vezani za ulazak novog

**Slika 56.** Vinogradi<sup>220</sup>



konkurenta na tržište, plasman veće količine vina postojećih konkurenata, za povećanje uvoza vina, promjenu propisa kojima se regulira količina alkohola u krvi vozača itd. Ako je smanjivanje tržišnog udjela dugoročniji trend, tada problem može biti u promjeni ukusa potrošača, odnosu cijene i kvalitete, neprimjerenim kanalima distribucije i drugo.

Prilikom definiranja problema vodi se računa o nepoznicama na koje rezultati istraživanja moraju pružiti odgovore, karakteristikama potrošača uključenih u situaciju koja je problem te o utjecaju činitelja iz okruženja na situaciju koja je problem.

U slučaju regionalnog proizvođača vina s otoka Krka potrebno je provesti "istraživanje istraživanja" i utvrditi što je ustvari pravo pitanje na koje se traži odgovor. Je li do smanjenja tržišnog udjela došlo zbog utjecaja propisa, ukusa potrošača ili nečega trećeg?

Ako je odgovor vezan npr. za promjenu ukusa potrošača, tada se kao populacija koja će biti predmet istraživanja vezuje za postojeće i buduće potrošače. To mogu biti potrošači koji kupuju vino u maloprodaji ili potrošači na poslovnom tržištu, kao što su hoteli i restorani koji kupuju vino za svoje goste.

Pored navedenog, nužno je uvažavati činitelje iz unutarnjeg i vanjskog okruženja koji utječu na situaciju koja je problem istraživanja. Tako se npr. problem smanjivanja tržišnog udjela regionalnog proizvođača vina može promatrati u kontekstu snaga iz ekonomskog okruženja i liberalizacije uvoza vina u Hrvatsku, ili u kontekstu nastojanja hrvatske Vlade da smanji broj prometnih nesreća koje su uzrokovali vozači pod utjecajem alkohola, ili u

kontekstu ekonomske situacije u zemlji koja utječe da se kvalitetna vina s geografskim podrijetlom, kao što je to vino regionalnog proizvođača vina s otoka Krka, manje konzumiraju.

Nakon definiranja problema slijedi druga faza procesa koja se svodi na prethodno istraživanje.

#### 4.2.2. Prethodno istraživanje

Jednom kad je utvrđeno pitanje ili pitanja na koja se traže odgovori, istraživač započinje s prethodnim istraživanjem. Prethodno istraživanje je istraživanje kojim se ispituju dostupne informacije koje su vezane za problem istraživanja. Često se naziva i analiza situacije i eksplorativno istraživanje. Prethodno istraživanje je istraživanje kojim se nastoje spoznati uzroci određenog problema tako da se raspravlja o problemu s upućenim pojedincima ili skupinama iz ili izvan gospodarskih i drugih subjekata, ili se koriste sekundarni izvori.

Najčešće, prethodno istraživanje temelji se na prikupljanju i analizi sekundarnih podataka, tj. podataka koji su već negdje objavljeni. Ti podaci mogu doći iz raznih izvora, od kojih je svakako najzanimljiviji *Statistički ljetopis* i priopćenja Hrvatskog statističkog zavoda, a zatim i izvještaji s raznih znanstvenih i stručnih organizacija i skupova, izvještaji gospodarskih komora, Ministarstava i slično.

Prethodno istraživanje provodi se i kroz neformalne razgovore o problemu istraživanja. Ispitanici su u pravilu stručnjaci iz nekog područja ili eksperti. Razgovor se temelji na seriji pitanja kojima se prikupljaju spoznaje o problemu. Tako npr. istraživač (služba unutar tvrtke ili specijalizirana istraživačka agencija) može kontaktirati djelatnike unutar tvrtke i to posebno one koji su u kontaktu s tržištem, kao što su to osobe iz nabave i prodaje.

Prethodno istraživanje ostvaruje se analizom odabranih slučajeva, tj. na poslovnim slučajevima koji su slični istraživanoj problematici. Analizira se dostupna dokumentacija i informacije na osnovi kojih je moguća ocjena dobrih i loših strana poduzetih aktivnosti u određenom poslovnom događaju, što može biti od koristi za spoznaju problema koji je predmet istraživanja.

Slika 57. *Statistički ljetopis*<sup>221</sup>





Na osnovi rezultata prethodnog istraživanja, a kada se prikupi dovoljna količina podataka, istraživač je u mogućnosti definirati hipotezu istraživanja, odnosno predvidivo objašnjenje za određene događaje. Hipoteza je stav o predvidivim odnosima između stvari ili pojava koje se mogu dogoditi u budućnosti. Kod pisanja hipoteze potrebno je uložiti dodatne napore jer formulacija hipoteze u mnogome usmjerava daljnje faze istraživanja. Nakon provedenog istraživanja hipotezu je moguće prihvatiti ili odbaciti.

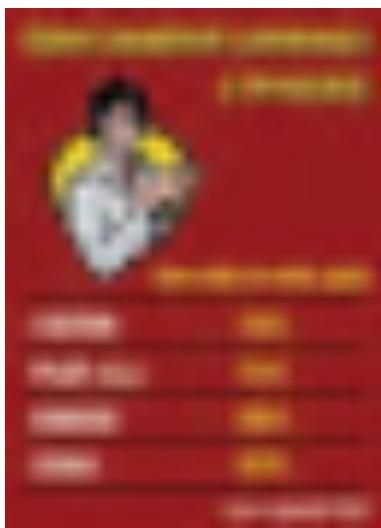
Na temelju rezultata prethodnog istraživanja istraživač odlučuje hoće li nastaviti s procesom istraživanja ili odustati od istraživanja. Proces istraživanja se prekida ako se utvrdi da za to postoje valjani razlozi kao npr. visina troškova istraživanja u odnosu na očekivani efekt istraživanja.

U slučaju da rezultati prethodnog istraživanja upućuju na potrebu nastavka istraživanja, pristupa se definiranju plana istraživanja.

#### 4.2.3. Plan istraživanja tržišta

Plan istraživanja tržišta sadrži odgovore na pitanja: tko, kada, gdje, koliko i kako će se izvršiti istraživanje.

Slika 58. Rezultati istraživanja<sup>222</sup>



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. da li 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 te 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.

S obzirom na složenost i obimnost problematike, metode istraživanja obrađuje se u posebnom podpoglavlju.

#### **4.2.4. Prikupljanje podataka**

U četvrtoj fazi procesa istraživanja pristupa se prikupljanju podataka. Podaci se nalaze svugdje oko nas i potrebno je poznavati izvore podataka te karakteristike i način izbora uzorka.

Razlikuju se dvije skupine izvora podataka: primarni i sekundarni podaci. Primarni podaci su podaci koji se specijalno prikupljaju metodama ispitivanja, promatranja i eksperimentalnim metodama kad postoji potreba za točno određenim marketing-informacijama.

Ti se podaci i informacije uglavnom svode na činjenice vezane za potrošače i konkurente, na njihova ponašanja, mišljenja, stavove, motive, poznavanje i informiranost. Primarni podaci su po svojoj prirodi eksterni podaci ili podaci s terena, jer se njihovo prikupljanje i obrada organizira i provodi na terenu, tj. izvan gospodarskih i drugih subjekata.

Primarni podaci imaju čitav niz prednosti, kao što je objektivnost, originalnost, aktualnost, ali imaju i veće nedostatke, kao što su visoka cijena prikupljanja i sporost u prikupljanju.

Sekundarni podaci su podaci koji su već negdje objavljeni i pohranjeni. Te je podatke potrebno prikupiti, analizirati i prirediti za dobivanje potrebnih marketing-informacija na osnovi kojih se donose poslove odluke.

Za prikupljanje sekundarnih podataka koristi se povijesna metoda. Sekundarni podaci imaju više prednosti, ali i nedostataka. Najznačajnije prednosti vezuju se za njihovu raspoloživost, brzinu kojom se mogu prikupiti, izdatke koje je potrebno predvidjeti za njihovo prikupljanje i objektivnost kada se radi o sekundarnim podacima čiji je izvor neka državna institucija, sveučilište ili institut. Međutim, glavni je nedostatak sekundarnih podataka što se analizom tih podataka u pravilu nikad ne mogu osigurati marketing-informacije za rješavanje nekog poslovnog problema. U korištenju sekundarnih podataka marketing-stručnjaci moraju biti oprezni jer neki izvori, kao npr. strukovna udruženja, mogu biti pristrana i favorizirati jedno rješenje na štetu drugog rješenja. Također, korisno je pojedine podatke provjeriti iz više izvora, čime se bitno povećava sigurnost i vjerodostojnost prikupljenih podataka i marketing-informacija na tim osnovama.

Razlikuju se dvije vrste sekundarnih podataka: eksterni i interni. Eksterni ili vanjski sekundarni podaci svoje izvorište imaju u vanjskim izvorima izvan

gospodarskih i drugih subjekata. Za razliku od eksternih sekundarnih podataka, interni sekundarni podaci svoje izvorište imaju unutar gospodarskog i drugog subjekta. Interni ili unutarnji sekundarni podaci su podaci koji se nalaze u dokumentima i arhivama gospodarskih i drugih subjekata, odnosno njihovih službi, kao što su npr. služba prodaje, služba nabave, služba kontrole kvalitete te financijska služba. Te je podatke moguće učiniti korisnima za marketing-informacije ako se prikupe, selektiraju i obrade.

Eksterni ili vanjski sekundarni podaci su podaci koji su objavljeni u raznim stručnim i znanstvenim časopisima, izvještajima raznih nacionalnih i međunarodnih organizacija, strukovnih udruženja, Državnog zavoda za statistiku, gospodarskih komora, ministarstava te drugih organizacija i institucija. Vrlo korisne su i *web*-stranice putem kojih je moguće obaviti mnoga istraživanja. Neki od tih izvora su besplatni, a za neke je potrebno platiti.

Pored poznavanja izvora podataka za prikupljanje primarnih podataka potrebno je poznavati karakteristike i način izbora uzorka. Naime, prikupljanje primarnih podataka najčešće je vezano za veliki broj potrošača koji predstavljaju osnovni skup (cjelokupna populacija). Istraživač ima zadatak da uz što manje troškove istraživanja ostvari maksimalno moguću pouzdanost podataka. Navedeno se ostvaruje primjerenim izborom uzorka iz kojeg se prikupljaju podaci na temelju kojih je moguće donijeti pravilan zaključak o određenim osobinama iz cjelokupne populacije osnovnog skupa. Izbor uzorka podrazumijeva selekciju ispitanika prema definiranim kriterijima. O karakteristikama uzorkovanja raspravlja se u podpoglavlju.

#### 4.2.5. Obrada podataka

Podaci koji su prikupljeni iz različitih izvora i korištenjem različitih metoda moraju se sortirati, organizirati i analizirati, te pretvoriti u korisne informacije za marketing-odluke. Navedeno je predmet u petoj fazi procesa istraživanja tržišta.

Slika 59. Tvrтка SPSS<sup>223</sup>



Razlikuje se čitav niz načina na koje se podaci mogu obraditi, od onih jednostavnih do složenih statističkih obrada. One najjednostavnije svode se na analizu prikupljenih podataka pregledom i analizom podataka te u brzom pripremi informacija za donošenje marketing-odluke. Složeniji oblici obrade podataka i priprema informacija za marketing-odluke temelje se na raznim statističkim paketima (softverima) koji stoje na raspolaganju istraživačima.

Ponekad i najbolje statističke obrade podataka nisu dovoljne te je potrebno koristiti stručno znanje za razumijevanje podataka i objašnjenje

rezultata statističke obrade. Potrebno je prepoznati što je važno i relevantno za rješavanje određenog problema.

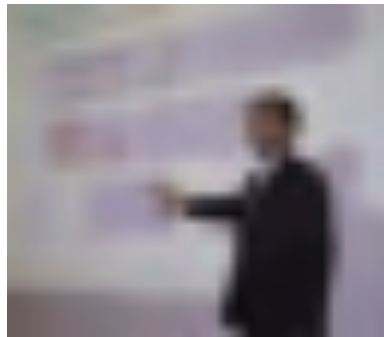
Za obradu podataka korisno je da su podaci i unos podataka tako uređeni da s njihovim unosom računalo iste prepozna, sortira i organizira te pripremi za obradu. Tako npr. korištenjem *CATI* (*Computer Assisted Telephone Interviewing*) tehnike u ispitivanju telefonom, operateru na telefonu ostaje obveza da odgovor ispitanika upiše pritiskom "miša" na ponuđene opcije. *Software CATI* sustava podatke organizira i pripremi za obradu u statističkom paketu *SPSS*.

U slučaju kad unos podataka nije organiziran na gore navedeni način postoji potreba da se podaci prije statističke obrade i unosa u računalo kodiraju.

#### 4.2.6. Prezentiranje rezultata istraživanja

Rezultati istraživanja moraju biti tako obrađeni i prezentirani da donositelji marketing-odluka mogu iste razumjeti i jednostavno koristiti, što je predmet šeste faze istraživanja tržišta. Potrebno je izbjegavati situaciju da između naručitelja i istraživača dođe do nesporazuma i nerazumijevanja vrijednosti postignutih rezultata istraživanja. Navedeno se postiže na način da se prezentacija napravi tako da se uskladi razina znanja i iskustva jedne i druge strane, odnosno da se terminologija prilagodi naručitelju istraživanja. Osnovno je pravilo za istraživače da prezentacija mora biti tako pripremljena da pokrene donošenje marketing-odluka.

Slika 60. Prezentacija istraživanja<sup>224</sup>



Zaključno, nikada niti jedan gospodarski ili drugi subjekt ne može biti zadovoljan razinom spoznaje koju ima o potrošačima, njihovim karakteristikama i ponašanjima te specifičnostima ostalih sudionika na tržištu.

Tržište je dinamično i zato je istraživanje tržišta kontinuirani proces, ali u smislu nužnosti njegovog obavljanja, a ne kontinuiranosti istraživanja uvijek istog problema.

### 4.3. IZBOR UZORKA

Uzorak je, dakle, manji dio osnovnog skupa čiji se izbor vrši uvažavanjem kriterija vjerojatnosti ili se izbor vrši bez uvažavanja kriterija vjerojatnosti. Prvi se nazivaju reprezentativnim ili slučajnim uzorcima, a drugi nereprezentativnim uzorcima.

### 4.3.1. Reprezentativni uzorak

U reprezentativne uzorke spadaju jednostavni slučajni uzorak, stratificirani uzorak, sustavni uzorak i skupni uzorak.

**Slučajni uzorak.** Izbor jednostavnog slučajnog 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. Za izbor članova uzorka koristi se tablica slučajnih brojeva ili brojeva generiranih računalnim programom. Nedostatak je izbora jednostavnim slučajnim uzorkovanjem u potrebi da istraživač raspolaže s listom članova populacije.

**Stratificirani uzorak.** Stratificiranim uzorkovanjem populacija koja čini osnovni skup se podijeli u podskupove prema određenim zajedničkim karakteristikama (razina obrazovanja, dob, spol...). Podskup koji je dobiven po određenim karakteristikama naziva se stratum. Iz stratum se tada prema kriterijima slučajnosti bira uzorak koji se naziva stratificirani uzorak. Stratificirani uzorak može biti proporcionalan ako u svakom takvom uzorku ima proporcionalno jednak broj jedinica kao i u osnovnom skupu ili neproporcionalan kada to nije slučaj. Iako vrlo prikladan, za pristup izboru stratificiranog uzorka potrebno je raspolagati listom članova populacije.

**Sustavni uzorak.** Sustavni uzorak bira se na taj način da se iz osnovnog skupa uzima svaka  $n$ -ta jedinica, a prva se jedinica bira slučajno. Svaka preostala jedinica ovisi o odabranom intervalu. Npr. iz tablice slučajnih brojeva odabran je broj 15 i izvađen interval od 10. Tada će u uzorak ući pored prvog (15) i 25., 35., 45., itd. Izbor uzorka po osnovi sustavnog uzorka je relativno jeftin i jednostavan. Velika je prednost sustavnog uzorka da je jednostavan i ima sva potrebna statistička svojstva.<sup>225</sup>

**Skupni uzorak.** Skupni uzorak formira se na temelju slučajnog izbora određene skupine. Istraživač pristupa izboru uzorka tako da se geografsko područje podijeli u dijelove/zone, i tada iz tih geografski utvrđenih dijelova/zona izabire uzorak. Na taj način svi članovi populacije unutar odabranih dijelova/zona imaju istu vjerojatnost izbora i zadovoljava se kriterij slučajnosti izbora.

Npr. uzorak stanovnika Rijeke moguće je izabrati tako da se grad podijeli u pojedine dijelove čije su granice definirane. Na bazi slučajnog izbora odabire se jedan ili određeni broj dijelova grada na kojem se koncentrirano istraživanje. Često se izbor skupnog uzorka odvija u više koraka. Nakon prvog, u kojem je odabran dio grada, u drugom koraku moguće je po jednakom načelu odabrati uzorak ulica, a nakon toga u trećem koraku uzorak kućnog broja.

### 4.3.2. Nereprezentativni uzorak

U nereprezentativne uzorke spadaju prigodni uzorak, namjerni uzorak i kvotni uzorak.

Izboru nereprezentativnih uzoraka pristupa se u situacijama kada nema dovoljno vremena ili nema dovoljno financijskih sredstva za provođenje istraživanja, ili kada je osnovni skup potpuno nepoznat ili je pak do njega teško doći.

**Prigodni uzorak.** Prigodni uzorak koristi se za prikupljanje osnovnih informacija o nekom problemu istraživanja u prethodnom istraživanju. Prigodni uzorak je uzorak koji je izabran prema kriteriju pogodnosti za istraživača. Istraživač odabire vrijeme i mjesto gdje će obaviti istraživanje, a odabire ispitanike prema kriteriju slučajnosti, bez uvažavanja nekih posebnih kriterija. Tako je npr. prigodni uzorak onaj koji je odabran od slučajnih posjetitelja u supermarketu u jutarnjim satima bez nekih kriterija. U takvom uzorku slučajno su mogli biti nezaposleni, umirovljenici ili neka druga struktura potrošača.

**Namjerni uzorak.** Namjerni uzorak je uzorak koji je sastavljen od osoba koje su kvalificirane da o nekom problemu, pojavi ili događaju daju svoje mišljenje. Istraživač prema svojim spoznajama odabire osobe koje su stručne i čije je mišljenje od koristi za dobivanje osnovnih informacija o problemu istraživanja. Izbor tko je to dobar poznavatelj istraživač čini na osnovi vlastitih procjena ili dobivenih sugestija ili kombinacijom.

**Kvotni uzorak.** Kvotni uzorak sastavljen je od skupine osoba koje zadovoljavaju određene kriterije. Tih kriterija ima čitav niz, ali se najčešće vezuju za spol, godine života, primanja, obrazovanje i slično. U odabiru kriterija koriste se oni koji su na neki način povezani s problemom istraživanja kao npr. ponašanje potrošača, obim kupljenih proizvoda itd. Jednom kada su kriteriji poznati utvrđuje se veličina uzorka, tj. broj jedinica u uzorku. Kvotno uzorkovanje je slično stratificiranom uzorkovanju s bitnom razlikom da kod kvotnog uzorkovanja nije potrebno raspolagati listom članova populacije niti uvažavati kriterije slučajnosti za izbor člana populacije u kvotu, već samo uvažavati da član populacije posjeduje kvotni kriterij. Kvotni uzorak ima široku primjenu jer se jednostavno oblikuje i ostvareni su rezultati primjereni, iako se ne primjenjuju statistički postupci.

## 4.4. METODE ISTRAŽIVANJA TRŽIŠTA

U nekim je situacijama potrebno samo prikupiti opće podatke o problemu istraživanja kako bi se dobile osnovne spoznaje o problemu; u drugom je slučaju potrebno izabrati rješenje koje će dati najbolje rezultate od

više mogućih opcija, a u trećem se slučaju istražuju uzročno-posljedični odnosi vezani za problem istraživanja.

Osnovne spoznaje o problemu istraživanja ostvaruju se prethodnim (izvidajnim ili eksplorativnim) istraživanjima, čiji je cilj spoznati i utvrditi prirodu problema istraživanja.

Odabir rješenja koje će dati najbolje rezultate, od više mogućih opcija, ostvaruje se na osnovi opisnih ili deskriptivnih istraživanja. Ta su istraživanja usmjerena na mjerenje pojava koje su vezane za problem koji se istražuje.

Istraživanjem uzročno-posljedičnih odnosa dolazi se do spoznaja o tome zašto i kako se odigrala neka pojava na tržištu koja ima utjecaj na problem istraživanja. Takva se istraživanja nazivaju uzročnim istraživanjima.

U realizaciji izvidajnih, opisnih i uzročnih istraživanja marketing-stručnjacima na raspolaganju je više metoda istraživanja, a njihov izbor ovisi o tome obavlja li se istraživanje za stolom (*desk research*), odnosno prikupljaju li se sekundarni podaci, ili se obavlja istraživanje na terenu (*field research*), odnosno prikupljaju li se primarni podaci.

U istraživanju za stolom koristi se interna, odnosno povijesna metoda, dok se u istraživanjima na terenu koriste eksterne metode od kojih su najznačajnije metoda promatranja, metoda ispitivanja i eksperimentalna metoda. Unutar svake od eksternih metoda razlikuje se više tehnika, tako da se u metodi promatranja razlikuju elektronsko i osobno promatranje, u metodi ispitivanja razlikuju se osobno, telefonsko i dopisno ispitivanje, dok se u eksperimentalnoj metodi razlikuju eksperiment u laboratoriju i na terenu.

#### 4.4.1. Povijesna metoda

Slika 61. Tvrтка *Grafika*<sup>226</sup>



Povijesna metoda koristi se za utvrđivanje općih spoznaja o problemu istraživanja. Povijesna metoda obuhvaća prikupljanje i obradu sekundarnih podataka, odnosno podataka koji su negdje već objavljeni. Prikupljaju se i obrađuju podaci koji se odnose na prošla događanja u gospodarskom i drugom subjektu, ali i podaci izvan tih subjekata.

Iz interne evidencije gospodarskih i drugih subjekata prikupljaju se podaci o prošlim poslovnim događajima. Tvrтка *Grafika*<sup>227</sup> na osnovi praćenja prošlih poslovnih događaja na tržištu nabave može donijeti nove poslovne odluke. Prema podacima iz nabavne službe, kao i podacima iz financijske službe, mogu se procijeniti kretanja na tržištu nabave, očekivani problemi oko nabave

kvalitetnog papira za tiskanje monografija ili oko nabave rezervnih dijelova za suvremenu opremu kojom raspolažu.

Ta tvrtka po potrebi može pristupiti i prikupljanju podataka koji su već objavljeni. Izvori tih podataka su priopćenja i bilteni, kao i statistika raznih organizacija i institucija kao što su gospodarske komore,<sup>228</sup> *Statistički zavod*,<sup>229</sup> studije i elaborati istraživačkih organizacija kao npr. Ekonomskog fakulteta Rijeka Sveučilišta u Rijeci<sup>230</sup> i drugi izvori.

U Hrvatskoj uspješno djeluje *CROSBI (Croatian Scientific Bibliography)*,<sup>231</sup> koji je izvrsna baza podataka ne samo za istraživače već i za stručnjake iz gospodarskih i drugih subjekata koji na *web*-stranicama mogu pretraživati i u suradnji s autorima radova doći do rezultata istraživanja iz svih znanstvenih područja. *CROSBI* uspjeh postignutih rezultata temelji na dobroj povezanosti znanstvenih ustanova koju je osigurao *CARNet*, porastu računalne pismenosti u hrvatskih znanstvenika te brzom razvoju *web*-tehnologija koje nude nove mogućnosti.

Tvrtci *Grafika* su, kao uostalom i drugim subjektima, na raspolaganju i komercijalni izvori podataka. Pod komercijalnim se podacima podrazumijevaju podaci koje prikupljaju razne agencije, instituti i istraživački subjekti, kako bi na osnovi njihove prodaje ostvarili dobit. Marketing-stručnjacima na raspolaganju je mnogo takvih baza, a za pristup tim bazama potrebno je izdvojiti različite iznose. S internetom su ulaz u takve baze i pretraživanje jednostavniji u odnosu na klasični pristup "listanja" po bazama podataka. Međutim, internetom je pretraživanje djelomično netransparentno jer se spoznaja o vrijednostima podataka u bazi sazna tek nakon što je omogućen, odnosno "plaćen ulaz", a jednom kada je plaćeno može se ustanoviti da su podaci neprimjereni ili ih nema dovoljno. Poneki vlasnici baze podataka navedeno rješavaju tako da se potencijalnim korisnicima baza omogući besplatno pretpretraživanje.

#### **4.4.2. Metoda promatranja**

Metoda promatranja koristi se za utvrđivanje učestalosti i/ili raširenosti pojedine pojave. Podaci prikupljeni pomoću metode promatranja temelje se na aktivnostima koje organiziraju marketing-stručnjaci, a provodi ih prodajno i drugo osoblje, ili se u tu svrhu angažiraju osobe ili subjekti izvan gospodarskih i drugih subjekata. Svrha je te aktivnosti registriranje i osiguranje informacija o zbivanjima u okruženju gospodarskih i drugih subjekata. Predmet promatranja najčešće su 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 objekt promatranja, kako bi se osigurala spontanost u ponašanju i reagiranje na pojedine okolnosti.

Razlikuje se više tehnika promatranja, a najznačajnije su: osobna i elektronička promatranja. Kod osobnog promatranja angažiran je istraživač



promatrač, koji prati i registrira istraživačku pojavu, dok se kod elektroničkog promatranja angažira suvremena oprema, kao videokamere, interni tv-sustav, audiometar<sup>232</sup> i drugi uređaji.

Metoda promatranja posebno je korisna kad se promatra ponašanje potrošača pri kupnji na prodajnom mjestu. Tvrtnica *Radnik*,<sup>234</sup> koja je proizvođač pekarskih proizvoda, metodom promatranja mogla je uočiti da potrošači prije

**Slika 62.** Kruh *Radnik-Opatija*<sup>233</sup>



nego što kupe kruh isti pritišću i kupuju onaj koji je mekši. Navedeno se čini iz razloga što potrošači svježinu kruha, što je bitna karakteristika kruha, poistovjećuju s mekoćom kruha. Potrošači smatraju kako je svježiji kruh onaj koji je mekši. To može motivirati proizvođača kruha da angažira stručnjaka koji s određenim dodacima može učiniti kruh mekšim, a što bi za potrošače značilo da je kruh svježiji.

Većina supermarketa, ali i manjih specijaliziranih trgovina, ima instalirane sustave za elektroničko praćenje koji su postavljeni u prvom redu radi kontrole prostora, ali se isti mogu koristiti i za ocjenu određenih pojava. Tako i cvjećarnica *Tea*<sup>235</sup> može ugraditi takav sustav i sačiniti novi raspored izloženih artikala i cvjetnih aranžmana, uvažavajući rezultate promatranja ponašanja potrošača prilikom razgledavanja i izbora cvjetnih aranžmana. Novi se raspored prilagođava potrebama potrošača i time neizravno ostvaruje veći promet.

Metode promatranja osiguravaju čitav niz korisnih informacija, ali je njihov glavni nedostatak što utvrđuju ono što se događa, a ne i uzroke te pojave. Iz tih se razloga metode promatranja koriste zajedno s drugim metodama istraživanja.

#### 4.4.3. Metoda ispitivanja

Metoda ispitivanja je najrašireniji oblik prikupljanja primarnih podataka. Ovom metodom dolazi se do podataka o činjenicama, mišljenjima, stavovima, namjerama i motivima ponašanja potrošača. Ovisno o svrsi istraživanja, metodom ispitivanja dolazi se do kvantitativnih, ali što je najvažnije i kvalitativnih podataka o istraživanom problemu.

Komuniciranje s ispitanicima ostvaruje se osobnim ispitivanjem, ispitivanje telefonom i dopisnim ispitivanjem.

**Osobno ispitivanje.** Osobno ispitivanje temelji se na razgovoru između ispitanika i ispitivača. Ispitivač je čitavo vrijeme fizički prisutan i u neposrednom kontaktu s ispitanikom. Navedeno je s jedne strane velika

prednost, ali ima i nedostataka u odnosu na ispitivanje putem telefona ili pismenim putem.

Osobno je ispitivanje preferirani oblik komuniciranja s ispitanicima za mnoge ispitivače. Ispitivači preferiraju osobno ispitivanje jer se njime osigurava značajna količina kvalitativnih informacija i nerijetko se dobiju nove ideje tijekom samog razgovora, čime se ulazi sve dublje u problematiku. Ako ispitivaču odgovor ispitanika nije jasan ili otvara nove dvojbe, isto se može objasniti u izravnom kontaktu. Također, kod osobnog razgovora mogu se koristiti određena pomagala kako bi ispitanik vizualizirao problematiku koja je predmet obrade. U slučaju da je npr. problem istraživanja vezan za dizajn novog proizvoda, tada se on može demonstrirati ispitaniku ili preko fotografije ili na osobnom prijenosnom ili drugom računalu.

Osobno ispitivanje karakterizira fleksibilnost, jer ispitivač tijekom samog razgovora može modificirati pitanje ili po potrebi postaviti dopunsko pitanje. Smatra se kako se osobnim ispitivanjem potiče ispitanike na suradnju, što rezultira novim spoznajama i reakcijama ispitanika. Razgovor između ispitivača i ispitanika može potrajati duže vrijeme, ali obično koncentracija ispitanika pada ako je ispitivanje duže od jednog sata. Prednost je osobnog razgovora i u činjenici da iskusni ispitivač može procijeniti reakciju ispitanika na osnovi njegovog "govora tijela". Uljudnost, pristojnost i šarmantnost ispitivača može pridonijeti većoj uključenosti ispitanika i uspjehu ispitivanja.

Osobno ispitivanje ima i nedostataka. Ključni je nedostatak da je skupo. Naime, istraživači su osobe koje su posebno educirane i trenirane za taj posao i njihova cijena sata nije mala. Obično osobno ispitivanje traje 20-30 minuta i ako je u uzorku ispitanika veći broj osoba tada i troškovi ispitivanja postaju ograničenje.

Nedostatak je osobnog ispitivanja i u činjenici da se ono teže može planirati i organizirati jer ovisi o zauzetosti i slobodnom vremenu ispitanika. Nedostatak osobnog ispitivanja može proizaći iz demotiviranosti i nezainteresiranosti ispitivača koji i u takvim slučajevima samo formalno obavi ispitivanje, bez dodatnih informacija koje proizlaze iz razgovora s ispitanikom.

Nedostatak je osobnog ispitivanja i u tome što se ulazi u privatnost ispitanika, neovisno o tome obavlja li se ispitivanje u uredima, trgovačkim centrima, zračnim lukama ili u stanu.

Za uspješno istraživanje putem osobnog ispitivanja potrebno je pripremiti set pitanja za razgovor i obratiti pozornost na jednostavnost riječi koje se koriste. S tim u svezi korisno je izvršiti predtestiranje pitanja kako bi se izbjegle eventualne nejasnoće. U pojedinim situacijama potrebno je prepustiti veću slobodu ispitivaču da u razgovoru s ispitanikom, bez precizno definiranog redoslijeda pitanja, obavi istraživački zadatak. Ispitivač se tada služi tehnikom "dubinskog intervjua" kako bi se spoznali pravi motivi i stvarni razlozi za

reakcije i ponašanje ispitanika ili pak drugim tehnikama preuzetima iz psihologije.

**Ispitivanje telefonom.** Ispitivanje telefonom, kao i osobno ispitivanje, ima više prednosti i nedostataka. Prednosti ispitivanja telefonom svode se na razmjerno jeftin i brz način prikupljanja podataka. Ispitivanjem putem telefona može se pokrivati široko geografsko područje, te se ispitivanje telefonom obavlja na nacionalnoj ili regionalnoj razini. Stopa je odgovora visoka, posebno ako se pozivi ponavljaju. Prema informacijama iz istraživačke agencije *CATI-*

**Slika 63.** Tvrtka *Cati & Welling*<sup>237</sup>



*Welling Osijek*,<sup>236</sup> ako se jednom nazove ispitanika tada je stopa odgovora 50-60%, a ako se isti broj nazove pet puta u različito vrijeme tada je stopa odgovora do 85%. Potrebno je ispitanika nazvati u različito vrijeme, jer je moguće da u određeno doba dana nikoga nije bilo kod kuće zbog privatnih ili poslovnih obveza. Tek nakon petog puta odustaje se od telefonskog pozivanja.

Komuniciranje putem telefona s ispitanicima uzrokuje znatno niže troškove po jedinici ispitanika, posebno u usporedbi s osobnim ispitivanjem. Smatra se da se ispitivanjem telefonom ostvaruju određene psihološke prednosti u odnosu na osobno ispitivanje i dopisno ispitivanje. Ispitanici se osjećaju ugodnije kad nemaju izravan kontakt s ispitivačem i iskreniji su u odgovorima.

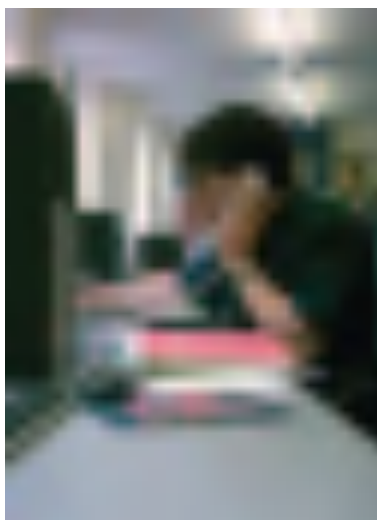
Prednost telefonskog ispitivanja proizlazi iz činjenice da se uzorak ispitanika jednostavno definira iz telefonskog imenika, kao i da je moguće unutar domaćinstva zatražiti razgovor s odgovarajućom osobom koja, ovisno o problemu istraživanja, može biti najstariji član obitelji, ženska osoba, muška osoba ili dijete. U telefonskom ispitivanju istraživači jednostavnije kontroliraju ispitivače i efekte njihova rada, što također predstavlja prednost ovog načina komuniciranja s ispitanicima.

Ispitivanje telefonom ima i određena ograničenja. Ona se posebno odnose na potrebu da pitanja budu kratka i jasna, te da broj pitanja ne bude velik. Nedostatak telefonskog ispitivanja odnosi se i na nemogućnost da zbog izostanka fizičkog kontakta ispitanici nisu izloženi mogućnosti da im se demonstrira proizvod ili da se koriste vizualna pomagala. Nadalje, nedostaci su telefonskog ispitivanja u činjenici da svi nemaju telefon te da su neki telefoni s prikivenim brojevima, što znatno umanjuje moguću reprezentativnost ispitivanja. Posljednjih se godina u Hrvatskoj javlja novi problem za ispitivače, a vezan je za sve veće zanimanje građana da kupuju telefonske aparate koji pokazuju broj s kojeg dolazi poziv te sve veći broj telefonskih aparata s automatskim sekretaricama. Na taj način potencijalni ispitanik može izbjeći istraživanje kad primijeti da je poziv s nepoznatog broja ili s broja s kojim ne

želi kontakt. Nedostatak je i u nepri-  
mjerenosti postavljanja otvorenih pitanja jer  
je većina osoba zasićena s telefonskim  
razgovorom već nakon desetak minuta  
razgovora. U ispitivanju telefonom potrebno  
je izbjeći komplicirana pitanja i pitanja koja  
su osobne naravi, jer se tada stopa odgovora  
bitno smanjuje.

Razvoj računalne tehnologije znatno  
je unaprijedio klasične oblike ispitivanja.  
Tako se, na primjer, telefonsko ispitivanje  
može provoditi tako da ispitivač postavlja  
pitanja koja se nalaze na zaslonu računala, te  
izravno u računalo unosi odgovore  
ispitanika. Ova tehnika poznata je pod  
skraćenicom *CATI* (*Computer Assisted  
Telephone Interviewing*). Primjena računala  
moguća je također i kod osobnog ispitivanja,  
pri čemu ispitivač koristi prijenosno računalo u koje izravno unosi odgovore  
prilikom razgovora s ispitanicima. Ova tehnika poznata je pod nazivom *CAPI*  
(*Computer Assisted Personal Interviewing*).

Slika 64. Ispitivanje telefonom<sup>238</sup>



**Dopisno ispitivanje.** Ispitivanje dopisnim putem postupak je kojim se na temelju upitnika komunicira s ispitanicima. Ispitivanje dopisnim putem temelji se na prethodno definiranoj skupini pitanja kojima istraživač planira doći do odgovora koji će mu osigurati informacije za donošenje marketing-odluka.

Ovisno o tehnologiji dostave upitnika ispitanicima, ispitivanje dopisnim putem može biti poštom, tj. dostavom upitnika na adresu ispitanika, neovisno o tome radi li se o gospodarskim i drugim subjektima ili fizičkim osobama, faksom tj. slanjem upitnika telefaksom ili pak internetom tj. slanjem upitnika elektronskom poštom.

Neovisno o tehnologiji dostave potrebno je ukazati da se upitnikom mogu dobiti podaci i informacije o prošlosti, sadašnjosti i budućnosti, odnosno sve informacije koje su u memoriji ispitanika. Ispitivanje slanjem upitnika smatra se ekonomičnim, iako je ekonomičnost često poremećena niskom stopom povrata odgovora. Prednost je ispitivanja dopisnim putem u mogućnosti obuhvata vrlo široke distribucije ispitanika.

Na ovaj se način ispitanicima ostavlja sloboda organiziranja sudjelovanja u istraživanju. Ispitanici imaju slobodu odlučivanja o vremenu, mjestu i tempu kojim će odgovarati.

Postotak odgovora ovisi o čitavom nizu činitelja, kao npr. o dužini tj. broju pitanja, načinu na koji su pitanja postavljena, zanimljivosti predmeta ispitivanja, mogućnosti da se dobiju rezultati istraživanja, je li uključena

povratna omotnica s poštanskom markom, je li u upitnik uključen i mali dar, dostavlja li se upitnik ispitanicima jednom, dva ili više puta i slično.

S obzirom na navedeno, stopa je povrata odgovora skromna i kreće se od 15 do 30 %. Jedan je od ključnih problema s kojima se susreće istraživač koji provodi ispitivanje dopisnim putem reprezentativnost dobivenih odgovora. Naime, moguće je da upitnik ne dođe na adresu ispitanika jer je isti promijenio adresu, a navedeno otežava i činjenica da na upitnik odgovaraju u pravilu samo obrazovanije osobe. Moguća je i situacija kada se o nekom problemu kao ispitanike želi imati menadžere da oni zbog zauzetosti ispunjavanje upitnika delegiraju svojim suradnicima.

Vrijeme čekanja na odgovore često traje i više tjedana, tako da je i to jedno od bitnih ograničenja o kojima treba voditi računa prilikom odabira ispitivanja dopisnim putem. Djelomično anuliranje nekih od ograničenja moguće je ako se izvrši pretestiranje upitnika kroz pilot-istraživanje. Naime, ispitanici će sudjelovati u ispitivanju ako žele i ako mogu odgovoriti na postavljena pitanja. Zbog toga istraživači moraju veliku pažnju posvetiti oblikovanju pitanja u upitniku kako bi prilagodili pitanja "željama i mogućnostima" odgovaranja ispitanika.

Komuniciranje s ispitanicima poštom ostvaruje se tako što se upitnik šalje na adrese odabranih ispitanika, bilo da se radi o fizičkim ili pravnim osobama. Prednosti su ove metode što se poštom mogu kontaktirati i na taj način ispitati osobe koje nisu dostupne jer su na primjer na poslu, na službenom putu, odmoru i slično.

Komuniciranje faksom ostvaruje se u pravilu s ispitanicima koji su gospodarski ili drugi subjekti. Vrlo je mali broj domaćinstava koja imaju svoje faks aparate, što bitno limitira dostupnost. Temelji se na jednakim osnovama, prednostima i nedostacima, kao i komuniciranje s ispitanicima poštom. Eventualna razlika postiže se osjećajem izravnije komunikacije i mogućnosti da se ispunjeni upitnik odmah vrati. Često se dolazak faksa najavljuje telefonom i uspostavlja izravna komunikacija s ispitanikom, što podiže stopu povrata odgovora. Slanje upitnika može se koristiti kao samostalna tehnika, ali se najčešće koristi kao dopunska, tj. kao dopuna ispitivanju putem pošte.

Komuniciranje s ispitanicima internetom ostvaruje se slanjem anketnog upitnika elektronskom poštom. U ovom slučaju ispitanici su i fizičke i pravne osobe, jer obje raspolazu s mogućnošću komuniciranja internetom. Osnovna je prednost ispitivanja putem interneta mogućnost da se jednostavno, brzo i razmjerno jeftino dođe do ispitanika. To se postiže tako da se upitnik u elektroničkoj verziji dostavi ispitaniku na njegovu *e-mail* adresu ili da istraživač na svojoj *web*-stranici postavi upitnik koji je dostupan svima koji ulaze na tu stranicu. Prednost je ispitivanja putem interneta i u tome što je odgovaranje na upitnik maksimalno pojednostavljeno i to tako da se jednostavnim "klikom miša" odabere odgovor. Nedostaci ispitivanja putem interneta nisu mali. Oni se svode na činjenicu da samo određena populacija ima

ili koristi internet. To su u pravilu mlađe osobe i obrazovanije osobe, što može biti ključni limitirajući činitelj za izbor ovog načina komuniciranja s ispitanicima. Ispitanike je potrebno usmjeriti na upitnik koji je na *web*-stranicama i/ili stimulirati ih da se uključe u ispitivanje putem interneta. Mnogo vlasnika *web*-stranica na svojim stranicama postavljaju pitanja iz područja njihova zanimanja te broјčanike kojima se mjeri broj ulazaka i/ili vrijeme boravka na stranicama. Tako npr. Ekonomski fakultet Rijeka na svojim stranicama ima kratka pitanja i opciju da posjetitelji mogu na njih odgovarati. Ta se pitanja nakon nekog vremena mijenjaju i stavljaju se nova. Pitanja su u prvom redu namijenjena studentskoj populaciji i problemima koji su vezani za studiranje. Pitanje koje je tijekom jeseni 2005. godine bilo na *web*-stranici glasilu je: "*Što je, po vama, najvažnije?*"<sup>239</sup>

Kada se metoda istraživanja vezuje za metode ispitivanja tada je potrebno oblikovati upitnik.

**Oblikovanje upitnika.** Oblikovanje upitnika treba se temeljiti na prethodno definiranoj svrsi i ciljevima istraživanja. Svrha i ciljevi, kao uostalom i kod drugih metoda istraživanja, moraju biti realno postavljeni jer samo takvi pridonose realizaciji istraživanja. Kada sastavljanje anketnog upitnika nije obavljeno korektno i profesionalno javljaju se pogreške, koje mogu deformirati čitav proces i rezultate ispitivanja i kao krajnju negativnu posljedicu imati krive odluke. Česta pogreška javlja se u želji da se kroz jedno istraživanje upitnikom osigura mnoštvo podataka. Teži se postavljanju mnogo pitanja, što kao posljedicu ima smanjenje zanimanja ispitanika za popunjavanje upitnika jer dolazi do zamora ispitanika. Iskustvo pokazuje da trajanje ispunjavanja upitnika ne smije trajati duže od pola sata.

U javnosti postoji razmišljanje kako je postavljanje pitanja za upitnik jednostavan posao. Točno je da pitanja moraju biti jednostavno postavljena, ali to nije nipošto jednostavan zadatak i pogreške su kod neprofesionalaca moguće. Ta prividna jednostavnost dovodi do prenaplašene upotrebe upitnika, čiji su rezultati tada nepouzdana i stoga neupotrebljivi. Često pogreške mogu imati neugodne posljedice, jer je potrošeno vrijeme i učinjeni su troškovi, a rezultati su, u vidu adekvatnih informacija, izostali.

Najčešće pogreške u postavljanju pitanja vezuju se za korištenje termina koje ispitanici ne razumiju ili pak za postavljanje pitanja koja su sugestivna i usmjeravaju ispitanike prema određenim odgovorima. Pogreške su moguće i kada upitnik započinje s pitanjima koja su složenija, jer to može izazvati odustajanje ispitanika. Preporuča se da struktura upitnika sadrži na početku jednostavnija, a prema kraju složenija pitanja. Iskustvo ukazuje da ispitanik rjeđe odustaje ako jednom započne ispunjavanje upitnika, nego ako odmah naide na pitanja koja su složenija.

Razlikuju se dva tipa pitanja koja se koriste u upitnicima: strukturirana (zatvorena) i nestrukturirana (otvorena) pitanja. Strukturirana pitanja sastavljena su tako da se nakon pitanja ispitaniku ponudi popis mogućeg izbora

odgovora. Odgovaranje na strukturirana pitanja ne zahtijeva veće obrazovanje jer ispitanici zaokružuju ponuđeni odgovor i ne moraju opisivati odgovor svojim riječima. Navedeno je prednost upitnika sa strukturiranim pitanjima i ujedno nedostatak upitnika s nestrukturiranim pitanjima.

Strukturirana pitanja teže je sastaviti, a i ispitanik ima ograničenje u ponuđenim odgovorima, što može u konačnici pasivizirati ispitanike. Navedeno su nedostaci anketnog upitnika sa strukturiranim pitanjima i ujedno prednost anketnog upitnika s nestrukturiranim pitanjima.

Jedna od mogućih varijanti strukturiranog pitanja odnosi se na pitanje iz jednog istraživanja koje je provedeno na uzorku hrvatskih gospodarskih subjekata tijekom 2003. godine.<sup>240</sup>

*Od koga se u pravilu traži mišljenje prije nego što se u vašem gospodarskom subjektu donesu neke od ključnih marketing-odluke (npr. uvođenje novog proizvoda, promjena cijena, budžet za promocijsku aktivnost)? Molimo označite s "x" odgovarajuće odgovore.*

- samo glavni menadžer u našem gospodarskom subjektu donosi odluke i raspolaže informacijama*
- mišljenje se traži od osoba na koje utječu poslovne odluke*
- konzultirana je skupina menadžera iz različitih funkcionalnih dijelova gospodarskog subjekta*
- redovito se vrši konzultiranje s mnogim osobama iz gospodarskog subjekta*

Ispitanici menadžeri u hrvatskim gospodarskim subjektima imali su na raspolaganju četiri odgovora na pitanje o tome od koga se traži mišljenje prije nego što se donose ključne marketing-odluke u njihovom gospodarskom subjektu. Menadžeri su mogli označiti jedan ili više odgovora. Ponekad, ako je to važno, traži se da se odgovori rangiraju po hijerarhiji važnosti.

Druga skupina pitanja su nestrukturirana (otvorena) pitanja. Ona se koriste kada je otežano ili čak nemoguće razviti kategorije mogućih odgovora. Ona su ponekad vezana s intencijom da se spozna što i kako razmišljaju ispitanici o određenom problemu, a ponekad su vezana za što precizniji odgovor o nekoj pojavi. U prethodno spomenutom istraživanju postavljeno je i nestrukturirano pitanje sljedećeg sadržaja:

*Koliko ste novih proizvoda ili usluga uveli na tržište u posljednjih 5 godina? \_\_\_\_\_*

Problem je s odgovorima na takva pitanja što ih istraživač prije analize mora grupirati, odnosno pripremiti za obradu. Npr. odgovor na gornje pitanje mogao se kretati od jednog proizvoda do 15 proizvoda te je istraživač morao

grupirati tvrtke koje su uvele na tržište manje ili više proizvoda u posljednjih 5 godina.

#### 4.4.4. Eksperimentalna metoda

Eksperimentalna metoda u istraživanju tržišta omogućuje da se umjesto ispitivanja ili promatranja simulira određena situacija vezana za tržište. Eksperimentalna metoda je istraživačka metoda kojom se utvrđuju odnosi uzroka i posljedica. Ona se može provoditi u umjetno stvorenim uvjetima – laboratoriju, ili u stvarnim uvjetima – na terenu.

Metodom eksperimenata suprotstavljaju se odgovori dviju skupina subjekata koje su objekt istraživanja u situaciji koja je identična za obje skupine. Situacija je potpuno ista, osim što se uvodi jedna ili više promjenjivih veličina. Subjekti koji su predmet istraživanja najčešće su skupine potrošača (pojedinci ili gospodarski subjekti), promjenjive veličine su varijable koje se uvode u eksperiment. U eksperiment se uvodi jedna ili više varijabli te vrednuje rezultat u odnosu na reakcije i varijablu. Mjeri se, dakle, promjena ponašanja potrošača u odnosu na promjene jedne ili više varijabli.

Slika 65. Kartonska ambalaža<sup>241</sup>



Eksperiment koji se provodi u laboratoriju ustvari je eksperiment koji se provodi u prostoriji istraživačke tvrtke ili u nekom drugom zatvorenom prostoru. Riječ "laboratorij", koja asocira na medicinske ili farmaceutske laboratorije, u upotrebi je jer "laboratorij" simbolizira prostor gdje se eksperimentira, a to se upravo čini za potrebe odluka u marketingu. Kao primjer može poslužiti proizvođač voćnih sokova *Istravino*<sup>242</sup> koji želi testirati reakcije potrošača s obzirom na otvarače tetrapak ambalaže. U tom slučaju dvjema skupinama potrošača daje se isti voćni sok koji je ambalažiran u jednaku tetrapak ambalažu, s time da je razlika u otvaračima. Jednoj skupini daje se voćni sok u tetrapak ambalaži s otvaračem koji se otvara podizanjem malog plastičnog poklopca i povlačenjem folije koja se nalazi ispod tog poklopca. Drugoj skupini daje se isti proizvod u jednakoj ambalaži, s time da je otvarač napravljen tako da se otvara odvrtnjem. U ovom eksperimentu koji se mogao odvijati u zatvorenom prostoru – laboratoriju, varijabla je bila otvarač, a sve ostalo je bila konstanta. Dakle, promatrala su se reakcije potrošača vezano za otvarače koji se nalaze na ambalaži sokova.

Eksperiment na terenu, za razliku od eksperimenta u laboratoriju, provodi se na otvorenom prostoru na tržištu. Najčešće se koristi za potrebe testiranja proizvoda tako da se skupini osoba ili domaćinstava proizvod stavi na



raspolaganje i korištenje. Mnogo trgovaca automobilima potencijalnim potrošačima nudi mogućnost isprobavanja novog automobila, tzv. test vozila. Neke autokuće, kao što je to *Renault*<sup>243</sup> u Hrvatskoj, označavaju testirano vozilo tako da ga i drugi građani mogu uočiti i vizualno doživjeti.

Za neke se proizvode terenski eksperiment obavlja u domaćinstvu kada se članovima domaćinstva daje na isprobavanje ili korištenje određeni proizvod. Najčešće tome pristupaju proizvođači prehrambenih proizvoda ili

**Slika 66.** Vozilo marke *Renault*<sup>244</sup>



proizvoda za čišćenje ili pranje. Na taj se način dolazi do podataka o preferencijama potrošača, kako o sadržaju proizvoda tako i o drugim aspektima koji prate proizvod, kao što su ambalaža, jednostavnost u korištenju proizvoda i drugo. Eksperiment na terenu nije jako raširen, u prvom redu zbog bojazni preranog upoznavanja tržišta, a to znači i konkurencije s novitetom.

Eksperimentalna metoda iznimno je korisna metoda, iako je vrlo skupa i potrebno je duže vrijeme za realizaciju. Tijek i rezultate eksperimentalne metode, posebno ako se odvija na terenu, teško je kontrolirati i zaštititi. Konkurenti su uvijek ti koji prate zbivanja i vrlo je realno moguće da uoče provođenje eksperimenta i koriste se njegovim rezultatima.

## Stavovi eksperata

**MIS je sustav koji procesuirá vanjske i unutarnje podatke kompanije pretvarajući ih u korisne informacije za donosióce odluka. Što je, po Vašem mišljenju, najčešće najslabija točka u MIS-u tvrtki? Možete li dati jedan univerzalni savjet malim tvrtkama kako da unaprijede svoj MIS?**



James H. Martin, PhD  
Professor of Marketing  
*Boler School of Business*  
John Carroll University  
20700 North Park Blvd  
University Heights, Ohio 44118 USA  
T 1 (216) 397-4473  
E [jhmartin@jcu.edu](mailto:jhmartin@jcu.edu)  
W [www.jcu.edu](http://www.jcu.edu)



Ono što malu tvrtku čini jakim konkurentom je njena fleksibilnost, pokretljivost i brzina odgovora na prilike i prijetnje tržišta. Ali da bi se to moglo činiti potrebni su pravi resursi. Informacija je jedan od najboljih resursa koje mala tvrtka može razviti. Ako se razvije i koristi ispravno ovaj resurs može izjednačiti svoju tvrtku s većim tvrtkama, čineći manju tvrtku sposobnom za konkuriranje na lokalnim i globalnim tržištima. Kad se dobro razvijeni informacijski sustav kombinira s organizacijskom kulturom koja je usmjerena tržištu, tvrtka postaje značajan konkurent. U ovakvim tvrtkama strategija je izgrađena oko potrošača i bazira se na dobrom poznavanju tržišta. Nažalost, ovo se ne događa u mnogo malih tvrtki.

Mislim da je najveća slabost koju male firme imaju u odnosu na njihov informacijski sustav da ne vide informacijski sustav kao resurs na kojem mogu izgraditi konkurentsku prednost. To jest, mnoge manje firme imaju mnogo podataka, ali ne vide prednosti povezivanja različitih podataka u potpunu sliku o tržištu. Kao rezultat, organizacije ne izrađuju baze podataka koje povezuju različite *aspekte* poslovanja. To ometa sposobnost organizacije da razvije učinkovitu strategiju, identificira prilike i pravovremeno reagira na prijetnje.

Iako se svaka industrija i svaka mala tvrtka razlikuju, postoje neke temeljne stavke koje su zajedničke svima, a koje mogu značajno ojačati konkurentnost organizacije. Počnimo s cjelovitom slikom. Organizacija mora

početi gledati svoju bazu potrošača kao imovinu koja generira prihod i profit. Nakon toga, kompanija počinje postavljati brojna pitanja o mogućim načinima rasta poslovanja. Ove vrste pitanja potiču povezivanje informacija o potrošačima i brojnih *skupina* internih i eksternih podataka. Na primjer, kompanija bi trebala povezati informacije o potrošačima kao što su demografske informacije, informacije o zadovoljstvu i cijenama plaćenima za proizvode s informacijama o kupovnim narudžbama, informacijama prodajnog osoblja, s informacijama prodavača/dobavljača, sa stvarnim proizvodima u skladištu, s informacijama o proizvodnji/djelovanju, s vladinim propisima, s informacijama o konkurenciji i s općim tehnološkim, socijalnim i ekonomskim trendovima koji mogu utjecati na potrošače. Iako ovo zvuči obeshrabrujuće, postojeća tehnologija baza podataka čini stvaranje kompletnog informacijskog sustava vrlo *mogućim* i *isplativim* i u malim tvrtkama. Razvijanje informacijskog sustava s bazom potrošača u središtu stvara moćan resurs koji kompanija može okrenuti u konkurentnu prednost.



Željko Bulat, dipl. ing., ravnatelj  
Nacionalni park *Krka*  
Trg Ivana Pavla II 5, 22000 Šibenik  
T (022) 217 720  
F (022) 336 836  
E ravnatelj.npk@npkrka.hr  
W www.npkrka.hr



Svjedoci smo svakidašnje tržišne utrke u kojoj svi žele biti prvi. Međutim, kako biti prvi među jednakima i kako se izdvojiti u toj utrci ostavljajući vlastiti i neponovljiv trag? – pitanje je koje se proteže između svih subjekata na tržištu. Odgovor se nalazi u prvenstvu dobivanja informacije i sposobnosti da se ona oblikuje u potreban i nezamjenjiv proizvod.

U velikim tvrtkama za informaciju se bori tim na čelu sa svojim liderom po čijem prijedlogu i s čijim menadžerskim sposobnostima, uigrana ekipa ostvaruje zavidne rezultate. Osmisliti i održavati taj, nazovimo ga "zapovjedni lanac" od baze do vrha menadžmenta je najteži i najzahtjevniji posao, a od njegovog funkcioniranja uvelike ovisi konačan rezultat i jamačno je ključ uspjeha.

Iz tog proizlazi da se tim sastoji od stručnog kadra sa stvorenim vizijama i strategijom rada, s pozitivnim nabojem i željom za uspjehom. U ovakvoj organizaciji važan je kolektivni rad, suradnja i ostvarivanje zajedničkih pozitivnih rezultata, gdje se individualni uspjeh mjeri uspjehom same

organizacije na tržištu. Ulaganje u tim i njegovo kontinuirano usavršavanje, ključ je uspjeha svakog dobrog menadžmenta. Teza *dobar menadžer i uspješan menadžment* uz slab ili osrednji ljudski potencijal je jednostavno nemoguća misija. Možda ovakva teza izgleda kao utopija, ali sami smo svjedoci uspješnosti poslovanja ovakvih velikih tvrtki na tržištu. Ispred ovakvih velikih tvrtki, one male, neuigrane tvrtke bez dobre pripreme početnih elemenata za tržišnu utakmicu, jednostavno nestaju. Kako bi se izbjegla ovakva situacija nužno je stalno i u određenim vremenskim intervalima provoditi istraživanja tržišta koja će pripomoći u procesu planiranja i dati odgovore na mnoga pitanja bitna za daljnje funkcioniranje tvrtke.

Mi se u NP *Krka* vodimo za ovim načelima, ali da sve ovo nije lako provesti u djelo, svjedoči niz primjera iz prakse, a odnosi se naročito na male tvrtke koje često i u najboljoj namjeri brzaju kod donošenja odluke računajući doći do cilja na prečac i "preko noći", pa danas imamo situaciju da 50% novih poduzetnika propada poslije samo 2-3 godine jer je za njih vrlo često kobna nemogućnost odgovaranja zahtjevima tržišta, nedostatak menadžerskih vještina, financijska nedisciplina, suženo tržište, nedovoljna obrazovna struktura zaposlenih, nemogućnost prepoznavanja i stupnjevanja dolazećih informacija i njihove daljnje distribucije.

Ukratko rečeno, za uspjeh pojedine tvrtke nije primarna njena veličina, već ispravno postavljeni elementi i metode upravljanja organizacijom i to u skladu s važećim pravilima i propisima tržišne priče.

**SLUČAJ:** Istraživanje tržišta za potrebe razvoja sofisticiranih brodova u *Uljanik brodogradilištu d.d.*<sup>245</sup>



*Uljanik d.d.*  
Flaciusova 1, 52100 Pula  
T 052 373 000  
E [uljanik@uljanik.hr](mailto:uljanik@uljanik.hr)  
W <http://www.uljanik.hr/>

Anton, direktor marketinga (Prodaja, Projekt i Kalkulacija) tvrtke *Uljanik brodogradilište d.d.* već nekoliko dana sa svojim timom je razmatrao položaj koji njegova tvrtka ima u odnosu na svjetsku konkurenciju te razmišljao na koji način bi *Uljanik brodogradilište* trebalo iskoristiti mogućnosti i svladati prepreke koje novo globalizirano tržište nudi. Ustanovio je da je donošanje njegove odluke otežano zbog nepotpunih informacija. Mora unutar sljedećih 10-ak dana odlučiti na koji način provesti istraživanje tržišta.

*Uljanik brodogradilište d.d.* je jedno od većih brodogradilišta u Hrvatskoj, danas (jesen 2005.) uredno zaposleno do početka 2010. godine. Brodogradilište može isporučiti 5 do 7 brodova godišnje, ovisno o veličini i o kompleksnosti brodova, u roku od cca. 2 godine od potpisa ugovora do isporuke, ako se radi o potpuno novom projektu, odnosno u roku od 18 mjeseci ili manje, ako se radi o ponovljenom projektu. Brodogradilište je zaposleno s relativno kompleksnim i sofisticiranim brodovima za prijevoz vagona, prijevoz automobila i tankerima za prijevoz kemikalija, a orijentirano je na "prave" kupce-vlasnike, koji grade brodove za vlastite potrebe, u namjeri da brod eksploatiraju praktički dok ne ide u rezalište. Brodovi se grade za poznatog kupca u skladu s potrebama tog kupca, visoke su kvalitete, s zajamčenim rokovima isporuke. Kupci su brodova *Uljanik brodogradilišta d.d.* u principu iz Europe, a danas su to Rusi, Španjolci, Talijani, Norvežani i Izraelci. Najpouzdaniji izvor informacija o budućim mogućim poslovima za brodogradilište su velike svjetske brokerske kuće, s kojima brodogradilište *Uljanik* ima vrlo dobre veze, i preko kojih se uglavnom sklapaju brodograđevni ugovori.

Zbog dugogodišnje jake konkurencije iz Japan i Koreja, a u zadnje vrijeme i pojave brodograđevne prijetnje iz Kine (tijekom nekoliko godina Kina se probila na treće mjesto u količini izgrađenih brodova, iza Japana i Koreje), očekuje se da će se *Uljanik* morati osposobiti za izgradnju još sofisticiranijih i, naravno, skupljih brodova, kao što mogu biti RoRo i RoPax brodovi. Razvoj novog proizvoda od projektiranja i izgradnje do primopredaje nije jednostavan, jeftin, a niti kratkotrajan posao; pogotovo ako se radi o kompleksnom proizvodu kao što su sofisticirani i skupi brodovi RoRo i RoPax. Obzirom je to novi projekt postoji i inicijalna faza istraživanja, pa i dodatno obrazovanje projekatanta, što sve ulazi u trošak projekta. Ipak, određeni

*knowhow* postoji u brodogradilištu, jer su ranije bili sklopljeni ugovori za izgradnju i RoRo i RoPax brodova. No, brodovi nisu nikad izgrađeni jer kupci nisu uspjeli zatvoriti financijsku konstrukciju. Pogrešna odluka o odabiru projekta koji ulazi u razvoj u ovoj industriji može rezultirati velikim gubicima, pogotovo s obzirom da se za takve brodove, ako se iz bilo kojeg razloga ne mogu isporučiti naručiocu-kupcu, vrlo teško mogu pronaći novi kupci, koji bi upravo takav proizvod trebali.

Bezuvjetno je potrebno prethodno ustanoviti ima li u svjetskim razmjerima dovoljno zahtjeva za takvim brodovima i s kakvom će se konkurencijom brodogradilište suočiti. Brodogradilište je odlučilo izdvojiti tim stručnjaka, sa zadatkom izrade studije mogućnosti i politike izgradnje takvih brodova, na čijem čelu je Anton. Tim je shvatio da su im potrebne dodatne informacije. Na koji način ispitati potrebe i potencijal tržišta za 3-4 godine kada bi prvi takav *Uljanikov* brod mogao izaći na tržište, dilema je koju trebaju razriješiti do kraja tjedna.

## INTERNET VJEŽBA: *Belupo d.d.*

Osnovna djelatnost tvrtke *Belupo d.d.* je proizvodnja i prodaja farmaceutskih pripravaka i kozmetičkih proizvoda. Može se reći da je *Belupo* vodeća farmaceutska tvrtka u Hrvatskoj po prodaji lijekova s učinkom na kardiovaskularni sustav i lijekova s učinkom na kožu te drugi po veličini proizvođač lijekova u Hrvatskoj. Kontinuiranom razradom strateškog razvoja i izvoznih aktivnosti, neprestanom nadogradnjom sustava osiguranja i kontrole kakvoće, stalnim stručnim usavršavanjem svojih zaposlenika te ulaganjem u kapacitete i programe, *Belupo* ostvaruje viziju svog poslovanja.

<http://www.belupo.hr>

1. Pretpostavite da *Belupo* želi ispitati svoje potrošače novog proizvoda za njegu tijela. Koji bi od u knjizi navedenih vrsta uzoraka bilo najbolje primijeniti u tom istraživanju? Može li se i kako putem interneta doprijeti do tog uzorka?
2. Na koje bi dodatne načine, prema vašem mišljenju, *Belupo* još mogao istraživati tržište putem interneta? Navedite barem dva primjera uz obrazloženje.
3. Prema vašem mišljenju, do kojih od triju u knjizi navedenih vrsta podataka na kojima se temelji marketing-informacijski sustav *Belupo* može doći pomoću interneta? Navedite barem tri primjera te ih objasnite.

Slika 67. Web-stranice tvrtke *Belupo*<sup>246</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Što je to informacija i koja je razlika između podataka i informacija?
2. Tijekom prošlog stoljeća nekoliko pojava i trendova utjecalo je na potrebu za većom kvalitetom i kvantitetom marketing-informacija, od kojih se tri smatraju ključnima. Objasnite zašto je svaka od njih djelovala na potrebu za većom količinom informacija.
3. Što je marketing-informacijski sustav i koja je njegova namjena u gospodarskom i drugom subjektu?
4. Na kojim se vrstama podataka temelji marketing-informacijski sustav?
5. Navedite primjer za podatke koji se registriraju u gospodarskim i drugim subjektima.
6. Istaknite primjer podataka iz okruženja koji se prate.
7. Obrazložite istraživanje tržišta i faze tog procesa.
8. Proces istraživanja tržišta započinje definiranjem problema. Iako se za svaku fazu procesa istraživanja može tvrditi da je važna ili najvažnija, ipak se smatra da je definiranje problema ključno za uspješno istraživanje. Koja je osnovna pogreška koja se čini pri definiranju problema?
9. Dvije su kategorije podataka: primarna i sekundarna. Koje su njihove razlike te koja je veza između primarnih i sekundarnih podataka, odnosno internih i eksternih podataka?
10. Koja su temeljna pravila za istraživače prilikom prezentacije rezultata istraživanja?
11. Razlikuju se tri vrste istraživanja: izviđajna, opisna i uzročna istraživanja. Objasnite karakteristike svakog pojedinog istraživanja, odnosno situacije u kojima se svako od istraživanja provodi.
12. Marketing-stručnjacima na raspolaganju je više metoda istraživanja, a njihov izbor ovisi o tome obavlja li se istraživanje za stolom (*desk research*) ili na terenu (*field research*). Koje se vrste podataka i koje metode javljaju u istraživanju za stolom, a koje u istraživanju na terenu?
13. Povijesna metoda koristi se za utvrđivanje općih spoznaja o problemu istraživanja. Opišite način na koji se ona provodi.
14. Koja se metoda koristi za utvrđivanje učestalosti i/ili raširenosti pojedine pojave i koje su njezine tehnike? Možete li se zamisliti u ulozi istraživača/promatrača? Možete li se zamisliti u ulozi objekta promatranja? Opišite obje situacije.
15. Metoda ispitivanja najrašireniji je oblik prikupljanja primarnih podataka. Komuniciranje s ispitanicima može se odvijati: osobno, telefonom i



dopisno. Obrazložite prednosti i nedostatke svakog pojedinog oblika komuniciranja s ispitanicima.

16. Eksperimentalna metoda istraživačka je metoda kojom se utvrđuju odnosi uzroka i posljedica. U kojim se uvjetima ona provodi? Možete li dati primjer iz života u kojem se koristi eksperimentalna metoda?
17. Razlikuju se dva tipa pitanja koja se koriste u upitnicima: strukturirana (zatvorena) i nestrukturirana (otvorena) pitanja. Navedite primjer svakog tipa. U kojim se situacijama češće koristi prvi, odnosno drugi tip pitanja?
18. Uzorak može biti reprezentativan ili nereprezentativan. Koja je temeljna razlika između ovih dvaju tipova uzorka? Nabrojite osnovne vrste reprezentativnog uzorka i njihove osobitosti. Isto učinite i za nereprezentativni uzorak.

## IZVORI:

- 
- <sup>209</sup> Klaić, B.: *Rječnik stranih riječi*, Nakladni zavod, Zagreb, 1990., str. 588.
- <sup>210</sup> Ivanović, A., Collin P.H., *Dictionary of Marketing*, Bloomsbury, 1996., str. 139.
- <sup>211</sup> Npr. *Windowsi* imaju pročelje koje koristi grafiku kako bi korisnici programa imali mogućnost upravljanja računalnim programima poput *Worda* ili *Power Pointa*.
- <sup>212</sup> podaci tvrtke *Grupa d.o.o.*
- <sup>213</sup> <http://www.inferentialfocus.com>
- <sup>214</sup> <http://www.trendletter.com>
- <sup>215</sup> <http://www.privredni-vjesnik.hr>
- <sup>216</sup> <http://www.rio.hr>
- <sup>217</sup> <http://www.gfk.hr>
- <sup>218</sup> <http://www.gfk.hr>
- <sup>219</sup> Neimenovani: "*Sreću lovi*" 60% odraslih Hrvata, *Večernji list*, Poslovni svijet, Zagreb, 04. kolovoza 2004., str. 34.
- <sup>220</sup> <http://www.proximus.com>
- <sup>221</sup> <http://www.dzs.hr>
- <sup>222</sup> <http://www.privredni-vjesnik.hr>
- <sup>223</sup> <http://www.spss.com>
- <sup>224</sup> <http://www.infotoweb.com>
- <sup>225</sup> Marušić, M. – Vranešević, T.: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 2000., str. 279.
- <sup>226</sup> <http://www.grafika.hr>
- <sup>227</sup> <http://www.grafika.hr>
- <sup>228</sup> <http://www.hgk.hr>
- <sup>229</sup> <http://www.dzs.hr>
- <sup>230</sup> <http://www.efri.hr>
- <sup>231</sup> <http://bib.irb.hr>
- <sup>232</sup> Audiometar ili "*peoplemetar*" je uređaj koji se priključuje na televizijski prijemnik i služi za praćenje gledanosti televizijskih programa.
- <sup>233</sup> <http://www.radnik-opatija.hr>
- <sup>234</sup> <http://www.radnik.hr>
- <sup>235</sup> <http://www.tea.hr>
- <sup>236</sup> <http://www.cati-welling.hr>
- <sup>237</sup> <http://www.cati-welling.hr>
- <sup>238</sup> <http://www.infotoweb.com>
- <sup>239</sup> <http://www.efri.hr>
- <sup>240</sup> Znanstveni projekt MZOS-a (0081008) - *Transformacija marketing menadžmentom* (voditelj: Grbac, B.), 2003.
- <sup>241</sup> <http://www.grafex.hr>
- <sup>242</sup> <http://www.ivex.hr>
- <sup>243</sup> <http://www.renault.hr>
- <sup>244</sup> <http://www.renault.hr>
- <sup>245</sup> Slučaj pripremio Dario Marchi, dipl. ing., savjetnik uprave *Brodogradilišta* pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca
- <sup>246</sup> <http://www.belupo.hr>

## 5. SELEKCIJA TRŽIŠTA I PREDVIĐANJE PRODAJE

### Ciljevi:

- Opisati karakteristike tržišta i tržišnih segmenata.
- Identificirati proces selekcije tržišta.
- Razumjeti proces segmentacije.
- Raspraviti varijable za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje.
- Proučiti varijable za segmentaciju tržišta poslovne potrošnje.
- Utvrditi kriterije za vrednovanje segmenata.
- Objasniti tri pristupa određivanja ciljnog tržišta.
- Opisati osnove i opcije pozicioniranja.
- Razlikovati metode predviđanja prodaje.

Gospodarski i drugi subjekti razvoj ostvaruju na odabranom ciljnom tržištu. Razvoj nije moguć ako se teži zadovoljiti potrebe i želje potrošača na cjelokupnom tržištu. U tu svrhu odabire se odgovarajući dio tržišta na kojem pojedini gospodarski i drugi subjekti mogu efikasno i efektivno zadovoljiti potrebe i želje potrošača i ostvarivati dobit.

Odabir tržišta na kojem će se djelovati temelji se na procesu segmentacije kojim se vrši podjela tržišta u homogene i različite skupine potrošača prema odabranim kriterijima – varijablama. Nakon što su utvrđene skupine potrošača, u drugom dijelu procesa pristupa se utvrđivanju mogućnosti i atraktivnosti tržišnih segmenata. Neki segmenti nude veće tržišne mogućnosti i na toj su osnovi atraktivniji, dok drugi pružaju manje mogućnosti i zbog toga su manje atraktivni.

Ovisno o snazi tj. resursima kojima se raspolaže, gospodarski i drugi subjekti odlučuju o broju segmenata koje će opsluživati i odabiru marketing-pristupa za osvajanje ciljnog tržišta tj. skupine potrošača koji imaju jednake potrebe ili karakteristike, a koji će jednako ili slično reagirati na marketing-aktivnosti gospodarskog subjekta.

Za polučiti rezultat i ostvariti primjereni poslovni uspjeh gospodarski i drugi subjekti na ciljnom tržištu trebaju adekvatno pozicionirati svoju ponudu.

U nastavku analizira se proces selekcije tržišta i tri faze tog procesa: segmentacija tržišta, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje ponude na odabranom tržištu.

## **5.1. PROCES SELEKCIJE TRŽIŠTA**

Za uspješno opsluživanje tržišta prema kriterijima marketing-stručnjaka potrebno je upoznati potrošače. Pritom je identična situacija kada se radi o potrošačima na tržištu krajnje potrošnje ili o potrošačima na poslovnom tržištu koji se nazivaju i "poslovnim kupcima".

Potrošačima na poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje smatraju se oni subjekti koji žele ili trebaju određeni proizvod, koji su zainteresirani za kupnju određenog proizvoda, imaju financijskih sredstava za kupnju određenog proizvoda i spremni su angažirati se u kupnji određenog proizvoda.

Međutim, na tržištu djeluje čitav niz potrošača, kako na poslovnom tržištu tako i na tržištu krajnje potrošnje, čije su karakteristike, ponašanja, potrebe i želje različite. Da bi gospodarski i drugi subjekt efikasno i efektivno mogao opsluživati jedno i/ili drugo tržište, mora pronaći način da selekcionira i grupira potrošače.

Naime, sve je manja mogućnost da se može stvoriti "univerzalnu" ponudu, tj. takvu kombinaciju elementa marketing-miksa kojom se može

zadovoljiti sve različite interese potrošača, i to kako na tržištu široke potrošnje, tako i na tržištu poslovne potrošnje. Potrebno je heterogeno tržište, na kojemu pojedinci ili gospodarski i drugi subjekti imaju različite karakteristike, ponašanja, potrebe i želje, podijeliti na jedno ili više homogenih tržišta koja imaju iste ili slične karakteristike, ponašanja, potrebe i želje. Potrebno je, ustvari, izvršiti selekciju potrošača u skupine koje imaju slične potrebe, karakteristike ponašanja i koje će na isti ili sličan način reagirati na marketing-aktivnosti gospodarskih i drugih subjekata. Skupina koja je rezultat tog procesa naziva se tržišni segment. Tržišni segment je razmjerno homogeni zbroj potencijalnih potrošača.

Slika 68. Tržište<sup>247</sup>



Proizlazi da nije moguće uspješno zadovoljiti cjelokupno tržište, te se pristupa procesu selekcije tržišta i izboru najatraktivnijeg dijela tržišta za gospodarske i druge subjekte. Proces selekcije tržišta moguće je promatrati kroz tri procesa koji se nadovezuju: proces segmentacije, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje. U nastavku se elaborira svaki od navedenih procesa selekcije tržišta.

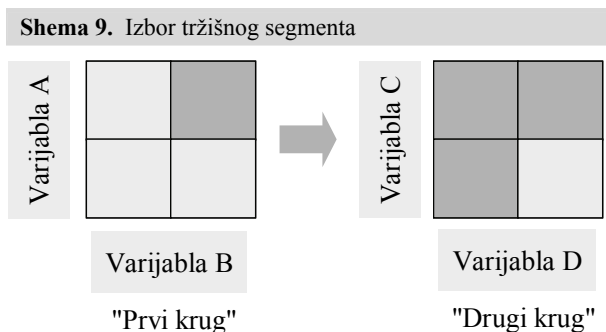
## 5.2. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA

Segmentacija tržišta je proces kojim se tržište dijeli u manje dijelove – segmente. To je proces kojim se potencijalne potrošače povezuje u kompaktne skupine koje imaju zajedničke potrebe i želje i koje će slično reagirati na marketing-napore pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Proces segmentacije obuhvaća definiranje varijabli za segmentaciju i vrednovanje segmenata.

Proces segmentacije započinje definiranjem varijabli za segmentaciju temeljem kojih se formiraju segmenti, i to u pravilu više njih. Slijedi procjena značenja pojedinog segmenta, odnosno vrednovanje segmenata prema određenim kriterijima.

Smatra se da je tržišni segment atraktivan ako je homogen i različit od drugih segmenata, te dovoljno velik da njegova potražnja ima kupovnu snagu koja omogućuje uspješno poslovanje. Utvrđivanje tržišnih segmenata koji imaju navedene karakteristike moguće je ostvariti primjenom tehnike temeljene na matrici u kojoj se istovremeno suprotstavljaju dvije varijable. Na shemi 9 prikazan je takav postupak, gdje je u "prvom krugu" većim pravokutnikom prikazano tržište, a manjim pravokutnikom njegov segment odabran po prve dvije varijable (varijabla A i varijabla B).

Naime, u "prvom krugu" prikupljaju se i obrađuju informacije o tržištu po dvjema prvooodabranim varijablama. Pritom su prvooodabrane varijable one za koje se smatra da su najznačajnije za konkretno tržište. Izabrani segment iz "prvog kruga" smatra se još uvijek nedovoljno zanimljivim, te se ulazi u "drugi krug" s dvjema novim varijablama koje su na drugom mjestu po važnosti. I tako u "treći", "četvrti" krug, dok se ne stvori segment koji je homogen i različit od drugih, te dovoljno velik da se na njemu može uspješno poslovati. Odabir varijabla i utvrđivanje hijerarhije važnosti ključni je dio procesa segmentacije, jer se eventualne pogreške u toj fazi prenose na sve iduće faze.



Varijable za segmentaciju ustvari su karakteristike pojedinaca ili gospodarskih i drugih subjekata kao potrošača, bilo da se radi o krajnjim potrošačima ili potrošačima na poslovnom tržištu, koje se koriste kako bi se tržište podijelilo u više segmenata. Te karakteristike moraju biti mjerljive i povezane s potrebama potrošača, s ponašanjem potrošača i s proizvodom. Tako bi npr. varijabla za segmentaciju tržišta keramičkih pločica koje prodaje tvrtka *Termag*<sup>248</sup> mogla biti prihod osobe koja kupuje ili njezine godine života. Međutim, političko opredjeljenje potrošača keramičkih pločica kao varijabla je beskorisno, jer ne utječe na potražnju za keramičkim pločicama. Prihodi osobe koja kupuje i godine života mjerljive su veličine, te su i po toj osnovi korisne varijable.

Tvrtka *Termag* prodaje keramičke pločice drugim tvrtkama, te se kao varijable za segmentaciju poslovnog tržišta mogu koristiti veličina, lokacija i druge karakteristike poslovnih kupaca. Međutim, neke karakteristike poslovnih kupaca beskorisno je koristiti kao varijable, kao što su to npr. troškovi proizvodnje ili veličina voznog parka. U daljnjoj raspravi istaknut će se karakteristike varijabli za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje i varijabli za segmentaciju poslovnog tržišta.

### 5.2.1. Varijable za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje

Izbor tržišnih segmenata započinje odabirom varijabli za segmentaciju.

Razlikuje se čitav niz varijabla koje marketing-stručnjak može koristiti za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje i poslovnog tržišta.

Prvo će se analizirati karakteristike varijabli za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje. Za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje najčešće su u primjeni varijable koje se mogu grupirati u demografske varijable, geografske varijable, psihografske varijable i varijable ponašanja.

**Demografske varijable.** Segmentacija tržišta na osnovi demografskih varijabla, kao što su dob, spol, zanimanje, obrazovanje, prihodi, nacionalnost, religija, veličina obitelji, životni ciklus obitelji i društveni sloj, naziva se demografska segmentacija. Marketing-stručnjaci najčešće koriste te varijable za segmentaciju tržišta iz dva razloga. Prvi razlog vezan je za činjenicu da su te varijable usko povezane s potrebama i željama potrošača te njihovim ponašanjem u procesu kupnje. Drugi razlog vezuje se za laku dostupnost informacija o varijablama u raznim publikacijama, kao npr. u *Statističkim ljetopisima* Državnog zavoda za statistiku RH.<sup>250</sup>

Slika 69. Asortiman tvrtke *Termag*<sup>249</sup>



Tako su npr. za segmentaciju tržišta voćnih sokova *Lero*, koje proizvodi *Istravino*,<sup>251</sup> primjerene demografske varijable kao što su dob, životni ciklus i veličina obitelji. Naime, životna je dob korisna varijabla kojom se može utvrditi koja skupina potrošača konzumira voćne sokove. Ako su to mladi, tada se u programu marketing-miksa treba o toj činjenici voditi računa, a isti prilagoditi karakteristikama koje traže mladi. Nadalje, i životni je ciklus obitelji korisna varijabla jer se može utvrditi da su npr. mlade obitelji s malom djecom zanimljiviji potrošači od drugih, "starijih" obitelji.

**Geografske varijable.** Segmentacija tržišta na osnovi geografskih varijabla, kao što su lokacija (urbana ili ruralna sredina), veličina (države, županije, gradovi i općine), gustoća (broj stanovnika po km<sup>2</sup>), klima i vrsta terena, zove se geografska segmentacija. Podjela tržišta prema geografskim podacima također je vrlo raširena jer su i ti podaci lako dostupni preko statističkih ljetopisa i priopćenja.

Tako npr. geografska segmentacija može biti korisna za podjelu tržišta za potrebe plasmana alarmnih uređaja za domaćinstva koje proizvodi i instalira tvrtka *Alarm automatika*.<sup>252</sup> Naime, pretpostavlja se da pretežito domaćinstva koja žive u urbanim središtima imaju potrebu za zaštitom imovine od krađa. Analiza će ukazati da u Hrvatskoj ima 123 grada, te da postoji distribucija gradova po veličini iskazanoj po broju stanovnika. Tako se npr. može utvrditi da su samo gradovi veći od 20.000 stanovnika zanimljivi za daljnju analizu i u konačnici za prodaju alarmnih uređaja. Uvidom u *Statistički ljetopis* za 2004.

godinu vidljivo je da u Hrvatskoj od 123 grada svega 28 gradova ima više od 20.000 stanovnika, a samo 4 više od 100.000 stanovnika.<sup>253</sup>

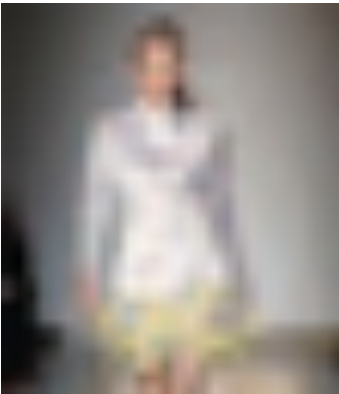
**Slika 70.** Tvrtna Alarmautomatika<sup>254</sup>



**Psihografske varijable.** Segmentacija tržišta na osnovi psihografskih varijabli kao što su osobnosti, motivi i životni stil potrošača, naziva se psihografska segmentacija. Psihografske su varijable stvar mentalnog sklopa potrošača te je traženje informacija o njima složen zadatak. Marketing-stručnjaci pristupaju tom zadatku tako da pripreme upitnik kojim istražuju potrošačeve interese, aktivnosti i mišljenja.

Na temelju prikupljenih odgovora definiraju se psihografske karakteristike određene skupine potrošača, što može biti koristan materijal za segmentaciju tržišta.

**Slika 71.** Osoba "u trendu"<sup>255</sup>



Osobnost je skup karakternih osobina i reagiranja potrošača, što u konačnici definira ponašanje potrošača u određenim situacijama. Spoznaje o osobnosti potrošača koriste se za segmentaciju kada su proizvodi slični konkurentnim proizvodima, te kada na potrebe potrošača ne utječu ostale varijable za segmentaciju.

Motivi se također javljaju kao varijable za segmentaciju. Za kupnju određenog proizvoda različiti potrošači imaju i različite motive. Marketing-stručnjak mora pronaći načina da prepozna i iskoristi pojedine motive za segmentaciju tržišta, kao što su to npr. sigurnost, pripadanje određenoj skupini ili status.

Životni je stil potrošača psihografska varijabla kojom se definiraju skupine potrošača vezano za način korištenja slobodnog vremena, kao što je to npr. aktivni odmor u odnosu na pasivni odmor te ocjenjivanje važnosti pojedinih aktivnosti u okruženju, kao npr. odnos prema studiranju, odnos prema poslu i vjerovanja o sebi.

**Varijable ponašanja.** Segmentacija tržišta moguća je i na osnovi varijabli ponašanja, kao što su razina korištenja proizvoda, vjernost marki i tražene koristi.

Tržište se može segmentirati na osnovi razine korištenja proizvoda, pri čemu se razlikuju potrošači koji redovito kupuju i koriste proizvod, potrošači koji povremeno i umjereno koriste proizvod i osobe koje ne kupuju i ne koriste proizvod.



Potrošači iskazuju različitu razinu vjernosti prema određenoj marki proizvoda. Marketing-stručnjaci na vjernost marki proizvoda gledaju kao na stalni izvor prihoda, te se na temelju toga teži stvoriti što veći broj potrošača koji su vjerni određenoj marki proizvoda.

Segmentacija prema koristi proizvoda ustvari je podjela tržišta prema kriteriju koristi koju potrošači očekuju od određenog proizvoda. Utvrđivanjem očekivanih koristi marketing su stručnjaci u stanju podijeliti tržište u skupine ljudi prema traženim koristima. Tako npr. trend zdravog života i prehrane potiče mnoge potrošače da preferiraju proizvode bez ili s minimalnim količinama konzervansa, šećera, masnoća itd.

Na kraju, potrebno je ukazati da su sve analizirane varijable korisne za segmentaciju tržišta. Ne postoji bolja ili lošija varijabla, jer je svaka u određenoj situaciji najbolja. Marketing-stručnjaci moraju prepoznati situaciju i pristupiti segmentaciji koristeći najprimjereniju varijablu. U najviše slučajeva segmentacija tržišta obavlja se na osnovi kombinacije dviju ili više varijabla. Marketing-stručnjak na tom zadatku mora biti vođen idejom vodiljom koja se svodi na stvaranje takvog tržišnog segmenta za koji se može uspješno razviti zaseban marketing-miks.

Slika 72. Tenisice Adidas<sup>256</sup>



Slika 73. Mavrovićevi proizvodi<sup>257</sup>



### 5.2.2. Varijable za segmentaciju tržišta poslovne potrošnje

Razlikuje se više varijabli za segmentaciju poslovnog tržišta, a najčešće su u primjeni varijable vezane za djelatnost poslovnog kupca, lokaciju poslovnog kupca, veličinu poslovnog kupca i korištenje proizvoda.<sup>258</sup>

**Djelatnosti poslovnih kupaca kao varijabla za segmentaciju.** Gospodarski i drugi subjekti koji plasiraju proizvode poslovnim kupcima zainteresirani su za njihovo grupiranje prema kriterijima djelatnosti koju obavljaju. Različite djelatnosti poslovnih kupaca najčešće zahtijevaju i različite pristupe zadovoljavanju njihovih potreba, odnosno traže različite proizvode, distribuciju, cijenu i promociju. Gospodarski i drugi subjekti koji prodaju na poslovnom tržištu mogu odabrati pristup prema kojemu će prodaju svojih proizvoda koncentrirati na jedan tržišni segment ili na više tržišnih segmenata.

Slika 74. Prozori tvrtke *Modernline*<sup>259</sup>



I u jednom i drugom slučaju nužno je utvrditi karakteristike poslovnih kupaca koji čine jedan ili više segmenata. Tako npr. proizvođač plastične stolarije *Modernline*<sup>260</sup> svoj proizvodni program može plasirati samo na jednom segmentu, koji se sastoji od trgovaca plastičnom stolarijom, ili tržište može segmentirati na više segmenata, kao što su organizirana stambena izgradnja – stanovi POS-a, hotelska novogradnja ili segment adaptacije poslovnih prostora.

### **Lokacija poslovnog kupca – varijabla za geografsku segmentaciju.**

Smatra se da lokacija poslovnog kupca utječe na potražnju, te je na osnovi toga ključna varijabla za geografsku segmentaciju tržišta poslovne potrošnje. Naime, potražnja za određenim proizvodom koji se plasira na poslovnom tržištu obično je koncentrirana na nekim geografskim područjima. Na tim područjima djeluje veći broj gospodarskih i drugih subjekata koji se javljaju kao poslovni kupci i pridonose koncentraciji gospodarskih aktivnosti na jednom mjestu. Koncentracija gospodarskih aktivnosti posljedica je više razloga: od prirodnih, povijesnih i tehnoloških, do mjera ekonomske politike i drugo. Koncentracija poslovnih aktivnosti često ima elementa za formiranje klastera, kao što je to slučaj s metaloprerađivačima iz riječke regije. Oni su 2004. godine formirali prvi klaster metalaca u Hrvatskoj, motivirani potrebom da se udruže u nastupu prema bankama, dobavljačima i kupcima. Klaster se naziva *Grupa metalaca Sjevernog Jadrana* te okuplja 13 osnivača s idejom širenja.<sup>261</sup> Njihova će lokacija kao poslovnog kupca za mnoge dobavljače biti bitan kriterij za geografsku segmentaciju tržišta.

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

Gospodarski subjekti koji prodaju na poslovnom tržištu koriste navedenu varijablu za segmentaciju tržišta. Ovisno o karakteristikama pojedinih segmenata gospodarski i drugi subjekti prilagođavaju marketing-miks s kojim nastupaju i zadovoljavaju potrebe svojih potrošača.

Tako npr. *Ventex*<sup>262</sup> pri prodaji računalne opreme mora segmentirati tržište i po veličini poslovnih kupaca. Veći kupci, u koje se ubrajaju fakulteti, po svojim se potrebama razlikuju od malih i srednjih gospodarskih subjekata. Prvi segment, visokoobrazovne ustanove, objedinjuju višegodišnje zahtjeve i javnim natječajem traže veću količinu računalne opreme, za razliku od drugog segmenta koji nabavlja manju količinu i bez javnog natječaja. Tvrtka *Ventex*

mora prepoznati segmente i njihove potrebe i tome prilagoditi svoj marketing-miks.

Slika 75. Asortiman tvrtke *Ventex*<sup>263</sup>



### **Upotreba proizvoda kao varijabla za segmentaciju.**

Kao varijablu za segmentaciju potrošača na poslovnom tržištu korisno je uvažiti i način na koji potrošači koriste ili upotrebljavaju proizvod koji kupuju. Naime, mnogi proizvodi, posebno sirovine i repromaterijali, mogu se koristiti u različite svrhe. S tim u vezi za gospodarske subjekte koji prodaju takve proizvode od značenja je grupirati poslovne kupce prema svrsi za koju kupuju određeni proizvod. Način na koji poslovni kupac koristi proizvod može utjecati na količinu i učestalost nabave, na kriterije kojima se rukovode kod kupnje i na način odabira dobavljača. Uvažavanjem navedene varijable za segmentiranje tržišta, djelotvornije se mogu prepoznati karakteristike i potrebe poslovnih kupaca i na tim osnovama pripremati primjereni odgovor u vidu kombinacije elemenata marketing-miksa.

Tako npr. tvrtka *Drvenjača*,<sup>264</sup> koja siječe i prodaje trupce, može izvršiti segmentaciju svojih potrošača prema kriteriju za koju namjenu se koristi drvena građa. Ona se može koristiti za građevinarstvo (grede, daske) ili za industriju namještaja.

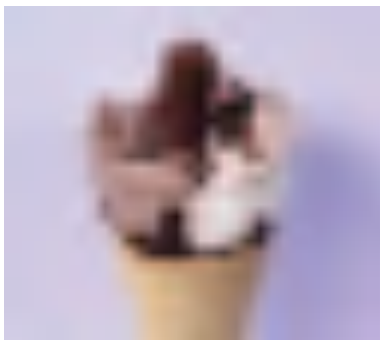
### **5.2.3. Vrednovanje segmenata**

Procesom segmentacije tržišta, pored utvrđivanja primjerenih varijabli za segmentaciju, obuhvaćeno je i vrednovanje segmenata. Na temelju gore elaboriranih varijabla pristupa se definiranju segmenata. Njihov broj nije unaprijed određen i može varirati od jednog do nekoliko desetaka. Za svaki je segment potrebno utvrditi osnovne karakteristike koje proizlaze iz korištenih varijabla. Tako npr. jedan segment na tržištu krajnje potrošnje može biti okarakteriziran kao skupina potrošača čija se dob kreće od 25 do 45 godina, visokoobrazovani su, žive u urbanim središtima, hobi im je planinarenje i imaju prihode iznad 6.000 kuna mjesečno. Slično vrijedi za segment poslovnog tržišta. Npr. jedan segment na poslovnom tržištu okarakteriziran je lokacijom na jadranskoj obali, hotelskom djelatnošću, obuhvaća hotele manjih kapaciteta i koristi proizvod za pružanje dodatne udobnosti gostima.

Uz tako definirane segmente marketing-stručnjak utvrđuje nekoliko najzanimljivijih segmenata za koje se utvrđuje ocjena njihove valjanosti. Za sve selektirane segmente vrši se ocjena njihove valjanosti tako da se procjenjuje moguća prodaja u tim segmentima, prisutnost i utjecaj konkurencije, te procjenjuju troškovi poslovanja na izabranom segmentu.

**Procjena prodaje.** Procjena prodaje obavlja se za svaki odabrani segment. Procjena prodaje ima više dimenzija i to: prostor, proizvod i vrijeme. Procjena se vrši za prodaju na određenom geografskom prostoru, npr. na području Istre. Procjena se vrši za određeni proizvod, npr. za prodaju sladoleda tvrtke *Ledo*.<sup>266</sup> Procjena se vrši za određeno vremensko razdoblje koje može biti kratkoročno, srednjoročno i dugoročno. Pod kratkoročnim se podrazumijeva razdoblje do godinu dana, pod srednjoročnim razdoblje od jedne do tri godine, a pod dugoročnim razdoblje duže od tri godine. Tako *Ledo* može procijeniti da će se u godinu dana na području Istre prodati sladoleda u količinama od 25 milijuna komada ili u vrijednosti od 125 milijuna kuna.

**Slika 76.** Sladoled tvrtke *Ledo*<sup>265</sup>



Međutim, na tržištu Istre sladoled plasiraju i drugi proizvođači, te postoji vrlo dobro raširena mreža privatnih slastičara koji nude "svježi" sladoled i sladoled koji se proizvodi i prodaje u hotelima. Iz tih razloga potrebno je utvrditi tržišni potencijal za sladoled. Tržišni potencijal je ukupna prodaja svih proizvođača određenog proizvoda u određenom vremenskom razdoblju, uz odgovarajuću razinu marketing-aktivnosti. Tržišni se potencijal određuje količinski ili vrijednosno.

Na osnovi tržišnog potencijala gospodarski subjekt određuje svoj potencijal prodaje. Potencijal prodaje pojedinog gospodarskog subjekta ustvari je maksimalni postotak ukupnog tržišnog potencijala koji gospodarski subjekt može ostvariti za određeni proizvod. Tako npr. ako je ukupni potencijal tržišta sladoleda za godinu dana u Istri 250 milijuna kuna, tada se može utvrditi da *Ledo* može imati potencijal prodaje od 50% za sladoled. Nepokriveni dio tržišnog potencijala zauzimaju drugi subjekti koji djeluju na tržištu sladoleda, kao npr. slastičarnice samostalnih obrtnika ili slastičarnice unutar hotelskih objekata.

**Procjena konkurencije.** Nakon što se utvrde tržišni potencijal i potencijal prodaje gospodarskog subjekta za pojedini segment, potrebno je izvršiti procjenu utjecaja konkurencije. Prema utvrđivanju tržišnog potencijala i potencijala prodaje gospodarskog subjekta, pojedini segment može djelovati atraktivno, ali kada se uvažava i ostali sudionici na tržištu, situacija može biti drugačija. Procjena konkurencije moguća je utvrđivanjem njezinog potencijala i traženja odgovora na pitanje koliko se konkurenata očekuje u segmentu, koliko je postojećih, a koliko je novih, koje su njihove snage i slabosti, te je li moguće razviti marketing-miks kojim se efektivno može suprotstaviti konkurentima.

Pretpostavimo da je proizvođač sladoleda *Ledo* procijenio tržišni potencijal i procjenu prodaje za Istru za iduće petogodišnje razdoblje. Procjene ukazuju na dobre poslovne mogućnosti. Međutim, slika tog segmenta promijenila se kada su se uvažili konkurenti koji postoje na tržištu i koji imaju vrlo agresivan tržišni nastup. Posebna je pažnja posvećena analizi tvrtke *Ital-Ice*,<sup>268</sup> koju je kupio veliki hrvatski proizvođač hrane *Podravka*, a s kojim ta tvrtka planira razvijati program smrznute hrane.<sup>269</sup>

Slika 77. Sladoled tvrtke *Ital-Ice*<sup>267</sup>



**Procjena troškova.** Segment prema izvršenim procjenama tržišnog potencijala, potencijala prodaje gospodarskog subjekta i konkurencije može izgledati vrlo privlačno. Međutim, djelovanje na tom segmentu iziskuje i određene troškove koji su vezani za stvaranje i prodaju proizvoda. Za nastup u segmentu potrebno je stvoriti atraktivne proizvode s primjerenom ambalažom, dizajnom, dobro organiziranom distribucijom, konkurentnim cijenama i intenzivnom promocijom. Sve navedeno iziskuje visoke troškove o kojima treba dodatno voditi računa prilikom procjene atraktivnosti pojedinih segmenata.

Troškovi osvajanja ili za nastavak djelovanja na pojedinim segmentima mogu biti toliki da, i pored ostalih dobrih procjena za segment, troškovi poslovanja mogu uvjetovati donošenje drugačije prosudbe o konačnoj atraktivnosti pojedinog segmenta. Tako npr. *Ledo* planira plasirati novu vrstu sladoleda s novim okusom, dizajnom ambalaže i jakom promocijom, kroz postojeću distribucijsku mrežu, ali i s osobnom prodajom za veće hotelske lance te s cijenom koja je konkurentna. Procjena prodaje i konkurencije daje dobre naznake za uspješno poslovanje, ali je procjena troškova utjecala da se pričekava neko vrijeme za izlazak na tržište s novom vrstom sladoleda.

### 5.3. OPSLUŽIVANJE CILJNOG TRŽIŠTA

Nakon što su vrednovani različiti segmenti, gospodarski subjekt mora odlučiti u kojem će broju i na kojim segmentima plasirati svoju ponudu, tj. pristupa se odabiru ciljnog tržišta. Ciljno tržište može biti cjelokupno tržište, može se sastojati od više tržišnih segmenata ili samo jednog tržišnog segmenta. Ciljno se tržište ustvari sastoji od skupine potrošača koji imaju jednake potrebe ili karakteristike, a koji će jednako ili slično reagirati na marketing-aktivnosti gospodarskog ili drugog subjekta. Ključno je za gospodarske i druge subjekte da na osnovi cjelovite analize tržišnih segmenata odaberu one na kojima će svojim marketing-pristupom ostvarivati potrebnu

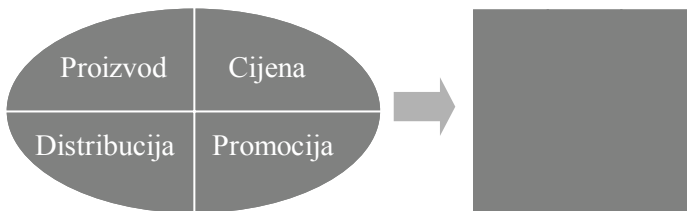
dobit neophodnu za daljnji razvoj. S tim u vezi gospodarski i drugi subjekti u svom nastupu i opsluživanju ciljnog tržišta imaju na raspolaganju tri pristupa: (1) nediferencirani marketing-pristup, (2) diferencirani marketing-pristup i (3) koncentrirani marketing-pristup.

### 5.3.1. Nediferencirani marketing-pristup

Kada je ciljno tržište cjelokupno tržište, njemu se može pristupiti s ponudom koja je jedinstvena za cijelo tržište. Tada se govori o nediferenciranom marketing-pristupu. U nediferenciranom marketing-pristupu menadžment procjenjuje da će se najbolje rezultate ostvariti ako se s jednom kombinacijom elemenata marketing-miksa (jednom ponudom) opslužuje čitavo tržište.

Ovakvim pristupom gospodarski i drugi subjekti stvaraju ponudu kojom se zadovoljavaju potrebe i želje svih potrošača na tržištu, a ne stvara se marketing-miks, odnosno ponuda kojom će se zadovoljiti samo neke skupine potrošača. Time se ustvari zadovoljava najveći broj potrošača i postižu učinci ekonomije obujma. Nastupa se s jednim ili malim brojem proizvoda, distribucijom i promocijom koja je prilagođena masovnom pristupu, što smanjuje troškove poslovanja. Takvom pristupu treba dodati i manje troškove za istraživanje i razvoj, što u konačnici osigurava određene uštede u poslovanju. Na shemi 10 prikazan je nediferencirani marketing-pristup, gdje je jedinstveno tržište označeno zatamnjenim kvadratom, a jedinstvena ponuda u elipsi kao kombinacija četiriju elemenata marketing-miksa: proizvoda, cijene, distribucije i promocije.

**Shema 10.** Nediferencirani marketing-pristup



U slučaju da više gospodarskih i drugih subjekata ima takav pristup ciljnom tržištu, koje je ustvari cjelokupno tržište, tada dolazi do jake konkurencije. Konkurencija potiče na efikasnost, smanjuje troškove i cijene proizvoda, ali i smanjuje nastanak novih proizvoda, dok određeni dio potrošača nema mogućnost zadovoljiti svoje potrebe. Navedeno dovodi do pojave da neka tržišta postaju neprofitabilna, a dio tržišta ostaje nepokriven ponudom. S takvim stanjem mnogi gospodarski i drugi subjekti nisu zadovoljni i provode

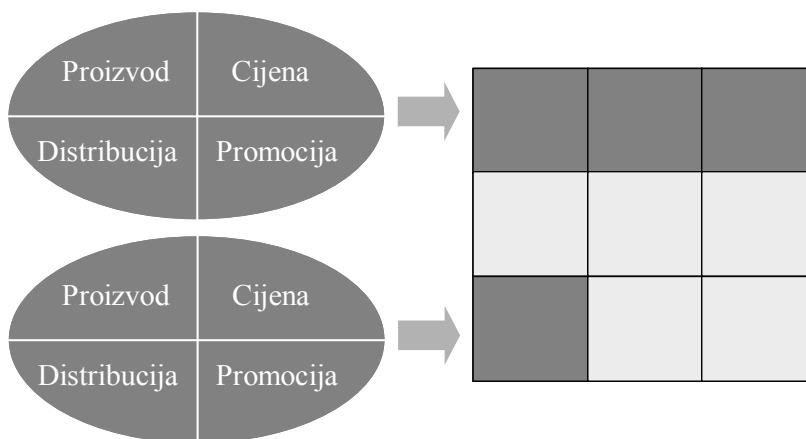
druge pristupe ciljnom tržištu: koncentrirani i/ili diferencirani marketing-pristup ciljnom tržištu.

Tako npr. *PIK Vrbovec*<sup>270</sup> djeluje na tržištu prehrambenih proizvoda. Ponuda je slična ponudama drugih velikih proizvođača kao što su *Lura*, *Agrokor*, *Podravka* i drugi, i to na tržištu koje je vrlo konkurentno. Pojava velikih trgovačkih lanaca koji nude, pored ostaloga, i prehrambene proizvode, dovodi *PIK Vrbovec* do situacije da djeluje na tržištu na kojem se ne ostvaruje velika dobit i motivira menadžment tvrtke na drugi pristup tržištu.

### 5.3.2. Diferencirani marketing-pristup

Diferencirani marketing-pristup karakterizira nastup na dva ili više segmenta, s marketing-mixom (ponudom) koja je jedinstvena za svaki segment. Na shemi 11 prikazan je primjer gospodarskog subjekta koji nastupa s dvije ponude – kombinacije marketing-miksa, od kojih se jedna ponuda odnosi na prvi, a druga na drugi segment.

**Shema 11.** Diferencirani marketing-pristup



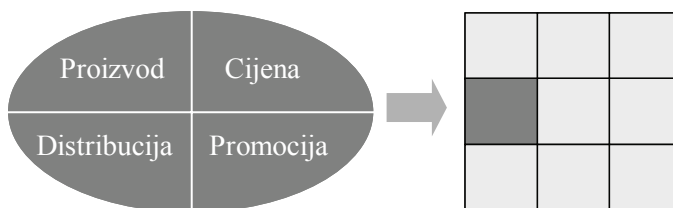
Sve veći broj gospodarskih i drugih subjekata razvija diferencirani nastup prema ciljnom tržištu. Diferencirani pristup otklanja nedostatke nediferenciranog pristupa gdje se razvija samo jedan marketing-miks, ali i nedostatke koncentriranog marketing-pristupa jer se nastupa na više segmenata. Iako diferencirani pristup ciljnom tržištu ima čitav niz prednosti, njegovi nedostaci nisu zanemarivi. Naime, stvaranje marketing-miksa za svaki segment vezano je za povećane troškove poslovanja. Gospodarski i drugi subjekti moraju ulagati u razvoj proizvoda, imaju povećane troškove distribucije, a prisutni su i izdaci za promociju. Međutim, i pored toga mnogi gospodarski i drugi subjekti smatraju da je diferencirani marketing-pristup ciljnom tržištu primjeren odgovor uvjetima u kojima posluju.

Tako npr. tvrtka *JLG*<sup>271</sup> ima nekoliko ciljnih tržišta. Jedno ciljno tržište su ljekarne u kojima se plasiraju lijekovi, a drugo su ciljno tržište potrošači kozmetike.

### 5.3.3. Koncentrirani marketing-pristup

Kod koncentriranog marketing-pristupa, za razliku od nediferenciranog pristupa, gospodarski i drugi subjekti nastupaju s jednom kombinacijom marketing-miksa (jednom ponudom), ali samo na jednom segmentu koji je i ciljno tržište (na shemi 12 označeno tamnijom bojom). Marketing-stručnjaci procjenjuju da će koncentriranim pristupom na jednom segmentu tržišta ostvariti najpovoljnije rezultate poslovanja (shema 12).

**Shema 12.** Koncentrirani marketing-pristup



Koncentrirani marketing-pristup u izboru ciljnog tržišta raširen je kod gospodarskih i drugih subjekata koji imaju limitirane resurse, kadrove, financije, tehnologiju, opremu ili prostor. Takvi gospodarski i drugi subjekti u pravilu su manji i u strategiji razvoja preferiraju dominirati i imati veći tržišni udio na malom tržištu, negoli imati mali tržišni udio na velikom tržištu. U prvom se slučaju situaciju na tržištu donekle može kontrolirati i usmjeravati, dok se u drugom slučaju radi samo o pasivnim promatračima zbivanja na tržištu koja diktiraju veliki gospodarski subjekti.

Tako su npr. ciljno tržište za tvrtku *Ortopedija Bucu*<sup>272</sup> koja proizvodi i trguje ortopedskim pomagalicama, su osobe s potrebama koje samostalno ili preko HZZO-a kupuju razna ortopedska i druga pomagala.

## 5.4. POZICIONIRANJE

Pozicioniranje je završna faza u procesu selekcije tržišta. Nakon što je gospodarski ili drugi subjekt utvrdio na kojim segmentima i ciljnom tržištu želi djelovati, potrebno je da se odredi prema poziciji koju želi ostvariti na tom tržištu. Pozicija se stvara s ponudom koja se nudi odabranoj skupini potrošača. Ponuda gospodarskih i drugih subjekata sastoji se od kombinacije elemenata marketing-miksa kojom treba zadovoljiti potrebe i želje potrošača kojima je namijenjena. Pozicioniranje je način na koji potrošači prihvaćaju ponudu prema



njenim ključnim karakteristikama i svrstavaju je u svoju svijest u odnosu na ponudu konkurenata. Proces pozicioniranja zahtijeva poznavanje kriterija prema kojima potrošači na ciljnom tržištu vrednuju alternativna rješenja i kako smještaju određenu ponudu.

Pozicioniranje se veže za proizvod ili marku proizvoda, iako potrošači poziciju proizvoda stvaraju na osnovi ukupne "slike" o ponudi koju dožive, uključujući ne samo proizvod već i kanale distribucije, cijene i promocijske aktivnosti.

Smatra se da je pozicioniranje više od kreiranja imidža koji razlikuje jedan proizvod od drugoga, iako se u široj javnosti ta dva procesa poistovjećuju. Pozicioniranje je proces koji uvažava činjenicu kako je proizvod prihvaćen i doživljen kod potrošača u odnosu na proizvode konkurenata koji imaju jednaku funkciju.

U odnosu na konkurenciju proizvodi određenog gospodarskog ili drugog subjekta mogu se pozicionirati slično kao konkurencija, različito od konkurencije i izvan dometa konkurencije. Navedene pozicioniranosti proizvoda u odnosu na konkurenciju analiziraju se u nastavku.

#### 5.4.1. Pozicioniranje u odnosu na konkurenciju

**Slično kao konkurencija.** Na konkurentnom tržištu mnogi gospodarski subjekti nastoje osvojiti istu skupinu potrošača zadovoljavajući njihove potrebe i pružajući im iste koristi. To je slučaj kada se konkurenti izravno sukobljavaju u realizaciji svojih ciljeva. Pojedini gospodarski subjekti nastoje pružiti veću korist potrošačima i za to ulažu dodatne napore u području povećanja kvalitete proizvoda, odabira primjerenijih kanala distribucije i jačom promocijskom aktivnošću. Tako npr. tvrtka *Termag*,<sup>274</sup> koja prodaje sanitarije i keramiku, pruža istu korist potrošačima kao i njezini konkurenti, kao npr. tvrtka *Špina*,<sup>275</sup> plasiranjem kvalitetne uvozne i domaće sanitarne opreme i keramike, kroz prodavaonice koje su ugodno uređene, s osobljem koje je ljubazno i s cijenama koje su konkurentne.

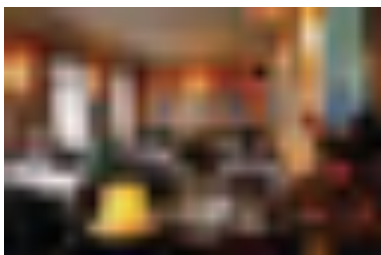
**Različito od konkurencije.** Druga je opcija pozicionirati se u suprotnosti s konkurencijom. Umjesto što se ističe pružanje iste koristi potrošačima, kao što je navedeno za prvu opciju, u drugoj se opciji ističu razlike koje određenu ponudu odvajaju od ponude konkurenata. *Gastro Grupa*<sup>276</sup> se pozicionira kao specijalist i lider u distribuciji gastro programa, okupljajući u skupini srednje velike proizvodne i trgovačke gospodarske subjekte. Nasuprot tome aktivnost konkurencije objedinjena je oko velikih distributivnih centara koji nemaju specijaliziranu ponudu.

Slika 78. *Gastro grupa*<sup>273</sup>



**Izvan dometa konkurencije.** U trećoj opciji moguće je pozicioniranje koje nije vezano za konkurenciju. Takav pristup primjeren je gospodarskim i drugim subjektima koji se opredjeljuju za koncentrirani pristup tržištu. Gospodarski i drugi subjekt utvrđuje da je ciljno tržište ustvari tržišna niša prema kojoj se potpuno koncentriraju i usmjeravaju aktivnosti u cilju

Slika 79. Restoran *Kukuriku*<sup>277</sup>



zadovoljavanja potreba i želja potrošača u niši. U tu svrhu stvara se jedinstveni proizvod za odabrani segment tržišta koji drugi nisu prepoznali ili su ga čak izbjegli. Restoran *Kukuriku*<sup>278</sup> u skladu s novim *slow food* trendom gostima nudi gastronomski doživljaj, tj. više specijaliteta u malim količinama koji se konzumiraju uz različite vrste vina. Takva ponuda usmjerena je na mali segment tržišta koji je izvan dometa konkurencije.

#### 5.4.2. Percepcijska mapa

Za marketing je stručnjaka bitno da spozna kako njegova ponuda, proizvod ili marka stoje u svijesti potrošača. Odgovor na ovo pitanje nalazi se u razradi percepcijske mape.

Za uspješno pozicioniranje proizvoda ili marke proizvoda ključna je percepcija potrošača. Percepcijska je mapa tehnika kojom se dolazi do odgovora na pitanje gdje se u svijesti potrošača nalaze proizvodi određenog gospodarskog ili drugog subjekta, proizvodi izravnih konkurenata te idealna pozicija proizvoda. Percepcijska mapa ima dvije dimenzije s kojima se definiraju karakteristike proizvoda. Na mapi se lociraju proizvodi prema odabranim karakteristikama, što daje sliku položaja proizvoda u svijesti potrošača.

U tu svrhu provodi se istraživanje i od potrošača traže informacije o karakteristikama koje se smatraju bitnima za određeni proizvod, ocjena postojećih proizvoda na tržištu vezano za odabrane karakteristike, definiranje idealne pozicije proizvoda.

Prvo, nastoje se prikupiti informacije o karakteristikama koje su bitne za vrednovanje određenog proizvoda. Npr. za sladoled su potrošači ocijenili da su slatkost i kremoznost sladoleda dvije ključne karakteristike po kojima se vrednuje sladoled.

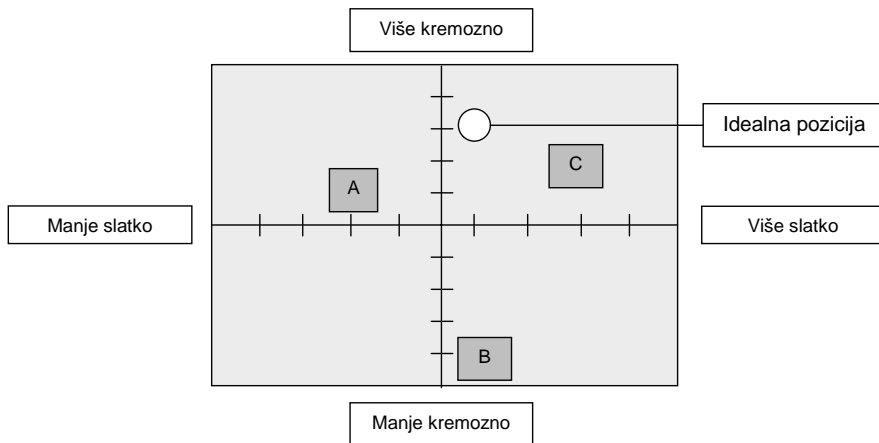
Drugo, pristupa se vrednovanju postojećih proizvoda na tržištu uvažavajući odabrane karakteristike. To se postiže na način da su uključeni potrošači koji su glavni suci. Tako se npr. sladoled tvrtke "A" nalazi u lijevom gornjem kvadrantu, što znači da potrošači percipiraju taj sladoled kao manje sladak (-2) i neznatno kremozan (+1). Sladoled tvrtke "B" nalazi se u donjem

desnom kvadrantu, što znači da potrošači percipiraju taj sladoled kao vrlo malo sladak (+1) i vrlo malo kremozan (-4). Sladoled tvrtke "C" nalazi se u gornjem desnom kvadrantu, što znači da su potrošači percipirali taj sladoled kao sladak (+3) i kremozan (+2).

Treće, traži se od potrošača da definiraju idealnu poziciju proizvoda uz uvažavanje prethodno odabranih karakteristika proizvoda. U slučaju sladoleda potrošači su uvažavajući slatkost i kremoznost utvrdili da se idealna pozicija nalazi u gornjem desnom kvadrantu s malo sladim ukusom (+1) i jače izraženom kremoznošću (+3). (shema 13)

Uvažavajući navedene karakteristike sladoled tvrtke C je najbliži idealnoj točki.

**Shema 13.** Percepcijska mapa



### 5.4.3. Pristup pozicioniranju

Gospodarskim i drugim subjektima stoji na raspolaganju više pristupa pozicioniranju. Pristup pozicioniranju gradi se ovisno o snagama s kojima se raspolaže, imidžu proizvoda, karakteristikama koje su važne potrošačima i o aktivnostima konkurenata.

Svaki pristup koji se odabire ima prednosti i nedostatke, ali najbolji je izbor ako se koriste istovremeno dva i više pristupa. Dakle, uspješno pozicioniranje ostvaruje se osloncem na samo jedan od sljedećih pristupa:<sup>279</sup>

- prema razlikama u proizvodu,
- prema koristima koje pruža proizvod,
- prema potrošačima,
- prema korištenju proizvoda,

- suprotstavljanjem određenom konkurentu,
- suprotno čitavoj kategoriji proizvoda.

**Pozicioniranje prema razlikama u proizvodu.** Jedan od najjačih pristupa pozicioniranju temelji se na karakteristikama ili kombinaciji karakteristika koje određeni proizvod ima u odnosu na proizvod konkurenata. Te razlike moraju biti smislene i prihvaćene od potrošača. Tako npr. *Zagrebačka banka*,<sup>281</sup> kao vodeća banka u kreditiranju građana, konstantno prati, razumije i prilagođava se potrebama svojih klijenata, te je u širokoj ponudi stambenih kredita još više snizila kamatnu stopu i poboljšala ostale uvjete kreditiranja. Tako je tijekom mjeseca srpnja i kolovoza 2004. godine smanjila naknadu za stambene kredite za 50%, odnosno te naknade nema za korisnike univerzalnog paketa – računa 1 ZA SVE (model Ekspert i Zlatni).

Slika 80. Ponuda Zagrebačke banke<sup>280</sup>



su izuzetno jednostavna za pripremu; potrebno ih je samo podgrijati u tavi ili mikrovalnoj pećnici, bez kuhanja, dodavanja vode ili bilo kojih drugih sastojaka. Ovi su proizvodi bez prave konkurencije na hrvatskom tržištu, ne zahtijevaju dugotrajnu pripremu, već je jelo gotovo za samo 6 minuta.<sup>282</sup>

Slika 81. Poruka Erste banke



**Pozicioniranje prema koristima koje pruža proizvod.** Za ovaj pristup pozicioniranju potrebno je identificirati karakteristike ili koristi koje proizvod ima i koje su smislene za potrošače. Tako npr. *Podravka* uvodi novu kategoriju u svoju paletu zamrznutih proizvoda – zamrznuta gotova jela. Radi se o gotovim jelima koja

#### **Pozicioniranje prema potrošačima.**

To je pristup pozicioniranju u kojem se pažnja koncentrira na ciljanog potrošača i ističu njegove posebnosti. Navedeno često predstavlja i uspješan pristup pozicioniranju, iako 95% potrošača svrstava sebe u 5% onih koji se odlikuju posebnosću.<sup>283</sup> Tako npr. *Erste banka*<sup>284</sup> u komuniciranju s tržištem ističe: *Jer ste vi na prvom mjestu!*, čime vrlo jasno naglašava posebnost koju gaji prema svojim štedišama.

**Pozicioniranje prema korištenju proizvoda.** Potrošači često koriste isti proizvod za više namjena i to gospodarski ili drugi subjekt može potencirati i isticati u komunikaciji s tržištem i time graditi specifičnu poziciju na tržištu. *Pizzeria San Marco* se može pozicionirati kao brzi dostavljač *pizza* na kućnu adresu.

**Pozicioniranje suprotstavljanjem određenom konkurentu.** Ponekad je uspješan pristup pozicioniranju i kada se on temelji na suprotstavljanju određenom konkurentu. Tako je npr. *Alfa Romeo* imao takav pristup te se u komunikaciji s tržištem izravno suprotstavljao konkurentu *BMW*-u. Poruka je glasila: *Sličan BMW-u, ali je bio u auto-školi*, čime je naglašeno da je model *Alfa Romeo 164 S* bolji od modela *BMW 525*.<sup>285</sup>

**Pozicioniranje suprotno čitavoj kategoriji proizvoda.** U pojedinim je situacijama dobar pristup pozicioniranju i kada se ono gradi suprotstavljajući se čitavoj kategoriji proizvoda. Tako se npr. *Nivea*<sup>286</sup> krema suprotstavlja ostalim proizvođačima krema za kožu i ističe svoju univerzalnost u zaštiti kože. *Nivea* potiče korištenje kreme i za zaštitu kože, za suhu kožu, za omekšavanje kože, što drugi proizvođači čine pojedinačno s jednom vrstom kreme.

**Pozicioniranje korištenjem asocijacije.** Mnogi gospodarski subjekti svoje proizvode pozicioniraju tako da povezuju proizvod sa željenom asocijacijom. Npr. u automobilskoj industriji uvriježilo se da *Volvo* asocira na sigurnost, a *Toyota* na kvalitetu.

#### 5.4.4. Repozicioniranje

Razni pristupi pozicioniranju valjani su dok daju rezultate koji se mjere uspješnim zauzimanjem pozicije u svijesti potrošača. Međutim, jednom odabrana pozicija proizvoda ne može trajati vječno te je potrebno izvršiti njegovo repozicioniranje. Više je razloga da je potrebno izvršiti repozicioniranje. Jedan je unutarnjeg, a drugi vanjskog karaktera.

Slika 82. Automobil marke *Volvo*<sup>287</sup>



Razlozi unutarnjeg karaktera vezuju se za spoznaju da gospodarski i drugi subjekti pozicioniraju dva ili više proizvoda iz vlastitog prodajnog programa preblizu jedan drugome, tako da dolazi do "kanibalizma". Naime, dva ili više proizvoda pozicionirani su tako blizu da jedni drugima oduzimaju potrošače, tj. "jedu sami sebe".

Drugi ključan razlog vanjskog je karaktera i veže se za situaciju kad se na tržištu pojavi više konkurenata koji nude iste karakteristike proizvoda i jednaku korist potrošačima, ili je prvobitno tržište naprosto prestalo postojati. Primjereni odgovor za navedene situacije leži u repozicioniranju, tj. stvaranju nove pozicije određenog proizvoda.

## 5.5. PREDVIĐANJE PRODAJE

### 5.5.1. Osnova i pristup predviđanja prodaje

Nakon jednom izvedene segmentacije, izbora ciljnog tržišta i određene pozicije koju se želi zauzeti, gospodarski i drugi subjekti pristupaju stvaranju prepoznatljive ponude koja se realizira definiranjem elemenata marketing-miksa.

Tvrtka *Ventex*<sup>289</sup> djeluje na tržištu krajnje potrošnje i na poslovnom tržištu, tj. prodaje računala i računalnu opremu pojedincima, ali i gospodarskim i drugim subjektima. U prvu skupinu spadaju u pravilu mlade osobe koje su srednjoškolci i studenti, dok u drugu skupinu spadaju razni gospodarski i drugi subjekti kao što su tvrtke, škole, fakulteti i drugi neprofitni subjekti.

Slika 83. Računalna učionica<sup>288</sup>



Nakon što su utvrdili svoje segmente i poziciju koju žele osvojiti, pristupaju definiranju elemenata marketing-miksa. Tako se npr. u politici proizvoda koncentriraju na kvalitetan proizvod koji je *IBM-ov* klon i koji ima *Pentium* osnovu. Proizvod se može nadograđivati, vrlo je jednostavan za korištenje, s jednostavnom tipkovnicom, visokorezolutnim monitorom u boji, CD ROM-om s četiri brzine, vanjskim zvučnicima, kapaciteta matične ploče od 1 GB, osnovnom *software* konfiguracijom i dodatnim *software* programima.

U politici cijena planiraju nastupati s konkurentnim cijenama, a potrošače pridobivati necjenovnim elementima ponude, kao npr. brзом isporukom, instaliranjem opreme, osiguranim servisiranjem i drugo.

Distribuciju planiraju ostvariti preko vlastite maloprodajne mreže i prodajom putem telefona na tržište krajnje potrošnje, a osobnom prodajom, prodajom putem telefona i javljanjem na natječaje na tržište poslovne potrošnje.

U politici promocije nastup na tržištu široke potrošnje poticat će se oglašavanjem u dnevnom tisku koji ima najveću prodaju u riječkoj regiji, radiopostajama koje imaju najveću slušanost na riječkom području, prezentacijama u školama i na fakultetima. Na poslovnom tržištu koristit će se učinci osobne prodaje, oglašavanje putem pošte i objava oglasa u stručnim časopisima.

Nakon tako planirane politike elemenata marketing-miksa, gospodarski i drugi subjekti pristupaju predviđanju prodaje. Predviđanje prodaje ocjena je gospodarskog subjekta o mogućoj prodaji u kratkoročnom/dugoročnom

razdoblju. Predviđanje prodaje očekivana je prodaja proizvoda skupini potrošača u određenom vremenu s određenim marketing-miks programom.

Pristup predviđanju prodaje moguć je "odozgo dolje" i "odozdo gore". Prvi pristup podrazumijeva prethodno predviđanje potražnje na razini nacionalnog gospodarstva, preko predviđanja u djelatnosti do predviđanja u gospodarskom ili drugom subjektu. Zbog opsežnosti, složenosti i visokih troškova istraživanja te drugih ograničenja, ovaj je pristup prihvatljiv samo za veće gospodarske i druge subjekte.

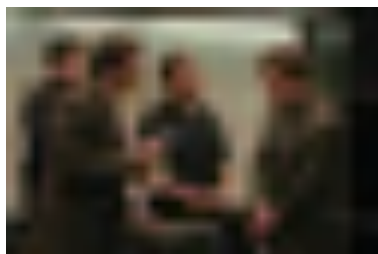
Pristup "odozdo prema gore" prihvatljiviji je za manje subjekte. Prihvatljivost proizlazi iz bliskih kontakata s potrošačima i drugim sudionicima na tržištu, i na toj osnovi izvornim spoznajama o njihovim potrebama, željama, uvjetima i mogućnostima.

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

### 5.5.2. Kvalitativne metode predviđanja prodaje

Kvalitativne metode predviđanja prodaje osiguravaju subjektivne procjene prodaje od strane stručnjaka, prodajnog osoblja i potrošača, tj. temelje se na njihovim mišljenjima. S tim u svezi koriste se sljedeće kvalitativne metode procjene prodaje: mišljenje stručnjaka, *Delphi* tehnika, mišljenje prodajnog osoblja i ispitivanje namjera potrošača. Navedene metode analiziraju se u nastavku.

Slika 84. Ispitivanje mišljenja<sup>290</sup>



**Mišljenje stručnjaka.** Predviđanje prodaje na osnovi mišljenja stručnjaka temelji se na sagledavanju moguće prodaje od strane ključnih ljudi iz gospodarskih i drugih subjekata iz različitih područja, kao što su prodaja, nabava, marketing, financije i proizvodnja. Ova je metoda jednostavna i

razmjerno jeftina te vrlo korisna, posebno za kratkoročno predviđanje prodaje. Operativno se može provoditi redovito, a najprikladnije je koristiti zajedničko prisustvo navedenih osoba u okviru formalnih ili neformalnih susreta. Osim navedenih prednosti ova metoda ima i nedostatke, a ključ je u tome što pojedini stručnjaci iz nekih područja nemaju dovoljno spoznaja o kretanjima na tržištu, kao što to može biti slučaj s ključnom osobom iz proizvodnje ili financija.

Tako je npr. moguća situacija da tvrtka *Ericsson Nikola Tesla*<sup>291</sup> koristi tu metodu predviđanja prodaje. Od pet rukovoditelja iz tog gospodarskog subjekta tri procjenjuju visok, a dva skromniji rast prodaje. Međutim, složili su se da će iduće godine rast biti po stopi od 10%, te je predviđena prodaja u iznosu od 1.6 milijardi kuna.

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

Tako je npr. jedna tvrtka formirala skupinu za *Delphi* metodu od osam stručnjaka, od čega četiri iz tvrtke i po jednog iz gospodarske komore, resornog ministarstva, strukovnog udruženja i fakulteta. Nakon trećeg kruga istraživanja skupina je postigla konsenzus da će prodaja u sljedećih pet godina prosječno rasti za 5,5% godišnje, a predviđena prodaja u idućim godinama kretat će se na razini 1.400.000 kuna.

**Mišljenja prodajne sile.** Prodajna sila opći je naziv za djelatnike koji rade u prodaji, bilo da su neposredno ili posredno u kontaktu s potrošačima. Sinteza mišljenja prodajne sile, kao metoda predviđanja prodaje, temelji se na sposobnosti prodajne sile da uočava određene pojave na tržištu koje utječu na prodaju. To se odnosi na poznavanje karakteristika potrošača, njihova ponašanja i poznavanje reakcija konkurenata. Kratkoročna predviđanja korisna su i za one gospodarske i druge subjekte koji imaju razvijenu prodajnu mrežu, a posebno za one koji obavljaju izravnu prodaju.

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



Tako je npr. prodajno osoblje registriralo reakciju konkurenata koji su smanjili cijene proizvoda za 15%, što će prema njihovoj procjeni utjecati na skroman rast prodaje u idućem razdoblju od svega 3% u odnosu na prošlogodišnji promet. Na toj osnovi, predviđena prodaja za iduću godinu iznosi 1.100.000 kuna.

Slika 85. Testiranje proizvoda<sup>292</sup>



### **Ispitivanje namjera potrošača.**

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

Tako npr. gospodarski subjekt može izabrati uzorak od 150 potrošača, od nekoliko tisuća stvarnih i potencijalnih potrošača, i provesti ispitivanje namjera potrošača. Istraživanje je provedeno slanjem upitnika poštom. Rezultati istraživanja ukazali su da postoji velika vjernost potrošača jer čak 93% potrošača namjerava nastaviti kupnju i u idućim godinama i prosječno za to izdvajati 4.000 kuna godišnje. Utvrđeno je također da će 2% potrošača konkurencije postati potrošači gospodarskog subjekta i za to izdvajati 3.500 kuna godišnje. Predviđena prodaja u idućoj godini na razini je 1.250.000 kuna.

### **5.5.3. Kvantitativne metode predviđanja prodaje**

Kvantitativne metode predviđanja prodaje temelje se na podacima iz prošlosti koji se statistički obrađuju. U kvantitativne metode procjene prodaje svrstava se: testiranje tržišta, ekstrapolacija trenda, korelacija trenda, regresijska analiza i analiza vremenskih serija. Navedene kvantitativne metode predmet su obrade u nastavku.

**Testiranje tržišta.** Testiranje tržišta kao kvantitativna metoda predviđanja prodaje najčešće se upotrebljava pri uvođenju novog proizvoda. Izbjegava se njena upotreba ako bi se time ugrozila tajnost podataka o novom proizvodu i time otkrile prednosti proizvoda koji se lako imitiraju. Potreba za testiranjem tržišta proizlazi iz toga što se ne raspolaže odgovarajućim informacijama o reakcijama na novi proizvod, ocjeni njegove korisnosti za potrošače i s tim u svezi očekivane prodaje. Test se obično organizira u nekim gradskim sredinama, ali se testirati može prigodno uz neke manifestacije ili od

samog testiranja stvoriti manifestaciju, koja može imati i promocijski učinak. Tijekom testiranja potencijalne potrošače se pita za razinu njihove kupnje u predviđenom vremenu.

**Ekstrapolacija trenda.** Predviđanje buduće prodaje temelji se na analizi odnosa prodaje i vremena u kojoj je ostvarena. Polazi se od pretpostavke da će se prodaja ostvarena u određenom vremenu nastaviti kretati jednakom putanjom i u budućnosti. Kada se raspolože s podacima o prošloj prodaji, ova je metoda vrlo praktična, jednostavna, jeftina i brzo se može doći do rezultata. Tako npr. ako je prodaja u prošlih šest godina rasla prosječno godišnje 5%, tada se za iduću godinu dolazi do predviđene prodaje jednostavnim izračunom: prodaja 2006. = prodaja 2005. x 5%. Nedostatak je ovog pristupa što zanemaruje moguće promjene u okruženju koje utječu na tržišna kretanja, a time i na prodaju.

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

**Regresijska analiza.** Regresijska analiza je metoda koja također uvažava promjene na tržištu. Ovom se metodom buduća prodaja kao zavisna varijabla stavlja u odnos s nekom drugom ili drugim promjenjivim veličinama kao nezavisnim varijablama, za koje se pretpostavlja da utječu na prodaju. U zavisnosti od broja pojava čije se veze istražuju, modeli mogu biti dvodimenzionalni i višedimenzionalni, a u zavisnosti od oblika slaganja njihovih varijacija linearni i krivolinijski. Najjednostavniji linearni dvodimenzionalni model koji ima oblik pravca ima matematički izraz  $y = a_0 + a_1x$ , gdje "x" označava nezavisnu, a "y" zavisnu varijablu, dok su "a<sub>0</sub>" i "a<sub>1</sub>" koeficijenti regresije. Regresijska je analiza statistička procedura koja se koristi da se dobije matematički izraz odnosa koji postoji između za gospodarske i druge subjekte zanimljivih varijabla. Regresijom se predviđa prodaja na temelju spoznaja o drugim varijablama koje utječu na prodaju.

**Analiza vremenskih serija.** Analiza vremenskih serija je metoda koja se temelji na informacijama o prošloj prodaji i pretpostavci da će se takva kretanja nastaviti i u budućnosti. Traži se obrazac kretanja prodaje u prošlosti i ako se

pronađe projicira se u budućnost. Analiza vremenskih serija uključuje obradu četiriju tipova analize: analizu trenda, analizu ciklusa, analizu utjecaja sezone i analizu slučajnih događaja.

Analizom trenda analiziraju se podaci o godišnjim prodajama u prošlosti i utvrđuje je li prodaja rasla tijekom vremena, opadala ili stagnirala.

U analizi ciklusa analiziraju se podaci o prošloj prodaji i utvrđuje postoje li odstupanja od prosječnog rasta, odnosno fluktuiraju li prodaja redovito ili povremeno.

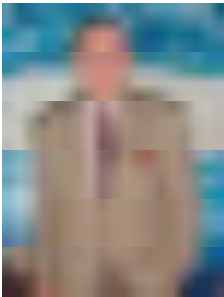
Kod sezonske analize analiziraju se dnevni, tjedni i mjesečni podaci o prodaji kako bi se utvrdila eventualna odstupanja od prosječnog rasta.

Analizom slučajnih događaja nastoji se utvrditi jesu li neka nepredvidiva događanja unutar zemlje i u inozemstvu utjecala na kretanje prodaje. Nepredvidiva događanja su npr. ona vezana za promjenu vlasti, diplomatske razmirice, oružane sukobe i prirodne nepogode kao što su suše, poplave ili velike nesreće, ili kao što je to bio bombaški napad u Madridu 2004. godine i Londonu 2005. godine.

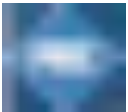
Zaključno, sve su navedene metode korisne, ali nije uputno predviđati prodaju uvažavajući rezultate samo jedne metode, već kombinacijom njihovih rezultata i uvažavanjem intuicije.

## Stavovi eksperata

**Pozicioniranje je način na koji potrošači prihvaćaju proizvode prema ključnim karakteristikama i postavljaju ih u svojoj svijesti u odnosu na proizvode konkurencije. Smatrate li da je teže pozicionirati novi proizvod ili repozicionirati postojeći? Zašto?**



Prof. dr. sc. Zoran Franjić  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
Preradovićeva 1, 52100 Pula  
T 052 377 000  
F 052 216 416  
E zoran.franjic@efpu.hr  
W www.efpu.hr



Pozicioniranje radi diferenciranja ili diferenciranje radi pozicioniranja, ili oboje uzajamno? U svakom slučaju, pristalica sam pozicioniranja novih proizvoda u alternativni s repozicioniranjem postojećih, bilo u vidu *revival* oblika, ili *relunch* verzije, ili pak *stajlinga*, odnosno redizajna, a svi skupa kao instrumenti repozicioniranja su ipak samo jedno RE, (pri tome su uz to često i *me to*), istina neki od navedenih RE su s ozbiljnijim, a drugi s površnijim kozmetičkim zahvatima, no ipak si renomirani lideri ne dopuštaju otkrivanje repozicioniranih ahilovih peta zato jer i ne postoje u njihovim sustavima.

Dakle, imperativ je ne samo pozicionirati izvrstan novi proizvod koji zadovoljava potrebe potrošača bolje od istog takvog konkurentskog proizvoda, donosi potrošaču veću ekonomsku korist, rješava probleme koje potrošač ima s konkurentskim proizvodom i niz drugih značajki izvrsnog proizvoda, nego uz to proizvod mora biti što izvorniji proizvod, lansiran prije konkurentskih proizvoda.

Pozicioniranje novim proizvodima omogućava sustavu da se time diferencira i što se tiče brzine lansiranja novih proizvoda, što s repozicioniranjem postojećih nije moguće postići jer tržište vrlo brzo otkrije i skida "šminku" i masku s repozicioniranih proizvoda u bilo kojem od ranije navedenih oblika.

Naravno da sve ovisi o inventivnosti i snazi sustava koje razvija nove proizvode te o okruženju u kojemu sustav živi i radi. Ne isplati se "bacati bisere pred svinje" pa su stoga potrebna iscrpna istraživanja postoji li u svijesti potencijalnih potrošača uopće potreba i želja, a i mogućnosti za kupovinu karakteristika-koristi čiji *cross-selling* iziskuje znatna ulaganja, čime se podiže cijena navedenog proizvoda.

*Cross-selling* je pojam koji označava oplemenjivanje osnovnog, generičkog proizvoda/usluge nizom dodatnih karakteristika, vrijednosti i koristi, čime se omogućuje bolje pozicioniranje u svijesti potrošača u odnosu na konkurentske P/U, s time da svako takvo oplemenjivanje iziskuje dodatna ulaganja pa treba istražiti jesu li kupci spremni kupiti takav oplemenjen P/U. Sve više se javlja ponuda generičkih P/U kojima se onda fakultativno ili po želji kupaca montiraju dodatne koristi.



Dr. sc. Ivan Mišetić, glavni direktor  
*Croatia Airlines d.d.*  
Savska cesta 41  
10000 Zagreb, Hrvatska  
T (01) 6160066  
F (01) 6176845  
W [www.croatiaairlines.hr](http://www.croatiaairlines.hr)  
E [ivan.miseti@croatiaairlines.hr](mailto:ivan.miseti@croatiaairlines.hr)

Lepeza pojavnih oblika konkurencije u zračnom prijevozu je vrlo slojevita i obuhvaća konkurente tradicionalnog modela redovnog mrežnog prijevoza unutar alijanse kojoj zrakoplovna tvrtka pripada, konkurente "protivničke" alijanse, niskotarifne zrakoplovne konkurente (tzv. *low cost – no frill* prijevoznike), čarter konkurente (osobito u punoj turističkoj sezoni), kao i konkurenciju ostalih prometnih grana.

Kada se zrakoplovna tvrtka poput *Croatia Airlinesa* jednom odluči za pozicioniranje proizvoda (usluge), vrlo je teško i dvojbeno raditi repozicioniranje usluge jer to u pravilu podrazumijeva drugačiji tržišni model poslovanja.

Moguće je, međutim, odlučiti se za selektivni tržišni pristup pozicioniranja proizvoda, kao što to primjerice provodi *Croatia Airlines* koji u suštini u domaćem redovnom prijevozu primjenjuje niskotarifni model karakterističan za tzv. *low cost* prijevoznike. Isti model moguće je primijeniti i na nekim međunarodnim redovnim rutama koje služe kao priključne rute za bolje punjenje ključnih temeljnih linija. Na tržištu Europe *Croatia Airlines* se

pozicionira u ovisnosti o dva tržišna segmenta i to kod individualnih kupaca kao kvalitetna članica *Star Alliancea*, nudeći dnevnu vezu prema svim odredištima u Hrvatskoj na izravnim letovima, dok se kod organizatora putovanja prezentira kao pouzdan partner za pred i postsezonu, otvarajući svojom mrežom letova nove mogućnosti plasmana Hrvatske kao turističkoga odredišta. Na dalekim tržištima kao što su USA/Canada/Australia, *Croatia Airlines* se pozicionira kao partner velikim globalnim operatorima koji u suradnji preko velikih čvorišta u Europi povezuju višekratno dnevno sva odredišta u Hrvatskoj nudeći istu razinu usluge.

Stoga je u cjelini bolje pozicionirati novi proizvod i pokrenuti široku lepezu marketing aktivnosti za stimuliranje provedbe nove tržišne strategije, što podrazumijeva znatno širi spektar poduzetih akcija, ali i veće realne šanse da potrošači prihvate novi proizvod/uslugu.

## SLUČAJ: Segmentacija tržišta, pozicioniranje i razvoj bankovne poslovnice za mlade – *Erste Club*<sup>293</sup>



*Erste banka d.d.*  
Jadranski trg 3a, 51000 Rijeka  
T 062 37 5000  
F 062 37 6000  
E [erstebank@erstebank.hr](mailto:erstebank@erstebank.hr)  
W [www.erstebank.hr](http://www.erstebank.hr)

Voditeljica *Erste Cluba* zamislila se nad svojom dilemom. *Erste & Steiermärkische Bank d.d.* nastala je spajanjem *Riječke banke d.d.* Rijeka i *Erste & Steiermärkische Bank d.d.* Zagreb. Analizom klijenata nekoliko mjeseci ranije (proljeće 2003.) utvrđeno je da su na području Primorsko-goranske županije, klijenti bivše *Riječke banke* pretežno zrelije životne dobi, a cilj je pozicionirati novu *Erste banku* u riječkoj regiji kao mladu, propulzivnu i modernu banku te time privući mlade ljude.

Banka se tada odlučila za ciljni marketing, odnosno odabir različitih skupina ljudi koje sačinjavaju ciljno tržište i razvijanje različitih proizvoda i marketing-mikseva za svako pojedino ciljno tržište. Utvrđen je slobodni tržišni segment – učenici i studenti ili nezaposleni od 15 do 26 godina na području grada Rijeke, a za cilj je utvrđeno educirati mlade o bankarskom poslovanju, u njima ugodnoj sredini, i stvoriti osnove za potencijalne odane klijente i poduzeća partnere u budućnosti.

Banka nalazi rješenje u obliku *Erste Club* projekta koji se temelji na osnovnoj ideji poslovne politike banke – *klijentima pružiti najbolju moguću uslugu na tržištu*. Poštujući načela *Erste banke* i rezultate istraživanja tržišta, te na temelju provedene segmentacije i izbora ciljnog tržišta, a u cilju ostvarenja željenog imidža te razvijanja i održavanja željene tržišne pozicije, određeni su elementi ponude u sklopu *Erste Club* projekta. Razbijajući predrasudu o tome kako banka mora izgledati, utvrđeni su elementi od kojih se sastoji projekt *Erste Club* poslovnica za mlade:

*Erste Club* poslovnica za mlade, želi izazvati predodžbu da banka ne mora nužno izgledati kao "banka" – mjesto s dugim redovima i blagajnicama iza pulta. Fizički ambijent banke mora stvarati vrlo opuštajući dojam. Potrebna je posebna pažnja pri odabiru zaposlenika, njihovoj edukaciji te u ovom slučaju i izgledu. Oprema mora biti *hi tech*. Informacijski materijal mora biti namijenjen mladima. Poslovnica svoju uslugu povezuje s logotipom *Erste Club*, ali ističe i znak *Erste banke*:

*Erste Club* članstvo – otvaranjem tekućeg računa za mlade, ostvaruje se pravo korištenja paketa usluga i postaje se članom *Erste Cluba*

*Erste Club* portal [www.ersteclub.com](http://www.ersteclub.com) – portal je informativan i praktičan

*Erste Club* linija kredita – gotovinski, za studiranje te kupnju informatičke opreme

*Erste Club* kulturni događaji – *Erste Club* poslovnica je ujedno i prostor za *press* konferencije, izložbe, humanitarne akcije te različite *evente*.

Sada kad je proizvod pokrenut, on nije zauzeo jasnu poziciju u svijesti mladih. Najčešće je shvaćan kao internet kafić. Znaju li mladi uopće koje im sve usluge pruža *Erste club*? Znaju li da je to mjesto na kojemu se pružaju bankovne usluge? S operativne strane, može li se na mjestu koje je kafić, uspješno pružati bankovna usluga? Voditeljici *Erste cluba* čini se da bi *Erste club* trebalo repozicionirati. Osmislit će prijedlog u sljedećih tjedan dana.



## INTERNET VJEŽBA: *Euromodul d.o.o.*

*Euromodul d.o.o.*, tvornica urbane opreme osnovana je 1990. godine. U vrlo dinamičnom uspješnom razvoju danas je vodeći proizvođač urbane opreme u Hrvatskoj, a po širini asortimana pripada vodećim proizvođačima Europe. *Euromodul* posjeduje odgovarajuću tehnologiju za obradu aluminija, inoxa, čelika, stakla, akrilata... Za svoj dinamičan razvoj, uspješno poslovanje i za naročito razvijenu inventivnu djelatnost, *Euromodul* je primio brojna priznanja.

<http://www.euromodul.hr>

1. Prema vašem mišljenju, prema kojim je varijablama *Euromodul* napravio segmentaciju tržišta? Argumentirajte odgovor. Opišite i segment koji je, prema vašem mišljenju, *Euromodul* odabrao za ciljano tržište.
2. Koji od triju u knjizi navedenih pristupa opsluživanja ciljnog tržišta koristi *Euromodul*? Objasnite na primjeru.
3. Koji je, prema vašem mišljenju, od više u knjizi navedenih pristupa pozicioniranja *Euromodul* odabrao? Primjerom potkrijepite vaš odgovor.

**Slika 86.** Web-stranice tvrtke *Euromodul*<sup>294</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Utvrdite kriterije za potencijalne potrošače i raspravite jeste li potencijalni potrošač *Mercedesa S* klase ili *Fiata Punta*?
2. Proces selekcije tržišta obuhvaća tri podprocesa. Koja?
3. Segmentacija tržišta proces je kojim se tržište dijeli u manje homogene dijelove – segmente. To je proces kojim se potencijalne potrošače povezuje u homogene skupine koje imaju zajedničke potrebe i želje, i koje će slično reagirati na marketing-aktivnosti pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Čime započinje, a čime završava proces segmentacije?
4. Za efikasno i efektivno poslovanje potrebno je, između ostalog, definirati tržišne segmente. Koje se varijable za segmentaciju koriste na tržištu poslovne potrošnje, a koje na tržištu krajnje potrošnje?
5. Vrednovanje segmenata vrši se procjenom triju elemenata. Koji su to elementi i kako se vrši njihova procjena?
6. Za svaki odabrani segment potrebno je utvrditi njegov prodajni potencijal. Opišite kako biste definirali prodajni potencijal *Dorina* čokolade? Pokušajte ga izračunati.
7. Nakon evaluacije segmenata donosi se odluka o izboru segmenata na kojim će se poslovati i o njihovom broju, čime se zapravo određuje ciljno tržište. Kakvi mogu biti pristupi ciljnom tržištu i koje su karakteristike svakog od pristupa?
8. Pozicioniranje je završna faza u procesu selekcije tržišta. Nakon što je tvrtka utvrdila na kojem ciljnom tržištu želi djelovati, potrebno je odrediti se prema poziciji koju želi zauzeti u svijesti potrošača u odnosu na konkurenciju. Kako se tvrtka može pozicionirati u odnosu na konkurenciju?
9. Raspravite svrhu pozicioniranja proizvoda.
10. Za utvrđivanje položaja proizvoda ili marke proizvoda u odnosu na preferencije potrošača koristi se percepcijska mapa. Kroz tri uobičajena koraka izaberite poziciju koju biste vi željeli zauzeti da ste marketing-stručnjak novog mobilnog operatera u Hrvatskoj.
11. Razlikuje se nekoliko pristupa pozicioniranju. Istaknite neke i argumentirajte.
12. Razlikuju se dvije skupine metoda predviđanja prodaje: kvalitativna i kvantitativna. Kvalitativne metode predviđanja prodaje osiguravaju subjektivne procjene prodaje i vezane su za mišljenje stručnjaka, a kvantitativne metode predviđanja prodaje temelje se na podacima iz prošlosti koji se statistički obrađuju. Nabrojite i pojasnite kako se provodi svaka od kvalitativnih i kvantitativnih metoda.

## IZVORI:

---

- 247 <http://www.infotoweb.com>  
248 <http://www.termag.hr>  
249 <http://www.termag.hr>  
250 <http://www.dzs.hr>  
251 <http://www.ivex.hr>  
252 <http://www.alarmautomatika.com>  
253 <http://www.dzs.hr>  
254 <http://www.alarmautomatika.com>  
255 <http://www.stlye.com>  
256 <http://www.ftd.de>  
257 <http://www.htnet.hr>  
258 Laughlin, J.L. - Taylor, C.R.: *An Approach to Industrial Market Segmentation*, Industrial Marketing Management, 20, 2, 1991., str. 127-136.  
259 <http://www.moderline.hr>  
260 <http://www.modern-line.hr>  
261 Savić, B.: *Grupa metalaca Sjevernog Jadrana, Novi list*, 06. kolovoz 2004., str. 12.  
262 <http://www.ventex.hr>  
263 <http://www.ventex.hr>  
264 <http://www.drvenjaca.hr>  
265 <http://www.hrphotocontest.com>  
266 <http://www.ledo.hr>  
267 <http://www.pozarart.com>  
268 <http://www.ital-ice.hr>  
269 <http://www.podravka.hr>  
270 <http://www.pik-vrbovec.hr>  
271 <http://www.jgl.hr>  
272 <http://www.ortopedija-buco.hr>  
273 <http://www.gastro-grupa.hr>  
274 <http://www.termag.hr>  
275 <http://www.spina.hr>  
276 <http://www.gastro-grupa.hr>  
277 <http://www.kukuriku.hr>  
278 <http://www.kukuriku.hr>  
279 Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: *Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 226.  
280 <http://www.zaba.hr>  
281 <http://www.zaba.hr>  
282 <http://www.podravka.hr>  
283 Garfield, B.: *Crysler Agencies Work to Match Ads to Cars*, Advertising Age, 1992., 63, 44, str. 53.  
284 <http://www.erstebank.hr>  
285 Reklama iz Wall Street Journala, 08.06.1993., A12.  
286 <http://www.nivea.com>  
287 <http://www.volvo.com>  
288 <http://www.eccf.ukim.edu.mk>  
289 <http://www.ventex.hr>  
290 <http://www.bluefamily.com>  
291 <http://www.ericsson.hr>  
292 <http://160.94.14.14>

---

<sup>293</sup> Slučaj pripremila Tina Sirotić, dipl.oec., magistrandica, savjetnik za građane *Erste Cluba* Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.

<sup>294</sup> <http://www.euromodul.hr>





### III. RAZVIJANJE MARKETING-MIKSA

Kombinacija elemenata marketinga naziva se marketing-miks i obuhvaća spoj proizvoda, cijene, distribucije i promocije. Uspješna kombinacija elemenata marketing-miksa karakterizirana je inovativnom politikom proizvoda, fleksibilnom politikom cijena, politikom izbora sustava distribucije i promotivnim aktivnostima. Spajanjem i kombinacijom navedenih elemenata marketinga u jednu cjelinu diferencira se ponuda i time ostvaruje konkurentska prednost.

Politikom proizvoda obuhvaćena su načela i kriteriji među kojima dominira briga o kvaliteti proizvoda, dizajnu, marki proizvoda, pakovanju, pre i postprodajnim uslugama. Inovativna politika proizvoda realizira se najčešće preinakama i prilagođavanjem postojećih, ali i stvaranjem potpuno novih proizvoda. Detaljnija obrada politika proizvoda predmet je promatranja u sedmom podpoglavlju.

Cijena je fleksibilan element marketing-miksa koji ovisi o internim i vanjskim činiteljima. Najutjecajniji interni faktori su troškovi i ciljevi poslovanja, a od vanjskih potražnja i utjecaj konkurencije. U zavisnosti od utjecaja navedenih veličina različite su metode utvrđivanja cijena. U načelu, najviše cijene određuju se na bazi potražnje, a najniže na bazi troškova. Tako formirane cijene se korigiraju na više/niže u zavisnosti od konkurencije i ciljeva poslovanja. Politika cijena analizira se u osmom podpoglavlju.

Sustav distribucije element je marketing-miksa kojim se proizvodi plasiraju na tržište, a obuhvaća kanale distribucije i fizičku distribuciju. Gospodarski i drugi subjekti izabiru kanal distribucije ovisno o prednostima i nedostacima izravnog odnosno neizravnog kanala distribucije. Fizička distribucija doživljava promjene pod utjecajem tehnoloških promjena, posebno informatizacije poslovanja, čime se efikasnije rješavaju tokovi repromaterijala, zaliha i gotovih proizvoda. Sustav distribucije raspravlja se u devetom podpoglavlju.

U cilju informiranja kupaca o ponudi i radi stvaranja pozitivnog stava o proizvodima gospodarski i drugi subjekti koriste se promotivnim aktivnostima. Promotivne aktivnosti uključuju više elemenata, a najzastupljeniji su ekonomska propaganda kod proizvoda široke potrošnje, efekti osobne prodaje kod proizvoda proizvodne potrošnje i propagiranje od usta do usta kod usluga. Politika promocije predmet je obrade desetog potpoglavlja.

Adekvatnim sastavljanjem elemenata marketing-miksa gospodarski i drugi subjekti ostvaruju prepoznatljivost ponude koja se razlikuje od ponude konkurenata.

## Stavovi eksperata

**U odabiru najboljeg načina za komunikaciju prema svojim potrošačima, tvrtke izabiru između oglašavanja, PR-a, osobne prodaje i unapređenja prodaje. Smatrate li da oglašavanje gubi svoj značaj? Zašto? Što preuzima njegovo mjesto?**



Don Rahtz, PhD  
*Mason School of Business*  
College of William and Mary  
P.O. Box 8795  
Williamsburg, VA 23187-8795, USA  
T 1 (757) 2212866  
F 1 (757) 221 2937  
E [don.rahtz@business.wm.edu](mailto:don.rahtz@business.wm.edu)  
W [www.business.wm.edu](http://www.business.wm.edu)

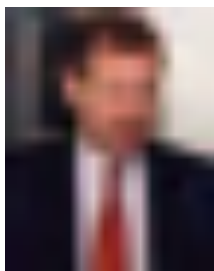
U današnjem svijetu postoji rastuća raznolikost na tržištu s obzirom na potrošače i proizvode/usluge. U isto vrijeme, medijski prostor biva sve više zasićen i postoji jako puno novih tehnologija (npr. bežična). Kada uzmete u obzir ove činitelje iz okruženja, tradicionalni svijet oglašavanja je postao svijet konstantnih promjena i razvija. Sposobnost nudiženja marketinških komunikacija u takvim uvjetima je i sama postala proces koji zahtijeva konstantno prilagođavanje i razvoj. U takvom se okruženju na ulogu i primjenu oglašavanja znatno utjecalo. Ipak, tvrdnja da reklamiranje gubi na važnosti može biti krivo tumačenje situacije. Nastojim misliti o tome u smislu evolucije. Da, "tradicionalno oglašavanje" nije više toliko važno, ali kao cjelina oglašavanje je jednostavno u stanju evolucije kako bi se prilagodilo zahtjevima tržišta. Pravi primjer ovog razvoja vidi se u prenamjeni novca namijenjenog televizijskom oglašavanju za oglašavanje na internetu. U 2005. godini u SAD-u prihodi od oglašavanja triju vodećih televizijskih mreže pali su za 23% u odnosu na isto razdoblje prošle godine. U međuvremenu je porasla zabrinutost medijskih analitičara da "nestaje" prostor za oglašavanje na vodećim internet pretraživačima (npr. *Google*).

Cilj ove diskusije nije obezvrijediti razvoj ostalih područja marketinške komunikacije. Odnosi s javnošću i unapređenja prodaje dobivaju sve veću pažnju marketera. Uzbudljive i gerilske marketing tehnike sve se više koriste kako bi poslale ciljanu poruku određenim segmentima tržišta. Na primjer, *Heineken* plaća mladim *trend setterima*, "cool" ljudima da posjećuju klubove i budu zapaženi od strane ostalih posjetitelja kluba dok piju *Heineken*.



Pojavljivanje proizvoda u filmovima, igrama i na televiziji je veće nego ikada. Gotovo je nemoguće pronaći program u kojemu nema pojavljivanja proizvoda. Ponovno, medijsko okruženje je postalo toliko zasićeno da marketari traže nove i inovativne načine odašiljanja svoje poruke sve raznolikijim i upućenijim potrošačima. To je stvar evolucije.

**Po vašem mišljenju, koliko je doista važna usklađenost elemenata marketing-miksa?**



dr. sc. Slavko Lončar, predsjednik uprave  
*Jadrolinija d.d.*  
Riva 16, 51000 Rijeka  
T (051) 666 111  
F (051) 213 116  
E [passdept\\_h@jadrolinija.hr](mailto:passdept_h@jadrolinija.hr)  
W [www.jadrolinija.hr](http://www.jadrolinija.hr)



Promjenjive prilike na tržištu te sve veći broj konkurenata utječu na poduzeće koje se treba njima prilagođavati u cilju poboljšanja svoje konkurentnosti. U tu svrhu poduzeća koriste proces segmentacije i pozicioniranja kako bi odredila ciljnu publiku te zatim prilagođavaju elemente marketing-miksa potrebama, zahtjevima i željama potrošača. Dinamično prilagođavanje elemenata marketing-miksa obuhvaćeno je kroz usklađenu politiku marketing-miksa poduzeća, a obuhvaća razmišljanje i strategije poduzeća o proizvodu, cijeni, distribuciji i promociji te njihovu implementaciju u poslovanju. Navedeni se elementi, odnosno njihova kombinacija koriste kako bi se zadovoljile potrebe i želje korisnika proizvoda/usluga.

Proizvod/usluga predstavljaju najvidljiviju točku poslovanja poduzeća te, sukladno tome, njegovu okosnicu uspjeha i odrednicu napretka. Stoga je potrebno da proizvod/usluga budu prilagođeni potrebama i željama ciljnog tržišta te da se, sukladno tome, dodaju novi proizvodi/usluge, a postojeći modificiraju ili eliminiraju s tržišta. Pored proizvoda, važnu ulogu igra određivanje cijena. Naime, korisnici proizvoda/usluga uspoređuju vrijednost proizvoda s cijenom. Zato je potrebno da poduzeće spozna njihova očekivanja te napore konkurencije glede cijena i tome prilagodi njihovo određivanje u poduzeću. Mi u *Jadroliniji* o navedenome vodimo računa jer smo svjesni

utjecaja cijene konkurencije, ali i alternativnih oblika prijevoza na odabir korisnika usluga.

Proizvod/usluga moraju biti dostupni u vrijeme i na mjestu na kojem je to već unaprijed bilo definirano. Upravo zato mi u *Jadroliniji* vodimo računa i o ovom elementu kako bi ispunili očekivanja putnika, ali i preko distribucije stvorili još jedan komadić mozaika radi kojega nas putnici odabiru. Također, u *Jadroliniji* smatramo da je potrebno stvoriti integralno marketing komuniciranje te voditi računa o svim elementima promocijskog miksa i to o oglašavanju, osobnoj prodaji, unapređenju prodaje te publicitetu i odnosima s javnošću. Na taj način se ostvaruju komunikacijske aktivnosti poduzeća s postojećim, ali i potencijalnim korisnicima usluga. Stoga se navedene promocijske aktivnosti u *Jadroliniji* kombiniraju kako bi korisnici usluga saznali iz više izvora i na različite načine o našem djelovanju i ponudi na tržištu.

Kako u *Jadroliniji* posebnu pažnju poklanjamo zadovoljstvu korisnika usluga, moramo sukladno njihovim potrebama i željama prilagođavati i elemente marketing-miksa kako bi im bili što više usmjereni te kako bi tako utjecali na njihovo zadovoljstvo. Naime, naši korisnici usluga ne gledaju samo pojedini element marketing-miksa, nego sagledavaju njihovu kombinaciju te uspoređuju koliko ih ona zadovoljava i ispunjava njihova očekivanja. Na našim korisnicima usluga ostaje da ocijene u kojoj mjeri smo mi u *Jadroliniji* u tim nastojanjima i uspjeli te nas nagrade ponovnim odabirom.

## 6. POLITIKA PROIZVODA

### Ciljevi:

- Upoznati pojam i prirodu proizvoda.
- Utvrditi način klasifikacije proizvoda.
- Raspraviti utvrđivanje proizvodnog programa.
- Razumjeti svojstva proizvoda.
- Raspraviti terminologiju vezanu za marku proizvoda.
- Utvrditi značaj i ulogu ambalaže.
- Opisati označavanje proizvoda.
- Identificirati potrebu za potporom proizvodu.
- Definirati novi proizvod.
- Opisati faze procesa razvoja novog proizvoda.
- Raspraviti proces prihvatanja i širenja novog proizvoda.
- Razumjeti koncepciju životnog ciklusa proizvoda.
- Identificirati karakteristike faze uvođenja proizvoda.
- Raspraviti fazu rasta proizvoda.
- Prepoznati osobitosti faze zrelosti proizvoda.
- Utvrditi specifičnosti faze opadanja.
- Opisati alternativne životne cikluse proizvoda.

Gospodarski i drugi subjekti pod utjecajem tržišnih promjena grade aktivan odnos prema proizvodu. Navedeno se uobličuje u politiku proizvoda pod kojom se podrazumijeva skup kriterija i principa na temelju kojih se vrši odlučivanje o planiranju i razvoju proizvoda kao elementu marketing-miksa. Za stvaranje adekvatne politike proizvoda potrebno je uvažavati temeljne karakteristike proizvoda, elemente koji čine proizvod, proces prihvatanja i širenja proizvoda, životni ciklus proizvoda i razvoj novog proizvoda. Navedeno se raspravlja u nastavku.

## 6.1. KARAKTERISTIKE PROIZVODA

### 6.1.1. Poimanje proizvoda

Pod proizvodom se podrazumijeva sve ono što je ponuđeno na tržištu s ciljem da se zadovolje potrebe ili želje potrošača u procesu razmjene. Obradom karakteristika proizvoda utvrdit će se njegovo poimanje, klasifikacija i proizvodni asortiman.

Proizvod je široki sklop materijalnih i nematerijalnih koristi koje potrošač može ostvariti njegovom nabavom. 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 marketing-miksa i polazna veličina na koju se oslanjaju ostali elementi marketinga.

Potrošač kod 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.

Uvažavanje proizvoda kao ukupnosti opipljivih (materijalnih) i neopipljivih (nematerijalnih) karakteristika, koje potrošač dobiva njegovom kupnjom, naziva se – koncepcija totalnog proizvoda.

Proizvod u suvremenom marketinškom poimanju su stvari, usluge i ideje. Tako npr. pod proizvodom se podrazumijeva ne samo knjiga ili mobitel, već i usluga koju pruža turistička agencija, ali i ideje koje svojim djelovanjem širi međunarodna udruga studenata *AIESEC* koja to iskazuje kroz svoju maksimu *...pridonijeti razvoju naših zemalja i njihovih ljudi, s glavnom obvezom prema međunarodnom razumijevanju i suradnji*.<sup>295</sup> U daljnjem tekstu rasprava o proizvodu usmjerena je na obradu fizičkih proizvoda, odnosno neće se analizirati usluge i ideje kao proizvod.

Marketing-stručnjak, neovisno radi li se o proizvodu, usluzi ili ideji, mora polaziti od osnovne koristi koju proizvod mora posjedovati. Te koristi potrošač mora prepoznati i uvažavati. Tako npr. studentica Marija želi računalo kako bi jednostavnije i brže rješavala određene probleme, bilo da se radi o korištenju programa za pisanje teksta, za statističku obradu ili zbog *surfanja* po

internetu. Marketing-stručnjak mora isporučiti ne bilo kakvo računalo, već upravo ono koje može ispuniti očekivanja studentice Marije. U računalo se ugrađuje odgovarajuća oprema koja osigurava dovoljno memorije i brzinu. Računalo se isporučuje u odgovarajućoj ambalaži kako ne bi došlo do oštećenja vitalnih dijelova, isporučuje se s odgovarajućim jamstvom i mogućnošću popravka i servisiranja. Sve navedeno ustvari predstavlja proizvod, a ne samo njegove osnovne komponente (*hardware*).

### 6.1.2. Dimenzije proizvoda

Marketing-stručnjak prilikom stvaranja proizvoda vodi računa o dvije dimenzije proizvoda – osnovnoj i dodatnoj dimenziji proizvoda.

Prilikom određivanja osnovne dimenzije proizvoda marketing-stručnjak vodi računa o koristima koje proizvod mora posjedovati da bi mogao zadovoljiti određenu potrebu ili želju. To je neopipljiva razina proizvoda zbog koje potrošači, doista kupuju taj proizvod. U slučaju studentice Marije ona računalo kupuje kako bi brže i lakše obavljala određene zadatke kao što su obrada teksta ili podataka računalnim programima ili jednostavno i jeftinije komunicirala s svojim kolegama. Jednostavnija, brža i lakša obrada teksta i podataka predstavlja stvarnu korist, a ne samo računalo (*hardware*) kao takvo.

Dodatna dimenzija proizvoda objedinjuje opipljivu razinu proizvoda. Naime, jednom kada je definirana osnovna dimenzija ista se mora "umotati". Marketing-stručnjak "umotavanje" proizvoda ostvaruje ugradnjom dodatnih dimenzija proizvoda. 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 proizvoda.

Prilikom kupovanja računala studentica Marija opredijelit će se za onaj proizvod koji ispunjava njena očekivanja vezano za dizajn (oblikovanje proizvoda), kvalitetu (ugradnjom Intel procesora), ime (Compaq), ambalažu (ambalaža koja osigurava siguran transport) te postprodajne usluge kao što je kreditiranje na 24 mjeseca, jamstvo od 12 mjeseci i osiguran servis u gradu.

Za donošenje odgovarajućih odluka u sklopu politike proizvoda marketing-stručnjaci klasificiraju proizvode prema raznim kriterijima a najrašireniji pristup je uvažavanje klasifikacije proizvoda s obzirom na kojem se tržištu plasiraju – na tržištu krajnje potrošnje ili na tržištu poslovne

Slika 87. Matična ploča računala<sup>296</sup>



potrošnje. S tim u svezi razlikuju se proizvodi široke potrošnje i proizvodi proizvodne potrošnje.

### 6.1.3. Proizvodi široke potrošnje

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.

**Konvencionalni proizvodi.** 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 kao što je npr. zubna pasta *Zirodent* tvrtke *Saponia*.<sup>297</sup> Proizvod je potreban za održavanje redovite higijene te je njegov izbor redovit i rutiniran.
- impulzivni proizvodi koji se kupuju impulzivnom kupnjom, tj. neplanirano i od slučaja do slučaja, kao što su npr. osvježavajući bomboni tvrtke *Kraš*.<sup>298</sup> Navedeni i slični proizvodi kupuju se kada se registrira potreba za njihovom nabavom, što u pravilu nije na redovitoj osnovi.
- proizvodi koji se kupuju u nuždi kao što je to u slučaju kada nas iznenadi kiša, pa se opredijelimo za kupnju kišobrana tvrtke *VIS*.<sup>299</sup> Novonastali vremenski uvjeti, odnosno nužda zbog kiše, bili su motiv kupovanja kišobrana.

Slika 88. Namještaj tvrtke *Meblo*<sup>300</sup>



**Shopping proizvodi.** *Shopping* proizvodi su proizvodi koji se nabavljaju povremeno ili od slučaja do slučaja, kao npr. televizijski prijemnik, radioprijemnik s glazbenom linijom, bijela tehnika, namještaj za dnevni boravak, odjeća i slično. 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

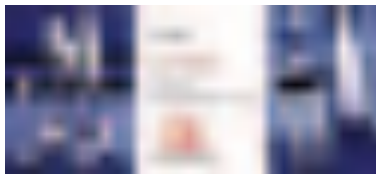
u situaciji da prije kupovanja mora osigurati određeni kvantum informacija o proizvodu. Potrošač ispituje i proučava osobine proizvoda, uspoređuje cijene sa

sličnim proizvodima i tek kada je zadovoljan osobinama, dizajnom, cijenom, kvalitetom i drugim karakteristikama, pristupa kupnji.

Jedan primjer takvog proizvoda je namještaj za dnevni boravak tvrtke *Slavonija*.<sup>301</sup> Potrošač se prije kupnje interesira za dizajn namještaja, provjerava kvalitetu izrade, raspituje se o cijenama, uspoređuje sa sličnim proizvodima drugih proizvođača, važan mu je rok isporuke te eventualna mogućnost kreditiranja i dostave na kućnu adresu.

**Specijalni proizvodi.** 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. Npr. pribor za jelo *Korana* koji nosi znak *Hrvatska kvaliteta*<sup>303</sup> raspolaže sa specifičnim karakteristikama koje neki potrošač treba ili se pak kupuje zbog vrijednosti koju ima ta marka pribora za jelo.

Slika 89. Proizvod tvrtke *Kordun*<sup>302</sup>



Ovako stroga klasifikacija proizvoda u praksi se modificira pod utjecajem različitog prihvata pojedinog proizvoda. Tako se može dogoditi da za jednog potrošača određeni proizvod bude konvencionalan, npr. kemijske olovke tvrtke *TOZ*<sup>305</sup> marke *Penkala*, dok je to za drugog potrošača *shopping* proizvod ili čak specijalni proizvod. Pri tome potrebno je uočiti da kemijske olovke marke *Penkala* imaju razmjerno visoku cijenu od 115 kuna u odnosu na kemijske olovke koje se mogu kupiti u kioscima i koje koštaju svega nekoliko kuna. Također, neki proizvodi su i proizvodi krajnje potrošnje i proizvodi proizvodne potrošnje. Računalo npr. ako se kupuje za osobne potrebe ili za potrebe obitelji je proizvod krajnje potrošnje, a karakteristike strategija bitno se razlikuju od slučaja kada se računalo kupuje za pojedinu tvrtku, jer se tada radi o proizvodu proizvodne potrošnje. O karakteristikama proizvoda proizvodne potrošnje i strategijama za te proizvode raspravlja se u nastavku.

Slika 90. Proizvod tvrtke *TOZ-Penkala*<sup>304</sup>



#### 6.1.4. Proizvodi proizvodne potrošnje

Proizvodi proizvodne potrošnje nazivaju se i industrijskim proizvodima. Oni se nabavljaju radi daljnje prerade i proizvodnje drugih proizvoda. Promet ovim proizvodima je mnogo veći od prometa koji se ostvaruje prodajom

proizvoda krajnje potrošnje. Iz toga i proizlazi posebni značaj i potreba detaljnije razrade proizvoda proizvodne potrošnje. Kao potrošači proizvoda proizvodne potrošnje javljaju se gospodarski i drugi subjekti.

Razlikuje se više klasifikacija proizvoda proizvodne potrošnje ovisno u njihovoj vrijednosti, načinu upotrebe i razini donošenja odluka o njihovoj nabavi. A jedna od mogućih klasifikacija razlikuje sirovine, repromaterijal i dijelove, kapitalna osnovna sredstva, opremu, potrošnu robu i usluge.

**Slika 91.** Sirovina za proizvodnju<sup>306</sup>



Sirovine su proizvod proizvodne potrošnje koji je po svojim karakteristikama sličan stanju u prirodi tj. taj proizvod je bio eventualno tek neznatno prerađen ili uopće nije bio u procesu prerade. Tako je npr. sirova nafta sirovina koja dolazi na preradu u *INA rafineriju nafte* u Urinju<sup>307</sup> i iz koje se nakon prerade dobije dizel gorivo, lož ulje, benzin i slično. U sirovinu spadaju i trupci koje tvrtka *Drvenjača* pripremi za transport u Italiju gdje se preradom dobiva materijal

za izradu namještaja. Čitav je niz sirovina na tržištu koje se koriste kao proizvodi proizvodne potrošnje, od ugljena do ingota aluminija, od pšenice do pamuka.

Repromaterijal i dijelovi su proizvodi proizvodne 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. To mogu biti limovi za izgradnju broda ili kabeli za elektroinstalaciju na novogradnji broda u *3. maju*.<sup>308</sup> U navedenu kategoriju spadaju i specijalni limovi koji se ugrađuju u transformatore tvrtke *Končar Energetski Transformatori*.<sup>309</sup> 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 tvrtka ima s dobavljačima repromaterijala.

Kapitalna osnovna sredstva, ili trajna imovina, uvažavajući računovodstvenu terminologiju, u pravilu imaju visoku vrijednost i nisu dio gotovog proizvoda, ali su ključna za njegovu proizvodnju. Takvi proizvodi nalaze se u svakom gospodarskom ili drugom subjektu, a svode se na proizvodne hale, strojeve i drugu kapitalnu opremu nužnu za proizvodnju. Odluke o kupnji kapitalnih osnovnih sredstava donosi ključno osoblje u pojedinom gospodarskom ili drugom subjektu. To osoblje je tehnički obrazovano i specijalizirano za područje za koje se nabavljaju kapitalna osnovna sredstva. Kapitalna osnovna sredstva se najčešće proizvode po specijalnoj narudžbi za naručitelja, što u proces donošenja odluka o kupnji na strani ponuđača i naručitelja uključuje visoko obrazovane djelatnike.



Oprema je proizvod proizvodne 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 opremu spadaju pojedini alati, vozila, kancelarijski namještaj, računala, printeri i slično. U procesu nabave vodi se briga o kvaliteti opreme, rokovima isporuke, cijenama i postprodajnim uslugama. Promocija takvih proizvoda proizvodne potrošnje vezana je za osobnu prodaju. Tvrtka *eSys*<sup>310</sup> uspješno konkurira sa svojom ponudom na javnim natječajima za nabavu računala za pojedine gospodarske i druge subjekte upravo stoga što se prilagođava kriterijima koje očekuje potrošač.

Potrošna roba su proizvodi koji se koriste svakodnevno u većim količinama. Jedinične cijene tih proizvoda su niske i nisu sastavni dio finalnog proizvoda. To su na primjer sredstva za čišćenje i održavanje, papir za printer, olovke, omotnice za pisma i slično. Nabava potrošne robe najčešće se vrši kod poznatog dobavljača, redovita je, rutinirana i jednostavna. Odluke o nabavi donose se na nižoj razini menadžmenta.

Usluge su neopipljiv proizvod koji pojedine tvrtke naručuju od drugih, 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 gospodarski i drugi 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.

### **6.1.5. Proizvodni program**

Poznavanje karakteristika proizvoda nužno je za donošenje niza odluka kojima se definira ponuda – proizvodni program s kojim gospodarski ili drugi subjekti nastupaju na tržištu.

Gospodarski i drugi subjekti nastupaju na tržištu s ponudom koja obuhvaća više od jednog proizvoda. Čak i male tvrtke imaju ponudu koja obuhvaća više od jednog proizvoda, tako da se može ustvrditi da većina gospodarskih i drugih subjekata nastupa na tržištu s ponudom koja obuhvaća više proizvoda koji čine proizvodni program. Proizvodni program ili miks proizvoda, koji se često naziva i asortiman proizvoda, je kombinacija svih proizvoda s kojima gospodarski ili drugi subjekti nastupaju na tržištu. Proizvodni program pojedine tvrtke određen je širinom, dubinom, dužinom i konzistentnošću.

Širina proizvodnog programa temelji se na broju linija proizvoda koje tvrtka ima.

Dubina proizvodnog programa odnosi se na broj proizvoda u pojedinoj liniji proizvoda.

Dužina proizvodnog programa 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, sličnim skupinama kupaca, sličnoj razini cijena i ostalom.

Npr. tvrtka *Istravino*<sup>311</sup> ima tri linije proizvoda: vino, žestoka pića i bezalkoholna pića. Navedeno predstavlja širinu njezinog proizvodnog programa. Unutar svake linije proizvoda postoji više vrsta proizvoda koji čine dubinu proizvodnog programa. Tako npr. u

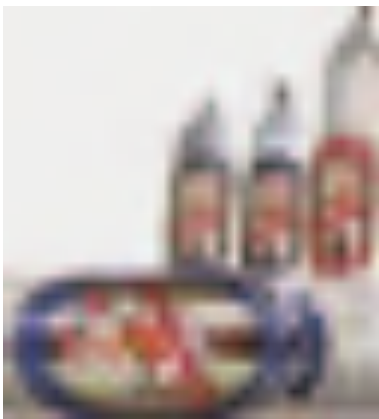
**Slika 92.** Proizvodi *Istravina*



*Istravinu* proizvode pet vrsta vina, što predstavlja dubinu linije proizvoda za vino. Kod žestokih pića to su četiri vrste, kao i kod bezalkoholnih pića. Ukupno, proizvodi se 13 vrsta proizvoda, što čini dužinu proizvodnog programa *Istravina*. Proizvodni program *Istravina* karakteriziran je konzistentnošću jer proizvodi zadovoljavaju slične potrebe i želje potrošača te se nude kroz iste kanale distribucije.

## 6.2. ELEMENTI PROIZVODA

**Slika 93.** Proizvod tvrtke *Gavrilović*<sup>312</sup>



Stručnjaci marketinga u definiranju ponude pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta, odnosno proizvodnog programa, polaze od koristi koju taj proizvod može pružiti potrošačima. Podsjetimo se, potrošači ne kupuju proizvod, oni kupuju koristi. Koristi koje pruža proizvod osiguravaju se njegovim posjedovanjem i korištenjem, i na taj način ispunjavaju se potrebe i želje potrošača. Koristi proizvoda se potrošačima isporučuju određivanjem svojstava proizvoda, marke proizvoda, ambalaže, oznake proizvoda i potpore proizvodu. Marketing-stručnjaci nastoje proizvod učiniti različitim od proizvoda

konkurencije i pritom koriste upravo navedene elemente proizvoda.

Npr. tvrtka *Gavrilović*<sup>313</sup> će u svom programu suhomesnatih proizvoda kulen temeljiti na jednoj kombinaciji elemenata proizvoda, a tvrtka *PPK*

*Valpovo*<sup>314</sup> na drugoj. Na tim osnovama i jedna i druga tvrtka težiti će ispuniti očekivanja potrošača. Jednom će to biti s naglaskom na svojstva proizvoda, u drugom slučaju na marku ili ambalažu proizvoda, ili pak na predprodajnu potporu. Najčešće se teži diferencijaciji koristeći kombinaciju svih elemenata proizvoda.

### 6.2.1. Svojstva proizvoda

Svojstva proizvoda su karakteristike po kojima se proizvodi identificiraju i međusobno razlikuju. Svaki proizvod ima tri ključna svojstva i to: fizičke osobine, nefizičke osobine i korisnost proizvoda za potrošača. Svojstva proizvoda djeluju u zbiru i zbirno daju vrijednost proizvodu.

U fizičke osobine proizvoda pripadaju težina, veličina i trajnost, kvaliteta, dizajn i lakoća upotrebe. Nefizičke osobine proizvoda su sve pridodate osobine proizvoda kao servisne usluge, krediti, jamstva, imidž, dostava i upute za upotrebu.

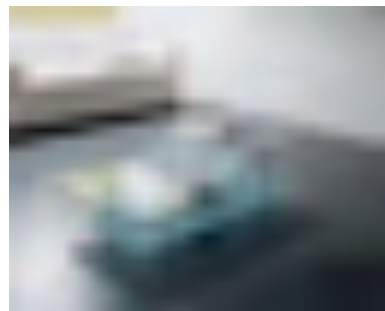
Najznačajnija osobina proizvoda sa stajališta marketinga je korisnost proizvoda za potrošača. Ta se osobina svodi na spoznaju o tome što proizvod znači potrošaču, iz čega se mogu izvesti motivi kupnje. To može biti automobil kao sredstvo prijevoza, ali i kao sredstvo kojim se dokazuje prestiž, kad se radi u većim i skupocjenim modelima.

Potrošači očekuju da proizvod bude jedinstven i različit od sličnih koji se nude na tržištu. S tim u svezi, proizvod se promatra ne samo po fizičkim svojstvima već i u kontekstu slike ili imidža koju potrošači stvaraju o proizvodu. Imidž proizvoda stvara se brigom o kvaliteti i dizajnu proizvoda.

Kvaliteta proizvoda je značajno obilježje proizvoda sa širokim značenjem. Ovisno o uglu promatranja može se govoriti o kvaliteti materijala, sastavnih dijelova proizvoda, boji, sigurnosti i slično. S marketinškog aspekta bitna je kvaliteta proizvoda na način kako je doživljava i prihvaća potrošač.<sup>316</sup>

Dizajn proizvoda znači davanje proizvodu funkcionalnih, estetskih i tehnoloških karakteristika. Dizajnom se ostvaruje konkurentska prednost, poboljšavaju karakteristike proizvoda, unapređuje komunikacija s potrošačima, razvija okruženje i drugo.

Slika 94. Dizajn proizvoda<sup>315</sup>



## 6.2.2. Marka proizvoda

Upotrebom marke tvrtke nastoje komunicirati s potrošačima diferencirajući se od konkurenata i nudeći proizvod traženih svojstava.<sup>317</sup> Marka je naziv, fraza, simbol, dizajn, ili njihova kombinacija i koristi se s ciljem da se proizvod učini prepoznatljivim.<sup>318</sup> Najpoznatije marke u Hrvatskoj

Slika 95. Proizvodi tvrtke PIK Rijeka<sup>326</sup>



su prema anketi *Media Neta*<sup>319</sup> *Podravka*<sup>320</sup> koja je istaknuta kod 44% ispitanika, *Kraš*<sup>321</sup> (42%), *Dukat*<sup>322</sup> (25%), *Vindija*<sup>323</sup> (24%) i *Gavrilović*<sup>324</sup> (24%).<sup>325</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, kao što je to npr. *Tonka* za više linija proizvoda tvrtke *PIK Rijeka*. Dio marke koji se ne može izraziti riječima već je to u pravilu grafički prikaz ili simbol naziva se znak marke. Tako npr. za prije spomenutu liniju proizvoda znak marke je starija ženska osoba koja na leđima nosi veliku torbu (uprtnjaču) s mlijekom u limenim kanticama. Navedeno simbolizira "mljekaricu", ženu koja je dolazila s Grobinštine, periferije Rijeke, da bi svoje mlijeko prodavala žiteljima grada.<sup>327</sup> Zaštitni znak je marka ili dio marke koji je registriran i zaštićen od upotrebe drugih tj. zaštitni znak može koristiti samo njezin vlasnik.

Definirajući jedan proizvod markom, ostvaruje se prednost za prodavača i za potrošača. Prednosti za prodavača svode se na razlikovanje proizvoda, što olakšava promociju, omogućuje povećanje kontrole u kanalima distribucije i proširuje ostvareni uspjeh i na ostale proizvode. S druge strane, marka proizvoda i potrošaču donosi prednosti koje se svode na mogućnost identifikacije proizvoda i na raspolaganje jamstvom o jedinstvenosti kvalitete proizvoda.

## 6.2.3. Ambalaža proizvoda

Osnovna funkcija ambalaže je zaštita proizvoda, ali ambalaža ima i informativnu i promotivnu funkciju.

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. Mnoge prehrambene tvrtke i tvrtke iz kemijske industrije koriste limenu

ambalažu tvrtke *Mgk-pack*.<sup>328</sup> Proizvodni program limenki za prehrambenu industriju obuhvaća limenke za mesne sadržaje, limenke za povrće i voće te limenke za ribu. Kvalitetna unutarnja zaštita limenki omogućava punjenje i najagresivnijih sadržaja. Proizvodni program limenki za kemijsku industriju obuhvaća limenke za različite vrste proizvoda, kao što su boje, lakovi, razrjeđivači, motorna ulja, auto-kit itd.

Slika 96. Motorno ulje<sup>329</sup>



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 promotivnu 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. Tvrtka *Mgk-pack* po nalogu naručitelja na ambalažu od lima tiska slike i/ili simbole kako bi se pojačao vizualni efekt.

Ambalažom je može i inovirati proizvod, kao što su to učinili u tvrtki *Cedevita*<sup>330</sup> koji ističu da je *Cedevita* sada: *Još praktičnija, još privlačnija*. Naime, uloženo je napor u osvježavanje dizajna i praktičnije baratanje proizvodom.<sup>331</sup>

#### 6.2.4. Označavanje proizvoda

Svaki proizvod sadrži određene oznake koje su sastavni dio ambalaže na način da su tiskane ili prikazane na posebnoj naljepnici i prilijepljene na ambalažu. Označavanje je skupni naziv za sve što se odnosi na proizvod i napisano je na ambalaži, privjesnici, etiketi i sl. Moguća je i kombinacija navedenog. 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. Tako npr. proizvođači hrane na ambalaži svojih proizvoda ističu nutritivne tablice u kojima navode energetske vrijednosti proizvoda. *Koestlin*,<sup>332</sup> tvornica keksa i vafla, za svoj proizvod *Piknik-keks* bez šećera navodi, pored ostaloga, da sadrži 484,2 kJ (114,9 kcal) energetske vrijednosti od čega iz masnoća 105,45 kJ

(25,65 kcal). Proizvođači lijekova ističu sastav, način upotrebe, indikacije i kontraindikacije, nuspojave i drugo.

Tako npr. proizvođač lijekova *Belupo*<sup>333</sup> za lijek *Irumed*, koji je nositelj znaka hrvatske kvalitete od 2005. godine, upućuje svoje potrošače da prije upotrebe pažljivo pročitaju upute te da ispravno primjenjuju lijek. Sadržaj upute, koja je uložena u ambalaži lijeka, ukazuje na: sastojke lijeka, vrste pakovanja u kojima se isporučuje lijek, kako djeluje lijek (farmoterapijska skupina), način i mjesto izdavanja lijeka (na recept i samo u ljekarnama), terapijske indikacije, kontraindikacije. Korisnika lijeka upućuje se na mjere opreza, na mogućnost uzimanja lijeka istovremeno s drugim lijekovima, na doziranje i način uzimanja lijeka, rok valjanosti, način čuvanja lijeka te navodi datum i broj rješenja koje izdaje nadležno tijelo.

### 6.2.5. Potpora proizvodu

Potpora proizvodu sastavni je dio proizvoda. Ona se realizira pred i postprodajnim uslugama koje nisu izravno vezane za proizvod, ali utječu na uspješnost proizvoda. U cilju stvaranja zadovoljnog i privrženog potrošača gospodarski i drugi subjekti potrošačima osiguravaju kreditne usluge, usluge održavanja, tehničke usluge, mogućnost reklamacije i informativne usluge.

Tvrtke ne mogu organizirati ili pružiti sve navedene usluge, ali ovisno o svom proizvodnom programu, odnosno proizvodu, kao minimum osiguravaju servis i usluge jamstva. Mogućnosti kreditiranja potrošača su ograničene, iako se ne može osporiti valjanost ovog instrumenta, a pružanje tehničkih usluga i informativnih usluga vezano je za odgovarajuće proizvode za koje je to posebno važno. Neke tvrtke uočile su prednosti izravnog pružanja informacija potrošačima i u tu svrhu organizirale su posebne službe za odnose s

Slika 97. Automobil *Toyota*<sup>338</sup>



potrošačima i/ili uspostavile sustav besplatnih telefona na koje potrošači mogu tražiti dodatne informacije ili iznositi prigovore vezano za proizvod. Tako npr. mnogi gospodarski i drugi subjekti, kao što su *Lura*,<sup>334</sup> *Getro*,<sup>335</sup> *Iskon*,<sup>336</sup> *Cedevita*<sup>337</sup> i drugi, osiguravaju svojim potrošačima telefonske razgovore na besplatnim potrošačkim brojevima 0800 277 277 (*Lura*), 0800 88 08 (*Getro*), 0800 1000 (*Iskon*), 0800 0009 (*Cedevita*).

Mnoge tvrtke za svoje proizvode pružaju jamstvo i besplatno otklanjanje kvarova u jamstvenom roku, što je posebno važno za proizvode veće vrijednosti kao što su računala, televizijski prijemnici, automobili i slično. Jamstvo štiti potrošača, što proizlazi iz pravnog aspekta jamstva, i potiče na

kupnju jer potrošačima pruža dodatnu sigurnost da će proizvod u predviđenom vremenu ispravno funkcionirati.

Npr. mnogi proizvođači automobila daju jamstvo od 3 godine ili do 100.000 prijeđenih kilometara na svoje automobile, a neki proširuju jamstvo, kao što to čini *Toyota* za prohrđavanja lima karoserije.<sup>339</sup>

Ostale postprodajne usluge vezuju se za savjetovanja, pružanje uputa za instaliranje i korištenje proizvoda, za demonstriranja, poduku i izobrazbu te pružanje drugih usluga.

## **6.3. RAZVOJ, PRIHVAĆANJE I ŠIRENJE NOVOG PROIZVODA**

### **6.3.1. Novi proizvod**

Razvijanje novog proizvoda i njegova prihvaćenost te širenje upotrebe novog proizvoda na tržištu kritična je odrednica uspjeha gospodarskih ili drugih subjekata. Marketing-stručnjak uvažavajući navedeno posebnu pozornost posvećuju modifikaciji postojećih proizvoda kroz funkcionalnu i adaptivnu inovaciju te uvođenju potpuno novih proizvoda na tržište. U nastavku se elaborira proces nastajanja novog proizvoda i širenja njegove upotrebe.

Pod novim proizvodom podrazumijeva se svaki proizvod koji se uvodi na tržište i koji se po svojim karakteristikama razlikuje od drugih proizvoda. Novi proizvodi su oni proizvodi koji su novi za potrošače, novi za tvrtku ili oboje.

Novi proizvod može se razviti unutar pojedinih gospodarskih ili drugih subjekata ili se može kupiti od druge tvrtke ili pojedinaca-inovatora. U nekim slučajevima moguće je i naručiti stvaranje novog proizvoda ili jednostavno kupiti proizvod koji je zaštićen patentom.

Raspon u kojemu se nešto definira kao novi proizvod ide od proizvoda na kojem su izvršene minimalne preinake do proizvoda koji je potpuno nov po svim karakteristikama. S tim u svezi razlikuju se tri stupnja inovacije proizvoda.<sup>340</sup>

- kontinuirano inoviranje, kojim su obuhvaćene minimalne intervencije na proizvodu,
- dinamičko kontinuirano inoviranje, djelomično inoviranje kojim se preinačuje postojeći proizvod, što može izazvati i promjenu ponašanja potrošača i
- diskontinuirano inoviranje, koje podrazumijeva stvaranje potpuno novog proizvoda na razini "znanstvenog otkrića".

Gospodarski i drugi subjekti koriste se razvojem novog proizvoda u slučajevima kada se procjeni da postoji dovoljno velika potražnja na tržištu koja će opravdati ulaganja u razvoj novog proizvoda.

### 6.3.2. Razvoj novog proizvoda

Stvaranje novog proizvoda najčešće se temelji na iskustvu u poslovanju s postojećim proizvodima i poznavanjem potreba i želja postojećih potrošača. Proces se odvija postupno i traje duže vrijeme. Proces razvoja novog proizvoda analizira se kroz sedam faza: (1) istraživanje ideja, (2) selekcija ideja, (3) razvoj koncepcije proizvoda, (4) poslovna analiza, (5) razvoj proizvoda, (6) test marketinga i (7) komercijalizacija.

**Istraživanje ideja.** Istraživanje ideja je ustvari sustavno pronalaženje i stvaranje ideja o novom proizvodu, iako se ideje o novom proizvodu mogu razviti spontano i slučajno. Svega nekoliko ideja iz početne faze postaje i komercijalno zanimljivo.

Za pristupanje istraživanju ključno je definirati izvore ideja. Izvori ideja mogu biti interni i eksterni. U interne izvore ideja pripadaju marketing-stručnjaci, djelatnici u razvojnom odjelu, inženjeri, menadžeri, istraživači, prodajno i drugo osoblje. U eksterne izvore ideja za nove proizvode spadaju potrošači, konkurenti, sudionici u kanalu distribucije, razvojne agencije, poduzetnički inkubatori, centri za razvoj poduzetništva, državne agencije za razvoj, osobe s inovatorskim sposobnostima i drugi.

Najpoznatiji pristup je *brainstorming* ili *brainwriting*, u kojem se mnoštvo ideja iznosi usmeno ili pismeno na zajedničkom sastanku. Potrebno je stvoriti stvaralačka atmosferu u kojoj se svaki od sudionika sastanka osjeća slobodnim iznijeti ideje, pa čak i one koje na prvi pogled nemaju logiku, vodeći se Einsteinovom logikom: *Ako ideja od početka ne izgleda apsurdno, tada za nju nema nade*. U realizaciji tog zadatka danas marketing-stručnjaci koriste računala i računalne programe kao ispomoć, kao što je npr. program MindMapper.<sup>341</sup>

**Selekcija ideja.** Selekciji ideja potrebno je pristupiti sustavno i na osnovi rezultata istraživanja. Iz mnoštva ideja potrebno je odabrati one koje imaju najviše izgleda da budu uspješne u budućnosti. Izabiru se ideje za novi proizvod koje se po svom sadržaju uklapaju u misiju i ciljeve pojedinog gospodarskog i drugog subjekta. Ograničenja s kojima se susreću gospodarski i drugi subjekti također su činitelji koji utječu na selekciju ideja. Tako se npr. i dobra ideja koja ima razvojni potencijal u kontekstu tržišta i uklapa se u misiju i ciljeve mora ponekad odbaciti jer je nije moguće realizirati zbog ograničenja u resursima. Ograničenja u resursima najčešće su vezana za nedostatna financijska sredstva, kadrovsku ekipiranost ili proizvodnu infrastrukturu.



Jedan od mogućih pristupa temelji se na vrednovanju ideja i ponderiranju dobivenih vrijednosti, uvažavajući značaj pojedinih ograničenja u realizaciji ideje.

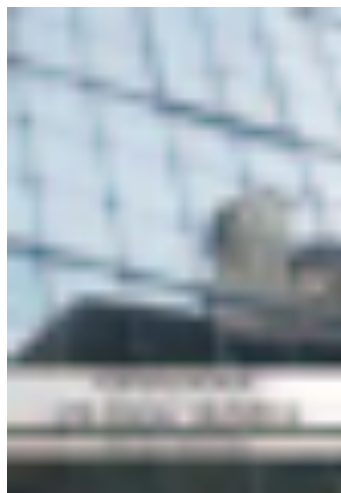
Npr. za neku ideju utvrđeno je više karakteristika koje utječu na vrijednost ideje. Izvršeno je njihovo vrednovanje na skali ocjenama od 1 do 5. Dobivene ocjene ponderirane su brojem koji predstavlja "težinu" značaja pojedine karakteristike (ukupni zbroj pondera je 100% ili 1,00). Konačna ocjena rezultat je umnoška ocjene i pondera te njihovog zbroja. Jednak pristup koristiti se i za druge ideje i "dobitna" je ideja ona s najvećom konačnom ocjenom. Najčešće u daljnje razmatranje ide nekoliko ideja s najboljim ocjenama.

**Razvoj koncepcije proizvoda.** U trećem koraku na selekcioniranim idejama, kojih ima nekoliko, pristupa se definiranju koncepcije proizvoda i testiranju te koncepcije. Razvoj koncepcije<sup>343</sup> proizvoda temelji se na istraživanju koje provode marketing-stručnjaci na način da opišu ideju o novom proizvodu u terminima koji su razumljivi prosječnom potrošaču i ispituju reakcije potrošača na ponuđenu koncepciju proizvoda.

Testiranje koncepcije proizvoda je oblik istraživanja tržišta u kojem potrošači ocjenjuju koncepciju novog proizvoda prezentiranu u pisanom obliku, usmenom prezentacijom, skicama ili kombinacijom navedenog. Tako je npr. autor knjige *Osvajanje ciljnog tržišta*,<sup>344</sup> testirao koncepciju izdavanja knjige u elektronskom obliku na način da bude dostupna na *web*-stranici ili izdavanjem na CD-u. Cilj je bio učiniti knjigu jeftinom. Koncepcija proizvoda, knjige, prezentirana je usmeno potencijalnim potrošačima – redovitim studentima Ekonomskog fakulteta u Rijeci u akademskog godini 2004./05. Nakon prezentiranja koncepcije proizvoda odmah je odbačena ideja o instaliranju knjige na *web*-stranici jer se smatra da je učenje čitanjem teksta sa zaslona vrlo zamorno, a za "printanje" knjige s *web*-stranice treba odvojiti znatna sredstva. Za testiranje druge ideje, izdavanja knjige na CD-u, postavljeno je nekoliko pitanja kao npr.:

- Koji je vaš stav o izdanju knjige na CD-u?
- Koje su prednosti, a koji nedostaci prezentirane koncepcije?

**Slika 98.** Knjiga *Osvajanje ciljnog tržišta*<sup>342</sup>



- Koju ste cijenu spremni platiti za knjigu na CD-u?
- Što bi vas privuklo da se opredijelite na kupnju knjige na CD-u u odnosu na klasični tisak?

Ispitivana skupina studenata smatrala je da izdavanje knjige na CD-u ima više nedostataka, pa i niska cijena jednog primjerka neće demotivirati nelegalno "prženje" CD-a. Nadalje, ocijenjeno je, da učenje čitanjem s CD-a nije praktično, a "printanje" teksta vezano je za troškove koji studentima predstavljaju znatno opterećenje.

Uvažavajući navedeno autor je odustao o prvotne ideje i knjigu tiskao u klasičnom obliku, s tim da je formirao nisku cijenu, a troškove tiskanja pokrio prihodima od sponzora.

**Poslovna analiza.** Poslovnom analizom marketing-stručnjaci utvrđuju isplativost projekta razvoja novog proizvoda. Isplativost razvoja novog proizvoda sagledava se utvrđivanjem kompatibilnosti novog proizvoda s postojećim resursima te projekcijom više financijskih pokazatelja.

Kompatibilnost novog proizvoda s postojećim resursima ispituje se provjerom raspoloživosti i adekvatnosti proizvodnih resursa pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. U slučaju da postojeći kapaciteti nisu zadovoljavajući nužno je planirati izgradnju novih i nabavku nove opreme. Sve navedeno iziskuje izdvajanje financijskih sredstava i određeno vrijeme. Također, potrebno je provjeriti je li novi proizvod kompatibilan s postojećim marketing-mixom i, ako nije, koje financijske, intelektualne i druge napore je potrebno uložiti. U okviru poslovne analize istražuje se i utjecaj snaga iz makromarketing 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, posebno ako je razvoj proizvoda vezan za izgradnju novih objekata i nabavljanje nove opreme.

**Razvoj proizvoda.** U fazi koja se naziva fazom razvoja proizvoda ideja o proizvodu se 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 toj fazi posebna pozornost posvećuje se stvaranju kvalitetnog proizvoda, ali prema očekivanjima potrošača. Ako su očekivanja premašena tada potrošač to vrednuje kao visoku kvalitetu, i obrnuto, ako očekivanja nisu dostignuta, kod potrošača se javlja osjećaj nezadovoljstva, što se ocjenjuje kao loša kvaliteta proizvoda. O navedenom se mora voditi računa i to upravo u fazi razvoja proizvoda, jer kad je proizvod jednom plasiran na tržište njegov uspjeh će umnogome ovisiti upravo o kvaliteti.

U fazi razvoja proizvoda, osim na utvrđivanju materijalnih i nematerijalnih karakteristika novog proizvoda, marketing-stručnjaci su pred izazovom definiranja i drugih elemenata marketing-miksa. Svrha je efikasno i efektivno uskladiti sve elemente marketing-miksa vezano za novi proizvod – od ambalaže i označavanja proizvoda do definiranja elemenata promocije i kanala distribucije.

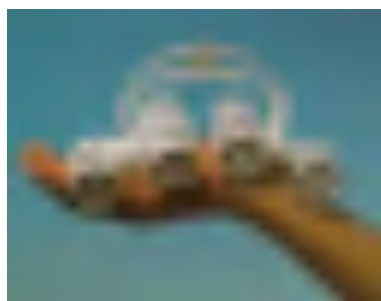
**Testiranje tržišta.** Jednom kada je proizvod definiran po svim njegovim ključnim karakteristikama, spreman je za plasman na prikladnom manjem tržištu koje je izabrano da bude ciljno tržište – test tržište. Svrha testiranja tržišta je utvrditi reakcije potrošača na ciljnom tržištu. Testiranje tržišta provodi se nakon što su sve prethodne faze procesa razvoja proizvoda uspješno okončane i nakon što su utvrđeni i ostali elementi marketing-miksa za proizvod.

Testiranje tržišta osigurava marketing-stručnjacima mogućnost promatranja ponašanja i reakcija potrošača, distributera i drugih sudionika na tržištu u stvarnim tržišnim uvjetima. Promatraju se, prate i registriraju primjedbe na karakteristike proizvoda. Tako je npr. tvrtka *InNova*<sup>346</sup> lansirala novi masažer *Apollos* i na osnovi testiranja tržišta utvrdila određene neprikladnosti vezane za proizvod, ali i za ostale elemente marketing-miksa. Prije lansiranja proizvoda *Apollos* na nacionalno tržište izvršene su korekcije na veličini proizvoda i držaču.

U fazi testiranja tržišta marketing-stručnjaci koriste mogućnost eksperimentiranja s ostalim elementima marketing-miksa, bilo da se radi o cijenama ili o promociji. Tvrtka *InNova* je u fazi testiranja tržišta ispitivala reakcije potrošača na cijene i na boje masažera *Apollos* i na osnovi tih rezultata korigirala cijene i definirala boje proizvoda.

Testiranje tržišta nema samo pozitivne strane. Bitna negativnost te faze svodi se na visoki rizik kojem se izlažu gospodarski i drugi subjekti kada izlaze

Slika 99. Masažer *Apollos*<sup>345</sup>



na tržište s novim proizvodom. Nije rijetkost da konkurencija registrira karakteristike novog proizvoda i karakteristike elemenata marketing-miksa za proizvod. 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 kompletni proizvod i iskoristi mogućnost brže prodaje proizvoda na cjelokupnom tržištu.

**Komercijalizacija.** Na osnovi rezultata testiranja tržišta marketing-stručnjaci utvrđuju potrebne intervencije na marketing-miksu proizvoda prije negoli se proizvod lansira na cjelokupno tržište. Testiranje tržišta daje odgovore o potencijalnoj potražnji na osnovi koje se planira izgradnja ili najam poslovnog prostora i kupovanje ili najam opreme za proizvodnju. Za gospodarske i druge 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, gospodarski i drugi subjekti suočeni su i s potrebom da se angažiraju sredstva za marketing-aktivnosti – od stvaranja promocijske kampanje do razvoja kanala distribucije.

Prilikom lansiranja novog proizvoda donose se odluke o vremenu kada plasirati proizvod na tržište, na koje tržište plasirati proizvod, kojim potrošačima je proizvod namijenjen i odluke o tome kako nastupiti na tržište.

Pravilno definirano vrijeme ulaska na tržište osigurava ostvarivanje konkurentske prednosti i dobiti. Ulazak na tržište u krivo vrijeme, neovisno radi li se o ranom ili kasnom ulasku na tržište, može donijeti gubitke u poslovanju. S pravovremenim ulaskom na tržište ostvaruje se prednost pred konkurencijom, zadovoljava nepodmirena potražnja i osvajaju novi potrošači.

Gdje lansirati novi proizvod je odluka kojom se definira hoće li se novi proizvod lansirati na lokalnom, regionalnom, nacionalnom ili međunarodnom tržištu. Većina gospodarskih i drugih subjekata nastup na tržište 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.

Gospodarski i drugi 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*). Novi proizvod plasira se i potrošačima koji su pokazali vjernost tvrtci i koji su surađivali u stvaranju proizvoda.

Uvođenja novog proizvoda na tržište temelji se na prethodno utvrđenim dimenzijama ulaska na tržište (kad, gdje, kome) i operativnom planu kojim je utvrđen budžet za lansiranje novog proizvoda na tržište.

### 6.3.3. Prihvaćanje novog proizvoda

Jednom kad je novi proizvod razvijen on nema svoju vrijednost dok nije prihvaćen na tržištu. On nema niti tržišnu vrijednost ako se njegovo korištenje ne širi tijekom vremena. Nakon završetka jednog procesa, koji se naziva procesom razvoja novog proizvoda, slijedi novi proces koji se naziva procesom prihvaćanja i širenja (difuzije) novog proizvoda. Prihvaćanje i širenje novog proizvoda su dijelovi jedinstvenog procesa čije se karakteristike elaboriraju odvojeno.

Prihvaćanje novog proizvoda je vezano za početak korištenja novog proizvoda. Svi potrošači ne prihvaćaju novi proizvod odmah po njegovoj pojavi na tržištu. Neki se čak predbilježe za kupnju i prije nego što je proizvod lansiran, dok drugi to čine u kasnije fazama. Npr. za DVD s filmom dio potrošača vrši rezervaciju DVD-a kod svog prodavača, dok ostali reagiraju nakon što čuju mišljenje prijatelja o filmu. S tim u svezi nabava i korištenje proizvoda šire se postupno. Dolazi do pojave koja se naziva – širenje novog proizvoda ili tzv. difuzija inovacije.

Potrošači u prihvaćanju novog proizvoda prolaze kroz više mentalnih faza i faza ponašanja. Neovisno o vrsti novog proizvoda, tj. radi li se o novom CD-u, mobitelu ili računalu, potrošači prolaze kroz više faza – od nesvjesnosti o postojanju novog proizvoda do faze u kojoj potrošač postaje lojalan i ponavlja kupnju istog proizvoda ili proizvoda istog prodavača. Potrošači u prihvaćanju novog proizvoda prolaze kroz sljedeće faze, pri čemu u svakoj od tih faza otpadne dio potrošača:

- fazu svjesnosti o postojanja novog proizvoda na tržištu,
- fazu iskazivanja zanimanja za novi proizvod,
- evaluaciju novog proizvoda,
- isprobavanje novog proizvoda,
- usvajanje novog proizvoda i
- prihvaćanje novog proizvoda.

**Svjesnost o postojanja novog proizvoda na tržištu.** Npr. skupina potrošača na osnovi promocijskih aktivnosti tvrtke *Istravino*<sup>347</sup> postala je svjesna da je na tržištu plasiran novi voćni sok od marelice. Potrošači su novi voćni sok mogli uočiti i na policama *Brodokomerca nova*. Međutim, samo jedan dio potrošača koji su postali svjesni novog voćnog soka na tržištu ulazi u drugu fazu – fazu interesa.

**Iskazivanje zanimanja za novi proizvod.** U toj fazi dio potrošača pažljivijim odnosom prema informacijama o novom proizvodu pronalazi interes i to iskazuje registriranjem informacija o proizvodu.

**Evaluacija novog proizvoda.** U sljedećoj fazi – fazi evaluacije, potrošači na osnovi prikupljenih informacija i dosadašnjih iskustava ocjenjuju proizvod na način da utvrđuju koristi i troškove koje će imati kupnjom proizvoda. Dakako da evaluacija za skuplje i proizvode koji se rjeđe kupuju, kao npr. automobil *BMW*,<sup>348</sup> traje dulje i pristupa joj se ozbiljnije. Za proizvode koji se kupuju svakodnevno, kao npr. dnevne novine *Novi list*,<sup>349</sup> evaluacija traje kratko i bez mnogo promišljanja.

**Isprobavanje novog proizvoda.** U slučajevima kada potrošač ocijeni da će nabavka proizvoda ispuniti njegove potrebe ili želje i da je odnos između koristi koje će po toj osnovi ostvariti veći od troškova, tada potrošač ulazi u novu fazu – fazu probanja. Mnoge tvrtke ulažu velika sredstva da u ovoj fazi ponude potencijalnim potrošačima svoje proizvode na probanje. *Gavrilović*<sup>350</sup> to čini tako što, najčešće u supermarketima, građanima nudi na probanje nove suhomesnate proizvode. Mnogi prodavači automobila nude na probanje novi model automobila, kao što to čini *Euroline*<sup>351</sup> za novi model *Mercedesa* klase A.

**Usvajanje novog proizvoda.** Faza usvajanja proizvoda nastupa kada potrošač nakon svih prethodnih faza odlučuje da je ponuđeni proizvod upravo ono što njemu treba i poduzima aktivnosti za kupnju. Kupovanjem proizvoda potrošač se suočava i s problemom njegova korištenja i održavanja. U tu svrhu proizvođači ulažu dodatne napore i teže da svaki proizvod ima jednostavno rukovanje i održavanje, a osiguravaju se i dodatne postkupovne usluge, kao što su servisiranje i zamjena pokvarenih dijelova. U *Elektromaterijalu*<sup>352</sup> proizvodi koje se nude kroz njihovu prodajnu mrežu raspolažu s certifikatom proizvođača, jamstvom i servisom, što nije uvijek slučaj u drugim prodavaonicama elektro-robe.

Slika 100. Najmoderniji mobitel<sup>353</sup>



**Prihvatanje novog proizvoda.** Nakon usvajanja novog proizvoda potrošači vrednuju očekivane koristi s onima koje su ostvarene kupnjom proizvoda i to sve u kontekstu troškova vezanih za nabavu proizvoda. Potrošači ulaze u završnu fazu procesa prihvatanja novog proizvoda – fazu trajnog prihvata proizvoda. Naime, pozitivno iskustvo s novim proizvodom dovodi potrošača u situaciju da ponavlja kupnju istog i time postaje vjieran proizvodu i proizvođaču. Izgradnja vjernosti potrošača je temelj napretka u dinamičkom okruženju i mnoge tvrtke spremne su uložiti velika sredstva u unapređenje proizvoda, povećanje kvalitete,

promocijskih i drugih marketing-aktivnosti kako bi izgradile sebi vjerne potrošače.

#### 6.3.4. Širenje novog proizvoda

Potrošači koji odmah po lansiranju proizvoda na tržište prihvaćaju novi proizvod nazivaju se inovatorima. Ta skupina potrošača marketing-stručnjacima je iznimno važna i nju se naprosto ne može preskočiti. Tek kada ta skupina potrošača prihvati novi proizvod na red dolazi druga, treće, četvrta i, na kraju, peta skupina potrošača. Naime, nisu svi potrošači odmah spremni prihvatiti novi proizvod. Jedni to čine odmah za jednu vrste proizvoda, dok drugi to čine za drugu vrstu proizvoda. Većina potrošača reagira sa zadržkom i kupuje tek nakon što se više informira ili nakon što dozna da mnogi koriste proizvod i imaju pozitivna iskustva s tim proizvodom.

Razlikuje se pet skupina potrošača s obzirom na relativno vrijeme prihvaćanja novog proizvoda i širenja proizvoda na tržištu. Prva skupina su inovatori, slijede rani usvajači, rana i kasna većina te, na kraju, neodlučna skupina potrošača.<sup>354</sup>

**Inovatori.** 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. Npr. nove modele mobitela pretežito koriste mladi, obrazovani ljudi, sa značajnijim financijskim izvorima. Novi model mobitela im osigurava ugodnu komunikaciju, ali i status u društvu.

**Rani usvajači.** 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. Rani usvajači prihvaćaju nove modele mobitela s nešto većim vremenskim odstojanjem u odnosu na inovatore. To su također natprosječno dobro situirane i visoko obrazovane mlađe osobe koje zauzimaju određene poziciju u poslovnoj hijerarhiji.

**Rana većina.** 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. Novi model mobitela za ranu većinu predstavlja manji izazov i njegova nabava je motivirana racionalnim rješenjima koja su vezana za više funkcija i praktičnu upotrebu mobitela.

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

Slika 101. Stari telefon<sup>355</sup>



svakodnevnom životu i radu. Kasna većina za mobilne telefone su potrošači koji ne vode brigu o trendovima u mobilnoj telefoniji. Zadovoljavaju se osnovnim funkcijama i najčešće mobilne telefone koriste pasivno, tj. samo u slučaju potrebe ili da bi ih netko mogao nazvati ili poslati im poruku.

**Neodlučni.** 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. Novi mobilni telefon vjerojatno neće biti prihvaćen u ovoj skupini. Ona reagira na način da je klasični telefon primjereniji jer je jednostavniji za rukovanje, jeftiniji, a i naviknuti su na klasičan telefon.

## 6.4. ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA

### 6.4.1. Konceptija životnog ciklusa proizvoda

Jednom kada je proizvod stvoren i lansiran na tržište smatra se da je započeo njegov životni ciklus. Naime, kod proizvoda kao i kod osoba, život započinju rođenjem i prolazi kroz više životnih faza.

Kod proizvoda razlikuju se četiri faze životnog ciklusa: faza ulaska proizvoda na tržište, faza rasta, faza zrelosti i faza odumiranja. Konceptija 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 Compaq PG587EA koji je u fazi uvođenja na tržište, a koji na hrvatsko tržište isporučuje tvrtka *Ventex*.<sup>356</sup> Za klasične mehaničke ručne satove može se utvrditi da su u zreloj fazi, iako proizvođači stalno ulaze na tržište s novim modelima ručnih satova.

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 ulaza proizvoda na tržište, a na drugi način u fazi rasta, zrelosti ili opadanja. Različito ponašanje u pojedinim fazama rezultat je uvjeta na tržištu, a prisutan je i različit intenzitet tog utjecaja.

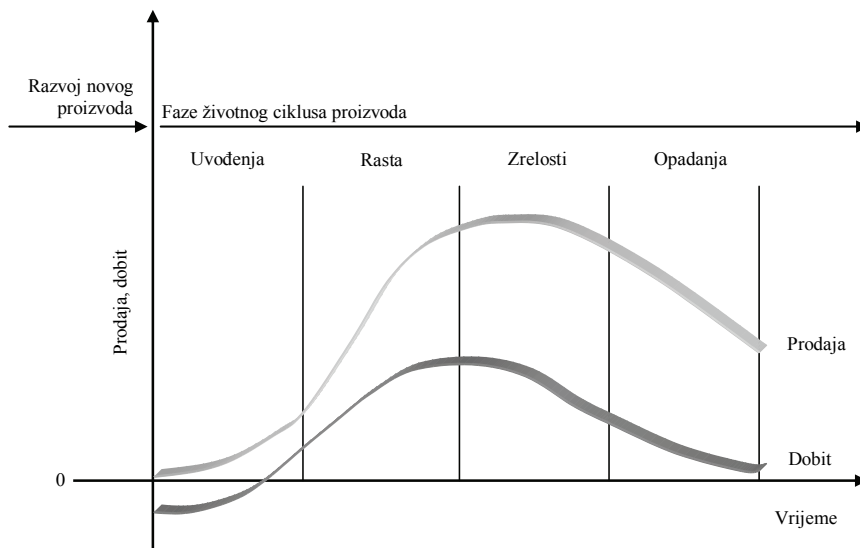
Na grafikonu 1 prikazane su navedene faze životnog ciklusa proizvoda i kretanje krivulja ukupne prodaje i dobiti za određenu kategoriju proizvoda, npr. prijenosna računala ili ručne mehaničke satove.

Krivulja životnog ciklusa proizvoda za različite proizvode je različitog oblika i različite dužine. Više činitelja utječe na dužinu i oblik krivulje životnog ciklusa proizvoda. Smatra se da su ključni činitelji koji utječu na različitost oblika i dužinu krivulje vezani za potrebe i želje potrošača, te



stavove i ponašanje potrošača, tehnološke promjene, aktivnost konkurencije i marketing-aktivnosti same tvrtke.<sup>357</sup>

**Grafikon 1.** Životni ciklus proizvoda



Potrebe, želje, stavovi i ponašanja potrošača u mnogome određuju brzinu prihvata novog proizvoda. U jednom slučaju je to brže, kao npr. za mobilne telefone gdje su potrošači brzo prihvatili mogućnost mobilne telefonije. U drugom slučaju to može biti duže, kao npr. za pročišćivače za vodu tvrtke *Brita Professional*<sup>358</sup> ili za usluge *e-bankinga Zagrebačke banke*,<sup>359</sup> *Privredne banke Zagreb*<sup>360</sup> ili drugih banaka u Hrvatskoj.

Tehnološke promjene determiniraju životni vijek proizvoda. U kategorijama proizvoda gdje se ugrađuju mikro čipovi tehnološke su promjene iznimno brze, pa tehnološki modeli brzo zastarijevaju i krivulja životnog ciklusa je kraća. Tako npr. računala zbog novih kapaciteta i brzine svake dvije do tri godine dobivaju nove, za potrošače atraktivnije, karakteristike.

Primjer je 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 2004. godine na tržištu u Hrvatskoj se nudi

**Slika 102.** Compaq računalo<sup>361</sup>



HP Compaq, bitno atraktivnijih karakteristika kao što su Intel Pentium M, 1,8 Ghz, 512 MB RAM, 2GB, FDD.

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. Tako je npr. u farmaceutskoj industriji predviđeno da se novi lijek zaštićuje na vrijeme od deset godina. Tek nakon isteka tog vremena njegov sastav je javan i mogu ga proizvoditi i druge farmaceutske tvrtke.

Marketing-aktivnosti gospodarskih i drugih subjekata pridonose oblikovanju krivulje životnog ciklusa proizvoda i njezinoj dužini. Svaki subjekt nastoji da proizvod prijeđe što brže iz faze uvođenja u fazu rasta te da se što duže zadrži na prijelazu iz faze rasta u fazu zrelosti, kada se ostvaruju najpovoljniji rezultati poslovanja.

Iz tih razloga potrebno je upravljati proizvodima na način da se definiraju strategije kojima se ostvaruju najbolji rezultati u svakoj pojedinoj fazi. Potrebno je istaknuti da se pojedini faze ne mogu preskočiti, ali se mogu poduzimati aktivnosti da traju kraće ili duže.

#### 6.4.2. Faze životnog ciklusa proizvoda

**Faza uvođenja proizvoda na tržište.** Uvođenje proizvoda na tržište popraćeno je velikim naporima i troškovima. Gospodarski i drugi subjekti u toj fazi opterećeni su troškovima iz prethodne faze – faze razvoja novog proizvoda, ali i troškovima vezanima za stimuliranje potražnje za novi proizvod koji se uvodi na tržište.

Slika 103. Novi proizvod<sup>362</sup>



Troškovi ulaska na tržište u pravilu su veliki. Potrebno je savladati ulazne prepreke i informirati tržište o novom proizvodu. Mnogo sredstava se troši na organiziranje distribucije – kako fizičke distribucije, tako i kanala distribucije. Pored troškova organiziranja prodaje proizvoda, 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 marketing-aktivnosti i na određenoj točki prihod po osnovi prodaje premašuje troškove i počinje se ostvarivati dobit. Svaki gospodarski i drugi 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 gospodarski i drugi 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 – nastup na tržištu s visokim ili nastup na tržištu s niskim cijenama. Prva strategija poznata je pod nazivom strategija "ubiranja vrhnja", a druga pod nazivom "strategija penetracije".

**Faza rasta.** 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 subjekata koji prodaju proizvod, 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 gospodarski i drugi 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 tvrtkama koje 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 gospodarski i drugi subjekti koji ne uvažavaju karakteristike faze rasta i ne prilagođavaju svoju aktivnost novim uvjetima djelovanja, ulaze u konkurentske borbe iz kojih najčešće izlaze poraženi.

**Faza zrelosti.** 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 kanale distribucije, 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, kopiranjem vodećeg proizvoda i nižim cijenama osvajaju dio tržišta. Proizvodi postaju sve sličniji jedni drugome i potrošač ne uočava razlike.

Ciljevi marketing-aktivnosti pod utjecajem navedenih pojava se modificiraju. U fazi zrelosti oni su vezani za razvijanje vjernosti postojećih potrošača i privlačenje novih potrošača. 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 ostvari 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.

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.** 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 gospodarskih i drugih subjekata ima trend opadanja i smanjuje se.

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 reaguju 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 gospodarskim i drugim subjektima s tržišta izvlače naglo.

U situaciji kada se s proizvodom više ne ostvaruje očekivana dobit mnogi gospodarski i drugi subjekti opredjeljuju se za njegovo eliminiranje. Eliminiranje nije spontano, već je planirani proces iz kojega gospodarski i drugi subjekti nastoje izvući preostalu dobit. U tom postupku postupa se pažljivo zbog eventualno negativne reakcije i na način 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 samo unapređenju prodaje.

#### 6.4.3. Alternativni životni ciklusi proizvoda

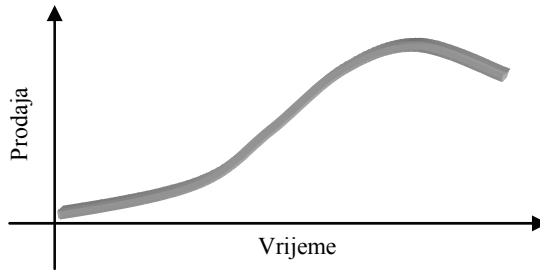
Dužina životnog ciklusa proizvoda nema pravila. Za jedne proizvode to je kraće vrijeme, npr. tri mjeseca, kao što to može biti slučaj za novu dječju igračku, a za neke duže, npr. pet godina za novi model automobila. Poznavanje dužine životnog ciklusa, iako korisno, nije nužno. Ono što je bitno je uvažavanje različitosti karakteristika proizvoda u pojedinim fazama i s tim u svezi donošenje primjerenih odluka u sklopu razvoja proizvoda.

Analizirani životni ciklus proizvoda u prethodnim točkama je klasičan ili opći pristup životnom ciklusu proizvoda. Međutim, pored navedenog klasičnog životnog ciklusa, koji je karakteriziran "zvonastim" oblikom krivulje, razlikuju se još četiri vrste životnog ciklusa. Ciklusi se razlikuju ovisno o vrsti proizvoda tj. da li se radi o proizvodima za čije korištenje je potrebno veće ili manje obrazovanje (*high learning products/low learning products*) ili se radi o modnim proizvodima ili proizvodima koji su hit.<sup>363</sup>

**Proizvodi za čije korištenje je potrebno veće obrazovanje (*high learning products*).** Životni ciklus proizvoda za koje je potrebno veće obrazovanje odstupa od klasičnog životnog ciklusa (grafikon 2). 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 – faze rasta, zrelosti i opadanja imaju slične karakteristike kao i faze u klasičnom životnom ciklusu proizvoda.

**Grafikon 2.** Proizvodi za koje je potrebno veće obrazovanje

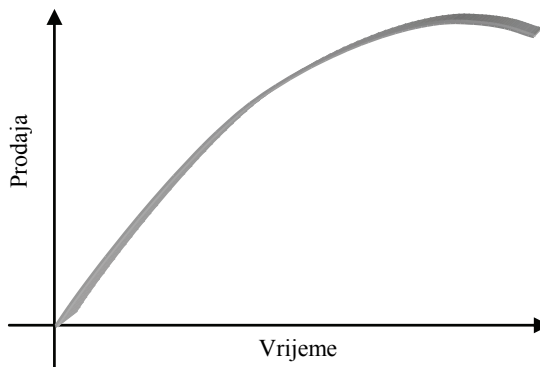


**Proizvodi za čije korištenje je potrebno manje obrazovanje** (*low learning products*). Životni ciklus proizvoda za koje je potrebno manje obrazovanje također odstupaju od klasičnog životnog ciklusa. Za takvu vrste proizvoda prodaja odmah počinje rasti jer nije potrebno posebno obrazovanje niti poznavanje načina na koji se proizvod koristi ili kako proizvod funkcionira (grafikon 3).

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

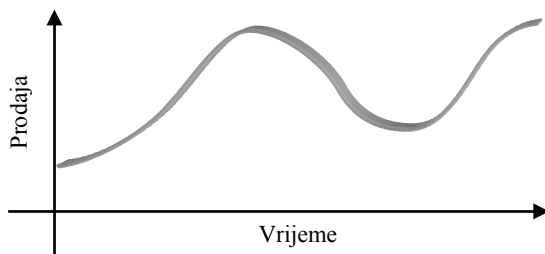
Primjer proizvoda za koje je potrebno manje obrazovanje su većina prehrambenih proizvoda, kao npr. jogurti s različitim okusima, različiti voćni sokovi i slično.

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



**Modni proizvodi.** Životni ciklus modnih proizvoda karakteriziran je klasičnim fazama životnog ciklusa proizvoda – uvođenje, rast, zrelost i opadanje, s tim da pojedine faze traju za različite modne proizvode različito vrijeme (grafikon 4). Neki modni proizvodi, kao npr. traper jakne, traju duže vrijeme, dok je neka melodija popularna tek kratko vrijeme.

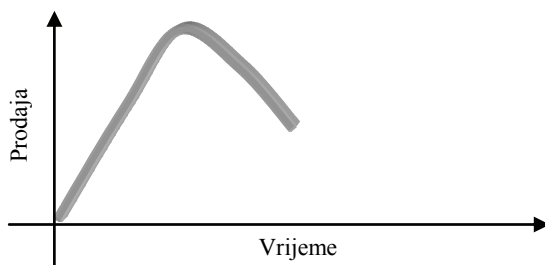
**Grafikon 4.** Modni proizvodi



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. Taj trend poznat je pod nazivom *retro*.

**Hitovi.** Proizvodi koji su hit imaju osebujni životni ciklus (grafikon 5). Hitovi su proizvodi čija prodaja naglo raste i brzo dostiže vrhunac, ali jednako tako prodaja brzo pada. Sve se to događa u relativno kratkom vremenu. Modni hit je npr. *pearcing* tj. postavljanje naušnica i sličnih ukrasa na pojedine dijelove tijela ili tetoviranje tijela. Potrošači proizvoda koji su modni hit su u pravilu osobe koji se žele razlikovati od drugih i osobe koje imaju sklonosti prema avanturizmu.

**Grafikon 5.** Proizvodi koji su hit



## Stavovi eksperata

**Proces razvoja novog proizvoda je proces od nekoliko faza koji započinje generiranjem ideja. Koji su, prema Vašem iskustvu, kriteriji po kojima tvrtke odabiru najbolju ideju za razvoj novog proizvoda?**



Prof. dr. sc. Nataša Renko  
Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet Zagreb,  
Trg J.F. Kennedy 6, 10000 Zagreb  
T (01) 238 3374  
F (01) 233 5633  
E [srenko@efzg.hr](mailto:srenko@efzg.hr)  
W <http://oliver.efzg.hr/~nrenko>

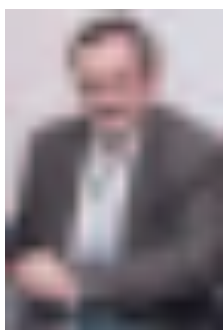


Prema mom mišljenju, sam proces razvoja novog proizvoda obuhvaća sljedeće faze: generiranje ideja, selekcija ideja, razvoj koncepcije i testiranje, strategija marketinga, poslovna analiza, razvoj proizvoda, testiranje tržišta te komercijalizacija. Dakle, sve započinje generiranjem ideja, gdje se razmišlja o stvaranju novog proizvoda te o modifikaciji ili poboljšanjima postojećih. Zatim slijedi određivanje kriterija za ideje te njihov odabir ili faza selekcije, koju slijedi razvoj koncepcije i testiranje odabrane ideje proizvoda te osmišljavanje i definiranje strategije marketinga. Da bi se uvidjelo može li proizvod doista uspjeti na tržištu, odnosno je li njegova proizvodnja poduzeću isplativa, slijedi poslovna analiza te nakon nje i razvoj proizvoda. Normalno, prije samo faze komercijalizacije i početka proizvodnje potrebno je provesti testiranje tržišta kako bi se utvrdile reakcije potrošača, otklonili eventualni nedostaci gotovog proizvoda te prilagodio marketing-miks stanju i zahtjevima na ciljnom tržištu.

Uspješno izvedene i završene sve prethodne faze razvoja novog proizvoda preduvjet su za njegovu uspješnu komercijalizaciju. Stoga se može reći da je kvalitetno izvedena faza razvoja, odnosno generiranja ideja, odskočna daska tj. da predstavlja poticaj za nastavak procesa razvoja novog proizvoda. Pri tomu se pažnja mora pridavati izvorima generiranja ideja. Većina poduzeća uvažava mišljenja potrošača, napore konkurencije, stavove i mogućnosti dobavljača te povratne informacije s tržišta od strane distributera. Navedeni izvori informacija za generiranje ideja imaju podjednaku važnost te se smatraju ravnopravnima. Mada, prema mojem mišljenju, sve zapravo mora krenuti od potrošača.



Istraživanjem tržišta, odnosno istraživanjem kako svojih tako i potrošača konkurencije, poduzeća dobivaju vrijedne informacije o njihovim navikama, potrebama i željama. Dobivaju informacije o njihovom zadovoljstvu postojećim proizvodima, ali i informacije o njihovim načinima upotrebe i korištenja. Poduzeća sagledavaju i informacije od potrošača konkurencije kako bi mogli dobiti cjeloviti pogled na svoj proizvod, njegove prednosti i nedostatke te uočiti kako njihovi konkurenti drugačije ispunjavaju potrebe svojih potrošača. Dakle, početak svih razmišljanja o novom proizvodu donose sadašnji, potencijalni, ali i potrošači konkurencije. Pri tomu se, dakako, moraju uvažavati i drugi izvori informacija.



Stanislav Biondić, predsjednik Uprave

*Belupo d.d.*

Josipa Vargovića 4/3

48 000 Koprivnica

T (048) 659 011

F (048) 624 992

E [belupo@belupo.hr](mailto:belupo@belupo.hr)

W [www.belupo.hr](http://www.belupo.hr)



Proces razvoja novog proizvoda u farmaceutskoj industriji, iako sličan ostalim robama široke potrošnje, ima svoje specifičnosti koje iziskuju posebnu pažnju. Jedan od često objavljivanih podataka kako istinski novi proizvod, nova molekula, stoji oko 800 milijuna američkih dolara govori sam za sebe da je malo kompanija koje si mogu priuštiti cjeloviti razvojni pristup. Pa, čime se onda bavi većina farmaceutskih kompanija? Služeći se klasičnim marketinškim alatima, uz male specifičnosti, pažljivo se proučava proizvodni portfelj, kako vlastiti tako i vodećih svjetskih proizvođača. Neke farmaceutske kompanije, a među njima je i *Belupo*, imaju posebne Timove za portfelj koji imaju zadatak generirati ideje i popunjavati portfelj novim proizvodima koji osiguravaju postojani rast i profitabilnost. Tim za portfelj je interdisciplinaran i njegova je uloga vođenje svih faza u razvoju novog proizvoda, ali mi ćemo se ovdje samo osvrnuti na generiranje ideja.

Cijeli proces obično kreće od *Opinion lidera*, a to su vodeći specijalisti i sveučilišni profesori medicinskih i farmaceutskih fakulteta, koji unutar ciljane fokusirane skupine proizvoda prate svjetske trendove i mogu predvidjeti buduća kretanja. Marketinški gledano, oni su ovdje u ulozi potrošača, jer govorimo o lijekovima koji se propisuju na liječnički recept i njihova je uloga

identificirati potrebe i buduće potrebe tržišta. Posljednjih godina paralelno s konzultiranjima *Opinion lidera* razvio se i *Business intelligence* čiji je zadatak generirati ideje uglavnom prateći zbivanja unutar vodećih farmaceutskih kompanija i okružja na fokusiranim tržištima. Uz ove dvije osnovne metode potrebno je spomenuti i *brainstorming* koji se periodično sprovodi koordinirano od strane Tima za portfelj, koji se s najvećom pozornošću popunjava specijalistima iz struke unutar kompanije, a koji uz visoku razinu imaginarnosti pokušavaju postići veću raznolikost od konkurencije na kojoj se mogu temeljiti komparativne prednosti *Belupa* u odnosu na konkurenciju i poslovno okruženje.

Da bi i ovako složen proces bio još kompliciraniji, važno je napomenuti da u segmentu farmaceutike postoji jedna od najsloženijih regulativa iza koje stoji čitav niz državnih službi koje prate striktno poštivanje patentne zaštite proizvoda i proizvodnog procesa. Kada se postigne suglasnost, utvrdi patentni status, izvrši farmakoekonomska analiza, ovisno od životnog ciklusa proizvoda sa stanovišta patentne zaštite, govorimo o novom proizvodu do kojeg možemo doći kupnjom licence ili kupnjom gotovog dosjea ili vlastitim razvojem koji je ujedno najduži put i traje nekoliko godina i kod kojega je potrebno izvršiti bioekvivalencijska ispitivanja na referentni proizvod originatora.

## SLUČAJ: Razvoj i lansiranje novog proizvoda na tržište<sup>364</sup>



*Polar d.o.o.*  
Put Supavla 1, 21000 Split  
T (021) 380 770  
F (021) 380 771  
E polar@polar.hr  
W www.polar.hr

Upravo je završio redoviti mjesečni sastanak uprave *Polara*. Glavna rasprava vezala se za novi *Polarov* proizvod koji je prošli mjesec (rujan 2003.) trebao biti spreman za tržište, ali još ni danas nije bio gotov. Do sljedećeg tjedna voditelj razvoja mora odlučiti treba li odustati od proizvoda ili nastaviti ulagati dodatna sredstva dok proizvod ne bude spreman za tržište.

Djelatnost poduzeća *Polar d.o.o.* Split jest razvoj i prodaja vlastitih softverskih proizvoda putem interneta u cijeli svijet. *Polar* je 2002. godine imao portfolio proizvoda kojem je nužno trebalo "osvježanje" tj. uvođenje novog proizvoda. Naime, svi su *Polarovi* proizvodi bili već duže vrijeme na tržištu, u fazi zrelosti i opadanja. Više puta su izvršene modifikacije tih proizvoda i za njih se primjenjivala strategija ubiranja plodova, odnosno zadržavanje prodaje na dostignutoj razini.

Ideja o novom proizvodu generirana je provođenjem preliminarnih istraživanja, anketiranjem posjetitelja *web*-stranica i na *brainstorming* sastancima. Prema istraživanjima 2001. godine koja su uspoređivana s prošlim istraživanjima i budućim pretpostavkama, poduzeće *Polar* se odlučilo na razvoj kompjuterskog programa koji vrši analizu protoka *e-mail* poruka te na osnovu te analize prikazuje korisniku izvješća. Prešlo se na odluku o pozicioniranju za potrebe kojeg se izrađuje percepcijska mapa na kojoj je vertikalna cijena (visoka/niska), a na horizontali korisnik proizvoda (manager/sustav inženjer). Postojeći konkurenti se smještaju na mapi i odabire se nezadovoljeni segment tržišta: racionalni manageri tj. manageri koji su spremni platiti nisku cijenu za *software*. Pred novi proizvod postavljen je cilj – ući prvi u novi tržišni segment i u njemu ostvariti poziciju lidera. Predviđeno vrijeme za razvoj novog proizvoda bilo je 12 mjeseci. Oformljen je tim programera i marketera. Odabrana je cjenovna strategiju penetracije. Predviđeno je da se u distribuciji proizvoda koristi izravni kanal (vlastiti internet dućan u koji je dnevno ulazilo preko 300 potencijalnih kupaca) te kratki neizravni kanali. U promotivnom spletu najveće značenje je imalo internet oglašavanje te publicitet i osobna prodaja.

Međutim, nakon 12 mjeseci rada proizvod nije bio dovršen, a predviđeni budžet za troškove proizvodnje potrošen. Ustanovljeno je da će za završetak proizvoda trebati još 4 do 6 mjeseci, a čak niti tada neće biti moguće isprogramirati sva svojstva proizvoda zacrtana marketinškim planom i

potrebama tržišta (programeri su naišli na problem integracije *softwarea* s pojedinim drugim sustavima). Dakle, ni uz dodatni rad važne funkcionalnosti proizvoda, koje su ga trebale razlikovati od konkurencije, nisu mogle biti izvedene kako je na početku bilo zamišljeno.

U ovom trenutku voditelj razvoja ovog proizvoda treba odlučiti: nastaviti dodatna ulaganja van predviđenog budžeta u proizvodnju i kasnije u promociju još 4-6 mjeseci i time pokušati vratiti barem uložena sredstva (vjerojatno tek za 3-4 godine) ili odmah prestati s razvojem proizvoda i zaustaviti daljnje trošenje.

## INTERNET VJEŽBA: *Neva d.o.o.*

*Neva d.o.o.* bavi se razvojem, proizvodnjom i prodajom kozmetičko-higijenskih proizvoda i proizvoda za kućanstvo. Razvojem blagih, neiritacijskih proizvoda, neškodljivih za okolinu, stvara trajni doprinos kvaliteti življenja potrošača. Kvaliteta je *Nevino* strateško usmjerenje, a u poimanju kvalitete središnje mjesto imaju zahtjevi i očekivanja kupaca. Početkom 2003. godine *Neva* je postala dijelom *Atlantic Grupe* pri čemu jača prisustvo *Nevinih* proizvoda na domaćem i inozemnim tržištima.

<http://www.neva.hr>

1. Koristeći elemente proizvoda analizirajte po jedan *Nevin* proizvod iz tri različite linije proizvoda.
2. Na *web*-stranici pronađite po jedan *Nevin* proizvod za svaki od 3 stupnja inovacije. Vaše odgovore argumentirajte.
3. Odaberite jedan od *Nevinih* proizvoda te prodite s njim kroz faze prihvaćanja novog proizvoda. Za svaku od faza prihvaćanja novog proizvoda navedite barem dva razloga zbog kojih bi potencijalni potrošači mogli odustati.

Slika 104. *Web*-stranice tvrtke *Neva*<sup>365</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Objasnite pojam proizvoda i dvije dimenzije proizvoda na primjeru ove knjige?
2. Proizvode krajnje potrošnje sačinjavaju konvencionalni proizvodi, *shopping* proizvodi i specijalni proizvodi. U smislu količine, kojih od tri tipa proizvoda imate najviše u svom kućanstvu? Ukupna vrijednost kojih od tri tipa proizvoda je najveća? Koji od tri tipa proizvoda najčešće kupujete? Poznajete li nekoga čiji bi se odgovori razlikovali od Vaših?
3. Klasifikacija proizvoda poslovne potrošnje razlikuje šest kategorija proizvoda. Koje kategorije proizvoda najvjerojatnije neće nabavljati osiguravajuće društvo? Na primjeru tvrtke za koju znate da nabavlja sve tipove proizvoda navedite primjere konkretnog proizvoda za svaku pojedinu kategoriju.
4. Kada je prije nekoliko godina tvrtka *Podravka* lansirala na tržište *Straciatelino* je li ona proširila ili produbila svoj proizvodni program – asortiman? Što se, pak, desilo asortimanu kada je nedavno uvela kategoriju zamrznutih proizvoda? Smatrate li *Podravkin* asortiman proizvoda konzistentnim? Obrazložite!
5. Teži se diferencijaciji koristeći kombinaciju svih elemenata proizvoda. Međutim, odabir ključnog elementa za diferencijaciju varirat će ovisno o tipu proizvoda. Koji je po Vašem mišljenju element proizvoda ključan prilikom odluke o sirovinama, o kapitalnim sredstvima, o impulzivnim proizvodima, o specijalnim proizvodima?
6. U raspravi vezano za marku potrebno je razlikovati ime marke od znaka marke i zaštitnog znaka. Obrazložite kroz primjer.
7. Ambalaža ima tri osnovne funkcije: zaštitnu, informativnu i komercijalnu. Navedite primjer proizvoda kod kojeg ambalaža ima primarno zaštitnu, kod kojeg ima primarno informativnu, a kod kojeg primarno komercijalnu funkciju te kod kojeg su sve tri funkcije podjednako bitne.
8. Raspon u kojemu se nešto definira kao novi proizvod ide od proizvoda na kojem su izvršene minimalne preinake do proizvoda koji je potpuno nov po svim karakteristikama. S tim u svezi razlikuju se tri stupnja inovacije proizvoda. Koji?
9. Proces razvoja novog proizvoda odvija se kroz različite faze. Zamislite da ste pekar i pokušajte razviti svoj novi proizvod prolazeći kroz svaku pojedinačnu fazu. Zamislite da ste inženjer u HP-u i pokušajte učiniti isto.

10. Da radite u banci i razvijate novi proizvod koje biste kriterije, koji bi vam pomogli da izaberete najbolju ideju, koristili u evaluaciji ideja za novi proizvod?
11. Poslovnom analizom marketing-stručnjaci utvrđuju isplativost projekta razvoja novog proizvoda. Kako se sagledava isplativost razvoja novog proizvoda? Smatrate li bitnijim utvrđivanje kompatibilnosti novog proizvoda s postojećim resursima ili projekciju financijskih pokazatelja? Objasnite!
12. Testiranje tržišta je eksperimentiranje s elementima marketing-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?
13. Faze prihvaćanja novog proizvoda su: svjesnost, interes, evaluacija, probanje, usvajanje i prihvata. Možete li se sjetiti nekog proizvoda koji niste prihvatili iako ste mu "dali šansu"? U kojoj ste fazi odustali od njega?
14. Smatrate li sebe inovatorom ili spadate u skupinu ranih usvajača, rane većine, kasne većine ili u skupinu neodlučnih? Možete li ponuditi generalni odgovor ili Vaš odgovor znatno varira ovisno o tome radi li se o odjevnom predmetu, tehnici, novoj dijeliti, novoj filozofiji života?
15. Zamislite svojih pet omiljenih proizvoda. Možete li odrediti u kojoj fazi životnog ciklusa je svaki od njih?
16. Uvođenje proizvoda na tržište popraćeno je velikim naporima i troškovima. Pokušajte se prisjetiti nekog proizvoda koji je nedavno bio u fazi uvođenja. Je li pristup te tvrtke bio sličan onome što se ovdje preporuča za fazu uvođenja?
17. 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.
18. Na istoj vremenskoj liniji nacrtajte krivulje životnog ciklusa za sljedeće proizvode: mobitel s kamerom, *ab kultura*, mini suknje, tetoviranje. Pojasnite zašto svaka od nacrtanih krivulja izgleda drugačije.

## IZVORI:

- 
- <sup>295</sup> <http://oliver.efri.hr/~aiesec/> (25.02.2005.)
- <sup>296</sup> <http://www.hitech-solutions.com>
- <sup>297</sup> <http://www.saponia.hr>; *Zirodent* je nositelj znaka *Hrvatska kvaliteta* dobivenog 2004. godine,
- <sup>298</sup> <http://www.kras.hr>
- <sup>299</sup> <http://www.vis-kig.hr>
- <sup>300</sup> <http://www.meblo.hr>
- <sup>301</sup> <http://www.slavonija-di.hr>
- <sup>302</sup> <http://www.kordun.hr>
- <sup>303</sup> Znak *Hrvatska kvaliteta* nose hrvatski proizvodi koji po svim svojim značajkama (sastav, dizajn, ekološki kriteriji) zadovoljavaju visoke svjetske kriterije. Označavanje znakovima pomaže kupcima u prepoznavanju proizvoda koji se odlikuju natprosječnom kvalitetom. Sustav ocjenjivanja uključuje nepristranu stručnu prosudbu proizvoda, dizajn, ekonomsko-marketingške parametre te sustav osiguranja u proizvodnji. <http://www.hgk.hr> (21. 02. 2005.)
- <sup>304</sup> <http://www.penkala.hr>
- <sup>305</sup> <http://www.toz-penkala.hr>
- <sup>306</sup> <http://www.pilana-peranovic.hr>
- <sup>307</sup> <http://www.ina.hr>
- <sup>308</sup> <http://www.3maj.hr>
- <sup>309</sup> <http://www.koncar.hr>; tvrtka *Končar Energetski Transformatori* dobitnik je *Zlatne kune* u 2005. godini.
- <sup>310</sup> <http://www.esys.hr>
- <sup>311</sup> <http://www.ivex.hr>
- <sup>312</sup> <http://www.gavrilovic.hr>
- <sup>313</sup> <http://www.gavrilovic.hr>
- <sup>314</sup> <http://www.valpovo-ppk.hr>
- <sup>315</sup> <http://www.moderna-rijeka.hr>
- <sup>316</sup> U zadnje dvije decenije razvijen je pokret kvalitete prema kojem tvrtke grade uspjeh na programu stalnog unapređenja kvalitete – TQM (*Total Quality Management*). TQM temelji se ne samo na otklanjanju pogreške u stvaranju proizvoda već i u težnji za unapređenjem isporučene vrijednosti potrošačima.
- <sup>317</sup> Kotler, Ph.: *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str.479.
- <sup>318</sup> Bennett, P. D., (urednik), Bennett, P.D.: *Dictionary of Marketing Terms*, 2<sup>nd</sup> ed., AMA, Chicago, 1995. str. 27.; Rocco, F., (urednik): *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1993., str. 245.
- <sup>319</sup> <http://www.medianet.hr>
- <sup>320</sup> <http://www.podravka.hr>
- <sup>321</sup> <http://www.kras.hr>
- <sup>322</sup> <http://www.dukat.hr>
- <sup>323</sup> <http://www.vindija.hr>
- <sup>324</sup> <http://www.gavrilovic.hr>
- <sup>325</sup> Fijačko, J.: *Brand donosi profit*, Croatiabiz, Zagreb, broj 35, svibanj, 2005., str. 50-51.
- <sup>326</sup> <http://www.pik-rijak.hr>
- <sup>327</sup> <http://www.pikrijeka.hr>
- <sup>328</sup> <http://www.mgk-pack.com>
- <sup>329</sup> <http://www.amsoil.com>
- <sup>330</sup> <http://www.cedevita.hr>
- <sup>331</sup> Martinović, M.: *Spremnik i mamac*, Croatiabiz, Zagreb, 34, travanj, 2005., str. 56-57.
- <sup>332</sup> <http://www.koestlin.hr>
- <sup>333</sup> <http://www.belupo.hr>



- 
- 334 <http://www.lura.hr>  
335 <http://www.getro.hr>  
336 <http://www.iskon.hr>  
337 <http://www.cedevita.hr>  
338 <http://www.automotorclub.com>  
339 <http://www.toyota.hr>  
340 Rachman, D.J.: *Marketing Today*, 3<sup>rd</sup> ed., The Dryden Press., Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994; str. 271.  
341 Crnko, N.: "Vihor mozgova" na stolnom računalu, Croatiabiz, Zagreb, 24, lipanj 2004, str. 72-74.  
342 Grbac, B.: *Osvajanje ciljnog tržišta*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2005.  
343 Lat. *conceptio* – zamisao, nedotjerani nacrt, ovakvo ili onakvo shvaćanje nečega... Klaić, B.: Riječnik stranih riječi, op. cit.; str. 719.  
344 Grbac, B.: *Osvajanje ciljnog tržišta*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2005.  
345 <http://www.infotoweb.com>  
346 <http://www.innova.hr>  
347 <http://www.ivex.hr>  
348 <http://www.tomic.hr>  
349 <http://www.novilist.hr>  
350 <http://www.gavrilovic.hr>  
351 <http://www.euroline.hr>  
352 <http://www.elektromaterijal.hr>  
353 <http://www.nokia.com>  
354 Na osnovu rezultata istraživanja Rogersa, Rogers, E.M.: *Diffusion of Innovations*, 3<sup>rd</sup> ed., Free Press, New York, 1983.  
355 <http://www.infotoweb.com>  
356 <http://www.ventex.hr>  
357 Kinneer, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: *Principles of Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995., str. 288.  
358 <http://www.brita-professional.hr>  
359 <http://www.zaba.hr>  
360 <http://www.pbz.hr>  
361 <http://www.hp.com>  
362 <http://www.jakobmarti.ch>  
363 Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: *Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 324.  
364 Slučaj pripremila Mirela Kotarac, dipl.oec., magistrandica, Chief Operating Officer tvrtke *Polar d.o.o.*, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.  
365 <http://www.neva.hr>

## 7. POLITIKA CIJENA

### Ciljevi:

- Razumjeti prirodu cijene.
- Raspraviti problematiku razina cijena.
- Utvrditi cjenovne ciljeve.
- Analizirati ciljeve orijentirane na prodaju.
- Raspraviti ciljeve orijentirane na dobit.
- Obraditi ciljeve orijentirane na zadržavanja odnosa.
- Utvrditi ulogu potrošača kao snage cjenovnog okruženja.
- Raspraviti značaj članova kanala distribucije u određivanju cijena.
- Razumjeti reakcije konkurenata vezano za cijene.
- Definirati ulogu gospodarskog i drugog subjekta u određivanju cijena.
- Opisati utjecaj vladine politike na određivanje cijena.
- Raspraviti pristupe formiranju cijena.
- Opisati specifičnosti strategija cijena na poslovnom tržištu.
- Prepoznati ključne metode u određivanju cijena.
- Razumjeti metode orijentirane na troškove.
- Opisati metode orijentirane na konkurenciju.
- Analizirati metode orijentirane na potražnju.

Napredak gospodarskih i drugih subjekata određen je opredjeljenjem temelji li se taj napredak na isporuci proizvoda visoke kvalitete i ekskluzivnosti, ili na poslovanju koje je usmjereno na masovno tržište. U prvom slučaju nije moguće da gospodarski i drugi subjekti djeluju s niskim cijenama, dok su u drugom slučaju niže cijene ključna varijabla uspjeha. U tom kontekstu gospodarski i drugi subjekti utvrđuju politiku cijena kao skup kriterija i principa na temelju kojih se vrši odlučivanje o cijenama, vodeći računa ne samo o ciljevima koji se žele postići već i o fazi u kojoj se nalazi proizvod u životnom ciklusu, položaju koji se želi ostvariti na tržištu te o drugim utjecajima.

Navedeno se raspravlja obradom osobitosti cijena, određivanja ciljeva koji se žele ostvariti cijenama, identificiranjem snaga koje utječu na formiranje cijena i metodama određivanja cijena.

## **7.1. OSOBITOSTI CIJENA**

### **7.1.1. Poimanje cijena**

Na tržištu dolazi do razmjene vrijednosti. Vrijednost nekog proizvoda je ustvari snaga koju taj proizvod ima i kojom privlači ulazak u razmjenu za drugi proizvod – najčešće novac. Mjera te vrijednosti je cijena.

Cijena je novčani izraz koji potrošači plaćaju za određeni proizvod i jedini je element marketing-miksa kojim se stvara prihod. Stavljanje u funkciju ostalih elemenata marketing-miksa vezano je za troškove i/ili investicije.

Cijena je, ustvari, mjera vrijednosti koju potrošač razmjenjuje za vrijednost proizvoda nekog gospodarskog ili drugog subjekta. Na vrijednost proizvoda utječe čitav niz činitelja – od troškova materijala, radne snage, utjecaja mjera ekonomske politike, reakcije konkurenata do ciljeva i strategije tvrtke te drugih činitelja. S druge strane, potrošači su vrlo osjetljivi na cijene i lako ih uspoređuju s cijenama konkurenata, što određivanje cijena čini složenim zadatkom.

Cijena promatrana iz ugla potrošača predstavlja samo jedan od činitelja koji utječe na donošenje odluke o kupnji. Potrošač je osjetljiv na ovaj element marketing-miksa i uvijek je u stanju uočiti razliku, što nije slučaj kod ostalih elemenata marketing-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 marketing-miksa.

Cijena ima različite nazive u različitim situacijama. 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.

Cijena je, dakle, vrijednost koju potrošači razmjenjuju za koristi koje im pruža posjedovanje i korištenje proizvoda.

Odluke o cijenama moraju se koordinirati s drugim odlukama vezanima za elemente marketing-miksa, ali i s odlukama koje se odnose na realizaciju ukupne marketing-aktivnosti. Posebna se pažnja pri tome posvećuje odnosu između troškova i korisnosti proizvoda. Marketing-stručnjaci u suradnji sa stručnjacima iz drugih odjela pri tome nastoje pronalaziti "idealno područje" u kojem su niski troškovi poslovanja, a velika korisnost proizvoda.<sup>366</sup>

Odgovornost za definiranje cijena je na marketing-stručnjacima iako se u taj proces uključuju i stručnjaci iz drugih odjela, kao npr. iz projektnog odjela, proizvodnje, razvojnog odjela i odjela prodaje. Manji utjecaj na određivanje cijena imaju nemarketinški djelatnici u slučaju kada se određuju cijene proizvoda krajnje potrošnje i usluga. U takvim slučajevima utjecaj dolazi iz odjela i službi koje su specijalizirane za određeni proizvod tj. od nemarketinških djelatnika. Npr. u određivanju cijena parnih kotlova tvrtke *TPK*<sup>368</sup> ili transformatora tvrtke *Rade Končar*<sup>369</sup> ključni utjecaj dolazi od projekatana i inženjera koji su stručnjaci za navedene proizvode. Navedeno ukazuje na svu složenost odnosa i interakcija u gospodarskim i drugim subjektima vezano za utvrđivanje cijena.

Slika 105. Kotao tvrtke *TPK*<sup>367</sup>



### 7.1.2. Značaj cijena

Cijena je od bitnog značaja za gospodarstvo u cjelini, a posebno za gospodarske i druge subjekte. Smatra se da je utvrđivanje cijene jedna od ključnih aktivnosti u poduzetničkoj ekonomiji, 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 činitelja proizvodnje, odnosno na cijenu radne snage, imovine i kapitala. Iz navedenog proizlazi da su cijene osnovni regulator ekonomskog sustava jer utječu na alokaciju proizvodnih činitelja. Tako će npr. visoke plaće privući sposobne djelatnike, visoke kamate privući će kapital itd.

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 mikrorazine je činitelj koji determinira potražnju. U pravilu je s manjom cijenom povezana veća potražnja i obrnuto. Nadalje, cijena determinira konkurentsku poziciju pojedinog gospodarskog ili

drugog subjekta i udio na tržištu, što u konačnici rezultira ostvarenjem veće ili manje dobiti.

Gospodarski i drugi subjekti raspolažu snagama kojima mogu amortizirati utjecaj cijena. Tu se prvenstveno misli na diferenciranje proizvoda pomoću različitih karakteristika proizvoda, na izgradnju marke proizvoda ili pred/postprodajne usluge kao što su jamstva, servis i sl. U takvim slučajevima potrošači manju važnost pridaju cijenama i cijena nije jedini element na osnovi kojega se opredjeljuju za jedan ili drugi proizvod. Međutim, navedeno ne umanjuje značaj cijena.

U suvremenom gospodarstvu cijena se smatra elementom marketing-miksa. Taj je element, za razliku od ostalih elemenata marketing-miksa, karakteriziran mogućnošću brze promjene. Drugi elementi marketing-miksa također su predmet promjena, ali one u pravilu traju duže i vezane su za troškove i/ili investicije. Tako npr. uvođenje novog proizvoda, kao i promjena kanala distribucije ili promocijskih aktivnosti, traje i po nekoliko mjeseci i godina, dok se promjena cijene ostvaruje jednom odlukom, a njezina primjena je moguća odmah.

Slika 106. Sat *Tissot*<sup>370</sup>



U određivanju vrijednosti potrošači povezuju cijene s koristi koju vjeruju da će ostvariti upotrebom određenog proizvoda. Vrijednost je, dakle, odnos između koristi za koju se vjeruje da 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. Npr. neki satovi kao *Tissot*<sup>371</sup> imaju visoku cijenu, što kod potrošača stvara osjećaj visoke kvalitete i zadovoljstva posjedovanja takvog proizvoda iako se jednaka funkcija može ostvariti i sa satom mnogo niže cijene, tako da ne stoji uvijek pravilo da s povećanjem cijene potražnja opada. U nekim slučajevima, što posebno vrijedi za ekskluzivne proizvode, situacija može biti obrnuta tako da s većim cijenama i potražnja poraste.

Cijenama se ustvari šalje signal potrošačima o vrijednosti proizvoda. 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 jer mnoge tvrtke uspiju sniziti svoje cijene, a da to nema utjecaja na kvalitetu i, obrnuto, mnoge

tvrtke uspiju povećati kvalitetu svojih proizvoda, a da ne povećaju cijene proizvoda. Visoke cijene utvrđuju se i za one proizvode koje pojedina tvrtka želi pozicionirati kao posebno vrijedne proizvode ili kada se želi ostvariti cilj menadžmenta za većom dobit po toj osnovi.

Na značaj cijena proizvoda ukazuju i rezultati istraživanja. Naime, utvrđeno je da više od 50% potrošača smatra da je "normalna cijena" najvažniji činitelj koji opredjeljuje potrošače proizvoda široke potrošnje na odabir jednog ili drugog proizvoda.<sup>372</sup> I na tržištu poslovne potrošnje cijena proizvoda ima veliku ulogu. Prema jednom istraživanju cijena je poslije kvalitete proizvoda najvažniji činitelj koji opredjeljuje tvrtke za odabir jednog ili drugog snabdjevača.<sup>373</sup>

### 7.1.3. Razine cijena

Marketing-stručnjaci na osnovi utjecaja promjena u okruženju, utjecaja distribucije i promocije na cijene određuju cijene koje mogu biti određene nisko, srednje visine ili visoke.

Niske cijene primjenjuju se kada se želi penetrirati na neko tržište. Te cijene nazivaju se cijenama penetracije. Npr. japanski proizvođača automobila *Nissan* prilikom ulaska na hrvatsko tržište prodavao je svoje modele automobila po oko 20% nižim cijenama negoli u susjednim zemljama.

Srednje cijene gospodarski i drugi subjekti koriste kada ulaze na tržište s cijenama sličnima onima koje koristi konkurencija. Takve cijene nazivaju se i konkurentne cijene. S konkurentnim cijenama nastupaju mnogi proizvođači kao što to npr. čine i proizvođači mineralnih voda. Tvrtka *Jamnica*,<sup>375</sup> proizvođač mineralne vode, koristi konkurentne cijene i uz promišljena ulaganja u modernizaciju, razvoj i nove tehnologije, u zadnjih nekoliko godina izrasla je u jednu od najmodernijih europskih punionica mineralnih voda. Tvrtka *Jamnica* uz konkurentne cijene uspije plasirati preko 200 milijuna litara vode godišnje, što je čini i najvećim proizvođačem mineralne vode na jugoistoku Europe. Na domaćem tržištu *Jamnica* u prodaji mineralnih voda drži lidersku poziciju s impresivnim udjelom od oko 82% tržišta. *Jamnica* je sa svojim proizvodima upravo zahvaljujući konkurentnim cijenama iz godine u godinu sve prisutnija i na izvoznim tržištima, prvenstveno susjednih zemalja, ali i prekooceanskih poput Kanade, SAD i Australije.

Slika 107. Nalivpera tvrtke *Penkala*<sup>374</sup>



Visoke cijene gospodarski i drugi subjekti koriste u slučajevima kada se njihova ponuda razlikuje od ponude konkurenata, što potrošači uočavaju i vrednuju. Tako npr. garnitura koja sadrži nalivpero i kemijsku olovku tvrtke *Penkala*<sup>376</sup> ima visoku cijenu koja opravda ekskluzivnost proizvoda. Cijena garniture *Penkala* Jubilej T iznosi 549\$.<sup>377</sup> Naime, ova nalivpera su originalnog dizajna, zasnovana na obliku koji je koristio Slavoljub Eduard Penkala<sup>378</sup> na početku prošlog stoljeća po vlastitom nacrtu i izrađena su od 14 i 18-karatnog zlata.

Definiranje visine cijene pojedinog proizvoda je složen zadatak i pod utjecajem čitavog niza ograničenja. Marketing-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 koje su mogli ostvariti.

Ključna ograničenja odnose se na minimalnu i maksimalnu visinu cijena. 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 gospodarske i druge subjekte vodi u gubitke. Druga ključna odrednica je osjetljivost visine cijene na potražnju. Ta odrednica određuje gornju granicu cijene. Cijena je ograničena potražnjom i u načelu uz manje cijene potražnja je veća, odnosno povećanje cijena dovodi do smanjenja potražnje. Nakon određene razine cijena potrošači traže druga, jeftinija rješenja. To su samo ključna ograničenja o kojima se vodi računa kod određivanja cijena.

U dinamičkom okruženju na definiranje cijena utječe još čitav niz činitelja. 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 reagiranje. Čekanje da se situacija riješi sama od sebe je vrlo opasna opcija. Iz tih razloga marketing-stručnjaci stalno prate zbivanja u okruženju, analiziraju situaciju i predlažu rješenja koja su vezana za korekciju cijena. Cijena nije fiksna veličina koja jednom određena ostaje nepromijenjena. Tako npr. nove, više cijene čelika na svjetskom tržištu limova za izgradnju broda, kao ulazne veličine za poslovanje brodogradilišta *3. maj*, bitno utječu na cijenu broda. Prema *Meps Int.Ltd.* cijene čelika (toplo valjani ugljični čelik) su s 318 \$ krajem 2002. godine porasle na 357 \$ krajem 2003., da bi na kraju 2004. godine cijena dostigla čak 734 \$ po toni, što je povećanje od preko 100% u samo dvije godine.<sup>379</sup>

Navedeno implicira potrebu za korekcijom cijena broda ili pronalaženjem drugih rješenja. U brodogradnji, koja je jedan od najznačajnijih izvoznika i ima znatan utjecaj na zapošljavanje velikog broja kooperanata, rješenja se u pravilu nalaze u izravnom utjecaju države.

Na dinamičnost okruženja utječe i konkurencija. Snižavanje cijena proizvoda konkurenata izaziva potrebu za snižavanjem cijena proizvoda ostalih

sudionika na tržištu. Tako je npr. na tržištu mobilne telefonije u Hrvatskoj donedavno djelovao samo jedan posluživač – *Cronet*, koji danas djeluje pod imenom *T-mobile*<sup>380</sup>. Prije nekoliko godina na tržištu mobilne telefonije se pojavio novi poslužitelj, *VIP*,<sup>381</sup> koji je utjecao na korekciju cijena. Nedavno se pojavio i treći poslužitelj, *Optima*,<sup>382</sup> koji će bitno utjecati na odnose na tržištu, a očekuje se da će bitno smanjiti cijene korištenja mobilne telefonije i/ili povećati razinu usluga.

## 7.2. CJENOVNI CILJEVI

Polazište u određivanju cijena proizvoda su ciljevi koji se njima žele ostvariti. Ciljevi moraju biti postavljeni u mjerljivim veličinama, moraju biti realni, hijerarhijski postavljeni i biti fleksibilni. Cjenovni ciljevi moraju biti postavljeni u mjerljivim veličinama tako da se njihova realizacija može pratiti. Oni moraju biti realni jer samo realni ciljevi mogu biti ostvarivi. Ciljevi koji su preambiciozno postavljeni mogu ostati neostvareni, demotivirati djelatnike i dioničare te sputavati razvoj gospodarskih i drugih subjekata. Marketing-stručnjaci pri određivanju cijena donose odluku i o hijerarhiji tih ciljeva jer nisu svi ciljevi iste važnosti – neki su važniji, a drugi su manje važni. Ciljevi koji se odnose na cijene moraju biti i fleksibilni. U slučaju da se zbog promijenjenih uvjeta u poslovnom okruženju oni ne ostvaruju potrebno je donijeti nove, situaciji prilagođene ciljeve. Razlikuju se tri skupine ciljeva: ciljevi orijentirani na prodaju, ciljevi orijentirani na dobit i ciljevi orijentirani na zadržavanje postojećih odnosa.

### 7.2.1. Ciljevi orijentirani na prodaju

Mnogi gospodarski i drugi subjekti u realizaciji ciljeva poslovanja opredjeljuju se za cjenovne ciljeve koji su orijentirani na prodaju i pri tome utvrđuju takvu razinu cijena koja osigurava postizanje planirane prodaje i povećanja tržišnog udjela. Iako su ta dva cilja u interakciji, oni mogu biti predviđeni i odvojeno. Naime, cijenama s kojima se povećava prodaja moguće je osigurati i povećanje tržišnog udjela, i obrnuto, cijenama s kojima se povećava tržišni udio moguće je osigurati i povećanje prodaje.

Cjenovne ciljeve orijentirane na prodaju najčešće koriste oni subjekti koji nastupaju na tržište s novom ponudom. Takvi su subjekti zainteresirani za povećanje prodaje i/ili za povećanje udjela na tržištu.

Za ostvarenje tih ciljeva potrebno je nastupiti na tržištu s nižim cijenama kako bi se privukao što veći broj novih potrošača i osvojio što veći tržišni udio, i to u što kraćem vremenu. Takav nastup na tržištu poznat je pod nazivom strategija penetracije, a cijene po toj osnovi – penetracijske cijene.



Utvrđivanje cilja vezano za povećanje prodaje ima široku primjenu jer se iskazuje u lako dostupnim financijskim ili naturalnim pokazateljima i po toj je osnovi usporediv s podacima konkurenata. Naime, na osnovi podataka gospodarskih komora, strukovnih udruženja ili nadležnih državnih tijela, moguće je prikupiti informacije o ostvarenim prometima u pojedinim djelatnostima te izračunati vlastiti i tržišni udio konkurenata, kao i vlastitu uspješnost.

Međutim, strategija kojom se s niskim cijenama želi u što kraćem vremenu ostvariti što veća prodaja i tržišni udio ima i loše strane. One se očituju u činjenici da kratkoročno povećanje prodaje i tržišnog udjela može u dužem roku poremetiti ostvarivanje potrebne dobiti, posebno ako se djeluje na tržištu koje je podložno brzim tehnološkim promjenama i ulasku novih konkurenata. Npr. tvrtka *Gumimodul* koristila je penetracijske cijene za nastup na tržište tj. plasirala je svoju ponudu po niskim cijenama čime je izazvala reakciju konkurenata na način da su konkurentske tvrtke iskoristile prednost novih tehnoloških rješenja i svoju ponudu plasirale na tržište po još nižim cijenama. Navedeno je poremetilo poslovanje prve tvrtke i potaklo je na redefiniciju strategije cijena.

Vezano na ciljeve, cijene kojima će se ostvariti povećanje prometa i određeni tržišni udio mogu biti iskazane u apsolutnim ili relativnim veličinama. Npr. ako je temeljni cilj neke tvrtke ostvarenje rasta prodaje od 250.000 kuna u 2006. godini, tada se rast prodaje planira ostvariti s cijenom iskazanom u apsolutnim veličinama od 10 kuna/komad ili cijenom iskazanom u relativnim veličinama, npr. 5% veća u odnosu na dosadašnje cijene.

Mnogi gospodarski i drugi subjekti kao cjenovne ciljeve postavljaju povećanje tržišnog udjela kao što to je npr. učinila tvrtka *Primerio* na način da je utvrdila kako će u narednoj godini tržišni udio povećati sa 18% na 24%. U tu svrhu morat će korigirati cijene na niže, svjesna da će to poremetiti ostvarivanje dobiti. I pored navedenog, procjena je da će ostvarenjem povećanja tržišnog udjela ostvariti kontrolu nad tržištem i suprotstaviti se konkurenciji.

### **7.2.2. Ciljevi orijentirani na dobit**

Ciljeve koji su orijentirani na ostvarivanje što veće dobiti koriste najčešće gospodarski i drugi subjekti koji su dinamični i natprosječno ulažu u razvoj.

Ciljeve koji su orijentirani na ostvarivanje dobiti najčešće koriste oni koji na taj način ispunjavaju očekivanja svojih dioničara i/ili banaka koje prate njihov razvoj. Nadalje, takav pristup određivanja cjenovnih ciljeva vezuje se i za tvrtke koje na tržište plasiraju proizvode za koje se očekuje da će imati kraći životni ciklus. Time se ustvari želi preduhitriti situacija u kojoj će proizvod ući

u fazu zrelosti ili opadanja, tj. želi se iskoristiti interes potrošača za proizvod dok taj interes još postoji.

U okviru cjenovnih ciljeva orijentiranih na ostvarivanje dobiti razlikuju se dvije opcije. Prva su opcija cjenovni ciljevi kojima se maksimalizira dobit, a drugu čine cjenovni ciljevi koji su usmjereni na ostvarivanja povrata investicija.

Maksimalizacija dobiti je vrlo raširen pristup određivanju cjenovnih ciljeva. Mnogi gospodarski i drugi subjekti pristupaju takvom načinu određivanja ciljeva za cijene iako su svjesni da je upravo ovaj način određivanja cijena vrlo osjetljiv. Naime, njihova se realizacija temelji na povećanju prodaje ili smanjivanju troškova. I prvi je i drugi pristup problematičan za dugoročno poslovanje jer je povećanje prodaje najčešće vezano za snižavanje cijena, a smanjivanje troškova u pravilu se vezuje za one troškove koji su izravno vezani za potrošače, kao što su servis, jamstva, zamjena dijelova i druge pred i postprodajne usluge. Smanjivanje troškova često se provodi i smanjivanjem ulaganja u opremu, što kratkoročno može dati rezultate u povećanju dobiti, ali dugoročno remeti odnose s potrošačima i utječe na razinu kvalitete.

Maksimalizacija dobiti nije jednostavna opcija za definiranje cijena i iz razloga što je potrebno uvažiti dinamiku tržišta. Naime, odnosi ponude i potražnje brzo se mijenjaju i gospodarski i drugi subjekti trebaju procijeniti na kojoj razini cijena se, s obzirom na elastičnost potražnje, ostvaruje najveća dobit. To znači da jednom utvrđena cijena determinira potražnju, a nova razina potražnje određuje dobit, i tako u krug.

Nedostatak pristupa određivanja cijena na osnovi maksimalizacije dobiti vezuje se za nemogućnost preciznog utvrđivanja osnove i same visine maksimuma. Osnova za utvrđivanje cijene kojom se maksimalizira dobit mogu biti rezultati iz prethodnog razdoblja te rezultati konkurenata, grane ili gospodarstva u cjelini. Pristup tim podacima je najčešće otežan jer nisu javno dostupni, a kad su prikupljeni iz drugih izvora dolazi u pitanje njihova vjerodostojnost. Daljnji nedostatak utvrđivanja cijena na osnovi maksimalizacije odnosi se na nepreciznost koja se javlja u određivanju što je to maksimalna dobit za neki gospodarski i drugi subjekt. Ona je najčešće rezultat procjene vlasnika ili ključnih menadžera u tvrtkama što se, s obzirom na okolnosti, može smatrati maksimalnom dobiti. Iz navedenog proizlazi da utvrđena maksimalna visina dobiti uvijek može biti i veća.

**Slika 108.** Tvrtka. *Drvodjelac*<sup>383</sup>



Npr. tvrtka *Drvodjelac*,<sup>384</sup> koja proizvodi kuhinjski namještaj, može utvrditi kao svoj cjenovni cilj cijenu od 12.500 kuna za kuhinjski namještaj kojim će maksimalizirati dobit u 2006. godini.

Većina vodećih tvrtki odlučuje se za utvrđivanje cjenovnih ciljeva po osnovi povrata uložениh sredstava. Naime, te su tvrtke zbog položaja na tržištu koji zauzimaju i snage kojom raspolažu, manje osjetljive na poteze i ponašanje konkurencije. Iz tih razloga u povoljnijoj su situaciji, posebno u odnosu na manje tvrtke, da definiraju ciljeve koji se temelje na povratu uložениh sredstava. Ostvarenje ciljeva temeljenih na povratu uložениh sredstava često je upitno jer se u određivanju tih veličina polazi od projiciranih prihoda i troškova poslovanja, koji se tijekom vremena mogu promijeniti.

Najčešće se ciljevi vezani za povrat uložениh sredstava iskazuju u relativnim veličinama. Tako npr. neka tvrtka može kao svoj cilj postaviti 8% povrata na uložena sredstva. To znači da se cijena proizvoda opterećuje za dodatnih 8% na vrijednost uložениh sredstava. Potrebno je i utvrditi rok u kojem se vraćaju uložena sredstva. Ovisno o visini uložениh sredstava taj rok nije kraći od godine dana i najčešće se vezuje za 5 godina.

Gospodarski i drugi subjekti koji se opredijele za ciljeve orijentirane na povrat uložениh sredstava fokusirani su na određivanje cijena kojima će povratiti sredstva uložena na razvoj i proizvodnju proizvoda, umjesto da se napori usmjere na tržište i potrošače.

Takav pristup određivanju ciljeva dovodi do situacije da su cijene ponekad postavljene previsoko, a ponekad prenisko. U dužem roku takav pristup je najčešće poguban i potrebno ga je izbjegavati. Međutim vrijednost ovog pristupa, koji se ne smije zapostaviti, jest činjenica da se takvim pristupom vodi računa o isplativosti ulaganja u razvoj pojedinog proizvoda, odnosno doprinosa pojedinih proizvoda ostvarenju dobiti.

### **7.2.3. Ciljevi orijentirani na zadržavanje odnosa**

Nepromijenjeni odnosi na području cijena stvaraju sliku stabilnosti i povoljnog imidža gospodarskih i drugih subjekata koji koriste ovaj način određivanja cijena. Cjenovni ciljevi koji su orijentirani na zadržavanje postojećih odnosa odnose se na određivanje ciljeva kojima se zadržava postignuta stabilnost cijena, dostizanje cijena konkurenata i održavanje povoljnog imidža gospodarskog i drugog subjekta. Stabilnost cijena rezultat je stabilne potražnje za proizvodima na osnovi cijena koje prate cijene konkurenata te izbjegavanja sukoba s konkurentima. Ti gospodarski i drugi subjekti nisu motivirani za promjene jer im postojeće stanje i odnosi osiguravaju stabilnost i mogućnost napretka.

Pristup određivanja cijena kojim se prati konkurencija raširen je u onim gospodarskim djelatnostima gdje na tržištu dominira jedan ili skupina gospodarskih i drugih subjekata. Oni su vođe u definiranju visine cijena i

njihove odluke o cijenama prate ostali sudionici na tržištu. Tržište je, dakle, karakterizirano dominacijom pojedinih gospodarskih i drugih subjekata s proizvodima koji su najčešće standardizirani. Cjenovni ciljevi kojima se prati konkurencija nalaze primjenu u mnogim gospodarskim aktivnostima, i u onima gdje djeluju proizvođači proizvoda široke potrošnje i u onima gdje djeluju proizvođači proizvoda proizvodne potrošnje. Npr. u industriji cementa ima nekoliko tvrtki kao što su *Nexe grupa*,<sup>385</sup> *Dalmacijacement*,<sup>386</sup> *Holcim (Tvornica Koromačno)*<sup>387</sup> i druge tvrtke koje svoje poslovanje temelje na uvažavanju cijena konkurenata. To ne znači da svi subjekti unutar industrije cementa imaju jednake cijene, već svi sudionici u toj industriji imaju odgovarajući odnos prema cijeni ključnog subjekta ili skupine subjekata, tj. određuju se cijene koje se nazivaju i paritetnim cijenama.

Slika 109. Cement *Holcim*<sup>388</sup>



U okviru cjenovnih ciljeva moguće je postaviti i ciljeve kojima se također ne remete odnosi na tržištu na način da je naglasak na promjenama koje se ostvaruju ostalim elementima marketing-miksa isključujući cijene, odnosno necjenovnim aktivnostima. To su npr. aktivnosti usmjerene na dodavanje novih karakteristika proizvodu, povećanje kvalitete proizvoda, na ambalažu koja će proizvod učiniti atraktivnim te pružanje dodatnih usluga, a sve u cilju stvaranja proizvoda koji će biti različit u odnosu na konkurenciju. Kada se koristi necjenovni pristup tada se gospodarski i drugi subjekti ustvari fokusiraju na one aspekte proizvoda koji proizvodu dodaju vrijednost. Npr. farmaceutska tvrtka *Pliva*<sup>390</sup> lijek *Amoxil*, kapsule od 500 mg, upakirala je u novu ambalažu koja na sebi, pored svih ostalih karakteristika, sadrži i naziv lijeka napisan Braillovim pismom za slijepe i slabovidne osobe. Na taj način te osobe bez pomoći sa strane mogu kupovati i sa sigurnošću koristiti lijek jer je pisan pismom koje je njima razumljivo. Time se, uz razmjerno male dodatne troškove, učinio iskorak u prepoznavanju potreba i povećala kvaliteta života određene skupine ljudi te necjenovnim aktivnostima proizvod učinio prihvatljivijim.

Slika 110. Aircondition *Panasonic*<sup>389</sup>



Necjenovna konkurentnost ima značaja ako se gradi i temelji na više karakteristika proizvoda. To su prvenstveno karakteristike proizvoda koje moraju biti važne za potrošače. Tako npr. tvrtka *Panasonic*,<sup>391</sup> koja pored ostaloga na hrvatskom tržištu preko tvrtke *Exportdrvo*<sup>392</sup> plasira sustave za grijanje i hlađenje, ističe da su njeni proizvodi tihi u radu, imaju dugi vijek

trajanja i troše malo energije. Upravo su te karakteristike proizvoda zanimljive potrošačima. Nadalje, bitno je da se karakteristike s kojima se gospodarski ili drugi subjekt želi odvojiti od konkurencije ne mogu jednostavno kopirati.

Na cijenu, pored ciljeva, utječu i mnogi drugi činitelji. U nastavku se analizira utjecaj onih činitelja koji se nalaze u cjenovnom okruženju.

### 7.3. ODREDNICE CIJENA

Polazište u određivanju cijena proizvoda su ciljevi koji se žele ostvariti. Za preciznije određivanje cijena potrebno je voditi računa o utjecajima koji dolaze od niza činitelja. Najznačajniji utjecaji dolazi od potrošača, članova kanala distribucije, konkurenata, internih činitelja koji proizlaze iz karakteristika samih gospodarskih i drugih subjekata te ekonomske politike vlade.

#### 7.3.1. Potrošači

Postojeći i potencijalni potrošači su najutjecajnije skupina u definiranju cijena. Marketing-stručnjaci moraju istražiti i razumjeti način na koji potrošači vrednuju njihove proizvode i koja je uloga cijene u tome. Razumijevanje koncepcije elastičnosti potražnje je ključno za razumijevanje percepcije potrošača o cijenama tj. marketing-stručnjaci moraju razumjeti kolika je osjetljivost potrošača na promjenu cijena.

Prethodno je potrebno uvažiti da se pod potražnjom podrazumijeva količina ili vrijednost proizvoda za koju se pretpostavlja da će biti prodana na tržištu u određenom vremenu. Potražnja je rezultanta spremnosti potrošača da

Slika 111. Peugeot model 1007



nabave proizvod po određenoj cijeni i sposobnost gospodarskih i drugih 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.

Smatra se da je za utvrđivanje adekvatne politike cijena potrebno poznavati: kretanje po krivulji potražnje, pomicanje krivulje i elastičnost potražnje.

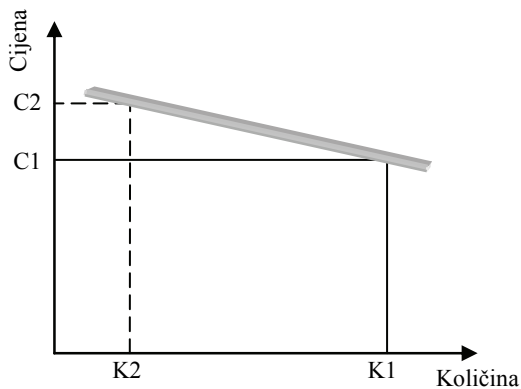
Elastičnost potražnje je zapravo mjera osjetljivosti potražnje na promjenu cijena. Iskazuje se promjenom količine kupljenih proizvoda i ostvarenih prihoda u odnosu na promjene cijena. Prema Bennetu to je postotak promjene količina koje se potražuju u odnosu na određenu postotnu promjenu cijene.<sup>393</sup>

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.

Dakle, potražnja je elastična, odnosno potrošači su osjetljivi na promjene cijena i više kupuju uz niže cijene, odnosno manje uz više cijene.

Elastičnu potražnju ima kupnja npr. automobila tvrtke *Peugeot* model *1007*.<sup>394</sup> Za određeni model automobila uz cijenu C1 potražnja bi bila K1 komada automobila, dok se uz povećanje cijena na C2 potražnja smanjuje na količinu K2 (grafikon 6).

**Grafikon 6.** Elastična potražnja



Velika elastičnost je prisutna iz razloga što potrošači imaju na raspolaganju i druge modele istog proizvođača i modele drugih proizvođača automobila, čiji proizvodi također ispunjavaju tražene potrebe kupaca automobila. Velika elastičnost rezultat je i jednostavnog uočavanja razlika u cijeni pojedinih modela automobila u usporedbi s karakteristikama automobila. 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.

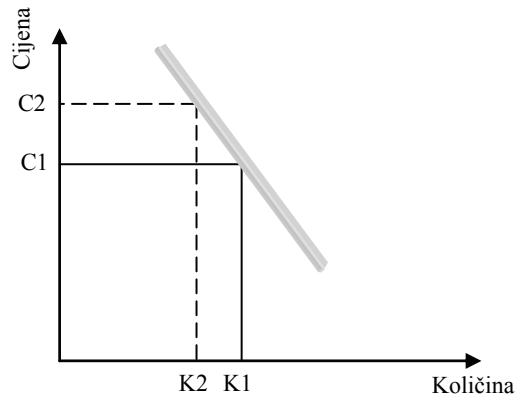
Neelastičnost potražnje prisutna je kod onih proizvoda koji se neophodni za ispunjenje neke potrebe ili želje, a nemaju adekvatnog supstituta. Promjena cijena na više u takvim slučajevima neće utjecati na smanjenje potražnje. Tako npr. povećanje cijena vode iz gradskog vodovoda od cijene C1 na cijenu C2 neće bitnije smanjiti potražnju s K1 na K2 (grafikon 7). Neelastičnost je prisutna jer potrošači nemaju veliki izbor: ili će piti vodu iz gradskog vodovoda ili će kupovati ambalažiranu pitku vodu *Studena* tvrtke *Podravka*<sup>395</sup> ili vodu nekog drugog proizvođača.

Na grafikonu 8 prikazana je klasična krivulja potražnje – "a" iz koje je vidljivo da se uz smanjenje cijena povećava potražnja, odnosno tražene

količine proizvoda. Krivulja potražnje može registrirati pozitivan ili negativan pomak. Pozitivan pomak ostvaruje se ako se uz istu cijenu poveća potražnja.

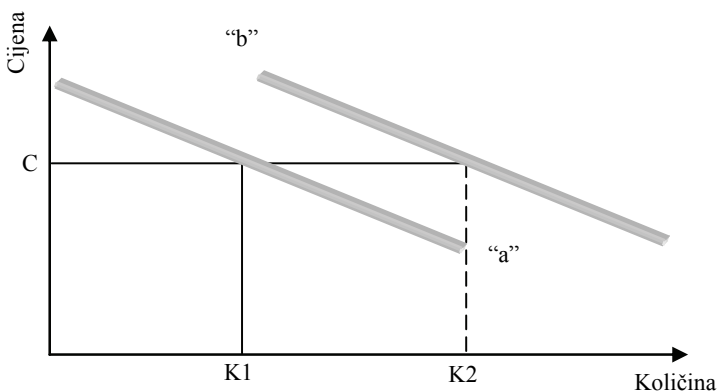
Navedeno je rezultat uspjeha proizvoda na tržištu, porasta kupovne moći potrošača i smanjenja konkurencije. Tako je npr. na krivulji "a" s cijenom C došlo do pozitivnog pomaka krivulje potražnja označene s "b" jer se potražnja za proizvodom promijenila s količine K1 na količinu K2.

**Grafikon 7.** Neelastična potražnja



Negativni pomaci registriraju se ako su pomaci suprotni kao rezultat manjeg uspjeha, pada kupovne moći i pojave nove konkurencije.

**Grafikon 8.** Pomaci krivulje potražnje



Gospodarski i drugi subjekti teže imati proizvode koji su visoko vrednovani od potrošača kako bi potražnja za njima bila neelastična. Na tržištu

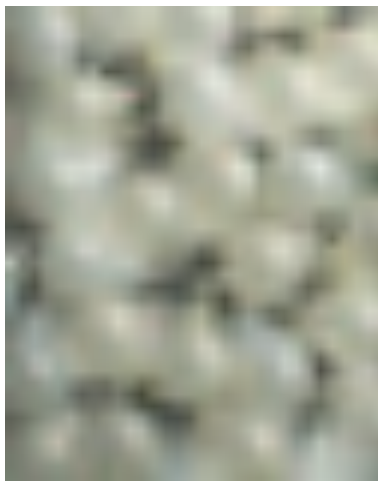
se neelastičnost potražnje vezuje za uspješne proizvode, marke proizvoda i vjernost potrošača. Jednom kada potrošač postane vjeran jednom proizvodu ili marki proizvoda, tada niti povećanje cijena, niti smanjivanje cijena konkurentskih proizvoda, neće utjecati na promjenu njegove odluke da kupuje "svoju" marku. Stvaranje vjernosti kod potrošača pokazuje se kao vrlo uspješna strategija koja svoju potvrdu treba dobiti i u kanalima distribucije.

### 7.3.2. Distributeri

Članovi kanala distribucije, neovisno radi li se o veletrgovcima ili trgovcima na malo, imaju značajnu ulogu u određivanju 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 gospodarskim i drugim subjektima ili fizičkim osobama kao potrošačima. U realizaciji usluga javljaju se određeni troškovi i normalno je očekivati da se u obavljanju tih usluga ostvare određeni prihodi. Tim se prihodima pokrivaju troškovi poslovanja, ali i osiguravaju sredstva za njihov napredak.

Sudionici u kanalima distribucije značajni su u definiranju cijena i iz razloga što na kupljeni proizvod mogu nadograditi svoje prihode. Nadograđivanje je tolerantno do visine koju će potrošači prihvatiti. Ta razlika u cijeni mora osigurati pokrivanje troškova poslovanja i omogućiti razvoj. 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 drže prihvatljivima. Pregovori između proizvođača i subjekata u trgovini vode se i oko vrste i razine usluga koje se pružaju potrošačima u kanalima distribucije, tj. hoće li npr. biti osiguran servis, zamjena pokvarenih dijelova, pružanje stručnih informacija i slično.

Slika 112. Žarulje u distribuciji<sup>396</sup>



Marketing-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>397</sup> Prema dostupnim informacijama, npr. za tržište elektromaterijala u Hrvatskoj, marže u veleprodaji kreću se od 10 do 50%, ovisno o proizvodu, uz rabate koji



se ostvaruju s proizvođačima u visini od 5 do 30%. U maloprodaji pretežiti dio razlike u cijeni trgovina ostvaruje samo na osnovi rabata.<sup>398</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 koji u zbroju opterećuju kupljeni proizvod.

### **7.3.3. Konkurenti**

Konkurencija je vanjski činitelj koji utječe na određivanje cijena. Iz tog razloga nužno je analizirati politiku cijena koju provode konkurenti. Na taj način gospodarski i drugi subjekti se pripremaju za reagiranje na poteze i ponašanje konkurencije.

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

Utjecaj konkurencije na određivanje cijena determiniran je strukturom tržišta. Pored potpuno konkurentnog tržišta struktura tržišta može biti oligopolna, monopolna i ograničeno konkurentna.

Potpuno konkurentno tržište karakterizirano je velikim brojem gospodarskih i drugih subjekata koji nude nediferencirani proizvod, a ulazak na takvo tržište je bez prepreka. Gospodarski i drugi subjekti u takvim uvjetima nemaju kontrolu nad cijenama i prisiljeni su prihvatiti cijene koje nudi tržište.

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

Monopolno tržište karakterizirano je jednim dominantnim gospodarskim ili drugim subjektom koji stvara visoke prepreke za ulazak na tržište, a njegovi proizvodi obično nemaju supstitute. U određivanju cijene ima veliku kontrolu i prodaje se ono što tržište prihvati po njegovim cijenama.

Ograničeno konkurentsko tržište, koje je najčešći primjer u današnjoj gospodarskoj stvarnosti, karakterizirano je većim brojem sudionika koji prodaju diferencirane proizvode. Ulazak na takvo tržište je u pravilu jednostavan, ali ovisi o tehnološkoj razini i veličini gospodarskog i drugog

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. Tako se npr. sugerira da se 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 profitabilnost.

Utjecaj konkurenata na određivanje cijena proizlazi i iz reakcije konkurenata na odluke o cijenama. Ako gospodarski ili drugi subjekt smanjuje cijene tada će i konkurent reagirati na način da snizi cijene svojih proizvoda, a često to čini mnogo jače kako bi kod potrošača ostvario prednost.

Utjecaj konkurencije na cijenu je visok, posebno kada se nudi nediferencirani proizvod. Iz tih razloga uputnije je nastupati s diferenciranim proizvodima koji podnose višu cijenu, ali koja ne smije biti previsoka jer tada potiče ulazak novih konkurenata na tržište.

Iz tih razloga studij konkurencije u vezi određivanja cijena je nužnost i preduvjet uspješnog upravljanja cijenama.

#### 7.3.4. Gospodarski i drugi subjekti

Određivanje cijena pod utjecajem je čimbenika koji proizlaze iz karakteristika samih gospodarskih i drugih subjekata. Utjecaj prvenstveno dolazi od ciljeva koji se žele ostvariti, resursa s kojima se raspolaže i od ostalih elemenata marketing-miksa.

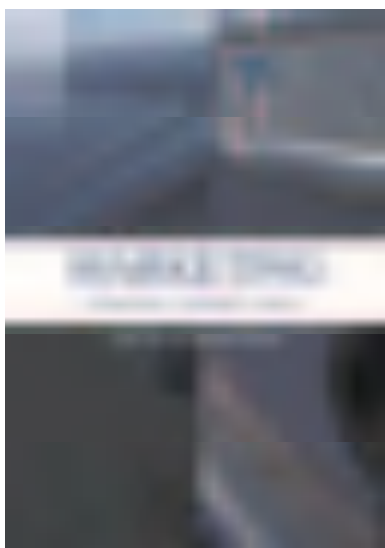
Ciljevi gospodarskih i drugih subjekata utječu na razne odluke koje pak imaju utjecaja na definiranje cijena. Npr. tvrtka *JGL*<sup>400</sup> u nedavnoj je prošlosti utvrdila da njeni potrošači kao vrijednost doživljavaju brigu za okoliš. Navedeno je bilo motiv da se liniju kozmetičkih proizvoda za žene pakira u ambalaži od recikliranog papira. Kartonska ambalaža od recikliranog papira nabavljala se u inozemstvu što je bitno utjecalo na cijenu proizvoda. Međutim, očekuje se da navedeni povećani troškovi pridonose ne samo povratu uloženog, već ostvare i veću dobit po osnovi dodatne vrijednosti ostvarene ambalažom od recikliranog papira.

Gospodarski i drugi subjekti za proizvodnju određenog proizvoda i njegov plasman na tržište ulažu određena sredstva koji predstavljaju troškove

Slika 113. Proizvod tvrtke *JGL*<sup>399</sup>



Slika 114. Knjiga *Marketing*<sup>402</sup>



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. Npr. troškovi najamnine prostora za tiskarsku djelatnost *Digital Pointa*<sup>401</sup> su fiksni troškovi i kao takvi utječu na cijenu svake tiskane knjige u toj tiskari neovisno o tome tiska li se 10 ili 10.000 primjeraka knjiga mjesečno. I druga vrsta troškova, tzv. varijabilni troškovi, utječe na cijenu proizvoda. U slučaju tiskanja knjige kao varijabilni troškovi javljaju se papir, boja za tisak, rad djelatnika, utrošena energija i drugi troškovi. Ti su troškovi izravno vezani za obim proizvodnje i proporcionalno povećavaju cijenu koštanja proizvoda. Ako knjiga ima

više stranica, to su i varijabilni troškovi veći.

Prilikom stvaranja i plasmana proizvoda gospodarski i drugi subjekti vode računa i o nekoliko stvarnih i percipiranih karakteristika proizvoda koje utječu na proces donošenja odluka o cijeni proizvoda. Te se karakteristike svode na kvalitetu i imidž marke proizvoda, prolaznost proizvoda, homogenost unutar kategorije proizvoda i patentnu zaštitu.<sup>403</sup>

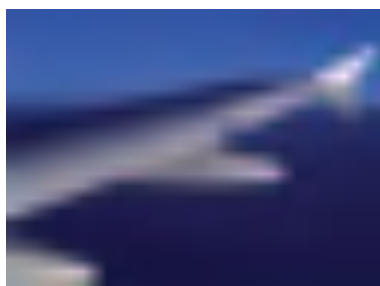
Visoka kvaliteta i imidž marke proizvoda najčešće su vezani za kvalitetnije ulazne materijale i veće troškove proizvodnje, što u konačnici utječe na cijenu proizvoda. Prolaznost proizvoda zbog mode ili drugog razloga motivira proizvođača da rizik prolaznosti ugradi u cijenu proizvoda. Kada postoji veća homogenost u kategoriji proizvoda tada potrošači pronalaze zamjenu za proizvod, što u konačnici utječe na cijenu proizvoda. Patentnom zaštitom gospodarski i drugi subjekti se mogu izolirati od utjecaja konkurenata, ali ta zaštita ima svoju cijenu koju je potrebno ugraditi u cijenu proizvoda

### 7.3.5. Politika vlade

Politika pojedine vlade realizira se donošenjem zakona i podzakonskih akata koji, pored ostaloga, imaju utjecaja na određivanje cijena u gospodarskim i drugim subjektima. 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 gospodarski i drugi 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 npr. iz međunarodnih trgovačkih sporazuma koje pojedina vlada ima potpisane s drugim zemljama ili grupacijama. Tim se dokumentima reguliraju načelni odnosi, a slijede razni protokoli i ugovori koji utječu na određivanje cijena pojedinih proizvoda ili skupine proizvoda. Hrvatska vlada u pripremi je potpisivanja sporazuma s Europskom komisijom kojim se dodatno liberalizira hrvatsko zrakoplovno tržište.<sup>405</sup> Tim se sporazumom npr. omogućuje stranim zrakoplovnim tvrtkama organizaciju prijevoza putnika i unutar Hrvatske. Takva odluka pridonijet će dolasku na hrvatsko tržište *low cost* avioprijevoznika kao što su njemački *Germanwings*<sup>406</sup> i *LTU*,<sup>407</sup> slovački *SkyEurope*,<sup>408</sup> norveški *Norwegian Air Shuttle*,<sup>409</sup> austrijski *Styrian*,<sup>410</sup> engleski *EasyJet*<sup>411</sup> i drugi. Svakako da će potpisani sporazum utjecati na ulazak novih avioprijevoznika, a time i na cijene, što će utjecati i na cijenu domaćih avioprijevoznika, posebno *Croatia Airlinesa*.<sup>412</sup>

Slika 115. Zrakoplov *Croatia Airlinesa*<sup>404</sup>



U većini zemalja na snazi su zakoni kojima se limitira monopolsko poslovanje i netržišno ponašanje. U Hrvatskoj se ti odnosi reguliraju na razini Zakona o zaštiti tržišnog natjecanja.<sup>413</sup> Nadalje, Hrvatska kao potpisnica Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju u obvezi je surađivati na usklađivanju standarda za zaštitu potrošača sa standardima u EU. I zakoni utječu izravno ili neizravno na određivanje cijena, kao što je npr. Zakon o telekomunikacijama kojim se uređuje područje telekomunikacija i radijskih komunikacija, Zakon o željeznici kojim se uređuje ustrojstvo željezničkog sustava, način i uvjeti obavljanja željezničkog prijevoza i mnogi drugi zakoni i propisi.

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 npr. za naftne derivate kao što su 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, npr. cijene prehrambenih proizvoda. Tako su npr. nedovoljne količine mesa na hrvatskom tržištu u veljači 2005. godine dovele do rasta cijena. Na to je reagiralo resorno ministarstvo plasmanom na tržište mesa iz državnih rezervi, čime bi se povećale količine mesa na tržištu i po toj se osnovi utjecalo na cijene. Sličnih situacija bilo je u prošlosti sa pšenicom, kukuruzom i drugim proizvodima.<sup>414</sup>

Vlada i resorna ministarstva neke proizvode opterećuje više, a neke manje i tako izravno utječe na njihovu cijenu. Tako su npr. znanstvene knjige oslobođene od poreza na dodanu vrijednost, dok su cigarete opterećene tim

porezom i dodatnim trošarinama, dok se za automobile plaća porez na dodanu vrijednost, trošarine, carina i druge pristojbe.

## 7.4. ODREĐIVANJE CIJENA

Određivanje cijena predstavlja sustavno određivanje cijena gospodarskog i drugog subjekta. Prethodno se raspravlja o pristupu formuliranja cijena s potrošačima u centru pažnje te o metodama određivanja cijena koje polazište imaju u troškovima, uvažavanju konkurenata i potražnje na tržištu.

### 7.4.1. Pristup formuliranju cijena

Marketing-stručnjaci polazeći od definiranih ciljeva i analize činitelja koji utječu na cijene pristupaju razvijanju cjenovnog pristupa.

Slika 116. Proizvod tvrtke *Lacoste*<sup>417</sup>



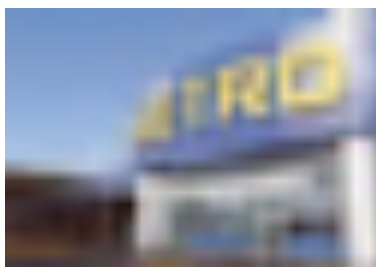
Činjenica je da je svako određivanje cijena na neki način vezano za potrošača. Kada se u određivanju cijena polazi od potreba potrošača, njegovih želja, preferencija, životnog stila, ponašanja u procesu kupnje i osjetljivosti na cijene, marketing-stručnjaci imaju na raspolaganju nekoliko pristupa. Najrašireniji pristupi su određivanje cijena kojima se penetrira na tržište, određivanje cijena kojima se "pobire vrhnje" na tržištu, psihološko određivanje cijena i određivanje cijena na temelju vrijednosti.

**Penetracija.** Penetracije je pristup određivanja cijena kojim gospodarski i drugi 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 može izazvati rezerviranost jer nisku cijenu povezuju s niskom kvalitetom proizvoda.

Ključno je za uspješnu realizaciju penetracijskog pristupa postojanje dovoljno velikog dijela tržišta koji je voljan i spreman probati novi proizvod. Pogreška je kada se smatra da će svako tržište pozitivno reagirati na penetracijske cijene. Niske cijene neće privući potrošače prestižnih proizvoda ili nekih ekskluzivnih proizvoda. Npr. kada je *Lacoste*<sup>415</sup> pokušao povećati svoj tržišni udio smanjivanjem cijena svojih polo majica tada su mnogi distributeri prestižnih proizvoda odbili suradnju, a potrošači su se preusmjerili prema ekskluzivnijim markama.<sup>416</sup>

Penetracijski pristup određivanja cijena najprihvatljiviji je za proizvode čija je potražnja elastična, odnosno kad su potrošači osjetljivi na promjene cijena. Penetracijskim pristupom određivanja cijena definiraju se cijene koje se nazivaju penetracijske cijene. S penetracijskim cijenama na hrvatsko tržište proizvoda za pravne osobe i poduzetnike nastupio je trgovački lanac *Metro*<sup>419</sup> ciljajući na segment tržišta koji će kupovati u većim količinama.

Slika 117. Tvrtnka *Metro*<sup>418</sup>



Penetracijske cijene također su primjerene za proizvode koji nemaju patentnu zaštitu jer nezaštićeni proizvodi vrlo brzo budu kopirani i konkurenti uskoro s kopijama ulaze na tržište. Vrlo često njihov ulazak na tržište nije čista kopija već imitacija koja ima znatna poboljšanja i često bolja rješenja za zadovoljavanje potreba i želja potrošača.

Penetracijske cijene u kraćem roku mogu ugroziti ostvarivanje dobiti, ali u dužem roku imaju 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 penetracijskih cijena ima smisla kada gospodarski i drugi subjekti raspoložu s mogućnošću proizvodnje/distribucije dovoljno velike količine proizvoda pa efekti ekonomije obima dolaze do izražaja.

Takav je npr. pristup provodila tvrtka *VIPnet*<sup>420</sup> početkom 2005. godine prilikom uvođenja na hrvatsko tržište mobilnog internet sustava pod nazivom *City Broadband*. Sustav koristi 3G tehnologiju EDGE ili UMTS za prijenos podataka čija cijena kartice je 2.791 kunu, uz mjesečnu naknadu od 191 kune za prijenos 512 MB podataka. Cijena uz potpisivanje dvogodišnjeg ugovora je 191 kunu + 100 dodatnih kuna mjesečno, ali je kartica Vodafone Mobile Connect – UMTS svega 0,91 kuna umjesto 2.791 kune.<sup>421</sup> Penetracija će biti uspješna ako izostane reakcija konkurenata. Reakcija konkurenata će izostati samo u slučajevima ako subjekt koji provodi penetraciju ima značajnu prednost u troškovima ili ima prednost u proizvodnim kapacitetima, što će demotivirati konkurente da uđu u snižavanje cijena i cjenovni sukob. Uspješna penetracija moguća je i u situacijama kada gospodarski i drugi subjekti nastupaju s linijom proizvoda gdje se jedan proizvod u liniji žrtvuje na način da se njime ostvaruju gubici da bi se s ostalim proizvodima u liniji ostvarivala dobit.

**"Pobiranje vrhnja".** U pristupu "pobiranje vrhnja" gospodarski i drugi subjekti nastupaju na tržište s cijenom proizvoda koja je visoka. Cilj je takve strategije da se iskoriste prednosti relativne neosjetljivosti dijela potrošača na cijene. "Pobiranja vrhnja" ima smisla ako je prodaja na cjenovno neosjetljivom segmentu tržišta veća nego prodaja koja bi se ostvarila na većem tržištu s manjim cijenama.

Naziv "pobiranje vrhnja" (*skimming*) preuzet je, slikovito, od postupka kojim se iz nehomogeniziranog mlijeka nakon vrenja na površini stvara kremasti, masni sloj onoga što se u Primorju zove *škorup*. Ispod tog sloja ostaje nemasno mlijeko. Upravo pobiranje tog sloja, koji je po svojem sadržaju najkvalitetniji, simbolizira i strategiju "pobiranje vrhnja" – *škorupa*, s visokim cijenama proizvoda.

Ovim pristupom gospodarski i drugi 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.

Udio potrošača koji prihvaćaju novi proizvod po visokim cijenama nije velik i različit je ovisno o vrsti proizvoda. Najčešće se taj udio kreće oko 10%.

**Slika 118.** *Play station 2*<sup>422</sup>



Da bi se što veći broj potrošača nalazio u prvoj skupini s najvišom cijenom proizvod mora posjedovati određenu jedinstvenost.

Jedinstvenost koju posjeduje neki proizvod pridonosi uspješnoj realizaciji "pobiranja vrhnja". Ta jedinstvenost vezana je za neku od karakteristika proizvoda – od njegove kvalitete, jednostavnosti upotrebe do ambalaže. "Pobiranja vrhnja" najčešće je vezano za proizvode koji su potpuno novi proizvodi i za kojima postoji velika i slabo elastična potražnja, dakle riječ je, *de facto*, o monopolu. Takav je aktualni proizvod npr. konzola Play Station 2.<sup>423</sup>

Vrijeme u kojemu gospodarski i drugi subjekti koriste pristup "pobiranja vrhnja" ovisi o karakteristikama samog proizvoda tj. o tome koliko brzo se one mogu 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, na snagu marke proizvoda i raspoloživost budžeta za oglašavanje. Tako npr. farmaceutske tvrtke ulažu velika sredstva u istraživanje i razvoj, i koristeći patentnu zaštitu pojedinog lijeka u tijeku trajanja te zaštite koriste se pristupom "pobiranja vrhnja". Pri tome ulažu i u izgradnju marke proizvoda, kako bi nakon isteka zaštitnog razdoblja mogle i dalje koristiti navedeni pristup, ali sada ne više temeljem zaštićenih prava već na osnovi izgrađene jake marke proizvoda.

U slučajevima kad gospodarski i drugi 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 vodi računa o odabiru primjerene pozicije koja nije zauzeta od lidera na tržištu. Na taj način izbjegava se eventualni sukob s vodećom tvrtkom, ali i potrošačima pruža druga opcija ispunjavanja njihovih potreba i želja. Tako se npr. turistička agencija *Jumbo Tours*<sup>424</sup> pozicionirala kao agencija koja pruža usluge organiziranja turističkih putovanja na odredišta koja preferiraju gosti i to na način da gosti sudjeluju u planiranju sadržaja putovanja, od određivanja odredišta koja će se posjetiti do dužine boravka u tim mjestima.

**Psihološko određivanje cijena.** Psihološko određivanje cijena koristi se za stimulaciju potrošača na kupnju po emocionalnoj, a ne racionalnoj osnovi. Takvi se pristupi najčešće koriste u maloprodaji, a najrašireniji u primjeni su određivanje cijena na osnovi određene mjerne jedinice, prestižno određivanje cijena, utvrđivanje cijena nižih od okruglog broja i klasično određivanje cijena.

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.

Slika 119. Satovi *Gucci*<sup>425</sup>



Prestižno određivanje cijena temelji 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 proizvoda kao što su npr. satovi *Gucci*,<sup>426</sup> nalivpera *Penkala*<sup>427</sup> modeli Admiral C i LF, odjeća s potpisom modnih kreatora kao *Pierre Cardin*,<sup>428</sup> *Armani*,<sup>429</sup> parfema s potpisom *Herrera*<sup>430</sup> i drugi slični proizvodi.

Za proizvode široke potrošnje – kao što su prehrana, odjeća i obuća – vrlo je raširen pristup određivanja cijena nižih od okruglog broja. Naime, cijena se umjesto zaokruživanja na cijeli broj namjerno određuje nižom od cijelog broja. Tako npr. cijena umjesto 200 kuna za lasersku ubodnu pilu *Einhell*<sup>431</sup> od 750 W ima cijenu od 199 kuna, s intencijom da se po toj osnovi privuče potencijalne potrošače i ostvari veća prodaja.

Klasično određivanje cijena odnosi se na jednostavnije proizvode čija se cijena zbog tradicije ne mijenja. Takav je slučaj s dnevnim i tjednim tiskom,



stručnim časopisima, članarinama u nekim udrugama, žvakaćim gumama, paketićima bombona 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 cijene, npr. smanjuje se broj stranica u dnevnim novinama ili se smanjuje broj bombona u paketićima prije nego da se poveća cijena.

**Određivanje cijena na temelju vrijednosti.** Određeni broj gospodarskih i drugih subjekata koristi pristup određivanja cijena koji se temelji na očekivanoj vrijednosti proizvoda. Proizvodu se podiže vrijednost novim materijalnim i nematerijalnim karakteristikama. Npr. novi uređaji za hlađenje i grijanje tvrtke *Panasonic*<sup>433</sup> 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.

**Slika 120.** Klima uređaj *Panasonic*<sup>432</sup>



Pojedini gospodarski i drugi 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. Tim pristupom za određenu skupinu proizvoda, koju mogu činiti od dva do nekoliko desetaka proizvoda, 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. Najčešće se skupina proizvoda određuje po logici upotrebe, kao što je to slučaj kompleta za prekrivanje podova i namještaja koji se upotrebljava prilikom bojanja stambenih ili radnih prostorija. Jedan takav komplet za prekrivanje 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.<sup>434</sup>

#### **7.4.2. Troškovno orijentirane metode**

Metode određivanja cijena orijentirane na troškove najraširenija su skupina metoda zbog njihove jednostavnosti u primjeni. Gospodarski i drugi subjekti prigodom prihvaćanja neke od ovih 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. Najznačajnije troškovne metode su metoda prosječnih troškova, metoda nadograđivanja i metoda točke pokrića.

**Metoda prosječnih troškova.** Metodom prosječnih troškova određuju se cijene na osnovi predviđanja prosječnih ukupnih troškova po proizvedenoj jedinici proizvoda. Određuje se cijena koja će, uz dati volumen prodaje, ostvariti dovoljni prihod da pokrije troškove i očekivanu dobit. Prosječni ukupni troškovi su zbroj prosječnih varijabilnih troškova i prosječnih fiksnih troškova u određenom vremenskom razdoblju.

Tako npr. prosječni fiksni troškovi su 3.000 kn/kom. ( $600.000/200$ ) kada su ukupni fiksni troškovi 600.000 kuna, a proizvedena količina 200 komada, dok su prosječni varijabilni troškovi 24.000 kn/kom. za proizvodnju od 200 komada i ostvarene varijabilne troškove od 4.800.000 kuna ( $4.800.000/200$ ). Iz navedenog proizlazi da su prosječni troškovi po proizvedenoj jedinici 27.000 kuna ( $3.000 + 24.000$  kuna).

Na tako utvrđene prosječne troškove po proizvedenoj jedinici dodaje se apsolutni iznos koji u zbroju s prosječnim troškovima predstavlja cijenu s kojom će se ostvariti očekivana dobit.

**Metodom nadograđivanja** (*markup metoda*) prosječnim ukupnim troškovima dodaje se određeni iznos u relativnim veličinama kao postotak prodajne cijene ili troškova.

Npr. ako su troškovi 100 kuna i utvrđen je 40% *markup* na prodajnu cijenu tada je prodajna cijena 167 kuna. Navedeno iz razloga jer je prodajna cijena baza tj. 100%, a s obzirom da je 40% *markup*, a ostalo su troškovi (60%). U apsolutnom iznosu troškovi su 100 kuna pa proizlazi da je prodajna cijena 167 kuna ( $100 \times 100\% / 60\%$ ).

U slučaju da se *markup* računa na troškove kao osnovu tada uz iste troškove od 100 kuna prodajna cijena iznosi 140 kuna. Navedeno iz razloga jer su troškovi baza tj. 100% na što se nadodaje 40% *markupa*. U apsolutnom iznosu troškovi su 100 kuna (100%) na što se nadodaje 40% odnosno 40 kuna, što u zbiru čini 140 kuna.

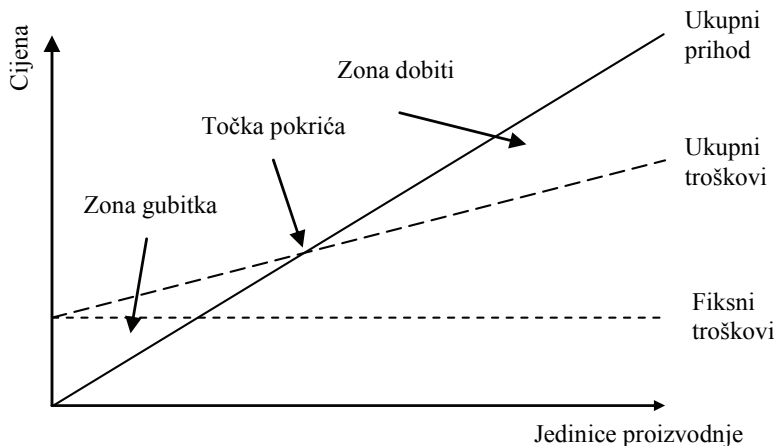
Nedostaci ove metode vezuju se za neuvažavanje potražnje i ponašanja konkurencije, ali ima veliku prednost što je njena primjena jednostavna.

**Metoda točke pokrića troškova** (*break-even point*) stavlja u odnose troškove/prihode i obim proizvodnje. Omogućuje utvrđivanje cijene kojom se ostvaruje određena dobit i korisna je pri uvođenju novih proizvoda (grafikon 9). 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 troškova (*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 troškova. Točka pokrića troškova izračunava se za više cijena, što gospodarskim i drugim 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.

**Grafikon 9.** Točka pokrića troškova



### 7.4.3. Konkurentski orijentirane metode

Mnogi gospodarski i drugi 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 subjekte koji imaju za cilj povećanje prodaje i povećanje tržišnog udjela.

Za svrsishodno određivanja cijena prema konkurentima potrebno je prethodno istražiti cijene konkurenata. U tu svrhu angažiraju se specijalizirane istraživačke agencije ili se obavljanje tog posla interno organizira. Tvrtka *Elektromaterijal*<sup>435</sup> već čitav niz godina ima organiziranu službu koja prati kretanje cijena konkurenata. Zaduženi djelatnici obilaze prodajna mjesta konkurencije i metodom promatranja ili metodom intervjua s neposrednim djelatnicima na prodajnom mjestu prikupljaju informacije o ponudi i o cijenama proizvoda. Podaci se sustavno prikupljaju i obrađuju i predstavljaju dobru osnovu za određivanje vlastitih cijena.

Cijena može biti određena na istoj razini kao i konkurentske cijene, iznad ili ispod konkurentske cijene. Cijena se određuje iznad konkurentske cijene ako

se procijeni da proizvod ima određene konkurentske prednosti koje potrošači prihvaćaju i vrednuju. Npr. više cijene od konkurenata imaju prehrambeni proizvodi u prodavaonicama *Brodokomerc nova*. Potrošači prihvaćaju te razlike jer smatraju da je osoblje ljubazno, a prodajni su prostori locirani "na dohvat ruke".<sup>436</sup>

Cijena se određuje ispod konkurentskih cijena ako se time želi privući nove potrošače, osvojiti dio tržišta ili isključiti konkurenciju s tržišta. Npr. nacionalni koncesionar, tvrtka *DCM*, od 01. ožujka 2005. godine odlučila je sniziti cijene svojih paketa za internet za 15% i ponudu obogatiti udvostručenjem brzine pristupa kablskom širokopojasnom internetu. *Flat rate* za širokopojasni internet nema ograničenja ostvarenog prometa, a mjesečna je cijena fiksna.<sup>438</sup> Očekuje se da će se na taj način privući nove potrošače – korisnike interneta.

Određivanje cijena na razini konkurencije je najčešće primjenjivan pristup određivanja cijena kada na tržištu djeluje nekoliko subjekata sa sličnim proizvodima. U takvim slučajevima gospodarski i drugi subjekti prate cijene najjačeg konkurenta koji je lider na tržištu ili se prate cijene koje određuju skupine gospodarskih i drugih subjekata koji u proizvodnim programima imaju sličnu ponudu. Npr. *PIK Rijeka*<sup>439</sup> se nalazi u situaciji da određuje cijene mlijeka uvažavajući cijene *Lure*<sup>440</sup> kao ključnog subjekta u proizvodnji i distribuciji mlijeka.

Slika 121. Proizvod tvrtke *PIK*<sup>437</sup>

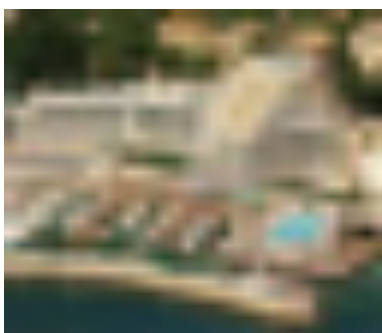


#### 7.4.4. Metode orijentirane na potražnju

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 i cijene su niske.

Marketing-stručnjaci imaju zadatak da procjene 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.

**Slika 122.** Hotel *Admiral* Opatija<sup>442</sup>



Metoda određivanja cijena orijentiranih na potražnju koristi se najčešće za definiranje cijena proizvoda na tržištima koja su prostorno udaljena. Situacija na tim tržištima rezultat je različitih društvenih utjecaja, ekonomske situacije, utjecaja političkih, pravnih, tehnoloških, demografskih i drugih snaga zbog kojih se određuju i različite cijene za svako tržište. Na potrebu za određivanjem različitih cijena utječu i uvjeti poslovanja u različitim kanalima distribucije, utjecaji sezone/izvansezona i drugo. Tako je npr. za goste koji neposredno kroz izravni kanal distribucije koriste hotelski aranžman tijekom zime hotelska tvrtka *LRH*<sup>441</sup> ponudila specijalnu cijenu koja pripada kategoriji diferenciranih cijena jer se odnosi samo za navedeno razdoblje.

## Stavovi eksperata

**Jedna od cjenovnih taktika koje se koriste na tržištu krajnjih potrošača je definiranje prestižnih cijena. Mislite li da potrošači još uvijek visoku cijenu smatraju ekvivalentom visoke kvalitete u mjeri u kojoj je to ranije bio slučaj?**



Prof. dr. sc. Mirna Leko-Šimić  
*Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera* u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Gajev trg 7, 31000 Osijek  
T 031/ 224-400, lokal 486  
F 031/211-604  
E [lekom@efos.hr](mailto:lekom@efos.hr)  
W [www.efos.hr](http://www.efos.hr)



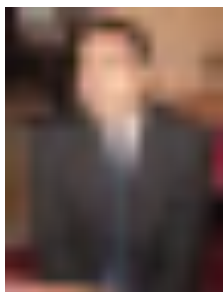
Za veliku većinu proizvoda široke potrošnje na tržištu danas postoji veliki raspon kvalitete i cijena. U svakom slučaju, to je pozitivno jer omogućava različitim segmentima potrošača, s obzirom na njihovu kupovnu moć, da dobiju proizvod koji žele ili trebaju.

Smatram da, kada govorimo o odnosima kvalitete i cijene proizvoda, ne smijemo ispustiti iz vida kategoriju vrijednosti. Naime, za proizvođača svaki proizvod predstavlja određenu vrijednost, na temelju koje jednim dijelom on definira i cijenu tog proizvoda. Isto tako, svaki potrošač će imati određenu percepciju vrijednosti proizvoda, a što će utjecati i na njegovu odluku o kupnji. Naravno, obje percepcije vrijednosti vezne su uz poimanje kvalitete, ali danas je ta veza sve manje značajna. Zbog čega?

Procesi globalizacije i liberalizacije tržišta posljednjih desetljeća omogućavaju potrošačima puno lakši pristup ne samo različitim proizvodima i uslugama nego i informacijama vezanim uz njih, njihove proizvođače, zemlju podrijetla proizvoda, itd. Sve te informacije, usporedo s percipiranom kvalitetom i danom cijenom utječu na percepciju kupca o vrijednosti proizvoda. Primjerice, informacija da *Nike* proizvodi sportsku obuću iskorištavanjem dječjeg rada u jugoistočnoj Aziji kod nekih je segmenata potrošača pokvarila sliku poslovne etike proizvođača i umanjila percipiranu vrijednost te konzekventno i kvalitetu njegovih proizvoda, bez obzira na cijenu. S druge strane, poznati *brand* i dobra promocija proizvođača može privući

potrošača da asocira visoku cijenu s prosječnom ili čak ispodprosječnom kvalitetom.

Zaključno: danas je mnogo više elemenata i informacija na temelju kojih potrošači procjenjuju vrijednost i kvalitetu proizvoda nego što je to samo cijena. Proizvođači trebaju imati na umu ovu činjenicu i voditi računa o svojoj sveukupnoj pozicioniranosti, imidžu i tržišnom ponašanju, kao i o konkurenciji – svi ovi elementi su, osim cijene, u fokusu analize potrošača u trenutku kada stvara percepciju o vrijednosti i kvaliteti proizvoda.



mr.sc. Branko Srakić, predsjednik Uprave  
*Poljoprivredno prehrambeni koncern Valpovo d.d.*  
Antuna Branka Šimića 27, 31550 Valpovo  
T (031) 651 333  
F (031) 651 274  
E [valpovo-ppk@os.tel.hr](mailto:valpovo-ppk@os.tel.hr)  
W <http://www.valpovo-ppk.hr>



Višegodišnje uspješno djelovanje tvrtke PPK *Valpovo* ukazuje da je potrebno razlikovati tri ključna čimbenika koji determiniraju korelaciju odnosa cijena i kvalitete proizvoda na tržištu krajnje potrošne u svijesti potrošača.

Prije svega, to je tržišna pozicioniranost proizvođača, odnosno, vrijednost marke proizvoda na tržištu gdje je korelacija odnosa kvalitete i cijene u svijesti potrošača proporcionalna (bolja pozicioniranost, viša vrijednost *branda* = identificiranje visoke cijene s visokom kvalitetom i obrnuto). Nadalje, ovaj odnos u svezi je s tržišnim segmentima, pri čemu kupci višeg životnog standarda u pravilu pretpostavljaju da visoka cijena sugerira imidž kvalitativno superiornijeg proizvoda, dok u segmentu potrošača niže kupovne moći to nije slučaj. I konačno, treći čimbenik je razina marketinške umješnosti tvrtke. Naime, potrošači reaguju na korištenje marketinških alata u okviru marketinške komunikacije na način da samo proizvođači koji pored racionalnih koristi proizvoda (fizičke osobine, zdravstvena ispravnost, sigurnost organoleptičkih svojstava i slično) komuniciraju i prezentiraju istovremeno i emocionalnu korist (vezati proizvode uz osjećaje i apele koji kupca pokreću prema kupovini – obitelj, ljubav, tradicija, lokalpatriotizam i slično) uspijevaju svoj proizvod pozicionirati u svijest potrošača kao superioran proizvod s opravdano visokom cijenom.

Zaključno, za razliku od prošlih vremena kada su kupci u pravilu povezivali visoku cijenu proizvoda s visokom kvalitetom, danas to pravilo generalno nije prisutno te stavlja proizvođače pred izazove ulaganja mnogo više napora u oblikovanje proizvoda, ambalaže, distribucije i nezaobilazne promocije koja ima svrhu kod potrošača stvoriti željenu sliku proizvoda (jasna opravdanost više cijene s većom razinom koristi).



**SLUČAJ:** Razvoj novog proizvoda *Nasaleze* tvrtke *Oktal Pharma d.o.o.*<sup>443</sup>



*Oktal Pharma d.o.o.*  
Utinjska 40, 10020 Zagreb  
T (01) 6595 777  
F (01) 6595 701  
E [oktal-pharma@oktal-pharma.hr](mailto:oktal-pharma@oktal-pharma.hr)  
W [www.oktal-pharma.hr](http://www.oktal-pharma.hr)

Direktorica marketinga tvrtke *Oktal Pharma* zamislila se. Već je dva tjedna razmišljala o strategijama cijena i pokušavala odabrati najbolju za proizvod *Nasaleze*.

Tvrtka *Oktal Pharma* usmjerena je na intenzivan razvoj i plasiranje novih proizvoda na hrvatsko tržište. U današnje vrijeme brzog protoka informacija i roba, pacijenti preuzimaju sve veću odgovornost o svom zdravlju kada se radi o prevenciji i liječenju lakših bolesti. Prateći nove trendove, farmaceutska industrija ponudila je tržištu lijekove koji se mogu kupiti bez liječničkog recepta, tzv. OTC (*over the counter*) lijekove. Prateći trendove na tržištu OTC proizvoda u Hrvatskoj, služba marketinga *Oktal Pharme* odlučila je lansirati novi proizvod u kategoriji prevencije i liječenja respiratornih alergija. Razlog tome je nedostatak proizvoda u ovoj kategoriji, kao i javno-zdravstveno značenje ovog zdravstvenog problema zbog velike rasprostranjenosti. Procjene su da svaki drugi Europljanin boluje od neke alergije te da svaka četvrta osoba barem jednom u životu razvije znakove iste.

Direktorica marketinga tvrtke *Oktal Pharma* razradila je strategiju pronalaska novog poslovnog partnera, koji može ponuditi proizvod u navedenoj kategoriji. U lipnju 2004. godine, na sajmu prirodnih proizvoda u Amsterdamu, uspostavljen je kontakt s dobavljačem iz Velike Britanije koji u svom asortimanu nudi proizvod *Nasaleze sprej* kao prirodno rješenje u sprječavanju i liječenju alergija. Kako je kod dobavljača postojao interes za proširenjem distribucije na hrvatsko tržište, *Oktal Pharma* se odlučila na detaljnu procjenu projekta. Nakon što je provjeren registracijski status proizvoda u Velikoj Britaniji, kao i dostupnost potrebne dokumentacije za pokretanje postupka registracije u Republici Hrvatskoj, pristupilo se detaljnoj procjeni projekta i lansiranja novog proizvoda na hrvatsko tržište. U tu svrhu izrađen je poslovni plan za prvu poslovnu godinu koji uključuje: analizu tržišta OTC proizvoda uz detaljan osvrt na kategoriju antialergijskih proizvoda, SWOT analizu, marketinšku strategiju, ciljeve, politiku marketing-miksa te plan prodaje i promotivnog budžeta.

Poslovni plan ukazao je na niz prednosti i prilika, ali i na dva nedostatka koja bi mogla ugroziti uspješno lansiranje ovog proizvoda na tržište. Proizvod *Nasaleze* ima niz pozitivnih karakteristika koje su važne za uspješan plasman

proizvoda na tržište: prirodan je, nema neželjenih učinaka tijekom primjene niti međudjelovanja s drugim lijekovima, učinkovit je i može se koristiti duže vremensko razdoblje, djeluje na uzrok a ne na simptome (kao ostali dostupni proizvodi), studije potvrđuju učinkovitost proizvoda.

Prva opasnost odnosi se na sam oblik proizvoda. Radi se o potpuno novom obliku celuloznog praha u spreju koji na sluznici nosa formira gel i stvara mehaničku barijeru u kontaktu alergena sa sluznicom. Obzirom da potrošači mogu ne prihvatiti novi oblik i način djelovanja proizvoda, u komunikaciji prema potrošačima upravo ta njegova specifičnost i inovativnost se mora istaknuta kao prednost. Taj problem se čini uspješno riješenim.

Međutim, drugi problem je cijena proizvoda, koja je na drugim tržištima, ukoliko se gleda cijena jednog pakiranja i do 2,5 puta veća od cijene konkurentskih proizvoda. Proizvod je percipiran kao elitni proizvod u svojoj kategoriji i zahtijeva visoka ulaganja u promociju kako bi se prava poruka prenijela direktno do potrošača. Međutim, razmišljala je direktorica marketinga, na hrvatskom tržištu se još uvijek susrećemo s velikom osjetljivošću na cijenu. Odlučila je još jednom uzeti sve u obzir i donijeti odluku o cijeni u roku od dva tjedna, jer je proizvod spreman za lansiranje.

## INTERNET VJEŽBA: *Tele2 d.o.o.*

*Tele2 d.o.o.* je vodeći alternativni telekom operator u Europi. Prisutan je u 25 europskih zemalja gdje nudi proizvode i usluge u fiksnoj i mobilnoj telefoniji, pristup internetu, kabelsku televiziju, usluge podatkovnih mreža te zabavne sadržaje. *Tele2* ima zadaću: ponuditi jeftine i jednostavne usluge mobilne telefonije diljem Europe. Njegov rad karakteriziraju tri osnovne vrijednosti: fleksibilnost, otvorenost i osjetljivost na troškove. Navedeno *Tele2* ostvaruje tako da "kopira s ponosom, izaziva i djeluje". Početkom 2005. godine potpisan je ugovor o koncesiji za izgradnju i uporabu GSM te UMTS mreže u Hrvatskoj.

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

1. Prema Vašem mišljenju, prihvaća li *Tele2* cijenu kao jedan od najvažnijih elemenata marketing-miksa? Iz čega je to vidljivo? Koji je razlog utjecao na povećano zanimanje za cijene proizvoda koje nudi tvrtka *Tele2* od strane potrošača? Navedite primjer.
2. Pridaje li *Tele2* na svojim internet stranicama veliku ili malu pozornost cijeni? Koji od ciljeva, koji se ostvaruju cijenom, *Tele2* želi ostvariti? Objasnite te navedite primjer.
3. Smatrate li da je kod *Tele2* pokušaj da se ostvari neki od ciljeva koji se postižu cijenom utjecao na kvalitetu drugih elemenata marketing-miksa? Odgovor potkrijepite primjerom.

Slika 123. Web-stranice tvrtke *Tele2*<sup>444</sup>



## 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.
2. Cijene mogu biti niske, srednje i visoke u odnosu na konkurentske. Opišite situaciju u kojoj se primjenjuje svaka od ovih cijena. Što mislite, koja od ovih cijena je dugoročno najodrživija?
3. Ciljevi cijena za gospodarske i druge subjekte mogu se sintetizirati na: ciljeve koji su orijentirani na prodaju, ciljeve koji su orijentirani na dobit i ciljeve koji su orijentirani na zadržavanje postojećeg stanja. Koji od navedenih ciljeva su po Vašem mišljenju najčešće korišteni? Obrazložite!
4. Cjenovne ciljeve orijentirane na prodaju najčešće koriste oni gospodarski i drugi subjekti koji nastupaju na tržištu s novom ponudom. Kakve cijene najčešće biraju takvi subjekti?
5. U okviru ciljeva orijentiranih na ostvarivanje dobiti razlikuju se dvije opcije: ciljevi vezani za maksimaliziranje dobiti i ciljevi usmjereni na ostvarivanje povrata investicija. Koji tip organizacija će najvjerojatnije za cilj imati ostvarivanje dobiti?
6. Ciljevi orijentirani na zadržavanje odnosa utvrđuju gospodarski i drugi subjekti koji su zadovoljni tržišnim udjelom i s dobiti koju ostvaruju. Ti subjekti nisu motivirani za promjene jer im postojeće stanje i odnosi osiguravaju stabilnost i mogućnost razvoja. Možete li navesti primjer određenog gospodarskog ili drugog subjekta koji ima ciljeve orijentirane na zadržavanja odnosa?
7. Pojedini gospodarski i drugi subjekti žele se distancirati od konkurencije necjenovnim aktivnostima. Međutim, oni ne mogu ignorirati cijene svojih konkurenata. Obrazložite tvrdnju.
8. 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 zaista ovih pet čimbenika iz okoline najutjecajniji pri određivanju cijena? Postoji li neki čimbenik koji je nepravedno zanemaren?
9. Postojeći i potencijalni potrošači su najutjecajnija skupina za definiranje cijena. Obrazložite!
10. 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 prijatna, 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.

11. Uvažavajući teoriju vezanu za krivulju potražnje, s nižim cijenama ostvaruje se veća potražnja, što je točno osim u slučaju kada se radi o proizvodima koji spadaju u kategoriju prestižnih proizvoda. Opišite Vaše razmišljanje u situaciju u kojoj niste kupili proizvod jer Vam se činilo da je prejeftin.
12. Mnogi gospodarski i drugi subjekti u snižavanju cijena vide izvor ostvarivanja konkurentne prednosti. Potrošači će rado prihvatiti takve tržišne situacije. Smatrate li da je ovakva strategija izgledna za ostvarenje uspjeha? Obrazložite!
13. Penetracijskim cijenama ulazi se 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?
14. U određivanju cijena izraz "pobiranje vrhnja" (*skimming*) preuzet je od postupka kada se s nehomogeniziranog mlijeka, kojemu se nakon vrenja na površini stvara kremozni masni sloj – škorup, isti pobire. Objasnite ovu metaforu za određivanje cijena.
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 metode bila najprikladnija za proizvođača audio opreme, za pružatelja konzultantskih usluga, za fotokopirnicu.
16. Metoda točke pokrića (*break-even point*) stavlja u odnose 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. Obrazložite 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?

## IZVORI:

- 
- <sup>366</sup> Fletcher, T., Russell-Jones, N., *Value Pricing: How to Maximise Profits Through Effective Pricing Policies*, Kogan Page, London, 1997., str. 20  
<sup>367</sup> <http://www.saacke.com>
- <sup>368</sup> <http://www.tpk-orometal.com>
- <sup>369</sup> <http://www.koncar.hr>
- <sup>370</sup> <http://www.tissot.ch>
- <sup>371</sup> <http://www.tissot.ch>
- <sup>372</sup> Vreeland, L.: *Process Rises as Factor for Consumer*, Advertising Age, 08, studeni, 1993., str. 37.
- <sup>373</sup> Campanelli, M.: *The Price to Pay, Sales and Marketing Management*, rujan 1994., str. 96.
- <sup>374</sup> <http://www.penkala.hr>
- <sup>375</sup> <http://www.jamnica.hr>
- <sup>376</sup> <http://www.toz-penkala.hr>
- <sup>377</sup> <http://www.penkala.hr/ga-jubilejt.html>
- <sup>378</sup> Inženjer Slavoljub Eduard Penkala, jedan od najznačajnijih izumitelja s početka 20. stoljeća. Pored ostalog 24. siječnja 1906. patentira prvu mehaničku olovku na svijetu. Već godine 1907. patentira prvo nalivpero na svijetu sa čvrstom tintom i to 31. svibnja 1907. Patenti su prijavljeni u više od 35 zemalja svijeta.
- <sup>379</sup> <http://www.meps.co.uk>
- <sup>380</sup> <http://www.t-mobile.hr>
- <sup>381</sup> <http://www.vip.hr>
- <sup>382</sup> <http://www.optima.hr>
- <sup>383</sup> <http://www.drvodjelac.com>
- <sup>384</sup> <http://www.drvodjelac.com>
- <sup>385</sup> <http://www.nexe.hr>
- <sup>386</sup> <http://www.dalmacijacement.hr>
- <sup>387</sup> <http://www.holcim.hr>
- <sup>388</sup> <http://www.holcim.com>
- <sup>389</sup> <http://www.ecoconsult.no>
- <sup>390</sup> <http://www.pliva.hr>
- <sup>391</sup> <http://www.exportdrvo.hr/panasonic>
- <sup>392</sup> <http://www.exportdrvo.hr>
- <sup>393</sup> Bennett, P.D.: op. cit., str. 215.
- <sup>394</sup> <http://www.peugeot.hr>
- <sup>395</sup> <http://www.podravka.hr>
- <sup>396</sup> <http://www.onlineprintworks.com>
- <sup>397</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 253.
- <sup>398</sup> Podaci dobiveni u intervju s predstavnicima trgovačkih tvrtki tijekom proljeća 2005.
- <sup>399</sup> <http://www.jgl.hr>
- <sup>400</sup> <http://www.jgl.hr>
- <sup>401</sup> <http://www.digital.hr>
- <sup>402</sup> Grbac, B.: Marketing - Konceptija - imperativ - izazov, Ekonomski fakultet, Rijeka, 2005.
- <sup>403</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 287.
- <sup>404</sup> <http://www.croatiaairlines.com>
- <sup>405</sup> <http://www.hina.hr> (27.02.2005.)
- <sup>406</sup> <http://www.germanwings.com>
- <sup>407</sup> <http://www.ltu.com>
- <sup>408</sup> <http://www.skyeurope.com/in.php>
- <sup>409</sup> <http://www.norwegian.no>

- 
- 410 <http://www.styrianspirit.com>
- 411 <http://www.easyjet.com>
- 412 <http://www.croatiaairlines.hr>
- 413 Zakon je donesen 2003. g. i njime su zabranjeni sporazumi koji kao cilj ili posljedicu 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.
- 414 <http://www.vjesnik.hr>
- 415 <http://www.lacoste.com>
- 416 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.
- 417 <http://www.emavsbjorka.se>
- 418 <http://www.metro-cc.hr>
- 419 <http://www.metro-cc.hr>
- 420 <http://www.vipnet.hr>
- 421 <http://www.vipnet.hr> (01.03. 2005.)
- 422 <http://www.gips.co.kr>
- 423 <http://www.playstation.com>
- 424 <http://www.jumbo-tours.hr>
- 425 <http://www.imageorigin.ashford.com>
- 426 <http://www.gucci.com>
- 427 <http://www.toz-penkala.hr>
- 428 <http://www.pierre-cardin.com>
- 429 <http://www.armani.com>
- 430 <http://www.carolinaherrera.com>
- 431 <http://www.neckermann.hr>
- 432 <http://www.svijet-medija.hr>
- 433 <http://www.exportdrvo.hr/panasonic>
- 434 <http://www.neckermann.hr>
- 435 <http://www.elektromaterijal.hr>
- 436 Mišljenje potrošača koji redovito kupuje u marketu *Brodokomerc nova* na Kantridi kraj bazena.
- 437 <http://www.pikrijeka.hr>
- 438 <http://www.hina.hr>
- 439 <http://www.pikrijeka.hr>
- 440 <http://www.lura.hr>
- 441 <http://www.liburnia.hr>
- 442 <http://www.liburna.hr>
- 443 Mirna Radošević, mr. pharm., direktorica marketinga tvrtke *Oktal Pharma d.o.o.*, magistrandica na temu *Upravljanje poslovnim marketingom* na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, pod mentorstvom prof.dr.sc. Brune Grbaca
- 444 <http://www.tele2.com.hr>

## 8. POLITIKA DISTRIBUCIJE

### Ciljevi:

- Utvrditi osobitosti distribucijskih aktivnosti.
- Razumjeti važnost posrednika i vrste kanala distribucije.
- Raspraviti funkcije kanala distribucije.
- Analizirati udruživanje u kanalima distribucije.
- Raspraviti odluke vezane za izbor kanala distribucije.
- Utvrditi dužinu kanala distribucije.
- Razumjeti intenzitet distribucije.
- Razumjeti prirodu posrednika.
- Analizirati kategorizaciju posrednika – trgovaca na veliko.
- Obraditi kategorizaciju trgovaca na malo.
- Proučiti funkcije trgovine na veliko.
- Raspraviti funkcije trgovine na malo.
- Raspraviti prirodu fizičke distribucije.
- Objasniti provedbu fizičke distribucije



U uvjetima dinamičkog okruženja kontakti između proizvođača i potrošača ostvaruju se posredno, preko distribucije. Distribucija je element marketing-miksa pomoću kojega gospodarski subjekti uspostavljaju vezu s tržištem. To je skup aktivnosti koje uključuju sve one poslove koji se poduzimaju da bi se proizvodi dopremili do potrošača, i to kako do potrošača proizvoda široke potrošnje tako i do potrošača proizvoda proizvodne potrošnje. Za svrsishodno odvijanje distribucije navedeno se uobličuje u politiku distribucije pod kojom se podrazumijeva skup kriterija i principa na temelju kojih se vrši odlučivanje o distribuciji. Distribucija ima dva elementa – kanale distribucije i fizičku distribuciju.

Navedeno je predmet rasprave u narednim točkama i to obradom osobitosti distribucije, nakon čega se raspravlja o kanalima distribucije i karakteristikama fizičke distribucije. Slijedi analiza veletrgovine i trgovine na malo kao ključnih posrednika u kanalima distribucije.

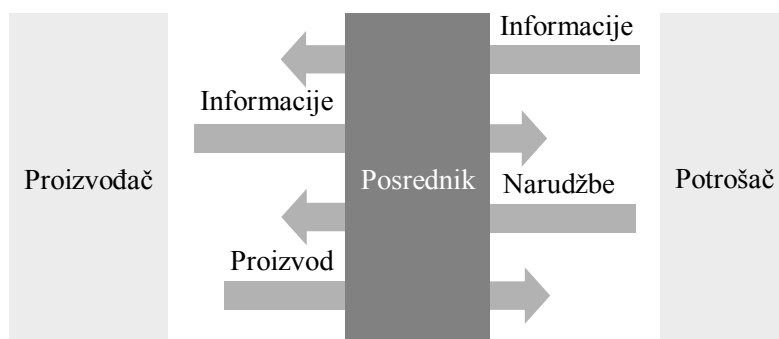
## 8.1. SPECIFIČNOSTI DISTRIBUCIJE

### 8.1.1. Distribucijski tokovi

Distribucija je aktivnost koja objedinjuje sve poslove koji su nužni da se proizvodi od proizvođača dopreme do potrošača.

U distribucijskom toku sudjeluju tri subjekta: proizvođač, posrednik i potrošač. Između proizvođača i potrošača uz pomoć posrednika dolazi do razmjena informacija o potrebama potrošača i ponudi proizvođača, iskazivanja namjere za kupnju i naručivanje određenih proizvoda, za njihovu isporuku i, na kraju, za plaćanje proizvoda. Tok distribucijskih aktivnosti prikazan je na shemi 14.

Shema 14. Tok distribucijskih aktivnosti



Informacije o potrebama i željama potrošača prolaze kanalom do posrednika i, u nastavku kanala, do proizvođača. Reakcija na taj protok

informacija je pružanje informacija o ponudi koju proizvođač preko posrednika nudi potrošaču. Slijede aktivnosti vezane za narudžbe koje potrošači, opet preko posrednika, dostavljaju proizvođačima, a oni kao odgovor distribuiraju proizvod. Čitav proces završava plaćanjem koje poduzima potrošač.<sup>445</sup>

Posrednici su gospodarski subjekti koji objedinjuju te tokove. Razlikuju se dvije osnovne skupine posrednika. Prva skupina su posrednici koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima i tu spadaju veletrgovci i trgovci na malo. U drugu skupinu spadaju posrednici koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima i tu se svrstavaju brokeri i agenti. Oni čine strukturu kanala distribucije koja se razlikuje ovisno o tome radi li se o kanalima distribucije za proizvode proizvodne potrošnje, kao što su npr. dizalice, brodski motori, ambalaža za motorna ulja ili se radi o proizvodima široke potrošnje, kao što su mlijeko, sokovi, televizijski prijemnici, turistički aranžmani i slično.

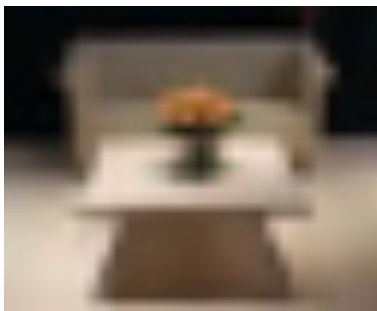
### 8.1.2. Vrste kanala distribucije

Razlikuju se dvije vrste kanala distribucije prema kriteriju krajnjeg korisnika proizvoda koji se distribuira. Prva vrsta kanala distribucije objedinjuje plasman proizvoda za potrošače na tržištu široke potrošnje. Najčešće su to proizvodi za osobnu upotrebu kao što su kreme za ruke, odjeća, tenisice i slično, ili proizvodi za domaćinstvo kao što su voćni sokovi, namještaj za dnevni boravak i slično.

Druga vrsta kanala distribucije vezana je za plasman proizvoda za potrošača na poslovnom tržištu. Ti proizvodi mogu biti limovi za izgradnju brodova, električni kabeli, cijevi za plinovod itd.

Gospodarski subjekti, ovisno o tome djeluju li na tržištu široke ili poslovne potrošnje, plasman svojih proizvoda mogu organizirati izravno ili preko jednog ili više posrednika. Proizvođači proizvoda široke potrošnje na raspolaganju imaju izravan kanal distribucije u kojem slučaju svoje proizvode plasiraju neposredno potrošačima bez posrednika, mogu koristiti maloprodaju kao posrednika, kombinaciju veletrgovine i maloprodaje, te kombinaciju agenata, veletrgovine i maloprodaje (shema 15).

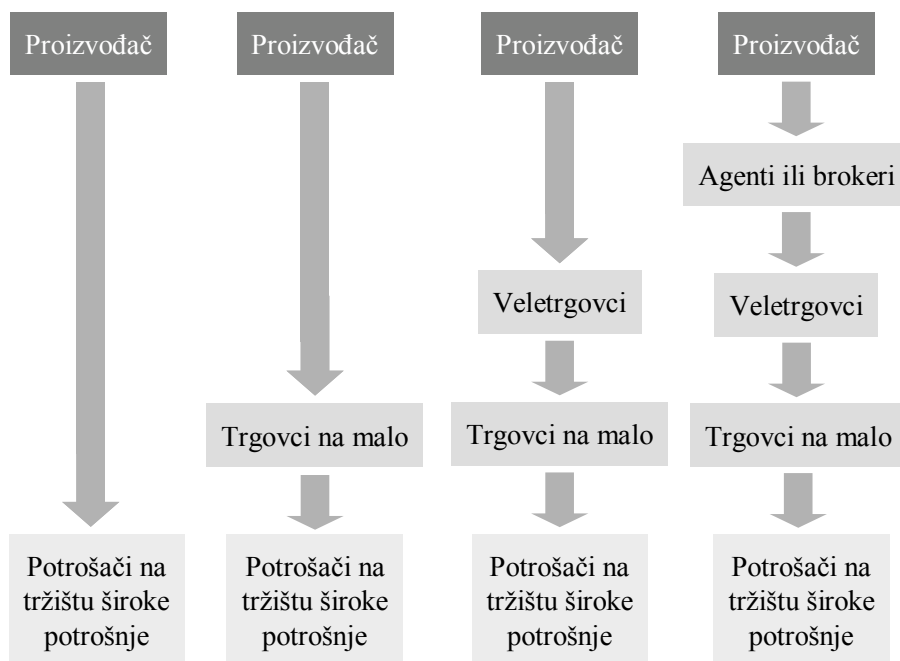
Slika 124. Namještaj u salonu<sup>446</sup>



Slika 125. Cijevi na skladištu<sup>447</sup>



**Shema 15.** Kanali distribucije za proizvode široke potrošnje

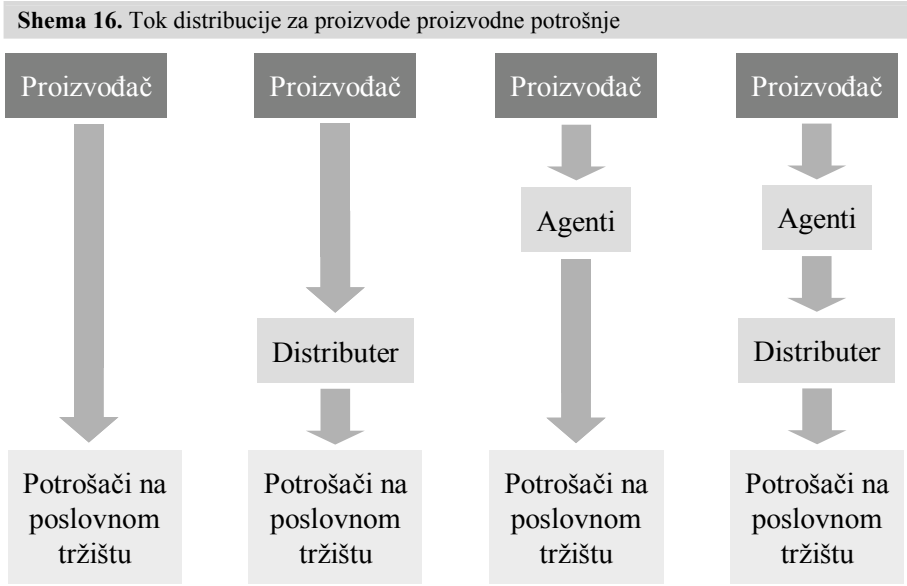


Izbor između izravnog kanala distribucije tj. bez posrednika ili jednog, dva ili više posrednika, ovisi o osobitostima proizvoda, zahtijevanih usluga od potrošača i ograničenje iz okruženja. Većina proizvoda široke potrošnje plasira se u kombinaciji veletrgovina i trgovina na malo. Tako npr. tvrtka *Istravino*<sup>448</sup> sokove od naranče u tetrapak ambalaži plasira na tržište preko više veletrgovačkih tvrtki. One ih plasiraju unutar svoje malotrgovačke mreže ili prodaju drugim trgovcima na malo.

Proizvođači proizvoda proizvodne potrošnje koriste kao posrednike veletrgovinu, u drugoj varijanti mogu koristiti agente, a moguća je i kombinacija s agentima i veletrgovinom. Na poslovnom tržištu često se koriste izravni kanali distribucije kojima proizvođači proizvoda proizvodne potrošnje neposredno plasiraju proizvod potrošaču na tržištu poslovne potrošnje (shema 16). Naime, potrošači na poslovnom tržištu zahtijevaju proizvode koji nisu standardizirani i koji 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 iskomplicirati situaciju.

Proizvođači koji proizvode standardizirane proizvode u plasmanu koriste distributere koji su se specijalizirali za pojedine standardizirane proizvode. Ti su distributeri, ustvari, veletrgovci koji kupuju razne proizvode za poslovno

tržište, drže zalihe i imaju različit prodajni program proizvoda za proizvodnu potrošnju. Npr. tvrtka *Holcim*,<sup>449</sup> koja proizvodi cement, isti prodaje kroz maloprodajnu mrežu koja je specijalizirana za prodaju građevinskog materijala.



### 8.1.3. Funkcije kanala distribucije

Razlikuje se čitav niz funkcija kanala distribucije, ali su tri temeljne funkcije – funkcija transakcija, funkcija logistike i funkcija potpore u kojima je objedinjeno više podfunkcija.

**Funkcija transakcije.** Funkcija transakcije obuhvaća kupnju proizvoda i njihovu prodaju, uključujući i rizik oko stvaranja zaliha. Plaćanje kupljenih proizvoda, što financijski opterećuje posrednika, može terminski biti promptno ili protegnuto na više mjeseci. Sudionici kanala distribucije imaju određenu ulogu u određivanju cijena. Najčešće, cijena s kojom se susreće potrošač je cijena koju je samostalno odredio jedan od sudionika u kanalu distribucije.

**Slika 126.** Transakcija<sup>450</sup>



Tvrtka *Termag*<sup>451</sup> je posrednik koja kupuje specijalne čelike na svjetskom tržištu od raznih tvrtki tj. plaća navedene proizvode, preuzima rizik vezan za vrijednost proizvoda i prodaje ga drugim tvrtkama, najčešće iz

brodogradnje kao što su *Uljanik*<sup>452</sup> ili *3. maj*.<sup>453</sup> U poslovanju s dobavljačima specijalnih čelika, kako navodi vlasnik i glavni menadžer tvrtke *Termag*, najbitnije je biti korektan u plaćanju tj. platiti u vremenu koje je dogovoreno.

Tvrtka *Termag* pored poslovnih potrošača odnosno kupaca kao *Uljanik* i *3. maj*, tržište opskrbljuje i s čitavom paletom proizvoda široke potrošnje. Ti su proizvodi vezani za program instalacija za centralno grijanje i program sanitarija. Tako npr. u poslovnim prostorima *Termaga* potrošač krajnje potrošnje može kupiti svu potrebnu opremu za centralno grijanje – od peći za grijanje vode, cijevi, ventila do radijatora, termostata i drugih dijelova potrebnih za instaliranje i funkcioniranje centralnog grijanja.

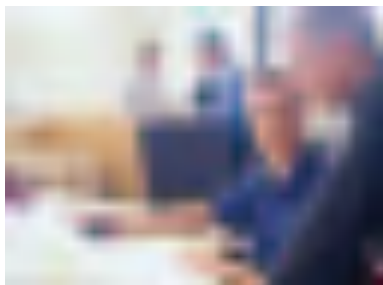
**Slika 127.** Logistička oprema<sup>454</sup>



**Funkcija logistike.** 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 sa potrošačima.

Tvrtka *Termag* za potrebe potrošača proizvodne i široke potrošnje proizvode nabavlja od hrvatskih i inozemnih proizvođača. U cilju racionalnog poslovanja objedinjuje kupnju proizvoda u većim količinama, brine se za njihovo dopremanje na skladište tvrtke, izvršava određeno sortiranje i stvara prodajni program. Prodajni program proizvoda tvori se prema prethodnim saznanjima o potrebama i željama potrošača, neovisno o tome radi li se o poslovnim ili potrošačima široke potrošnje. Tako se npr. nabavljaju keramičke pločice od proizvođača iz Hrvatske, ali i od proizvođača iz Italije. Nakon dopreme keramičkih pločica na skladište izlažu se uzorci tih pločica. Uz pločice potrošačima treba i ljepilo za pločice i druga pomoćna sredstva za postavljanje pločica kao što su elementi za definiranje razmaka između pločica i masa za fugiranje. Sve navedeno čini prodajni program i nudi se na jednom mjestu kako bi prodaja bila što uspješnija.

**Slika 128.** Pružanje savjeta<sup>455</sup>



**Funkcija potpore.** Funkcija potpore uključuje osiguranje informacija koje proizvođači trebaju s tržišta, promociju proizvoda i ostale aktivnosti koje olakšavaju tok proizvoda od prodavača do potrošača. Sudionici kanala distribucije utječu i na planiranje proizvoda i to pružajući informacije proizvođačima o potražnji, stanju potražnje i prodaje postojećeg proizvoda, sudjelovanjem u odlučivanju pri

povlačenju proizvoda s tržišta, suradnjom u pozicioniraju proizvoda i drugome.

Osiguravanje informacija s tržišta, koje se ostvaruje istraživanjem tržišta, jedna je od najznačajnijih aktivnosti u okviru funkcije potpore. Iz neposrednih 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 podfunkcija kanala distribucije. Ona se svodi na pružanje klasičnih servisnih usluga u jamstvenom i izvan jamstvenog roka, na kreditiranje kupnje, osiguranje i drugo.

I tvrtka *Termag* na zahtjev i na iskazano zanimanje pojedinog proizvođača osigurava informacije o tržišnim kretanjima, stavovima i ponašanju potrošača. U pojedinim slučajevima angažira se u promocijskim akcijama proizvođača, a osobito je važna njezina uloga u pružanju savjeta potrošačima, kako proizvodne tako i široke potrošnje. Potrošaču koji kupuje sustav centralnog grijanja za poslovne prostore ili za privatnu kuću od velike je pomoći savjet stručnjaka koji sugerira pojedina rješenja.

#### 8.1.4. Udruživanje sudionika kanala distribucije

Udruživanje sudionika kanala distribucije ostvaruje se horizontalnom i vertikalnom integracijom. Pod horizontalnom integracijom podrazumijeva se udruživanje dva ili više posrednika iste vrste na istoj razini kanala distribucije. Vertikalna integracija vezuje se za udruživanje tvrtki na sukcesivnim razinama proizvodno-prometnog procesa – od proizvođača preko veletrgovine i trgovine na malo do potrošača.

**Horizontalno udruživanje.** Horizontalni distribucijski sustav javlja se u situaciji kada se npr. jedna tvrtka širi kupnjom ili integriranjem s drugim tvrtkama na malo. Takav proces je vrlo raširen u razvijenim ekonomijama, a i u Hrvatskoj je u zadnjih nekoliko godina došlo do okrupnjavanja trgovine na malo. *Gastro grupa*<sup>457</sup> je nastala upravo na tim osnovama. Okupila je 40-ak tvrtki s ciljem da poveća konkurentnost i zadrži, a potom i ojača, poziciju na tržištu.<sup>458</sup>

Slika 129. Predstavnici *Gastro grupe*<sup>456</sup>



Prednosti su horizontalnog distribucijskog sustava u stvaranju pregovaračke snage prema dobavljačima, ali prisutni su i neki drugi učinci, kao oni vezani za stvaranje marke proizvoda, zajedničkog nastupa na sajmovima i zajedničke promocijske aktivnosti.

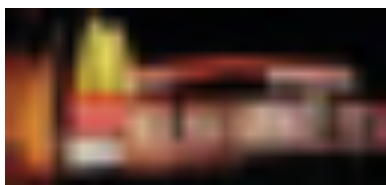
**Vertikalno udruživanje.** Dok horizontalna integracija uključuje više subjekata s iste razine, vertikalna integracija uključuje različite vrste

posrednika kako bi se stvorio lanac od proizvođača do krajnjeg posrednika. Taj sustav se naziva i vertikalni marketing-sustav. Vertikalni marketing-sustav koordinirano povezuje funkciju proizvodnje, veletrgovine i maloprodaje. Razlikuju se tri vrste vertikalnih marketing-sustava: korporacijski, administrativni i ugovorni.<sup>459</sup> U usporedbi s tradicionalnim kanalom koji obuhvaća neovisnog proizvođača, trgovca na veliko i trgovca na malo, vertikalni marketing-sustav sastoji se od proizvođača, trgovca na veliko i trgovca na malo, ali koji djeluju kao jedinstveni sustav.

Administrativni vertikalni marketing-sustav odlikuje se formalnom neovisnošću sudionika kanala distribucije, a koordinacija međusobnog poslovanja je neformalna. Razina kooperacije nije velika, a jedan sudionik u kanalu dominira. Njegove odluke prate i ostali članovi kanala. Veliki lanci trgovine na malo u Hrvatskoj imaju osobitosti administrativnog vertikalnog marketing-sustava. Članovi kanala zadržavaju autonomiju odlučivanja, ali je ona najčešće diktirana uvjetima ključnih sudionika kanala kao što su npr. *Getro, Konzum, Metro, Kaufland*.

Ugovorni vertikalni marketing-sustav je najrašireniji oblik suradnje koja se temelji, kao što i sam naziv kazuje, na ugovornim odnosima. Suradnja je, dakle, formalizirana potpisivanjem ugovora u kojima su definirana prava i obveze svakog člana kanala. Ugovorni vertikalni marketing-sustav temelji se na dominaciji veletrgovca nad trgovinom na malo ili trgovaca na malo koji imaju zajedničku veletrgovinu te na franšizi. Franšiza je specifični ugovorni odnos gdje davatelj franšize daje pravo, a primatelj uz naknadu prima pravo korištenja poslovnog sustava. U Hrvatskoj restorani brze hrane djeluju na osnovi franšize s poznatom tvrtkom *McDonalds* ili *Burger King*. S franšizom i davatelj i primatelj franšize ostvaruju više prednosti. Davatelj franšize postiže

Slika 130. *McDonalds, Burger King*<sup>460</sup>



plasman svojeg *know-howa* i/ili proizvoda kroz franšizne ugovore bez potrebe da stvara i ulaže u izgradnju maloprodajne mreže – od izgradnje ili najma objekata, nabavke opreme i osposobljavanja i vođenja brige o zaposlenicima. Najčešće se ugovaraju odnosi tako da poslovni prostor, oprema i osoblje imaju jednoobrazni izgled,

funkcionalnost i odnos prema potrošačima. Međutim, i primatelj franšize s franšiznim ugovorom postiže velike prednosti. Primatelj franšize, iako s ograničenim kapitalom, može odmah započeti s poslom koristeći pri tome iskustvo akumulirano u radu davatelja franšize. Primatelj franšize koristi se i markom tvrtke s kojom ima ugovor, što mu osigurava ostvarenje brzog rasta i dobit već na samom početku rada.

Razvoj i uloga franšize u mnogim zemljama je vrlo značajna. Prema istraživanju Europske asocijacije za franšizu u Europi djeluje oko 3.700 davatelja franšize i preko 144.000 primatelja franšize. U poslovima franšize

ostvaruje se 41% ukupnog prometa u maloprodaji, koji iznosi oko 400 milijarda € godišnje.<sup>461</sup>

Korporativni vertikalni marketing-sustav ima najvišu razinu kooperacije između sudionika kanala distribucije. Pod jednim se vlasništvom spajaju sve faze procesa – od proizvodnje, preko veletrgovine i maloprodaje do potrošača. Takvu vertikalnu integraciju preferiraju tvrtke koje žele imati kontrolu nad kanalom distribucije. *INA rafinerija nafte* uspostavila je elemente vertikalnog marketing-sustava jer se pod jednim vlasništvom odvijaju ključne aktivnosti – od proizvodnje naftnih derivata do njihove distribucije preko veleprodaje te prodaje u benzinskim stanicama koje su, kao maloprodajni objekti, pretežito u njihovom vlasništvu.

## 8.2. IZBOR KANALA DISTRIBUCIJE

Gospodarski i drugi subjekti prilikom utvrđivanju "skupa institucija" kojim se proizvodi planiraju dopremiti do potrošača suočeni su s potrebom donošenja odluke o tome treba li odabrati izravni ili neizravni kanal distribucije, opredijeliti se za korištenje jednog ili više kanala distribucije koji mogu biti izravni ili neizravni, odluke o dužini kanala distribucije te o intenzitetu distribucije, odnosno broju posrednika.

### 8.2.1. Izravni i neizravni kanal distribucije

Marketing-stručnjak na raspolaganju ima dvije mogućnosti za plasman proizvoda na tržište. Jednu, da proizvode izravno plasira potrošačima i drugu da to učini neizravno.

Izbor kanala distribucije različit je ovisno o tome radi li se o proizvođaču proizvoda široke potrošnje ili proizvođaču proizvoda proizvodne potrošnje. Izbor kanala distribucije i izbor posrednika u kanalu ovisi i o vrsti i obimu ponude, brojnosti i disperziji potrošača i postupcima konkurencije. Gospodarski i drugi subjekti najčešće organiziraju oba kanala distribucije – izravni i neizravni kanal distribucije.

**Izravni kanal distribucije.** Izravni kanal distribucije ima niz prednosti i nedostataka. Pozitivni efekti 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 *a priori* i apsolutno. Njime se omogućuje



pristup tržištu koji može biti više ili manje uspješan, ovisno o proizvodima koji su predmet razmjene, potrošačima, razvijenosti gospodarskog ili drugog subjekta i o okolnostima u pripadajućim gospodarskim djelatnostima.

**Neizravni kanal distribucije.** Poteškoće s kojima se susreću gospodarski i drugi 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, 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, kadrovski i materijalno osposobljena

### **8.2.2. Dužina kanala distribucije**

Dužina kanala distribucije je ustvari broj razina koje obuhvaća pojedini kanal. Dužina kanala distribucije nema veze s fizičkom udaljenošću između sudionika u kanalu distribucije. Najmanja dužina kanala distribucije vezana je za izravni kanal distribucije gdje proizvođač neposredno plasira svoje proizvode potrošačima. Izravni kanal ima jednu razinu tj. izravno se uspostavlja kontakt proizvođač - potrošač.

Dužina kanala distribucije raste s uključivanjem posrednika druge razine (trgovine na malo), treće razine (trgovina na veliko) ili četvrte razine (agenti ili brokeri).

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 je 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 da li preferirati kraći ili duži kanal distribucije ovisit će i o osobitostima posrednika. Tako je npr. kraći kanal distribucije primjereniji ako posrednik (subjekti u trgovini) pruža nisku kvalitetu, ako je njegova dostupnost

mala i ako obavlja samo neke funkcije. I obrnuto, duži kanal je primjereniji ako je kvaliteta, dostupnost i broj funkcija koje posrednik obavlja velik.

### 8.2.3. Intenzitet kanala distribucije

Intenzitet kanala distribucije predstavlja broj posrednika na svakoj razini kanala distribucije. Gospodarski i drugi subjekti ovisno o proizvodima koje nude, razvijaju različiti intenzitet distribucije. Marketing-stručnjaci traže odgovore na pitanja koliko je posrednika (trgovaca na veliko, trgovaca na malo, agenata ili brokera) potrebno za ostvarenje najbolje pokrivenosti tržišta. Za plasman nekih proizvoda potrebno je da je intenzitet distribucije velik i tada se govori o ekstenzivnoj distribuciji, dok je za druge proizvode potrebno da intenzitet bude manji i tada se govori o ekskluzivnoj distribuciji.

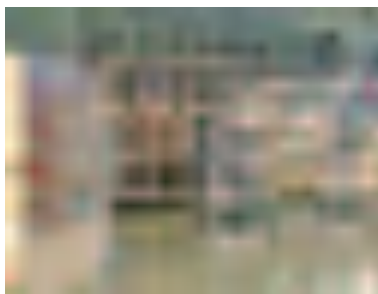
Npr. prodaja dnevnih novina treba stići do što većeg broja potrošača u ranim jutarnjim satima i na mjestima gdje su potrošači naviknuti kupovati novine. Iz tih razloga *Novi list*<sup>462</sup> je razvio vrlo intenzivnu distribuciju, tako da se ta novina može kupiti na kioscima *Tiska*, u maloprodaji *Brodokomerc nova*, na benzinskim stanicama INE i OMV-a i u mnogim malim privatnim prodavaonicama smještenim u prigradu ili na periferiji grada. *Novi list* razvio je i izravni kanal distribucije dostavom novina na kućnu adresu.

Suprotno tome, za neke proizvode potrebno je da intenzitet distribucije bude mali, pa je onda riječ o ekskluzivnoj distribuciji. Distribucija je vezana za mali broj prodajnih mjesta na određenom području. Npr. *Benetton*<sup>463</sup> prodaje svoje modne proizvode za mlade na svega nekoliko lokacija u nekim gradovima Hrvatske.

U osnovi se razlikuju tri mogućnosti: intenzivna, selektivna i ekskluzivna distribucija, iako u praksi nije moguće utvrditi točne granice.

**Intenzivna 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. Pored prije navedenog primjera dnevnog tiska, intenzivna distribucija potrebna je i za druge proizvode koji se masovno traže, kao što su cigarete, ambalažirana pitka voda, osvježavajuća pića i drugo. Ti i slični proizvodi nalaze se na mnogim

Slika 131. Prodajni prostor *HGspota*<sup>464</sup>



prodajnim mjestima – od prodajnih automata, kioska, do benzinskih crpki, super i hipermarketa.

**Selektivna distribucija.** 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 gospodarskih subjekata koji su međusobni konkurenti. Selektivna distribucija uobičajena je za trajnija dobra kao npr. za namještaj ili stereouređaje, kao i za proizvode proizvodne potrošnje koji se ne prodaju na ekskluzivnoj osnovi. Npr. tvrtka *Exportdrvo*<sup>465</sup> prodaje namještaj kod nekoliko desetaka hrvatskih proizvođača i ostvaruje preko 25% hrvatskog izvoza namještaja. Ista tvrtka uvozi strojeve i alate za obradu drva za potrebe hrvatske industrije namještaja.

Slika 132. Proizvod tvrtke *Kompas*<sup>466</sup>



**Ekskluzivna distribucija.** 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 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 za specijalne namjene. Takvi su npr. brodski kompasi ili satovi za brodove tvrtke *Kompas*<sup>467</sup>.

#### 8.2.4. Jedan ili više kanala distribucije

Gospodarski i drugi subjekti u organiziranju plasmana svojih proizvoda koriste jedan ili više kanala distribucije. U rješenju s jednim kanalom taj kanal može biti izravni ili neizravni kanal distribucije. U slučaju kada gospodarski i drugi subjekt plasira svoje proizvode preko kombinacije više kanala tada se govori o višekanalnom ili multikanalnom sustavu distribucije.

Tako je npr. za plasman peciva i kolača *PIK Rijeka* mogao organizirati višekanalni sustav distribucije. Peciva i kolače prodaje u vlastitoj maloprodajnom mreži (izravni kanal distribucije), u maloprodaji velikih

trgovačkih lanaca *Billa*, *Getro*, u marendarijima srednjih škola, u restoranima zatvorenog tipa kao što su oni *INE* ili *3. maja* itd.

Iako višekanalni sustav na prvi pogled izgleda atraktivno nužno je ukazati da plasiranje kroz više kanala ima čitav niz nedostataka. Najznačajniji nedostaci vezuju se uz uvijek prisutnu limitiranost i nedostatak sredstava za organiziranje i podržavanje više kanala. Javlja se i rivalitet između različitih kanala distribucije jer prodaja putem jednog kanal uz istovremeno susretanje istog proizvoda u drugim kanalima djeluje na subjekta kanala destimulirajuće.

Konačno, pri odabiru kanala distribucije vodi se računa o uspješnosti, učinkovitosti i prilagođenosti kanala. Uspješnost kanala distribucije dovodi se u svezu s troškovima korištenja kanala i kapacitetima koji su angažirani u plasmanu proizvoda, 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.

Učinkovitost kanala, s druge strane, dovodi se u vezu sa sposobnošću zadovoljavanja potrošača. Kanal distribucije je učinkovit ako uspješno zadovoljava potrebe i želje potrošača.

Prilagođenost kanala 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.

## **8.3. POSREDNICI U KANALIMA DISTRIBUCIJE**

### **8.3.1. Važnost posrednika**

Posrednici u kanalima distribucije imaju razvijene odnose s proizvođačima i s potrošačima. U neposrednim kontaktima i angažiranjem posrednika tok 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.

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. Pored toga, s npr. četiri potrošača svaki će proizvođač imati četiri transakcije umjesto samo jedne koja bi se ostvarila s posrednikom, kao što je gore navedeno. Proizvođač se mora organizirati i osposobiti za obavljanje navedenih funkcija, što je u konačnici vezano i za povećanje troškova poslovanja.

**Slika 133.** Zavjese *Riviera Dekora*<sup>468</sup>



Tvrtka *Riviera dekor*,<sup>469</sup> koja proizvodi sjenila za terase i balkone različitih dimenzija, svakodnevno je u situaciji da uspostavlja nekoliko desetaka kontakata s potrošačima. Potrošači mogu biti i velike tvrtke, kao što je hotelsko poduzeće *Rabac*<sup>470</sup> koje kupuje sjenila za svoje

hotelske terase, ali i građani koji žele svoje balkone zaštititi od sunca i boravak na njima učiniti ugodnijim. Izravno poslovanje s potrošačima temelji se na prethodno uspostavljenim kontaktima i promoviranju proizvoda, pregovaranju o cijenama, preuzimanju rizika, dostavi gotovih proizvoda na mjesto i u vrijeme koje očekuju potrošači, istraživanju potreba potrošača i financiranju toka proizvoda.

### 8.3.2. Kategorizacija posrednika

Najznačajniji posrednici u kanalima distribucije su subjekti čija je djelatnost vezana za trgovinu na veliko i trgovinu na malo. Kategorizacija tih posrednika moguća je po više osnova,<sup>471</sup> a u nastavku se veletrgovci razlikuju ovisno o tome preuzimaju li ili ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima, a trgovci na malo ovisno o vrstama proizvoda koje dominantno prodaju.

**Kategorizacija trgovaca na veliko.** Trgovinom na veliko mogu se baviti poslovni subjekti kojima je obavljanje trgovine na veliko osnovna djelatnost, ali i poslovni subjekti kojima obavljanje trgovine nije osnovna djelatnost. Tako npr. mnogi proizvođači smatraju potrebnim da organiziraju unutar tvrtke obavljanje trgovine na veliko. Slična situacije susreće se kod trgovaca na malo koji iz njima poznatih razloga nalaze interesa da za vlastite potrebe organiziraju obavljanje trgovinom na veliko. Od interesa za daljnje razmatranje su trgovci na veliko kojima je obavljanje trgovine na veliko osnovna djelatnost.

Trgovci na veliko kojima je obavljanje trgovine na veliko osnovna djelatnost istu obavljaju na način da preuzimaju ili ne preuzimaju vlasništvo na proizvodima.

Veletrgovci koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima u svom djelovanju mogu pružati: punu uslugu ili djelomičnu uslugu.

Punu uslugu pružaju veletrgovci kao što su to veletrgovci mješovitim proizvodima, npr. tvrtka *Metro*,<sup>472</sup> veletrgovci s ograničenim prodajnim programom koji drže nekoliko proizvodnih linija kao npr. tvrtka *Roic*<sup>473</sup> koja se specijalizirala za šećer *Viro*, ambalažiranu izvorsku vodu *Cetina*, kvalitetna vina *Tikveš*, prirodne sokove *Hey-Ho* i jestivo ulje *Floriol*, te specijalizirani veletrgovci kao npr. tvrtka *Ljekarne Jadran*<sup>474</sup> koja se specijalizirala za farmaceutske proizvode.

Djelomičnu uslugu pružaju veletrgovci kao što su to *cash and carry* koji imaju ograničen broj linija proizvoda, "uredski" veletrgovci koji prikupljaju i objedinjuju narudžbe i ne dolaze u kontakt s proizvodima te veletrgovci koji veleprodaju obavljaju putem pošte, a koja se ostvaruje slanjem kataloga i brošura potencijalnim potrošačima.

Veletrgovci koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima su agenti i brokeri.

Oni za usluge posredovanja naplaćuju odgovarajuću proviziju. Agenti su pravne osobe koji predstavljaju potrošače i prodavače na stalnoj osnovi, dok su brokeri pravne osobe koje povremeno angažiraju i proizvođači i potrošači za obavljanje točno definiranog posla.

**Kategorizacija trgovaca na malo.** Kategorizacija trgovaca sačinjena je uvažavajući specifičnosti tranzicijskog procesa i naglog razvoja trgovine na malo u Hrvatskoj. Naime, Hrvatska je u prijelazu iz samoupravnog sustava u tržišno orijentirani sustav u prvim godinama upravo registrirala nagli razvoj trgovine na malo. Poduzetnički val početkom devedesetih godina prošlog stoljeća motivirao je mnoge na bavljenje trgovinom na malo osnivanjem tvrtki ili radnji koje će se baviti trgovinom na malo. Sredinom devedesetih dolazi do ulaza i ekspanzije velikih stranih trgovačkih lanaca kao što su *Billa*, *Mercator*, *Kaufland* i drugi, i razvoja domaćih trgovačkih lanaca kao *Konzum*, *Plodine* i *Kerum*.

Trgovci na malo u Hrvatskoj se razlikuju po vrsti proizvoda koje prodaju – jedni pretežito prodaju prehrambene proizvode, a drugi razne proizvode za osobnu upotrebu i upotrebu u domaćinstvu. Tome treba dodati i prodaju bez prodajnog prostora, koja se u Hrvatskoj koncentrirala na mali broj proizvoda.

Slika 134. Ljekarna *Jadran*<sup>475</sup>



**Slika 135.** Tvrtka *Konzum*<sup>476</sup>



Trgovci na malo za prehrambene proizvode svoju djelatnost obavljaju u klasičnim prodavaonicama kao što je to prodavaonica trgovačkog obrta *Štefani* koja prodaje najnužnije prehrambene proizvode stanovnicima Kantride, samoposlugama kao što to čini tvrtka *Brodokomerc nova*, supermarketima kao što to čini tvrtka *Konzum*,<sup>477</sup> super prodavaonicama kao što to one tvrki *Konzum*, *Kerum*, *Kaufland*<sup>478</sup> ili *Billa*<sup>479</sup> te hipermarketima *Mercator*.<sup>480</sup>

Trgovci na malo za prehrambene proizvode za svoju djelatnost koriste prodajne prostore različitih veličina od nekoliko desetaka m<sup>2</sup> (klasične prodavaonice) do nekoliko desetaka tisuća m<sup>2</sup> (hipermarketi). U tim se prodavaonicama, ovisno o veličini, širi i produbljuje asortiman prehrambenih proizvoda, ali i ostalih proizvoda.

Pored trgovaca na malo koji prodaju prehrambene proizvode djeluju i trgovci na malo koji u svom prodajnom programu imaju razne proizvode za osobnu i upotrebu u domaćinstvu. Oni svoju djelatnost obavljaju u specijaliziranim prodavaonicama, robnim kućama, velikim prodavaonicama i diskontnim prodavaonicama.

Te se prodavaonice razlikuju ovisno o veličini, prodajnom asortimanu, cijenama i uslugama koje nude. Tako je npr. tvrtka *Elektromaterijal*<sup>481</sup> otvorila tijekom 2005. godine specijaliziranu prodavaonicu za audiovizualne i kućanske električne aparate gdje su cijene nešto više, ali je osoblje educirano za pružanje niz informacija o proizvodima. U robnim kućama tvrtke *Magma*<sup>482</sup> nudi se široki asortiman proizvoda, od obuće i odjeće do igračaka i sportskih artikala. U velike prodavaonice kao što su one tvrtke *Metro*<sup>483</sup> prodaju se proizvodi za domaćinstvo i za kuću po atraktivnim cijenama, što privlači mnoge krajnje potrošače.

Diskontne prodavaonice nude veći broj proizvodnih linija, ali s limitiranim izborom unutar pojedine linije proizvoda po vrlo pristupačnim cijenama.

U trgovce na malo bez prodavaonica spada obavljanje trgovine na malo uz pomoć kataloga, televizije, prodajnih automata, prodajom od vrata do vrata i poštom.

### **8.3.3. Funkcije trgovine na veliko**

Trgovina na veliko ili veletrgovina koordinira tok proizvodnje s potrošnjom proizvoda. Ta se uloga veletrgovine ostvaruje procesom u kojemu sudjeluju veletrgovci kao poslovni subjekti. Oni prate tok 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. Veleprodajom se mogu baviti i proizvođači i trgovci na malo, ali to je više iznimka dok se kao pravilo javlja da se veletrgovinom bave subjekti specijalizirani za veletrgovinu – veletrgovci.

Veleprodaja je vezana za aktivnosti kojima se proizvodi prodaju gospodarskim subjektima koji će ih koristiti u svojem poslovanju ili preprodavati. 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, gospodarski 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 i plasiranje iste drugim gospodarskim 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. Većina se veletrgovacačkih tvrtki specijalizira za rad s određenim skupinama proizvoda. Npr. tvrtka *Magros*<sup>485</sup> specijalizirala se za veletrgovinu prehrambenim proizvodima, dok se tvrtka *RS kabel*<sup>486</sup> specijalizirala za veletrgovinu električnim i optičkim kabelima te opremom za telekomunikacije.

Uloga veletrgovine ostvaruje se realizacijom nekoliko funkcija. Pojedini veletrgovci provode većinu funkcija, a drugi se specijaliziraju za provedbu samo nekih funkcija. Najznačajnije funkcije veletrgovine vezane su za objedinjavanje ponuda više proizvođača, skladištenje proizvoda, njihovo grupiranje po određenoj logici potrebnoj za daljnju prodaju i prijevoz proizvoda do potrošača.

Slika 136. RS kabel<sup>484</sup>





**Objedinjavanje proizvoda.** 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 razine zaliha te kreditirati trgovce na malo i druge gospodarske subjekte.

**Slika 137.** Skupina proizvoda<sup>487</sup>



Veletrgovci objedinjuju proizvode za svoje potrošače koji su, kao što je već istaknuto, trgovina na malo te gospodarski 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.

**Skladištenje proizvoda.** Skladištenjem veletrgovci ustvari drže zalihe i smanjuju troškove držanja zaliha trgovcima na malo te drugim gospodarskim subjektima.

Tako npr. trgovci na malo, kao što je trgovačka tvrtka *Magma*,<sup>488</sup> 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 skladišta lociraju u industrijskim zonama ili na periferijama gradova.

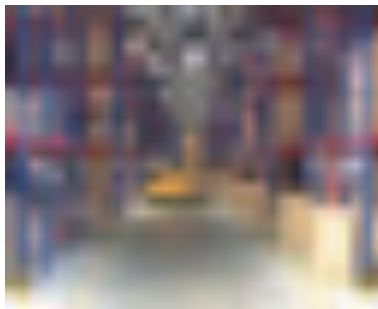
Držanje zaliha koje bi eventualno organizirao proizvođač npr. tvrtka *Vindija*<sup>489</sup> za svoje potrošače, tj. trgovinu na malo te gospodarske i druge subjekte, bilo bi neracionalno rješenje jer je prostor kojim raspolaže proizvođač mnogo vrijednije koristiti za osnovnu djelatnost.

Navedeno navodi na zaključak da se primjereno rješenje nalazi upravo u organiziranju funkcije skladištenja pri veletrgovcima koji objedinjuju proizvode više proizvođača.

**Pregrupiranje proizvoda.** Pregrupiranje proizvoda je proces kojim veletrgovac proizvode kupljene od različitih proizvođača grupira prema zahtjevima potrošača tj. trgovca na malo, te drugih gospodarskih subjekata. Prema njihovim zahtjevima tvori pojedinačnu ponudu za svaki pojedinačni subjekt. Time se ostvaruje daljnja racionalizacija u poslovanju jer npr. ako bi trgovac na malo prodavao nekoliko tisuća proizvoda od nekoliko stotina proizvođača trebao bi uložiti veliki napor u koordiniranju narudžbi i kontakata

s proizvođačima. Iz tih razloga logično je da trgovac na malo koristi usluge veletrgovca koji grupiranjem i pregrupiranjem za veći broj trgovaca na malo racionalizira poslovanje i bitno utječe na pojednostavljenje poslovanja.

Slika 138. Pregrupiranje proizvoda<sup>490</sup>



**Prijevoz.** Daljnja funkcija veletrgovaca vezana je za prijevoz proizvoda od vlastitih skladišta do skladišta trgovaca na malo ili gospodarskih subjekata. Veletrgovci prijevoz mogu organizirati u vlastitoj režiji ili prijevoz prepustiti specijaliziranim tvrtkama 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 negoli da se prijevoz obavi u organizaciji veletrgovaca.

Dakle, organiziranje prijevoza od strane veletrgovaca je racionalnije rješenje kojim se smanjuju troškovi i povećava efikasnost poslovanja i proizvođača i trgovaca na malo te gospodarskih subjekata.

**Ostale funkcije veletrgovaca.** Pored navedene četiri osnovne funkcije veletrgovci obavljaju još čitav niz funkcija. Tako npr. značajna je funkcija financiranja kojom veletrgovci kreditiraju trgovce na malo te gospodarske i druge subjekte, ali i proizvođače kao njihove dobavljače i to djelomičnim ili potpunim plaćanjem unaprijed.

Veletrgovci osiguravaju informacije koje su od značenja za proizvođače i trgovce na malo te gospodarske i druge subjekte. Npr. za proizvođača su značajne informacije o konkurenciji, kretanju cijena na tržištu, kretanju potražnje i druge informacije. Također i niz drugih informacija koristan je trgovcima na malo te gospodarskim subjektima, kao npr. informacije o novim proizvodima na tržištu, o mogućnostima nabave određenih proizvoda, cijenama i drugo.

Promoviranje proizvoda je također jedna od funkcija koju veletrgovci vrlo uspješno izvršavaju u korist i proizvođača i trgovaca na malo te gospodarskih subjekata. Promocija se odvija pomoću prodajnog osoblja veletrgovca, oglašavanja, unapređenja prodaje i publiciteta.

### 8.3.4. Funkcije trgovine na malo

Trgovina na malo ili maloprodaja obuhvaća aktivnosti prodaje proizvoda krajnjim potrošačima. Krajnji potrošači su fizičke osobe koje kupuju proizvode za osobnu upotrebu i upotrebu u domaćinstvu. Maloprodajom se bave trgovci na malo, ali i proizvođači i veletrgovci kada proizvode prodaju izravno krajnjem potrošaču, no to je više iznimka nego pravilo. Za maloprodaju ili trgovinu na malo bitno je, dakle, da se proizvodi prodaju krajnjim potrošačima. U najvećem broju slučajeva maloprodajom se bave trgovci na malo. U Hrvatskoj djeluju veliki malotrgovački lanci i male trgovačke radnje "iz susjedstva" koje potrošačima nude podjednako raznolike i proizvode približno

Slika 139. Trgovina na malo<sup>491</sup>



iste kvalitete. Prvi ostvaruju konkurentsku prednost sa širinom i dubinom asortimana proizvoda, a drugi ljubaznošću osoblje. Prema rezultatima istraživanja tvrtke *Heraklea* utvrđeno je da je hrvatskom potrošaču na prvom mjestu ljubaznost prodajnog osoblja koja je prisutna kod trgovina "iz susjedstva", za razliku od osoblja u velikim trgovačkim centrima koje ne pozdravlja potrošače i na pitanja ne odgovara jasno.<sup>492</sup>

Trgovci na malo su poslovni subjekti koji realiziraju trgovinu na malo i kao takvi značajni su sudionici distribucijskog sustava. Njihovo značenje proizlazi iz utjecaja koji imaju na ekonomiju pojedine zemlje i funkcija koje obavljaju vezano za tok proizvoda do krajnjeg potrošača. Utjecaj na ekonomiju pojedine zemlje proizlazi iz snage koju trgovci na malo imaju s obzirom na broj gospodarskih subjekata koji se bave trgovinom na malo, promet koji ostvaruju i broj djelatnika koji su angažirani u maloprodajnim subjektima.

Značenje trgovaca na malo proizlazi iz funkcija koje obavljaju. Funkcije trgovaca na malo svode se na nabavu proizvoda za daljnju preprodaju krajnjim potrošačima, plaćanje proizvoda dobavljačima, skladištenje proizvoda, izlaganje proizvoda na police i označavanje cijena, na prodaju proizvoda krajnjim potrošačima i prikupljanje informacija korisnih za ostale sudionike u sustavu distribucije. Najznačajnije funkcije trgovaca na malo raspravljaju se u nastavku.

**Nabava i plaćanje proizvoda.** 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 programa primjeren vlastitom ciljnom tržištu. Širina i dubina prodajnog programa rezultat je odabranog pristupa tržištu.

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.

**Pružanje informacija.** 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 značajne za ostale sudionike u kanalu distribucije. Ponekad se to čini na formalan način, tj. provođenjem ili potporom istraživanju na terenu, a u drugim situacijama informacije se prikupljaju u redovitim kontaktima s krajnjim potrošačima.

**Skladištenje i izlaganje proizvoda.** 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 samo za isticanje cijena i postavljanje raznih proizvoda na police.

**Prodaja krajnjim potrošačima.** 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.

**Ostale funkcije.** Trgovci na malo u cilju privlačenja što većeg broja krajnjih potrošača obavljaju i druge funkcije, kao npr. funkciju financiranja i to kreditiranjem proizvoda, plaćanjem 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. Npr. tvrtka *Meblo*,<sup>493</sup> koja prodaje namještaj, pruža cjelokupnu uslugu – od prvih skica i računalne simulacije prostora do dostave i montaže koju obavljaju specijalizirane službe.

## 8.4. FIZIČKA DISTRIBUCIJA

### 8.4.1. Funkcije fizičke distribucije

Sustav distribucije, kao što je navedeno u uvodnom dijelu poglavlja, pored izbora kanala distribucije obuhvaća i odluke vezane za fizičku distribuciju. Fizička distribucija u izravnoj je svezi s kanalima distribucije, a obuhvaća plansko kretanje sirovina i repromaterijala unutar gospodarskih subjekata i proizvođača do potrošača. Obradene informacije se prosljeđuju odjelima za narudžbu, pogonu za proizvodnju i vanjskim snabdjevačima, a ujedno služe za održavanje adekvatne razine zaliha.

Fizička distribucija ima dva temeljna cilja – smanjenje troškova dostave proizvoda potrošačima i podizanje razine zadovoljstva potrošača. Navedene ciljeve fizička distribucija ostvaruje kroz nekoliko funkcija od kojih su najznačajnije prijevoz, skladištenje, upravljanje zalihama i procesuiranje narudžbi.

**Prijevoz.** Proizvodi se mogu prevoziti kopnom, vodom ili zrakom. Kopnom prijevoz se odvija željeznicom, motornim vozilima i cjevovodima. Zračnim putem prijevoz se organizira zrakoplovima, a vodom (more, jezera, rijeke) brodovima. Svaki od navedenih oblika i sredstva prijevoza ima više prednosti i nedostataka.

**Slika 134.** Prijevoz robe kamionom<sup>494</sup>



Tako se npr. prednost odabira prijevoza željeznicom svodi na razvijenost mreže željezničkih pruga. Željeznicom proizvod može biti dopremljen tako reći u svako veće mjesto. Željeznicom se mogu prevoziti velike količine proizvoda u različitom agregatnom stanju (plinovito, tekuće, kruto), kao i različite vrste proizvoda (sirovine, repromaterijali, poluproizvodi, gotovi proizvodi). Željeznički prijevoz ima i nedostataka od kojih su najznačajniji da je spor, ograničeno fleksibilan u preuzimanju i dostavi proizvoda, te limitiran u učestalosti.

Prijevoz motornim vozilima (kamioni, kombi vozila i osobna vozila) karakteriziran je brzinom, a razvijena cestovna infrastruktura omogućuju široku dostupnost. Nadalje, prednost prijevoza motornim vozilima je fleksibilnost u preuzimanju i dostavi proizvoda, daje mogućnost isporuke u određeno vrijeme, a dostavu je moguće organizirati učestalo. Glavni nedostaci prijevoza motornim vozilima svode se na njihove razmjerno male kapacitete, visoke troškove prijevoza i osjetljivost na vremenske prilike.

Cjevovod osigurava niske troškove prijevoza i mogućnost prijevoza velikih količina. Nedostaci su u sporosti, ograničenjima vezanima za rute i proizvode u tekućem stanju.

Zračni prijevoz je iznimno brz, organiziran često i redovito. Veliki nedostatak su visoki troškovi i limitiranost proizvoda koji te troškove mogu podnijeti. Nedostatak je i u ograničenjima vezanima za vremenske prilike.

Prijevoz vodom je jeftin, mogu se prevoziti velike količine i razne vrste proizvoda. Nedostatak je u brzini, ograničenjima vezanima za plovne putove i luke te neredovitosti pojedinih linija.

**Skladištenje.** Skladištenje je držanje proizvoda na za to predviđenim mjestima – skladištima, a njime se kompenzira vremenska razlika između mogućnosti proizvodnje i potražnje na tržištu. Npr. u masovnoj proizvodnji nije moguće proizvoditi prema trenutnim potrebama potrošača, već proizvodnja ima svoj tijek, a višak proizvedenih proizvoda se skladišti. Navedeno je osobito važno za proizvode koji se prodaju sezonski, kao što su to npr. zimske cipele i kišobrani u jesensko doba ili sladoled i bezalkoholna pića ljeti.

Razlikuje se više vrsta skladišta od kojih su najznačajnija skladišta pojedinog gospodarskog subjekta, skladišta tvrtki koje se bave iznajmljivanjem skladišnog prostora i skladišta distribucijskog centra.

**Upravljanje zalihama.** Upravljanjem zalihama osigurava se redoviti tok proizvoda prema zahtjevima potrošača. Cilj je smanjiti troškove zaliha, ali i osigurati mogućnost brze reakcije na potrebe potrošača.

Pred marketing-stručnjacima, vezano za zalihe, dva su ključna pitanja. Prvo: kada ponovno naručiti proizvode, i drugo: koju količinu proizvoda naručiti. Potrebno je utvrditi optimalnu razinu zaliha i u tu svrhu razvijeni su određeni modeli.

Alternativa držanju zaliha i njihovim upravljanjem 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.

**Procesiranje narudžbi.** Procesiranje narudžbi je ustvari primanje narudžbi, prijenos informacija o narudžbama i isporuka traženih proizvoda.

Primanje narudžbi ostvaruje se raznim medijima: poštom, faksom, *e-mailom*, telefonskim pozivom ili usmenim kontaktom između predstavnika potrošača i predstavnika proizvođača ili prodavača.

Zaprimljene narudžbe prosljeđuju se određenom odjelu u gospodarskom ili drugom subjektu koji će reagirati na narudžbe na način da proizvede tražene proizvode i/ili proizvode iz skladišta pripremi za isporuku. Procesiranje narudžbi završava pripremanjem dokumentacije koja prati proizvod i organiziranjem isporuke proizvoda potrošačima.

Aktivnosti koje su objedinjene u procesu fizičke distribucije imaju različit udjel u ukupnim troškovima. Prema jednom istraživanju troškovi prijevoza imaju najveći udjel od 43,3%, slijedi učešće troškova skladištenja 25,7%, pa troškova upravljanja zalihama 20,8%, troškova obrade narudžbi 5,4% i administrativnih troškova 4,8%.<sup>495</sup>

Dakle, svrha fizičke distribucije je u dopremanju proizvoda u pravo vrijeme, na pravo mjesto i to bez oštećenja. Kroz fizičku distribuciju osigurava se i protok informacija potrebnih za donošenje poslovnih odluka vezanih za distribuciju.

#### 8.4.2. Provedba fizičke distribucije

Fizičku distribuciju organiziraju za potrebe poslovanja i proizvođači, ali i trgovci na veliko i trgovci na malo.

Fizička distribucija osobito je važna na tržištu poslovne potrošnje gdje se kao potrošači javljaju poslovni gospodarski 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 i za njegovo ukupno poslovanje. 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.

Slika 141. Fizička distribucija<sup>496</sup>



Zbog situacija u kojoj se kao *3. maj* mogu pojaviti i drugi proizvođači, proizvođači razvijaju vlastitu fizičku distribuciju. Oni raspolažu znanjem i opremom kako bi se izbjegle situacije koje bi mogle dovesti do prekida proizvodnog procesa.

Za veletrgovca fizička distribucija od osobitog je značaja jer se veletrgovac nalazi u sredini kanala distribucije između proizvođača i trgovine na malo kao potrošača. U tu svrhu veletrgovci izgrađuju sofisticirani sustav kojim mogu pratiti i upravljati tokom proizvoda od proizvođača do potrošača.

Trgovci na malo koji djeluju na tržištu krajnje potrošnje također razvijaju svoj sustav fizičke distribucije jer moraju osigurati odgovarajuću razinu zaliha, voditi brigu o skladištenju i prijevozu proizvoda do krajnjih potrošača.

Uspješna realizacija fizičke distribucije vezuje se za organiziranje i provedbu sustava fizičke distribucije koji polazište ima u ciljevima koji se žele ostvariti. Ti ciljevi, kao što je navedeno, vezani su za smanjivanje troškova dostave proizvoda i za povećanje zadovoljstva potrošača. S obzirom da je za

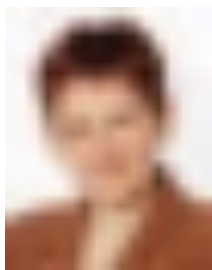
povećanje zadovoljstva potrošača, što je osnovna briga marketing-stručnjaka, imanentno povećanje troškova, dolazi se u sukob s drugim ciljem fizičke distribucije koji je vezan za smanjivanje troškova. Navedeno dovoljno ukazuje na svu složenost problematike organiziranja i provedbe fizičke distribucije.

Uspješna realizacija fizičke distribucije rezultat je i primjerenog sustava naručivanja proizvoda, optimizacije zaliha proizvoda, organiziranja prijevoza te stalne kontrole poduzetih aktivnosti i vrednovanja postignutog. Sve navedeno je pod stalnim uplivom naglog tehnološkog razvoja. Na fizičku distribuciju bitno utječe razvitak tehnologija koje podupiru praćenje proizvoda te razvoj komunikacijskih tehnologija. Sve češće se u primjenu uvodi sustav satelitskog praćenja toka proizvoda od jedne do druge destinacije. Tako npr. moguće je kretanje neke pošiljke pratiti preko interneta. Nadalje, mnoge tvrtke uvele su *EDI* sustav (*Electronic Data Interchange*) kojim se bar-kodovi čitaju laserskim skenerima i podaci pohranjuju u računalo te koriste za upravljanje fizičkom distribucijom. Sve je više tvrtki koje su fizičku distribuciju unaprijedile računalima i programima koji primaju usmene naredbe (*Voice Recognition System*), koji narudžbe primaju i obrađuju automatski te provode elektronsku razmjenu podataka.



## Stavovi eksperata

**Tvrtka može izabrati između mnogo različitih distribucijskih kanala, uključujući multikanalnu opciju. Smatrate li da konkurirajući distribucijski kanali poboljšavaju ili pogoršavaju distribuciju određene tvrtke?**



Prof. dr. sc. Marija Tomašević Lišanin  
Ekonomski fakultet Zagreb,  
Trg J.F.Kennedya 6, 10000 Zagreb  
T (01) 238 3317  
F (01) 233-5633  
E [lisanin@efzg.hr](mailto:lisanin@efzg.hr)  
W [www.efzg.hr](http://www.efzg.hr)



To ovisi o vrsti proizvoda i usluge koji se nudi, karakteristikama tržišta i karakteristikama i preferencijama ciljnog tržišnog segmenta.

Općenito govoreći, multikanalna distribucija omogućava tvrtki da proširi svoje pokrivanje tržišta na više načina. Koristeći multikanalnu distribuciju tvrtka može bolje opsluživati različite segmente ovisno o njihovim preferencijama. Na primjer, internet kao kanal može biti dobro prihvaćen među mladim i obrazovanim potrošačima, dok kanale koji uključuju osobni kontakt mogu preferirati neki drugi segmenti (npr. umirovljenici). Također, različiti kanali će biti prikladniji potrošačima u geografskom smislu, u smislu različitog radnog vremena (internet 24/7) itd. Stoga se može reći da za većinu proizvoda i usluga, multikanalna distribucija predstavlja izvor konkurentske prednosti donoseći proizvode bliže proizvođačima u vrijeme i mjesto koje oni preferiraju.

Ipak ako više kanala opslužuje isti segment sa sličnom vrijednosti, onda je sigurno da će se u određenoj mjeri javiti konflikt. Veliki konflikt će štetiti efikasnosti distribucijskog miksa, često uzrokujući kanibalizaciju slabijih kanala. Određeni "ljubavni" stupanj konflikta i konkurencije između različitih kanala je dobrodošao s obzirom da kanale čini više orijentiranima tržištu i efikasnijima.



Stevo Tomić, dipl. oec., direktor marketinga  
*Istravinoexport d.d.*  
Proizvodnja i promet pića  
Tome Strižića 8, 51000 Rijeka  
T (051) 406 670  
F (051) 406-686  
E [istravinoexport@ri.hinet.hr](mailto:istravinoexport@ri.hinet.hr)  
W [www.ivex.hr](http://www.ivex.hr)

Politika plasmana proizvoda *Istravina* usmjerena na je na korištenje višekanalnog sustava, a razlozi su sljedeći:

- širina proizvodnog asortimana (cca 100 proizvoda)
- neisplativost intenzivnog direktnog marketinga (kroz vlastitu maloprodaju plasiramo cca 5 % godišnjih količina)
- orijentacija i koncentracija napora firme na proizvodnju pića
- niže cijene distribucije (minimaliziranje troškova)
- veća dostupnost proizvoda kupcima (široka mreža trgovačkih lanaca i HORECA sustava).

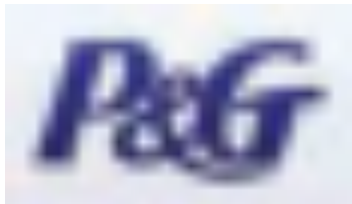
Budući nam je vizija postati vodeći regionalni proizvođač pića i marketinški ciljevi su vezani na nacionalnu pokrivenost tržišta, prvenstveno intenzivnu distribuciju i korištenje više kanala s 2. i 3. razinom posrednika. Zbog strukture i prirode asortimana *Istravina*, koji se sastoji od 3 skupine proizvoda: vina, alkoholnih pića i bezalkoholna pića, model i *design* višekanalnog marketinškog sustava je specifičan i kompleksan. Široki proizvodni asortiman namijenjen je i različitim ciljnim skupinama, pa su i kanali distribucije usko vezani za asortiman. Naime, proizvodi namijenjeni HORECA sustavu, plasiraju se najvećim dijelom preko distributera pića koji pokrivaju nacionalno tržište i udruženi su u grupaciju *Gastro grupa*. Nije pravilo da posreduju samo na relaciji s HORECA sustavom, već dobar dio svog plasmana ostvaruju i surađuju s kanalom trgovine, što predstavlja potencijalni rizik vezan za kontroliranje cijena i praćenje toka kretanja proizvoda. Zbog specifičnosti posla, distributeri pića veoma su važna karika u plasmanu proizvoda i njihovom približavanju kupcima. Naime, kao posrednici prema HORECA sustavu susreću se s nizom problema kao:

- minimalna narudžba
- promptna isporuka
- sezonske oscilacije.

Za kvalitetno odrađivanje navedenih projekata, potrebna je suvremeno koncipirana, jaka i stabilna mreža distributera, čime je njihov značaj u plasmanu, približavanju robe kupcima i minimaliziranju troškova distribucije nemjerljiv.

Ipak, najveći udio u plasmanu proizvoda *Istravina* zauzimaju trgovački lanci. Pored prednosti (veća pokrivenost tržišta uz niže troškove kanala) javljaju se po *Istravino* i negativne konotacije. One se odnose na sve veću ovisnost o kanalu i smanjenju akumulativnosti proizvoda. S rastom prodaje po pojedinom trgovačkom lancu uvjeti prodaje prema lancu su sve lošiji, uz sve veća ulaganja u sredstva unapređenja prodaje (police, paletna mjesta, katalogi) i ostale promotivne aktivnosti. Dodatni problem predstavljaju privatne marke koje lanci agresivno promoviraju u svojim objektima po niskim maloprodajnim cijenama, čime narušavaju sustav cijena i uzrokuju nestajanje s tržišta slabijih marki proizvođača. Dakle, proizvođačima ostaje sve manje sredstava za tehnološko napredovanje i tržišnu ekspanziju. Osim toga, nemogućnost utjecaja na formiranje maloprodajnih cijena, često dovodi do "iskakanja" pojedinih posrednika (niže cijene u trgovinama) u odnosu na konkurente. Budući je ovisnost o posrednicima i kanalima sve veća, a naš konačni cilj su krajnji potrošači, kako bismo se što lakše prilagodili zahtjevima tržišta, strategiju moramo usmjeriti na: jačanje *brandova*, veću akumulativnost proizvoda, unapređenje kvalitete proizvoda i ekologije, edukaciju i informiranje potrošača

## SLUČAJ: Distribucija tvrtke *Procter & Gamble Croatia*<sup>497</sup>



*P&G d.o.o.*  
Ulica Bani 75, 10000 Zagreb  
T (01) 6690300  
F (01) 6690333  
E [info.croatia.im@pg.com](mailto:info.croatia.im@pg.com)  
W [www.pg.com.hr](http://www.pg.com.hr)

Gospodin Čeović, direktor prodaje u hrvatskoj podružnici tvrtke *P&G (Procter & Gamble)*, promatrao je izvještaje na svom stolu. Za 6 mjeseci mora krenuti s integracijom proizvoda tvrtke *Wella*, koju je prošle godine *P&G* kupio, u poslovanje *P&G-a* u Hrvatskoj. *Wella* do sada u Hrvatskoj nije imala vlastito poduzeće, već je poslovala preko distributera, i to uglavnom s dvije marke proizvoda iz strateške poslovne jedinice (SPJ) maloprodajnih proizvoda za njegu kose. Sada (travanj 2005.) gospodin Čeović može odabrati plasirati na hrvatsko tržište proizvode iz cjelovitog asortimana *Welle*: 3 SPJ, od kojih najveći potencijal ima SPJ maloprodajnih proizvoda za njegu kose s markama: *Safira, Viva, Decore, Wellaton, Londacolor, Bellady, Shiny colors, Londatrend color styling, Wellaflex, Wella Design, Londatrend, Vivality, Fruit & Fresh, Crisan, Londial*, odnosno 300 artikala).

Cjelokupni dosadašnji asortiman *P&G-a* u Hrvatskoj ne prelazi 250 artikala. Definitivno će se morati odabrati samo neke marke iz asortimana *Welle*. Globalna strategija *P&G-a* je da prodajna sila ovisi o prodaji, a ne o broju artikala, tako da za 120% veći broj artikala, broj zaposlenih može povećati svega za 25%. Također, trebat će razmisliti u kojem kanalu distribucije povećati broj zaposlenih i za koliko, kako bi se optimalno iskoristio potencijal prometa s jedne strane i zahtjevnost postavljanja asortimana u pojedine trgovine s druge. Također je pitanje treba li sektorirati kanale ili ne, odnosno da li organizirati kanale tako da više osoba kontaktira istog kupca, gdje će svaka osoba biti odgovorna za dio asortimana, ili tako da jedna osoba bude kontakt za jednog kupca, tj. za cjelokupan asortiman.

*P&G* u Hrvatskoj kao ključne kupce na nacionalnoj razini trenutno definira: *Konzum, Getro, KTC, Billu, Kaufland, Metro, DM drogerie markt, Ipercoop, Mercator*. Navedeni kupci imaju sljedeće formate trgovina (redoslijed prema tržišnom udjelu pojedinih formata): supermarketi, *Cash & Carry*, drogerije, manje samoposluže, hipermarketi, diskonti. Na cjelokupnom tržištu i dalje najveći tržišni udio imaju manje samoposluže, no one su pretežno u vlasništvu fizičkih osoba ili manjih lokalnih i regionalnih trgovačkih lanaca, te su kao format trgovine u opadanju. S druge strane, rastući formati trgovina su supermarketi, drogerije, hipermarketi i diskonti. *P&G* Hrvatske ima 3 kanala prodaje i distribucije:

- Odjel prodaje ključnim kupcima – koji se sastoji od 5 *key account managera* koji prodaju na razini centrale (sjedišta) nacionalnih trgovačkih lanaca.
- Odjel prodaje regionalnim kupcima i maloprodaji (velikim trgovinama u regiji) – koji se sastoji od regionalnih voditelja prodaje (6), terenskih komercijalista (4), te voditelja prodaje regionalnim kupcima i maloprodaji.
- Odjel ambulantan prodaje "trgovinama u susjedstvu" – koji se sastoji od terenskih prodavača, njihovih regionalnih supervizora i nacionalnog voditelja prodaje za "trgovine u susjedstvu", a svi su zaposlenici distributera *Orbico*.

Uspješnost uspostave nove organizacije distribucije bit će jedan od ključnih elemenata koji će odrediti buduću uspješnost ne samo novog *Wella* asortimana, već i postojećeg asortimana *P&G-a* u maloprodaji. Direktor prodaje otvorio je u svom kompjuteru novi dokument naslovljen *Wella* – plan lansiranja *Wella* asortimana na Hrvatsko tržište i počeo tražiti odgovore na sljedeća pitanja:

- Koje kanale distribucije *P&G* Hrvatske treba koristiti za *Welline* maloprodajne marke? Treba li koristiti jedinstven sustav distribucije za sve odabrane *Wella* marke?
- Sektorirati prodajnu organizaciju ili ne? Treba li to učiniti u svim kanalima prodaje?

## **PRILOG 1. Činjenice bitne za donošenje odluke**

Tržište *styling* proizvoda, naročito boja za kosu je u kontinuiranom rastu.

Ključni konkurenti u maloprodaji u kategorijama šampona, boja za kosu i *stylinga* za kosu su *Henkel-Schwartzkopf* i *L'oreal*.

*L'orealova* paleta proizvoda u maloprodaji isključivo pokriva sektor kozmetike (kozmetika uključuje sve proizvode za kosu, deodorante, losione poslije brijanja, sapune i gelove/pjene za tuširanje/kupanje, zubne paste i četkice za zube, kreme za njegu lica, itd. Uglavnom, riječ je o širokom drogerijskom asortimanu proizvoda za osobnu njegu, higijenu i uljepšavanje, koji se u pravilu nalazi na jednom mjestu unutar trgovine robom široke potrošnje). Zbog navedenog je i *L'orealova* prodaja specijalizirana za prodaju i distribuciju takve vrste proizvoda. Bilo bi dobro kada bi i *P&G*-evo prodajno osoblje bilo jednako educirano i osposobljeno za prodaju kozmetike kao što je to *L'orealovo*.

*Henkel-Schwartzkopf* ima, s druge strane, sličniji asortiman *P&G*-evom, te kozmetički asortiman uglavnom prodaje pod imenom *Schwartzkopf* dok deterdžente i sredstva za čišćenje prodaje pod imenom *Henkel*. Tako ima i sektoriranu prodajnu silu kako na razini key account *managera*, tako i na razini regionalnih voditelja prodaje i terenskih komercijalista. Jedino ambulanta prodaja nije sektorirana. Istina je također i da *Henkel* ima cca. dvostruko više ljudi u prodaji u odnosu na *P&G*, dok istovremeno ostvaruje samo 40% prometa *P&G*-a u Hrvatskoj. Na žalost, matično poduzeće *P&G*-a nikad neće odobriti *P&G*-u Hrvatske povećanje broja zaposlenih u prodaji koje je veće od povećanja prodaje.

U *P&G* CES regiji postoje gotovi marketinški planovi eksploatacije i oglašavanja (TV i print oglasi, PR događanja, promotivni materijali za unapređenje prodaje u maloprodaji, promotivni koncepti i dizajn izvedbe promocija za potrošače i sl.), kao i cjeloviti plan marketinškog spleta samo za 5 *Wella* marki (*Safira*, *Decore*, *Wellaton*, *Wellaflex*, *Wella Design*). Za navedene marke bila bi potrebna samo adaptacija materijala i oglasa na hrvatski jezik i bili bi spremni za upotrebu i lansiranje marke na tržište. Za sve ostale *Welline* marke trebalo bi najprije izraditi plan i koncept marketinškog spleta, kao i vizualne elemente marketinške komunikacije.

U marketingu *Welle* za CES regiju rade samo 3 osobe i većina njihovog vremena i fokusa je na tržištima Mađarske, Češke i Slovačke, gdje je već prisutan cjelokupni *Wellin* asortiman i gdje je to etabrirano poslovanje s etabliranim tržišnim udjelima na kojima je potrebno kontinuirano raditi kako bi se zadržali kako tržišni udjeli tako i promet.

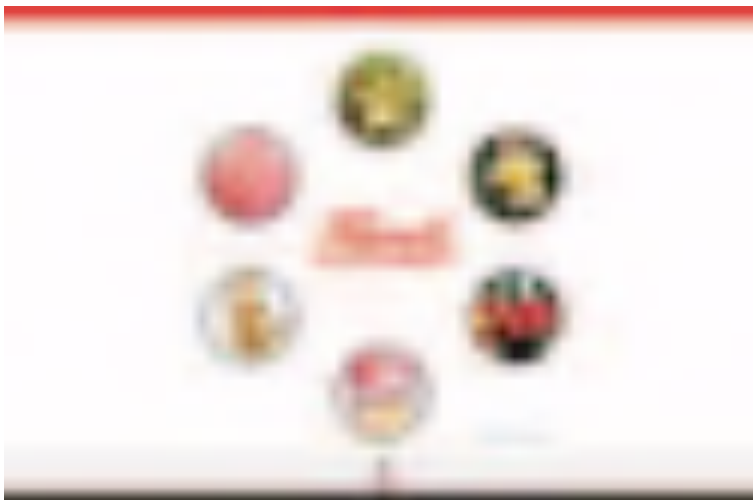
## INTERNET VJEŽBA: *Franck d.d.*

*Franck d.d.* je utemeljen 1892. godine u Zagrebu, kao dio njemačkog multinacionalnog poduzeća *Heinrich Franck Söhne*. Danas je *Franck* jedan od najuspješnijih hrvatskih proizvođača prehrambenih proizvoda s vodećim tržišnim udjelom u skupinama proizvoda: kava, kavovine, čajevi te u pojedinim skupinama *snack* i prehrambenih proizvoda. *Franck* obuhvatnom mrežom raznovrsnih kanala distribucije pokazuje koliko cijeni svoga kupca i potrošača, približivši mu proizvod na mjesto, u vrijeme, na način i u obliku kako to potrošač želi i traži.

<http://www.franck.hr>

1. Možete li na *web*-stranici *Francka* uočiti koje temeljne funkcije kanala distribucije obavlja *Franck*? Vaš odgovor potkrijepite primjerom.
2. Postoji nekoliko mogućnosti pri izboru kanala distribucije. Objasnite utjecaj pojedinih činitelja na izbor *Francka* te argumentirajte kako je po vašem mišljenju navedeno utjecalo na odabir kanala distribucije. Koje je kanale distribucije u skladu s time *Franck* izabrao?
3. Dva su temeljna cilja fizičke distribucije: povećanje razine zadovoljstva smanjenje troškova. Kako ove oprečne ciljeve balansira *Franck*? Možete li iz internet stranice *Francka* uočiti kako su postignuti navedeni ciljevi?

Slika 142. *Web*-stranice tvrtke *Franck*<sup>498</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. U distribucijskom kanalu tok informacija je vrlo složen i višesmjernan. Tko bi, po Vašem mišljenju, trebao biti inicijator toka informacija?
2. Tri su temeljne funkcije kanala distribucije. Uzmite za primjer jednog veletrgovca bijelom tehnikom i pokušajte obrazložiti kako on izvršava funkcije transakcije, logistike i potpore.
3. Koja je osnovna razlika između kanala distribucije za proizvode namijenjene tržištu krajnje potrošnje i kanala distribucije za proizvode namijenjene tržištu proizvodne potrošnje? Objasnite zašto je razlika prisutna.
4. Franšiza je specifični ugovorni odnos gdje davatelj franšize daje pravo, a primatelj uz naknadu prima pravo korištenja poslovnog sustava. Koji tip integracije je franšiza i koje koristi članovima kanala može donijeti?
5. 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.
6. 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?
7. Nekoliko je veletrgovaca koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima. Zamislite da ste proizvođač zidarske opreme, proizvođač bezalkoholnih pića ili proizvođač modnih odjevnih predmeta. Koju vrstu veletrgovine koja preuzima vlasništvo nad proizvodima biste izabrali u svakom od tri navedena slučaja? Argumentirajte svoj izbor.
8. Agenti su pravne osobe koje predstavljaju potrošače i prodavače na stalnoj osnovi, dok brokere povremeno angažiraju i proizvođači i potrošači za obavljanje točno definiranog posla. Možete li prema definiciji zaključiti tko obavlja veći broj poslova, tko obavlja vrednije transakcije te je li više agenata ili, pak, brokera na tržištu?
9. Dinamika promjena u okruženju determinira poslovanje gospodarskih subjekata. Promjene su rezultat utjecaja mnogih snaga iz makro i mikromarketing okruženja. Objasnite kako su neki od trendova posljednjih godina utjecali na poslovanje veletrgovačkih subjekata.
10. Trgovina na malo ili maloprodaja obuhvaća aktivnosti prodaje proizvoda krajnjim potrošačima. Prokomentirajte značaj trgovine na malo.
11. 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? Varira li Vaš odgovor ovisno o tome radi li se o konvencionalnim, *shopping* ili specijalnim proizvodima?

12. 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.
13. 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. Posebno se osvrnite na prodajne kapacitete i prodajne programe.
14. Navedite po jedan primjer hrvatskih trgovaca na malo za prehrambene proizvode, tj. klasičnih prodavaonica, samoposluga, supermarketa, velikih prodavaonica i hipermarketa.
15. Niska cijena je glavna karakteristika diskontne prodavaonice, što je ujedno i osnovni razlog zašto privlači velik broj potrošača. Koje proizvode ipak ne biste željeli vidjeti u diskontnoj prodavaonici? Obrazložite.
16. Kataloška prodaja, TV prodaja, prodaja s automatima, prodaja od vrata do vrata, prodaja poštom i prodaja putem televizije su sve oblici trgovine na malo bez prodavaonica. Koje je Vaše osobno mišljenje o ovom tipu distribucije? Smatrate li da je ovaj kanal distribucije prikladniji za određene proizvode? Koje?
17. Fizička distribucija kao sastavni dio sustava distribucije prisutna je kod proizvođača, trgovca na veliko i trgovca na malo. Fizička distribucija osobito je važna na tržištu poslovne potrošnje gdje se kao potrošači javljaju gospodarski subjekti. Argumentirajte ili argumentima opovrgnite tvrdnju.
18. U fizičkoj distribuciji troškovi prijevoza imaju udjel od 43,3%, troškovi skladištenja 25,7%, troškovi upravljanja zalihama 20,8%, troškovi obrade narudžbi 5,4% i administrativni troškovi 4,8%. U skladu s navedenim, koje mjere biste poduzeli kao generalni *manager* trgovačkog poduzeća, kako biste smanjili ukupne troškove?

## IZVORI:

- 
- <sup>445</sup> Često se u široj javnosti ne pravi razlika između distribucija i prodaje. Međutim distribucija je, kao što iz navedenog proizlazi, vezana za promjenu mjesta, dok je prodaja vezana za promjenu vlasništva.
- <sup>446</sup> <http://www.meble-biurowe.bls.pl>
- <sup>447</sup> <http://www.plinarc.hr>
- <sup>448</sup> <http://www.ivex.hr>
- <sup>449</sup> <http://www.holcim.hr>
- <sup>450</sup> <http://www.ocw.mit.edu>
- <sup>451</sup> <http://www.termag.hr>
- <sup>452</sup> <http://www.uljanik.hr>
- <sup>453</sup> <http://www.3maj.hr>
- <sup>454</sup> <http://www.komplast.com>
- <sup>455</sup> <http://www.ncode.com>
- <sup>456</sup> <http://www.autoweb.hr>
- <sup>457</sup> <http://www.gastro-grupa.hr>
- <sup>458</sup> “*Gastro grupa* osnovana je s pet milijuna kuna temeljnog kapitala, u ovoj godini ostvarit će 4,5 milijardi kuna prihoda, opskrbljuje 15 tisuća potrošača i zapošljava 2,5 tisuća djelatnika”, istaknuo je predsjednik uprave Đuro Horvat, najavivši plan rasta poslovanja u 2005. god. od minimalno devet posto. <http://www.dnevnik.com.hr/index.php?article=5692> 03-05.03.2005K
- <sup>459</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 447-451.
- <sup>460</sup> <http://www.freiepress.de>
- <sup>461</sup> <http://www.wmin.ac.uk> (26.03. 2005.)
- <sup>462</sup> <http://www.novilist.hr>
- <sup>463</sup> <http://www.benetton.com>
- <sup>464</sup> <http://www.hgspot.hr>
- <sup>465</sup> <http://www.exportdrvo.hr>
- <sup>466</sup> <http://www.infotoweb.com>
- <sup>467</sup> <http://www.kompas-rijeka.hr>
- <sup>468</sup> <http://www.rivieradekor.hr>
- <sup>469</sup> <http://www.rivieradekor.hr>
- <sup>470</sup> <http://www.rabac.hr>
- <sup>471</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: Evans, J.R. – Berman, B.: *Marketing*, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 471.
- <sup>472</sup> <http://www.metro.hr>
- <sup>473</sup> <http://www.veletrgovina.com>
- <sup>474</sup> <http://www.ljekarna-jadran.hr>
- <sup>475</sup> <http://www.ljekarna-jadran.hr>
- <sup>476</sup> <http://www.konzum.hr>
- <sup>477</sup> <http://www.konzum.hr>
- <sup>478</sup> <http://www.kaufland.hr>
- <sup>479</sup> <http://www.billa.hr>
- <sup>480</sup> <http://www.mercator.si>
- <sup>481</sup> <http://www.elektromaterijal.hr>
- <sup>482</sup> <http://www.magma.hr>
- <sup>483</sup> <http://www.metro.hr>
- <sup>484</sup> <http://www.rs-kabel.hr>
- <sup>485</sup> <http://www.magros.hr>
- <sup>486</sup> <http://www.rs-kabel.hr>
- <sup>487</sup> <http://www.wagnerur.hu>

- 
- <sup>488</sup> <http://www.magma.hr>  
<sup>489</sup> <http://www.vindija.hr>  
<sup>490</sup> <http://www.kenda.hr>  
<sup>491</sup> <http://www.letmestayforaday.com>  
<sup>492</sup> Martinović, M.: *Neljubaznost caruje*, Croatiabiz, Zagreb, 33, ožujak, 2005., str. 52.  
<sup>493</sup> <http://www.meblo.hr>  
<sup>494</sup> <http://www.transsnig.hu>  
<sup>495</sup> Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: *Marketing, Concept and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, 1997., str. 371., prema Physical Distribution Cost and Service Memorandum 4-63, Herbert W. Davis and Co., 19. svibnja, 1996., str. 2.  
<sup>496</sup> <http://www.uni-stuttgart.de>  
<sup>497</sup> Slučaj pripremio Miljenko Vaić, dipl. oec.; Country Manager P&G Slovenija, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.  
<sup>498</sup> <http://www.franck.hr>

## 9. POLITIKA PROMOCIJE

### Ciljevi:

- Razumjeti proces komuniciranja.
- Istaknuti temeljne osobitosti aktivnosti promocijskog miksa.
- Raspraviti ulogu promotivnih aktivnosti.
- Analizirati osobitosti oglašavanja.
- Razumjeti funkcije oglašavanja.
- Objasniti razliku između oglašavanja proizvoda, oglašavanja gospodarskog subjekta i drugih oglašavanja.
- Raspraviti ulogu osobne prodaje.
- Razraditi poslove osobne prodaje.
- Razumjeti temelje unapređenja prodaje.
- Raspraviti vrste unapređenja prodaje.
- Opisati osobitosti odnosa s javnošću i publiciteta.
- Identificirati instrumente odnosa s javnošću.

Za ostvarivanje uspjeha na tržištu pored kvalitetnog proizvoda, primjereno organizirane distribucije proizvoda i formiranja konkurentne cijene potrebno je definirati učinkovito komuniciranje. Komunikacijska aktivnost kojom proizvođači informiraju potrošače o svojoj ponudi naziva se promocija.

Promocijska aktivnost se brzo razvija u Hrvatskoj tako da se prema procjenama *Udruženja društava za tržišno komuniciranje (HURA)*<sup>499</sup> ukupna ulaganja kreću oko 500 milijuna € ili oko 2% BDP, što je usporedivo s ulaganjima u razvijenim zemljama.<sup>500</sup>

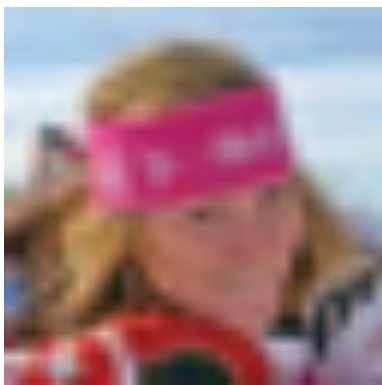
Promocija je komunikacijska aktivnost koju provode nositelji ponude – gospodarski i drugi subjekti s ciljem da obavještavaju, potiču i podsjećaju potrošače o vlastitom postojanju i djelovanju, ponudi i poslovnoj aktivnosti. Komuniciranje nositelja ponude s potrošačima, neovisno o tome radi li se o potrošačima krajnje potrošnje ili o onima koji djeluju na poslovnom tržištu, odvija se pomoću više komunikacijskih aktivnosti kao što su oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje, te publicitet i odnosi s javnošću. O navedenom se raspravlja u nastavku.

## 9.1. KOMUNICIRANJE S TRŽIŠTEM

### 9.1.1. Proces komuniciranja s tržištem

Uspjeh na tržištu nije moguće ostvariti bez komunikacije s tržištem, odnosno bez prijenosa poruka između prodavača i potrošača. Komuniciranje s tržištem je dvosmjerni proces. U jednom smjeru idu informacije o ponudi gospodarskog i drugog subjekta prema potrošaču, a u drugom smjeru stavovi potrošača s tržišta i reakcije na ponudu. Npr. tvrtka *T-com*<sup>502</sup> angažirala je vrhunsku skijašicu Janicu Kostelić koja na odjeći nosi oznaku te tvrtke i na taj način upoznaje sportsku i širu javnost s tvrtkom. Slično je i s ambalažiranom pitkom vodom *Jamnica* tvrtke *Agrokor*<sup>503</sup> koja sponzorira skijaše Ivicu i Janicu Kostelić. Ambalažirana pitka voda *Jamnica* postala je poznata i prihvaćena i izvan okvira Hrvatske zahvaljujući angažiranju dvoje vrhunskih sportaša u promociji tog proizvoda.

Slika 143. Janica Kostelić<sup>501</sup>



U procesu komuniciranja s tržištem javljaju se pošiljatelji poruka (gospodarski i drugi subjekti), koji stvaraju poruku (kodiranje) i koriste razne medije za njen prijenos, i primatelji poruka (potrošači) koji dekodiraju poruku i reagiraju na dobivenu poruku. Povratnom vezom zatvara se krug komuniciranja

kojom 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 razumije poruku, ali ga ona ne potiče na reakciju.

Komunikacija između pošiljatelja i primatelja je moguća samo ako je poruka jasna, odnosno razumljiva onom 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.

Kodirane poruke se preko raznih medija prenose do ciljne skupine, odnosno primatelja poruke. Mediji su najčešće radio, televizija, dnevni tisak, letci, *jumbo* plakati i *city lights*.<sup>504</sup>

Primatelji su pojedinci, skupina osoba ili gospodarski subjekti kojima su pošiljatelji namijenili poruku. Primatelji poruku dekodiraju, odnosno na svoj način interpretiraju dobivenu poruku.

Npr. slika atletičarke Blanke Vlašić s bocom ambalažirane pitke vode poručuje široj javnosti da i vrhunski sportaši koriste vodu *Studena*<sup>505</sup> za osvježanje nakon napornog treninga.

Poruke su kombinacija slike i teksta, kao što je npr. poruka *Privredne banke Zagreb*:<sup>506</sup> *Kako god okreneš* sa slikom dva ključa. Poruke su moguće i kao kombinacija drugih audiovizualnih kombinacija pri čemu se koriste drugi mediji kao što je televizija, video zapisi i internet.

Svi primatelji ne prihvaćaju ili ne razumiju na jednak način odaslanu poruku. Netko poruku vezano za ambalažiranu pitku vodu razumije na način da je *Studena* samo za mlade ili sportaše, dok u slučaju *Privredne banke Zagreb* neki primatelji mogu ostati zbunjeni porukom i ne prihvatiti poruku.

Uspješna poruka karakterizirana je pozornošću koju izaziva kod primatelja poruke, interesom koji takva poruka izaziva kod potencijalnih potrošača, željom za kupovanjem promoviranog proizvoda 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*).

Potrošači, kako oni krajnje potrošnje tako i oni poslovne potrošnje, izloženi su dnevnom djelovanju stotina poruka koje dolaze iz raznih medija. Npr. poruke dolaze s radija od ranih jutarnjih sati, s televizije, nalaze se u dnevnom tisku, vide se na *jumbo* plakatima uz glavne prometnice ili poruke dolaze u poštanske sandučiće. Potrošači su zbunjeni obujmom i raznovrsnošću svakodnevnih poruka, što izaziva smetnje u procesu komunikacije. Smetnje opterećuju pošiljatelja poruka jer smanjuju učinak njihove poruke. Ulažu se, stoga, naponi da se smetnje izbjegnu ili eliminiraju na način da se izabere adekvatni medij i definira primjerena poruka.

U konačnici proces komuniciranja završava povratnom vezom, odnosno reakcijom primatelja poruka. Ta reakcija može biti vezana za iskazivanje interesa za proizvod, jačanje želje za njegovu kupnju 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.

### 9.1.2. Kombinacija promocijskih aktivnosti

Komunikacija s tržištem ostvaruje se kombinacijom dvije ili više promocijskih aktivnosti, odnosno promocijskim miksom. U pravilu promocijski miks obuhvaća kombinaciju oglašavanja, osobne prodaje, unapređenja prodaje, odnosa s javnošću i publiciteta.

**Oglašavanje.** Oglašavanje je plaćeni oblik komunikacije sa širom publikom. Ona se ostvaruje kroz razne elektroničke i tiskane medije, odnosno na neosobnoj osnovi. Oglašavanje je *kreativan komunikacijski proces, usklađen s interesom i potrebama potrošača, proizvođača i društva u cjelini.*<sup>507</sup> Oglašavanjem se pomoću vizualnih, akustičkih ili kombiniranih poruka informira ciljno tržište o proizvodima i potiče njegova pozitivna reakcija kako bi se povećala prodaja proizvoda.

**Osobna prodaja.** Osobna prodaja je komuniciranje između osobe koja prodaje i potencijalnih potrošača. Osobna prodaja obuhvaća stvaranje odnosa s potrošačima, utvrđivanje njihovih potreba i želja, pronalaženje proizvoda koji će te potrebe i želje zadovoljiti i prijenos informacija o koristi koje posjedovanje proizvoda donosi. Osobitosti osobne prodaje svode se na osobne kontakte koji se razvijaju s potrošačima i na fleksibilnost u odnosima s potrošačima.

**Unapređenje prodaje.** Unapređenje prodaje je oblik izravnog stimuliranja prodavača, posrednika i potrošača kako bi se povećala potražnja za proizvodom. Unapređenjem prodaje djeluje se na sve sudionike u procesu razmjene i to informiranjem, izobrazbom, savjetima i poticajima radi prilagođavanja, olakšavanja, ubrzanja i povećanje prodaje proizvoda, uz stvaranje opće društvene atmosfere.<sup>508</sup>

**Odnosi s javnošću.** Odnosi s javnošću (*public relations – PR*) su promocijska aktivnost koja nije izravno usmjerena na potrošače već na javnost izvan i unutar gospodarskog subjekta. Temeljni zadatak odnosa s javnošću svodi se na stvaranje pozitivne slike o gospodarskom subjektu, njegovoj aktivnosti i proizvodima, čime se posredno potiče unapređenje poslovanja. Ostvaruje se publicitetom ili drugim oblicima neplaćene komunikacije.<sup>509</sup>

**Publicitet.** Publicitet je neplaćeni oblik komuniciranja s javnošću pomoću raznih medija, gdje se kao predmet informiranja javlja aktivnost gospodarskog i drugog subjekta ili osobitosti proizvoda.

Izbor i kombinacija 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 tome jesu li u pitanju proizvodi proizvodne potrošnje ili proizvodi široke potrošnje. Tako je npr. unapređenje prodaje najznačajnije za proizvode široke potrošnje, osobna prodaja za proizvode proizvodne potrošnje, dok je propaganda "od usta do usta" dominirajuća u promocijskim aktivnostima kod usluga. Ostale aktivnosti različito su zastupljene ovisno o vrsti proizvoda.

### 9.1.3. Uloga promotivnih aktivnosti

Uloga promotivnih aktivnosti svodi se na informiranje potrošača, diferenciranje proizvoda, povećanje potražnje, isticanje vrijednosti proizvoda i stabilizaciju prodaje.

**Informiranje potrošača.** Potencijalnim potrošačima se prezentiraju informacije o osobitostima, prednostima, kvaliteti i drugim vrijednostima proizvoda koji je predmet informiranja. Informiranje potrošača se provodi kada se ulazi na novo tržište na kojem potrošači nisu upoznati s ponudom te u slučajevima kada se na tržištu nastupa s novim proizvodima. Npr. tvrtka *Mercur*<sup>511</sup> je informirala potencijalne potrošače o novoj kvalitetnoj ponudi metalurških proizvoda u dnevnom tisku.

**Diferencijacija proizvoda.** U suvremenom okruženju gospodarski 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.** Povećanje potražnje može biti iskazano kroz povećanje primarne potražnje ili sekundarne potražnje. U slučajevima kada se javi potreba za promocijom primarne potražnje, promocija se vezuje za širi pristup – opću kategoriju proizvoda, npr. promoviraju se sredstva za jačanje imunološkog sustava. Ako je riječ o promociji selektivne potražnje, što je češći slučaj, tada se promovira određena marka

Slika 144. Promotivne aktivnosti<sup>510</sup>



Slika 145. Noni sok<sup>512</sup>





proizvoda, npr. voćni sok *Noni* tvrtke *Calvita*<sup>513</sup> čiji sastav omogućuje obnovu stanica u tijelu, pomaže regulaciji imunološkog sustava i uspješno djeluje u rješavanju mnogih tegoba kao što su visoki krvni tlak te problemi s artritisom i krvotokom.

**Stabiliziranje prodaje.** Prodaja tijekom godine nije ravnomjerno raspoređena, što remeti tok novca i izaziva niz ostalih poremećaja u poslovanju. Promocijskim aktivnostima vezano za stabiliziranje prodaje teži se ublažavanju cikličkih i sezonskih neravnomjernosti u prodaji. Tako se npr. tijekom zime jače promovira konzumiranje bezalkoholnih pića kada je potražnja za tim proizvodima manja.

Slika 146. Oglas tvrtke *Coca-Cola*<sup>514</sup>



vezano za stabiliziranje prodaje teži se ublažavanju cikličkih i sezonskih neravnomjernosti u prodaji. Tako se npr. tijekom zime jače promovira konzumiranje bezalkoholnih pića kada je potražnja za tim proizvodima manja.

**Isticanje vrijednosti.** Promocijom se ističu vrijednosti koje se dobiva kupnjom promoviranog proizvoda. Promocijom se ističu sve osobitosti proizvoda koje pridonose većem zadovoljstvu potrošača. Ponekad je to kvaliteta, a u drugim slučajevima neke postprodajne usluge, kao servis i raspoloživost rezervnim dijelovima. Npr. tvrtka *Honda*<sup>515</sup> koja svoja vozila prodaje i u Hrvatskoj smatra da sa svojim *VTEC (Variable Value Timing and Lift*

*Electronic Control)* sustavom dodaje novu vrijednost automobilima jer su motori s *VTEC* sustavom malog obujma, a velike snage. Nadalje, ista tvrtka preko zastupnika za Hrvatsku, tvrtke *Ruting*,<sup>516</sup> kupcima svojih automobila nudi novu vrijednost kroz postprodajnu uslugu – produženo jamstvo. S početkom 2005. godine putem tvrtke *Ruting* uvedeno je produženo jamstvo 3+2 godine. Trajanje produženog jamstva obuhvaća razdoblje od 24 mjeseca nakon isteka tvorničkog jamstva ili ukupno pet godina te prijeđenih 125.000 odnosno 150.000 km. Ugovaranjem produženog jamstva 3+2 produžuje se i jamstvo mobilnosti. Jamstvom mobilnosti prema određenim kriterijima otklanjaju se kvarovi koji se dogode na cesti.

U realizaciji uloge promocijskih aktivnosti marketing-stručnjaci na raspolaganju imaju dvije koncepcije. Prva se vezuje za koncepciju "guranja" (*push*), a druga na koncepciju "privlačenja" (*pull*).

Uvažavajući koncepciju "guranja" provode se promocijske aktivnosti kojima se proizvod promovira samo do sljedećeg sudionika u kanalu distribucije. Tako npr. u kanalu distribucije u kojemu djeluju proizvođač, veletrgovac i trgovac na malo 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. Pri tome vrlo je raširen

pristup u kojem se promoviranje ostvaruje osobnom prodajom i unapređenjem prodaje. Npr. farmaceutska tvrtka *JGL*<sup>517</sup> preko svojih stručnih suradnika na terenu u Hrvatskoj i izvan Hrvatske promovira većinu proizvoda iz svog proizvodnog programa.

Koncepcijom "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 trgovaca na malo, a oni da bi zadovoljili potrošače traže proizvode kod trgovaca na veliko, a oni opet kod proizvođača. Koncepcijom "privlačenja" izaziva se potražnja koja se tada transferira po kanalu distribucije unatrag, od trgovine na malo, preko trgovaca na veliko do proizvođača. Proizvođači se u realizaciji ovog pristupa koriste najčešće oglašavanjem i unapređenjem prodaje. Npr. tvrtka *Lokve*<sup>518</sup> preferira navedeni pristup i oglašava dio svog proizvodnog programa, kao što su prozori izrađeni od kombinacije drva i aluminijskih, u dnevnom tisku.

Na odabir jednog ili drugog pristupa ili njihove kombinacije utječe čitav niz činitelja, kao što su vrsta proizvoda, vrsta potrošača, konkurencija i drugi. Rasprava o aktivnostima promocijskog miksa započet će razradom oglašavanja, nastaviti s analizom osobne prodaje i unapređenja prodaje i, završno, odnosima s javnošću i publicitetom.

## 9.2. OGLAŠAVANJE

Oglašavanje je plaćeno neosobno prezentiranje informacija velikom broju potrošača putem masovnih medija. Primjena oglašavanja kao oblika informiranja nije primjerena za svaki gospodarski subjekt ili za svaki proizvod. Počeci oglašavanja vezuju se za razdoblje nakon industrijske revolucije, iako su određeni oblici oglašavanja postojali i ranije. Prema jednom izvoru npr. oglašavanje je bilo prisutno još davne 1650. godine kada je obitelj Mitsui u Tokiju otvorila za tadašnje prilike robnu kuću za koju su isticali kako sadrži asortiman koji potrošači traže.<sup>520</sup>

Izdaci za oglašavanje ovise o razvijenosti ekonomije i trendovima u ekonomiji. Analize pokazuju da se izdaci za oglašavanje znatno brže smanjuju od pada BPD, ali se potom

Slika 147. Stari oglas<sup>519</sup>

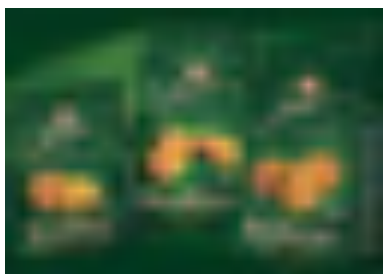


oporavljaju brže od rasta BDP. Zadnjih godina industrija oglašavanja je u stalnom usponu, a 2004. godine dostigla je visinu od 370 milijarda dolara.<sup>521</sup>

### 9.2.1. Funkcije oglašavanja

Oglašavanjem se, kao uostalom i drugim aktivnostima promocijskog miksa, povećava potražnja na način da se potencijalni potrošači upoznaju s proizvodom ili djelatnošću gospodarskog subjekta. Oglašavanje ima tri funkcije-informativnu, funkciju uvjeravanja te funkciju podsjećanja.

Slika 148. Proizvod tvrtke *Kraš*<sup>522</sup>



**Informativna funkcija.** Oglašavanje koje ima informativnu ulogu najviše se koristi pri uvođenju proizvoda na tržište. Npr. uvođenje novog proizvoda *Krašotice* tvrtke *Kraš*<sup>523</sup> bilo je oglašavano u mnogim tiskanim i elektroničkim medijima.

**Funkcija uvjeravanja.** 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. Npr. često se u tiskanim medijima oglašava pojedina već afirmirana nacionalna marka pića kao što je npr. pivo *Pan* tvrtke *Carlsberg*.<sup>525</sup>

Slika 149. Proizvod *Dukata*<sup>524</sup>



**Funkcija podsjećanja.** Pored informiranja i uvjeravanja potrošača oglašavanjem se nastoji podsjetiti na postojanje proizvoda na tržištu i uvjeriti potrošače da su učinili dobar izbor kupnjom proizvoda. Npr. tvrtka *Lura*<sup>526</sup> u oglašavanju jogurta *Ab kultura* ističe vrijednost proizvoda naglašavajući kako on, uz odlična funkcionalna svojstva, ima i niski sadržaj mliječne masti te se oduvijek preporuča kod različitih dijeta ili za održavanje tjelesne težine.

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 konkurentne prednosti.

Oglašavanjem se izgrađuje vjernost prema proizvodu, prodavaču ili proizvođaču. Naime, za pojedine proizvode, osobito za one koji se kupuju često, kao što su odjeća, obuća, kozmetika i slično, oglašavanjem 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. Npr. osoba koja kupuje sredstvo za pranje rublja brzo će prihvatiti ponuđeni deterdžent za rublje *Ariel*, jer se isti često oglašava u elektronskim i tiskanim medijima kao sredstvo koje otklanja i najotporniju prljavštinu s rublja.<sup>527</sup>

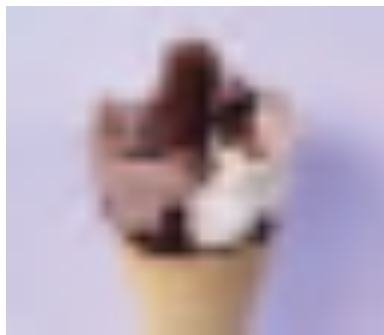
### 9.2.2. Kategorije oglašavanja

Oglašavanje se može kategorizirati na više načina, a najprimjerenija je kategorizacija oglašavanja na oglašavanje proizvoda, oglašavanje gospodarskog subjekta i ostala oglašavanja.

**Oglašavanje proizvoda.** Oglašavanje proizvoda je usmjereno na promoviranje proizvoda pod kojim se, uvažavajući koncepciju totalnog proizvoda, uključuje i promoviranje fizičkog proizvoda, ali i usluga, mjesta, osoba i ideja.

Oglašavanjem proizvoda gospodarski subjekti nastoje privući nove potrošače i zadržati stare, a sve u cilju povećanja potražnje. Kada se oglašavanje odnosi na kategoriju proizvoda, npr. prašila protiv insekata, tada se oglašavanjem želi stimulirati primarnu potražnju – potražnju prema kategoriji proizvoda. U slučaju da se oglašava određena marka proizvoda koji ima jednaku funkciju, npr. *Neo-pitroid* tvrtke *Pliva*,<sup>529</sup> tada se radi o oglašavanju marke proizvoda kojom se stimulira selektivna potražnja.

Slika 145. Ledo sladoled<sup>528</sup>



Oglašavanjem se promoviraju specifične osobitosti i imidž proizvoda. Za proizvode široke potrošnje, osobito one koji su najčešće objekt oglašavanja, kao što su odjeća, obuća, i kozmetika, naglasak je na nefizičkim osobitostima

proizvoda. Npr. tvrtka *Ledo*<sup>530</sup> za svoj novi sladoled *Chocco Max* ističe da je: *maksimalno čokoladan i zanosan*.

Specifične osobitosti i imidž promoviraju i gospodarski subjekti koji djeluju na poslovnom tržištu. Npr. tvrtka *Interform*<sup>531</sup> poziva tvrtke koje se bave građevinarstvom i trgovinom unutarnje i vanjske stolarije te proizvođače prozora na suradnju i pritom nudi kvalitetu i pouzdanost najvećeg europskog proizvođača, veliki izbor proizvoda, školovanje u Hrvatskoj i Austriji, tehničku i marketinšku potporu, zajedničko izlaganje na sajmovima i inovativna rješenja. Poruka kojom privlači buduće partnere glasi: *Zajedno na put do uspjeha!*<sup>532</sup>

**Oglašavanje gospodarskog subjekta.** Pod oglašavanjem gospodarskog subjekta podrazumijeva se promoviranje gospodarskih subjekata porukama s kojima se gradi predodžba o gospodarskom subjektu. Razlikuje se oglašavanje u kojem se potiču potrošači da se vežu za određeni poslovni ili drugi subjekt, oglašavanje kojim se stvara imidž gospodarskog subjekta i oglašavanje kojim se gospodarski subjekt stavlja u kontekst pozitivne klime u javnosti.

Npr. tvrtka *Dalekovod*<sup>533</sup> oglašavanjem u stručnim i drugim tiskovinama ističe raznovrsnost proizvodnog programa od proizvodnje dalekovoda, transformatorskih stanica, opreme za nisko naponske mreže, rasvjetnih i reflektorskih stupova, opreme za svjetlovodne kabele i drugo. Na taj način ukazuje na svoju sposobnost, univerzalnost i snagu, a sve u cilju da potencijalne potrošače usmjeri prema svojim proizvodima.

**Slika 151.** Tvrtka *Erste banka*<sup>537</sup>



Mnogi gospodarski subjekti koriste oglašavanje kako bi stvorili novi ili zadržali postojeći imidž. Npr. tvrtka *T-com*<sup>534</sup> vrlo uspješnim nastupom uspjela je u kratkom vremenu iskomunicirati sa svojim potrošačima promjenu imena iz HT u *T-com*. *Erste banka*<sup>535</sup> pak povezuje se s događanjima vezanima za vaterpolo i plivanje. Banka je prisutna u svim sportskim izvješćima vezano za ostvarene rezultate vaterpolo i plivačkog kluba *Primorje Erste banka*,<sup>536</sup> čime se javnost senzibilizira jer uspješni subjekt sponzorira ostvarivanje vrhunskih sportskih rezultata.

**Ostala oglašavanja.** Pored oglašavanja proizvoda i gospodarskih subjekata uspješna praksa je usavršila još čitav niz vrsta oglašavanja. Razlikuje se oglašavanje koje je usmjereno na isticanje osobina koje pojedine proizvode odvajaju od konkurencije. Nadalje, razlikuju se oglašavanja koje je ciljano na brzu reakciju potrošača i ono oglašavanje čija poruka ne poziva na brzo reagiranje potrošača.

Oglašavanje koje ističe osobine proizvoda koje ga odvajaju od konkurentnih proizvoda uočljivo je za *Ožujsko pivo Strong, Zagrebačke pivovare*,<sup>538</sup> koja ističe da je to pivo: *za one koji od piva zahtijevaju više.*

Oglašavanje s osobinama na bazi promptnog reagiranja koristi npr. tvrtka *Hypo Alpe Adria Banka* kada ističe da su: *s prvim zrakama proljetnog sunca stigle i najpovoljnije Hypo kamate na štednju*, koje se odnose na oročenu štednju u eurima (€) i dolarima (\$). Trajanje akcije predviđeno je od 22. ožujka 2005. do 30. travnja 2005.<sup>540</sup>

Oglašavanje čija poruka ne poziva na brzo reagiranje potrošača vezuje se npr. za prodaju automobila. Naime, poznato je da kupci automobila nisu spremni na nagle kupnje ili kupnje u određeno doba godine. Navedeno utječe da prodavači automobila oglašavaju prodaju automobila tijekom čitave godine, kao što to čini *Fiat* za model *Punto*.<sup>541</sup>

Slika 151. Automobili *Fiat Punto*<sup>539</sup>



### 9.2.3. Poruke i mediji

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 i da pružaju informacije o proizvodu. 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. Npr. 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 o utjecaju tj. snazi medija u izlaganju određene poruke.

Oglašivačima na raspolaganju stoji više medija od kojih su najznačajniji dnevni tisak, televizija, oglašavanje putem pošte i radija.

Tiskani mediji karakterizirani su masovnošću što im omogućuje poslovanje i s niskom cijenom. Tako se npr. dnevne novine *24 sata* prodaju za 3 kune. Tiskani mediji imaju mogućnost specijalizacije tako da se neki

usmjeravaju prema pisanju o sportu npr. *Sportske novosti*, dok drugi obrađuju teme zdravlja npr. *Doktor*. Tiskani mediji su fleksibilni, što im omogućuje da izlaze dnevno, tjedno, svaka dva tjedna, mjesečno ili rjeđe. Najčešće se izdavači tiskanih medija opredjeljuju za dnevne novine i tjednike.

Smatra se da je televizija u Hrvatskoj najjači medij. TV prijemnik prisutan je u čak 98% domaćinstava u Hrvatskoj. Mnogima je to i jedini izvor informacija. Većina građana pred TV ekranima provodi u prosjeku 3,5 sata dnevno. Istraživanje koje je provedeno u kolovozu 2004. godine o dopadljivosti nacionalnih TV programa ukazuje da su najprihvatljiviji programi *RTL*, slijede *Nova TV*, *HRT 2* i *HRT 1*.<sup>542</sup>

Oglašavanje putem pošte karakterizirano je dobrom prihvaćenošću. Prema rezultatima istraživanja u Hrvatskoj preko 60% anketiranih posvećuje pažnju materijalima koje dobivaju u svoje poštanske sandučice. Navedeno upućuje mnoge gospodarske subjekte na ovaj vid oglašavanja, za što se, prema istom izvoru, u hrvatskim tvrtkama izdvaja oko 20% proračuna za promociju.<sup>543</sup>

Radio je vrlo staro sredstvo za komunikaciju (preko 80 godina) i, iako je izgubio primat u odnosu na televiziju, ostaje jedan od ključnih medija. Hrvatsku karakterizira manji broj nacionalnih radio-postaja i veliki broj lokalnih radio-postaja i slušateljstvo koje čini oko 60% populacije.<sup>544</sup>

U Hrvatskoj je sve popularnije oglašavanje na otvorenom tj. postavljanje velikih plakata i *city lights*. Istraživanja ukazuju da oko 27% ispitanika uspješno identificiralo barem jedan proizvod ili oglašivača s plakata.

Na kraju, korisno je ukazati na najnoviji medij – internet koji se brzo razvija i u Hrvatskoj. U razvijenom svijetu u 2004. godini prema rezultatima istraživanja Kagan Research LLC<sup>545</sup> internetsko oglašavanje dostiglo je 9,4 milijarda dolara, a s dvocifrenim rastom uskoro će preteći oglašavanje u tiskanim medijima.<sup>546</sup>

U Hrvatskoj je, prema podacima iz prosinca 2004. godine, oko 39% populacije (15+ godina) imalo osigurani pristup internetu, a njih 35% i koristi internet najmanje jednom mjesečno.<sup>547</sup> Najviše se internet koristi u vlastitom domu, slijedi korištenje interneta na poslu, te u školi ili na Fakultetu.

## **9.3. OSOBNA PRODAJA I UNAPREĐENJE PRODAJE**

### **9.3.1. Osobitosti osobne prodaje**

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.

**Osobni kontakti.** Osobna prodaja, kao uostalom i ostale aktivnosti promocije, prethodno 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.

**Fleksibilnost.** 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 svezi 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.

Slika 153. Osobna prodaja<sup>548</sup>





### 9.3.2. Uloga prodajnog osoblja

Prodajno osoblje u stalnom je kontaktu s potrošačima i na tim temeljima gospodarski subjekt dobiva čitav niz informacija o tržišnim kretanjima koje omogućuju kvalitetnu analizu tržišta. Prodajno osoblje, na temelju saznanja ostvarenih u kontaktima s potrošačima, pridonosi predviđanju budućih kretanja na tržištu. Informacije kojima raspolažu omogućuju im ocjenu budućih kretanja na tržištu i ocjenu reakcije konkurenata.

Prodajno osoblje izvor je ideja za nove proizvode. Naime, stalni kontakti s potrošačima osiguravaju im spoznaju i o nezadovoljenim potrebama i željama potrošača koje se u konačnici pretvaraju u ideje za novi proizvod. Poznavanje potrošača temelji se na poznavanju njihovog ponašanja u procesu kupnje. Upravo je prodajno osoblje najpoznatije da praćenjem ponašanja potrošača upozna njihove osobitosti.

Za ostvarivanje korisne komunikacije prodajno osoblje mora biti obrazovano i trenirano jer je jedino komuniciranje na tim temeljima uspješno i završava sklapanjem posla i zadovoljstvom potrošača. Prodajno osoblje javlja se i u ulozi koordinatora između potreba i želja potrošača i mogućnosti gospodarskog subjekta. Prodajno osoblje je koordinatorski mnogih prodajnih aktivnosti pojedinog gospodarskog subjekta.

Prodajno osoblje koordinira i vodi brigu o realizaciji postprodajnih usluga kao što su dostava proizvoda, servisiranje, instaliranje proizvoda i popravci. Ono ima značajnu ulogu u stvaranju i razvijanju dugoročnih odnosa s potrošačima.

Prodajno osoblje ne pristupa potrošačima s naslova prodaje, već rješavanja njihovih problema i pružanja konzultantskih usluga. Na taj način prodajno osoblje omogućuje gospodarskom subjektu u kojem djeluje osiguravanje potpunog zadovoljstva potrošača ne samo prodajnim naporima već ukupnošću aktivnosti vezanih za marketing-miks.

### 9.3.3. Poslovi osobne prodaje

U realizaciji osobne prodaje nisu sve aktivnosti prodajnog osoblja od takvog značenja da zahtijevaju osobitu pažnju. Neki poslovi po svom sadržaju spadaju u kategoriju kreativnih, a drugi u kategoriju nekreativnih poslova. 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. Najčešće prodajno osoblje obavlja kombinaciju navedenoga, s dominacijom jedne od navedenih prodajnih aktivnosti.

**Primanje narudžbi.** 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.

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 se npr. primanje i ispunjavanje narudžbi ostvaruje u prodajnim odjelima veletrgovaca ili trgovaca na malo. Mnogi gospodarski 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 softverom i primjerenom hardver opremom.

Slika 154. Primanje narudžbi<sup>549</sup>



**Pribavljanje narudžbi.** 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.

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 iziskuju od prodajnog osoblja posjedovanje kreativnih sposobnosti i znatne napore.

**Poslovi potpore.** 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 softver 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.

### 9.3.4. Specifičnosti unapređenja 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.

Unapređenje prodaje je ustvari korištenje raznih tehnika u kraćem vremenu, a 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 gospodarskog subjekta ili proizvoda, unapređenje prodaje ima kratkoročno značenje. Učinci unapređenja prodaje traju kratko, a rezultati su trenutni. Zamjerka je da se unapređenjem proizvoda ne razvija marka proizvoda i vjernost prema marci proizvoda, što je točno jer npr. 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 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. Unapređenje prodaje koristi se za promociju proizvoda tijekom čitavog njegovog životnog vijeka, od nastanka do povlačenja s tržišta. U fazi uvođenja proizvoda na tržište gospodarski subjekti koriste se dijeljenjem besplatnih uzoraka proizvoda kako bi motivirali potrošače da probaju proizvode. Npr. u supermarketima kao što su *Getro*,<sup>550</sup> *Billa*,<sup>551</sup> *Konzum*<sup>552</sup> često se organiziraju degustacije pojedinih prehrambenih proizvoda kao što su sirevi, miješane salate, sokovi, čajevi i druga bezalkoholna pića. Nadalje, gospodarski subjekti koriste se unapređenjem prodaje za poticanje kupnje proizvoda koji su u zreloj fazi životnog ciklusa. U toj životnoj fazi proizvoda gospodarski subjekti koriste se popustima na kupnju. Npr. tvrtka *Tepih centar*<sup>553</sup> provodila je sniženje cijena iz svog prodajnog programa i do 50%.<sup>554</sup>

### 9.3.5. Vrste unapređenja prodaje

Razlikuje se više vrsta unapređenja prodaje. Unapređenje prodaje može biti usmjereno na krajnjeg potrošača, trgovinu kao potrošača i ostale subjekte na poslovnom tržištu.

**Unapređenje prodaje usmjereno na krajnjeg potrošača.** Kada su aktivnosti unapređenja prodaje usmjerene na krajnjeg potrošača tada je cilj tih aktivnost vezan za informiranje potrošača o proizvodu, podsjećanje o postojanju proizvoda na određenom prodajnom mjestu, pojačavanje zanimanja

za proizvod te 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 za krajnjeg potrošača vezuju se za korištenje kupona, poklona, nagrada, podjelu besplatnih uzoraka, povrat novca te sponzoriranje sportskih i drugih događaja.

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 stimuliraju da se opredijele za proizvod koji je uključen u takvu metodu unapređenja prodaje. Npr. ugostiteljski objekt *Bazen* na Kantridi uz svaku dostavljenu *pizzu* na kućnu adresu dostavljao je i kupone otisnute na ambalaži. Pet prikupljenih kupona osiguravalo je jednu besplatnu *pizzu*.

Često se koristi i metoda poklona, kojom se uz određeni proizvod koji se kupuje dobiva i poklon. Na taj način potrošač samim činom kupnje proizvoda dolazi u situaciju da dobije poklon. U pravilu pokloni nisu velike vrijednosti i najčešće dolaze uz proizvod kao poklon paket ili su sastavni dio ambalaže. Npr. neki časopisi za žene uz svaki časopis daju i mali poklon kao što su razni mirisi, kreme za lice ili tijelo i sl.

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. Dnevne novine *Novi list*<sup>557</sup> npr. među prvima su organizirale nagradne igre na način da se prikupljaju kuponi koji se nalaze na zadnjoj stranici novina. Glavne nagrade za jesensku nagradnu igru 2005. godine pod nazivom *Uhvati francuza*

Slika 155. Kupon<sup>555</sup>



Slika 156. Uzorci proizvoda<sup>556</sup>



su automobili *Peugeot 307* koji se dodjeljuju dobitniku svakih dva tjedna, ali i čitav niz drugih manje vrijednih nagrada kao što su putovanje, aparati bijele tehnike, knjige.<sup>558</sup>

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 na probu

Slika 157. Pitka voda *Studena*<sup>559</sup>



proizvoda. Smatra se da je metoda vrlo učinkovita, ali i skupa jer iziskuje troškove proizvodnje i distribucije posebno dizajniranih uzoraka. Najčešće se distribucija odvija poštom ili se uzorci dijele na prodajnim mjestima.

Metoda povrata novca osigurava da potrošač za kupljeni proizvod po normalnim cijenama dobije povrat novca za proizvod s kojim nije zadovoljan. 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 gospodarski subjekti najčešće povrat novca uvjetuju narednom

kupnjom proizvoda.

Sponzoriranje sportskih i drugih događaja postalo je zadnjih godina često korištena metoda unapređenja prodaje. Gospodarski subjekti na taj način nastoje doprijeti do ciljnog tržišta. Najčešće se sponzoriraju kulturna i sportska događanja. Tvrтка *Podravka*<sup>560</sup> npr. s ambalažiranom pitkom vodom *Studena*<sup>561</sup> bila je sponzor teniskog turnira *Istarska rivijera* 2005. godine koji se održao na terenima tenisa kluba *Kvarner*<sup>562</sup> u Rijeci.

**Unapređenje prodaje usmjereno na trgovinu kao potrošača.** Trgovina kao potrošač javlja se u obliku veletrgovca i trgovca na malo. 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.

**Unapređenje prodaje usmjereno na ostale sudionike na poslovnom tržištu.** 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, obavještanje, podsjećanje na proizvode, na brže uvođenje novih proizvoda, pružanje savjeta, poduku i odgoj za lakšu pripremu, korištenje i održavanje proizvoda, na pomoć posjetitelju u lakšem pronalaženju, snalaženju i prezentaciji proizvoda, na stvaranje imidža gospodarskog subjekta estetskim uređenjem štanda, na 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.

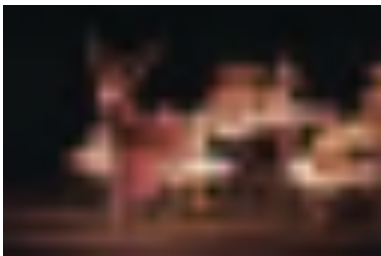
## 9.4. ODNOSI S JAVNOŠĆU I PUBLICITET

### 9.4.1. Aktivnosti odnosa s javnošću

Odnosi s javnošću obuhvaćaju aktivnosti koje provode gospodarski i drugi subjekti kako bi se izgradili i zadržali dobri odnosi s javnosti. Te se aktivnosti svode na komunikacijske aktivnosti kojima se izvještava javnost o djelovanju, rezultatima, odnosima prema očuvanju okoliša, zaštiti potrošača te povećanju kvalitete proizvoda. Odnosi s javnošću su planirana promocijska aktivnost s temeljnim ciljem stvaranja pozitivnog imidža ili smanjivanja negativnog imidža.

Odnosi s javnošću se definiraju kao oblik komuniciranja koji pomoću publiciteta i drugih neplaćenih oblika promocije i informiranja utječu na osjećaje, mišljenje ili vjerovanja o gospodarskom subjektu, njegovim proizvodima, vrijednostima proizvoda i aktivnostima koje se provode vezano za potrošače, potencijalne potrošače i dioničare.<sup>563</sup> Odnosi s javnošću igraju

**Slika 158.** Mariinsky balet<sup>565</sup>



važnu ulogu kod lansiranja novog proizvoda na tržište bilo da se radi o lansiranju proizvoda na tržište poslovne potrošnje ili tržište široke potrošnje.

Gospodarski i drugi subjekti aktivnostima vezanima za odnose s javnošću utječu na vladu i resorna ministarstva u kontekstu lobiranja za određene interese. Korisno je aktivnostima odnosa s javnošću upoznati javnost o promjenama, bilo da se radi o promjenama vlasništva, reorganizaciji, prodaji dijela gospodarskog subjekta, ulaska na nova tržišta ili plasiranja novog proizvoda.

Odnosi s javnošću koriste se za upoznavanje javnosti o aktivnostima koje se poduzimaju u interesu i za dobrobit šire zajednice, bilo da se radi o preuzimanju sponzorstva ili pokroviteljstva kulturnih ili sportskih događaja. Tako je npr. ruski tajkun D. Željeznak, koji je suvlasnik sjeverne luke Split, postao sponzor nogometnog kluba *Hajduk*, ali i pokrovitelj dolaska *Mariinsky baleta* na gostovanje u Split.<sup>564</sup>

Osim za gospodarske subjekte odnosi s javnošću bitni su za stvaranje imidža pojedinog grada, regije ili države, čime se stvaraju uvjeti za dolazak turista, ali i novih investitora.

Mnogi gospodarski i drugi subjekti ne prepoznaju snagu koju imaju aktivnosti odnosa s javnošću. Nerijetko odnosi s javnošću nisu usmjeravani, što kao posljedicu ima loš imidž gospodarskog subjekta ili njegovog proizvoda. Za primjereno reagiranje koriste se različiti instrumenti odnosa s javnošću. O navedenom se raspravlja u nastavku.

#### **9.4.2. Instrumenti odnosa s javnošću**

Za realizaciju kvalitetnih odnosa s javnošću marketing-stručnjacima na raspolaganju je nekoliko instrumenata. Najčešće se koriste konferencije za tisak, ali vrlo raširen pristup je tiskanje materijala ili izdavanje vlastitih časopisa. U cilju da se izazove pažnja medija gospodarski i drugi subjekti često pristupaju organiziranju nekih događanja ili samo stvaranja vijesti. Uspješan oblik odnosa s javnošću je i doniranje, odnosno upoznavanje javnosti o donacijama.

**Konferencije za tisak.** Planirani pristup prema medijima na način da se redovito i sustavno prate događanja u gospodarskom i drugom subjektu omogućuje da se na konferencijama na tisak prezentiraju uvijek nove i za javnost 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. Npr. tvrtka *TTO* –

*Thermotechnik*<sup>566</sup> informirala je širu javnost o razvoju tvrtke, djelatnosti, proizvodnom programu i planovima za budućnost. U članku koji je objavljen u dnevnim tisku na preko pola stranice vrlo je afirmativno pisano o počecima rada, poteškoćama, ali i uspjesima koje je tvrtka ostvarila. *Thermotechnik* proizvodi razdjelnike za centralna grijanja i 90% proizvodnje izvozi u zemlje Europske unije.<sup>567</sup>

**Tiskani materijali.** Gospodarski subjekti u cilju uspostavljanja kontakta s javnošću tiskaju materijale kojima informiraju javnost o proizvodima i aktivnostima koje provode za unapređenje poslovanja. U tu svrhu osobito veći gospodarski subjekti izdaju vlastite časopise kao što to čine tvrtke 3. maj,<sup>568</sup> *Transadrija*,<sup>569</sup> i druge.

Mnogi 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 gospodarski subjekti tiskaju godišnja izvješća ili da ih stavljaju na raspolaganje na *web*-stranice. Npr. tvrtke kao *Kraš*,<sup>570</sup> *Lura*,<sup>571</sup> *Nexe*,<sup>572</sup> *INA*,<sup>573</sup> *Dalekovod*<sup>574</sup> i druge, zainteresiranima stavljaju na raspolaganje rezultate poslovanja na svojim *web*-stranicama.

Pojedini gospodarski subjekti javnosti ponude i video-zapise ili foto album o svojim poslovnim događajima i rezultatima rada. Npr. tvrtka *Čistoća*<sup>575</sup> izradila je video-zapis u kojoj je prikazan slijed razvoja te najnovija dostignuća u zbrinjavanju komunalnog otpada, a tvrtka *Holcim*<sup>576</sup> ima razvijen sustav informiranja javnosti o svim događanjima s foto zapisima.

**Organiziranje i praćenje događanja.** Gospodarski subjekti 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 nova spoznaje o proizvodima, organiziraju se godišnja okupljanja ključnih osoba za pojedini gospodarski subjekt na kojima se razmjenjuju informacije o trendovima na tržištu i sklapaju novi poslovi. Npr. tvrtka *Alarm automatika*<sup>578</sup> organizira godišnje okupljanje ključnih potrošača i drugih partnera na kojemu se razmjenjuju iskustva, upoznaje se s novitetima iz proizvodnog programa i razmjenjuju iskustva o tržišnoj situaciji.

S druge strane, pojedini gospodarski subjekti prate određena sportska i kulturna događanja. Npr. tvrtka *Istravino*<sup>579</sup> ključan je sponzor Nogometnom klubu *Rijeka* bez čije potpore bi rezultati kluba bili zasigurno skromniji.

**Stvaranje vijesti.** Smatra se da marketing-stručnjaci zaduženi za odnose s javnošću trebaju stalno informirati javnost preko različitih medija o

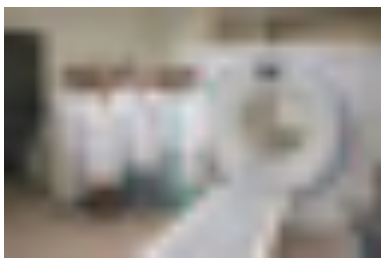
Slika 159. *Web*-stranica *Holcim*<sup>577</sup>





dogadanjima u gospodarskom 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 gospodarski 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.

**Slika 160.** KBC Rijeka<sup>580</sup>



Javnost je vrlo senzibilna i rado prihvaća takve priče u koje se vješto mogu ugraditi osobitosti proizvoda ili gospodarskog subjekta. Djelatnici *Novog lista*<sup>581</sup> su npr. na riječkom lokalitetu Zavoda za transfuzijsku medicinu KBC-a Rijeka<sup>582</sup> darovali krv, što je objavljeno u novinama uz kraću reportažu.<sup>583</sup> Isto su učinili i pripadnici opatijskog *Bay watcha*<sup>584</sup> koji su također dali krv u jednoj od opatijskih

zdravstvenih ustanova o čemu je pisano u dnevnom tisku.

**Donacije.** U mnogim gospodarskim 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 gospodarskog subjekta da u javnosti ostvari ili ojača pozitivan imidž. Za primijetiti je da gospodarski subjekti, osobito oni veći, raspisuju godišnje natječeaje za donaciju. Na natječaj se mogu javiti sve zainteresirane organizacije i udruge s programima. Npr. tvrtka INA<sup>585</sup> za 2005. godinu izdvojila je za donacije i sponzorstva pet milijuna kuna. Na raspisani natječaj za 2005. pristiglo je čak 1507 zahtjeva. I druge tvrtke kao što su *Lura*, *Kraš*, *Podravka*, *Nexe*, također raspisuju natječeaje za donacije i sponzorstva.

Za uspješno razvijene odnose s javnošću nije dovoljno raspolagati s 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 usmjeravan, odnosno planiran, implementiran i, na kraju, evaluiran.

### 9.4.3. Osobitosti publiciteta

Javnost se informira o rezultatima i dostignućima pojedinog gospodarskog subjekta i publicitetom koji predstavlja neplaćeni oblik javnog obavješćavanja. Bitna je razlika između odnosa s javnošću i publiciteta u tome što odnosima s javnošću direktno upravljaju gospodarski subjekti, dok je publicitet u domeni medija, odnosno gospodarski i drugi subjekti mogu samo indirektno utjecati na njega.

Publicitet je objavljivanje informacija o gospodarskom i drugom subjektu i njegovim proizvodima u sredstvima javnog informiranja. Takve

poruke nisu financirane od strane gospodarskog subjekta, što publicitetu daje osobitosti oglašavanja koje nije plaćeno. To ne znači da su gospodarski subjekti pasivni prema medijima i publicitetu već naprotiv, potrebno je da budu aktivni pa i proaktivni. Navedeno znači da na različite načine pripremaju i proširuju informacije o događanjima vezanima za gospodarski subjekt, kao što je usmena predaja, dopisima adresiranim na uredništva raznih medija, kontaktima s novinarima i slično.

*Podravka*<sup>586</sup> je jedna od hrvatskih tvrtki koja uspješno koristi publicitet. Tako se npr. u *Privrednom vjesniku*,<sup>587</sup> hrvatskom poslovnom-financijskom tjedniku, moglo nedavno pročitati informaciju o *Podravci* i njenoj novoj tvornici dječje hrane *Lino*.<sup>588</sup> U članku je istaknuto da se radi o investiciji vrijednoj oko stotinu milijuna kuna koja će se graditi u industrijskoj zoni Danica u Koprivnici. *Lino* je prepoznatljiva marka proizvoda za dječju hranu koja je prisutna na tržištu preko 35 godina i tržišni lider u kategoriji dječje hrane na području svih zemlja bivše Jugoslavije. U *Podravci* smatraju da je rusko tržište na kojem su prisutni samo s *Vegetom* veliki potencijal za širenje poslovanja.

Drugi je primjer članak u istom časopisu gdje se najavljuje "veliki poljoprivredno-ribarski brak". U članku se navodi da su *Podravka* kao najveća poljoprivredno-prehrambena tvrtka i tvrtka *Adria*<sup>589</sup> kao najveća tvornica ribljih konzervi u pregovorima da svoj uspješni partnerski odnos prošire i prevedu u suvlasnički.<sup>590</sup>

Navedeni primjer čitalačkoj javnosti daje informacije o planovima i ambicijama uprave *Podravke* i stvara pozitivnu sliku o investiciji koja će zadovoljiti tehnološke i ekološke kriterije koje propisuje Europska unija.

## Stavovi eksperata

**U odabiru najboljeg načina za komunikaciju prema svojim potrošačima, tvrtke izabiru između oglašavanja, PR-a, osobne prodaje i unapređenja prodaje. Smatrate li da oglašavanje gubi svoj značaj? Zašto? Što preuzima njegovo mjesto?**



Prof. dr. sc. Brkić Nenad  
Sveučilište u Sarajevu  
Ekonomski fakultet  
Trg Oslobođenja 1, Sarajevo, Bosna i Hercegovina  
T 387 (033) 275 900  
F 387 (033) 275 963  
E [nenad.brkic@efsa.unsa.ba](mailto:nenad.brkic@efsa.unsa.ba)  
W [www.efsa.unsa.ba](http://www.efsa.unsa.ba)



Suvremeni marketing zahtijeva uporabu većeg broja komunikacijskih sredstava nego što je to samo oglašavanje (*advertising*). Današnje tvrtke moraju komunicirati ne samo sa svojim kupcima već i s brojnim drugim interesnim skupinama (*stakeholders*). Ali to je komuniciranje sve teže i teže jer sve više tvrtki nastoji privući već ionako podijeljenu pozornost kupaca. Zbog toga, tržišno orijentirane tvrtke na kreativan način koriste raznolike oblike komunikacije, u više faza, usmjeravajući ih prema nizu ciljnih auditorija, nastojeći da integriraju svoje komunikacijske napore radi postizanja najvećih efekata za svoje marke proizvoda. Pri tome, ponekad, niti ne koriste oglašavanje, kao što ga nije koristio niti BMW, na primjer, kada je uvodio automobil *Mini Cooper* na tržište.

Posljednjih je godina veliki broj tvrtki širom svijeta prebacio dio novca od oglašavanja ka unaprjeđenju prodaje (*sales promotion*). Tako je, na primjer, *Procter & Gamble*, vodeći svjetski oglašivač, značajno smanjio ulaganja u televizijsko oglašavanje koje je krajem prošlog stoljeća činilo gotovo 90% ukupnih promocijskih ulaganja. Ista je tvrtka u 2003. godini, prigodom lansiranja jedne od svojih najuspješnijih marki u povijesti *Prilosec OTC*, na televizijsko oglašavanje uložila tek oko 25% ukupnog komunikacijskog proračuna. Većina je novca otišla na druge komunikacijske aktivnosti, među kojima najviše na unaprjeđenje prodaje.

Inače, u prošlom je stoljeću odnos ulaganja između oglašavanja i

unaprjeđena prodaje bio oko 60:40 u korist oglašavanja. Danas, međutim, u mnogim tvrtkama, posebice na tržištima potrošača, unaprjeđenje prodaje dobiva oko 75% ukupnih komunikacijskih proračuna. Godišnja je stopa rasta ulaganja u unaprjeđenje prodaje premašila onu od oglašavanja. Nekoliko je faktora utjecalo na ovaj rast unaprjeđenja prodaje na štetu tradicionalnog oglašavanja. Najprije, glavni su menadžeri prihvatili unaprjeđenje prodaje kao djelotvorno sredstvo prodaje, zatim, u samim je tvrtkama sve više i više uposlenih koji znaju efikasno koristiti sredstva unaprjeđenja prodaje, a također su se mnogi marketinški menadžeri našli pod pritiskom za bržim povećanjem tekuće prodaje. Pored ovoga, broj je marki proizvoda na tržištu veći nego ikada, mnoge se marke doživljavaju kao međusobno slične, potrošači sve više pozornosti poklanjaju cijenama proizvoda, a konkurencija intenzivno koristi tzv. trgovačku promociju kako bi odgovorila naraslim zahtjevima trgovine za podjelom troškova promocije u prodavaonicama. S druge strane, efikasnost je samog oglašavanja opala zbog visokog rasta troškova medija, medijske zagušenosti golemim brojem oglasa, kao i zbog niza zakonskih ograničenja, kao na primjer, u duhanskoj ili farmaceutskoj industriji, među javnim tvrtkama i sl.

Ipak, nastojeći pronaći svoje novo mjesto u promijenjenom svijetu, i samo se oglašavanje mijenja, pri tome i dalje ostajući glavno sredstvo za kreiranje lojalnih potrošača i snažnih marki proizvoda.



Damir Ciglar, dipl. ing. el., General manager  
*Imago reklamna agencija d.o.o.*  
Korčulanska 3f, HR-10000 Zagreb  
T (01) 6194 111  
F (01) 6182 666  
E [imago@imago.hr](mailto:imago@imago.hr)  
W <http://www.imago.hr>

**imago**

Oglašavanje kao temelj u izgradnji marki polako gubi na svojem značaju. Dokaza za to ima u cijeloj okolini, no samo neki primjeri su: informacijska pretrpanost, medijska inflacija i regulativa kao ograničavajući faktori medija za prijenos oglašavačke poruke, promjene okoline i života potrošača pri čemu sam potrošač jednostavno ne može aktivno u svemu sudjelovati, izrazita zamjenjivost proizvoda u istim kategorijama, što dodatno dovodi do erozije marki i nedostatka sredstava za inovacije, te ujednačavanje kreacija uslijed okrupnjavanja agencija. Posljedice ovakvih promjena vidljive su u smanjenju efikasnosti oglašavanja unatoč povećanju potrošnje te alokacije

sredstava u druge marketinške i promotivne aktivnosti, kao što su promotivne i prodajne akcije, PR, razni događaji, sponzorstva i slično.

PR postaje sve važniji, no s obzirom da koristi konvencionalne medije samo na malo drugačiji način pitanje je trenutka kada će potrošač prestati vjerovati takvim "neutralnim" pogledima novinara ili kada će dodatna regulativa limitirati korištenje PR-a. Novi mediji ne mogu biti alternativa, jer samo dodatno pridonose medijskoj inflaciji. Promotivne aktivnosti su izrazito taktično usmjerene i dugotrajno ne mogu omogućiti potreban rast i razvoj.

Teorija nas uči da bi prava marketinška faza razvoja marketinga trebala biti odgovor na potrebu potrošača. Koliko god ta teorije imala osnova, na neki način isključuje inovaciju: potrošač teško može znati da mu neki proizvod doista treba ukoliko nije nimalo upoznat s njime. Jednako tako teško može prihvatiti novi način oglašavanja ukoliko nema iskustva u njemu.

Preostaju nam dvije smjernice djelovanja. Kao prvo, dodatno iznalaženje kreativnih pristupa i rješenja kako bi vratili utjecaj oglašavanja ili barem usporili smanjenje njegove važnosti. Znači, kreacija i iznenađenje kao glavni diskriminatori važnosti oglašavanja. Što znači da konvencionalno oglašavanje kakvo poznajemo i dalje primarno ovisi o kreaciji. I kreativnosti. Prije svega kreativnosti marketinškog odjela kompanije koja je u stanju kreirati nove i originalne ponude. Pa onda i o hrabrosti tog odjela da traži i prihvati originalnu kreaciju oglašavačke agencije. Naravno, pod uvjetom da je agencija dovoljno slobodna proizvesti originalnu kreaciju. Ili, bolje rečeno, ukoliko je agencija sposobna iznenaditi samu sebe i klijenta. Tako da bismo kod kreacije izdvojili iznenađenje kao ključnu riječ, kako god da je želimo individualno percipirati ili objasniti.

Kao drugo, svjesni problema i izazova koji se nalaze pred masovnim kanalima komunikacije, već dugo vremena u *Imagu* zajedno s klijentima razvijamo metode unapređenja aktivnosti koje su izravnije usmjerene na potrošača (1-to-1 komunikacija, upravljanje odnosima, klubovi potrošača i sl.). Također, razvijamo metode tzv. *posredne komunikacije* pri čemu centar komunikacije nije sama marka, odnosno proizvod, već događaj koji stvara znatno veću povezanost s markom pružajući potrošaču *iskustvo* u marci temeljeno na samim *vrijednostima* konkretne marke. Marka na taj način postaje *vjerodostojnim* pružateljem iskustva, znatno jačim od samog opisa iskustva kakvo možemo pružiti konvencionalnim komunikacijskim metodama.

Konačno, preostaje nam i preispitivanje postojećih marketinških znanja i vještina te moguće traženje novih odgovora i teorija. A hoćemo li to napraviti mi, marketeri, ili će to, kao i većinu velikih promjena, napraviti netko izvan okvira oglašavanja i marketinga ne opterećujući se previše znanjima koja ionako nema, ostaje upitno.

## SLUČAJ: Promocija *Energo* Rijeka<sup>591</sup>



*Energo d.o.o.*  
Dolac 14, 51000 Rijeka  
T (051) 353 006  
F (051) 353 007  
E info@energo.hr  
W www.energo.hr

Marketing manager *Energa* razmišljao je o proteklom razdoblju (jesen 2004.) u kojem je uvedena marketing koncepcije u poslovanje poduzeća. Provedeno istraživanje tržišta pokazalo je da trećina korisnika plina ne primjenjuje osnovna pravila servisiranja i sigurne uporabe plina, dok više od polovice ispitanika želi više informacija o mogućnostima grijanja na plin. Na osnovi dobivenih informacija kao jedan od primarnih ciljeva *Energa* definirana je potreba za edukacijom i savjetovanjem građanstva. Ono što je u ovom trenutku trebalo odlučiti bilo je na koji način poruku najbolje prenijeti građanima.

*Energo d.o.o.*, za proizvodnju i distribuciju toplinske energije i plina iz Rijeka, djeluje na lokalnom tržištu dugi niz godina. Tradicija i povijest poslovanja poduzeća bitan su čimbenik u marketing koncepciji poslovanja poduzeća, ali one mogu postati i usporavajući čimbenik razvoja i napretka ukoliko se ne koriste razna sredstva promocije i komunikacije prema korisnicima na tržištu. U zadnje dvije godina radovi na plinifikaciji u urbanom dijelu grada, uzrokuju poteškoće svima, pa tako i samom *Energu* u uspostavljanju pozitivnog imida među građanima.

U komunikaciji s tržištem *Energo* može koristiti promocijski miks koji uključuje oglašavanje, odnose s javnošću, savjetovanje s potencijalnim i postojećim korisnicima te unapređenje odnosa i bolju komunikaciju između plinoinstalatera i plinoservisera. Prijašnje promotivne aktivnosti svodile su se na jednokratne obavijesti Službama sigurnosti i Centru za obavješćivanje o početku radova u pojedinim ulicama, ali nisu donosile veći učinak u informiranju i smanjenju tenzija građana. Cilj je *Energa* poboljšati odnose s javnošću i približiti (budućem) korisniku sam rad *Energa* i koristi plina kao energenta, a istovremeno raditi na promociji samog poduzeća, što bi jačalo *brend*, utjecalo na imidž u javnosti i stvaralo *good will*. Određivanje ciljne skupine u mnogo čemu olakšava promotivne aktivnosti i pospješuje učinkovitost promocije. Koliko puta, u kojem mediju i na koji način će se susresti ciljana skupina s nekom od poruka *Energa* pitanja su koja određuju i samu cijenu promotivnih aktivnosti, sukladno godišnjem budžetu marketinga.

Odnosi s javnošću ili bolje rečeno s medijima koji prenose poruke tržištu, bitan su čimbenik promocijskog miksa. Savjetovanje postojećih i potencijalnih korisnika o mogućnostima korištenja plina ključan je element

promocije jer korisnik može iz prve ruke dobiti potrebnu informaciju i saznati sve što ga interesira. Bitan čimbnik promocije je i suradnja s partnerima *Energa* (plinoinstalateri i plinoservisi). Promocijske aktivnosti *Energa* na području plina trebale bi biti usklađene s ostalim sektorima u poduzeću, prvenstveno se to odnosi na sektor plina jer samo dogovornim djelovanjem i planiranjem aktivnosti unutar poduzeća moguće je ostvariti maksimalne učinke. Dugoročna je želja ostvariti odnose koji će biti otvoreni u protoku informacija, a opet djelotvorni u uvođenju poboljšanja u radu i pružanju usluga korisnicima.

Marketing manager odvojio je vrijeme za izradu plana. Morao je predložiti na koji način oblikovati promocijske aktivnosti da one budu prilagođene ciljnoj skupini i na koji način motivirati zaposlenike za unapređenje prodaje i bolju komunikaciju s korisnicima. Znao je da *media plan* mora izraditi do kraja tjedna, kako bi ga prezentirao na sljedećem sastanku Uprave.

## INTERNET VJEŽBA: *Generalturist d.o.o.*

*Generalturist d.o.o.* je putnička agencija pozicionirana u samom vrhu hrvatskog turizma već više od 80 godina. Tvrtka nudi svoje usluge u 20 poslovnica u svim važnijim gradovima Hrvatske. Prodajna mjesta nalaze se u cijeloj regiji, a usluge nudi i više od 150 ovlaštenih subagenata. Usluge *Generalturista* obuhvaćaju organiziranje odmora te usluge poslovnim korisnicima. Zbog strukture djelatnosti promet se ostvaruje tijekom cijele godine, bez utjecaja sezonskog karaktera uobičajenog u turističkoj djelatnosti. Jedan od najznačajnijih segmenata poslovanja jest prodaja zrakoplovnih karata.

<http://www.generalturist.com>

1. Prema Vašem mišljenju, kako izgleda proces komunikacije *Generalturista* s tržištem? Na koji način *Generalturist* kodira svoju poruku? Koje motive koristi pritom? Smatrate li da svi ciljni segmenti poruku dekodiraju na isti način?
2. Smatrate li da je *Generalturist* precizno izvršio odabir ciljnih tržišta? Kojim segmentima se obraća u svom oglašavanju? Prema Vašem mišljenju, u realizaciji uloge promocijskih aktivnosti koja je strategija promocije najprikladnija za tvrtku *Generalturist*?
3. Prema Vašem mišljenju, koje sve uloge imaju *Generalturistove* promotivne aktivnosti te koje funkcije oglašavanja koristi *Generalturist*? Smatrate li da *Generalturist* koristi unaprjeđenje prodaje? Vaše odgovore potkrijepite primjerima.

Slika 161. Web-stranice tvrtke *Generalturist*<sup>592</sup>





## TEZE ZA RASPRAVU

1. Uspjeh gospodarskih subjekata nije moguće ostvariti bez komunikacije s tržištem, odnosno bez prijenosa poruka između prodavača i potrošača. Komuniciranje s tržištem je dvosmjerni proces. Objasnite koje poruke idu u kojem smjeru te kako se ostvaruje protok poruka u prvom, a kako u drugom smjeru?
2. 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.
3. Selekcija i izbor promocijskih aktivnosti i njihova kombinacija razlikovat će se i ovisno o tome jesu li proizvodi proizvodne potrošnje ili proizvodi široke potrošnje. Objasnite zašto.
4. Temeljni ciljevi promocije vezani su za informiranje potrošača, diferenciranje proizvoda, povećanje potražnje, isticanje vrijednosti proizvoda i stabilizaciju prodaje. Pokušajte definirati koji od navedenih ciljeva su dominantni u kojoj od faza životnog ciklusa proizvoda.
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. Četiri su osnovne strategije oglašavanja. Razlikuju se prema tome jesu li fokusirane na informiranje ili na imidž, te želi li se njima zadržati ili promijeniti informacija ili imidž. Vidate li sve četiri strategije u hrvatskim medijima? Vidate li neke češće od drugih? Koje?
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 mediji će nestati u skoroj budućnosti, a koji će zavladatai.
9. Osobna prodaja obuhvaća stvaranje odnosa s potrošačima, utvrđivanje njihovih potreba i želja, pronalaženje proizvoda koji će te potrebe i želje zadovoljiti i prijenos informacija o koristima koje posjedovanje proizvoda donosi. Okarakterizirajte idealnu osobu za ovaj posao.
10. Osobna prodaja, kao i ostale aktivnosti promocije, prethodno informira i motivira kupca, 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?

11. Razlikuju se prodajne aktivnosti koje se temelje na primanju narudžbi, pribavljanju narudžbi i poslovi potpore osobnoj prodaji. Koji biste od ovih poslova najradije osobno radili? Temelji li se Vaš odgovor na Vašoj želji ili na Vašim predispozicijama?
12. Unapređenje prodaje je aktivnost promocije koja, kada se pravilno koristi, ima učinke značajne za povećanje prodaje. Opišite primjer unapređenja prodaje u kojem ste kao kupac "najbolje prošli". Opišite Vaš stav o proizvodu prije i poslije opisanog unapređenja prodaje. Jeste li povećali učestalost kupnje proizvoda u akciji?
13. Unapređenje prodaje koristi se za promociju proizvoda tijekom čitavog njegovog životnog vijeka, od nastanka do povlačenja s tržišta. Oblik unapređenja prodaje varira ovisno u kojoj fazi se proizvod nalazi. Argumentirajte primjerima.
14. Najpoznatije metode unapređenja prodaje za krajnjeg potrošača vezuju se za korištenje kupona, poklona, nagrada, podjelu besplatnih uzoraka, povrat novca i sponzoriranje sportskih i drugih događaja. Koji je Vama, kao kupcu, najomiljeniji oblik unapređenja prodaje? Koji Vas najviše motivira na dodatnu kupnju? Jesu li oba odgovora jednaka? Komentirajte.
15. Sajmovi su tržišne institucije koje priređuju gospodarske izložbe gdje se susreće različita ponuda i mjesto koje posjećuju mnogi posjetitelji i poslovni partneri. Zašto se sajam navodi pod unapređenjem prodaje?
16. Odnosi s javnošću su planirana promocijska aktivnost gospodarskog subjekta s temeljnim ciljem stvaranja pozitivnog imidža ili smanjivanja negativnog imidža. Navedite nekoliko gospodarskih ili drugih subjekata za koje biste mogli reći da dobro vode odnose s javnošću.
17. Razlika između odnosa s javnošću i publiciteta je što odnosima s javnošću izravno upravljaju gospodarski subjekti, dok je publicitet u domeni medija, a gospodarski subjekti mogu samo neizravno utjecati. Pronađite u novinama jedan članak koji se može pripisati odnosima s javnošću i jedan koji se može pripisati publicitetu.
18. Za realizaciju kvalitetnih odnosa s javnošću marketing-stručnjacima na raspolaganju je nekoliko instrumenata: konferencije za tisak, tiskanje materijala, organiziranje događaja, stvaranje vijesti i doniranje. Mislite li da se svi od navedenih instrumenata koriste i u Hrvatskoj? Komentirajte.

## IZVORI

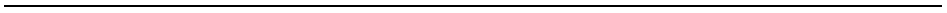
---

- 499 <http://www.hura.hr>  
500 Neimenovani, *500 milijuna eura za oglašavanje*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3387, 2005, str. 4.  
501 <http://www.t-mobile.hr>  
502 <http://www.t-com.hr>  
503 <http://www.agrokor.hr>  
504 *Jumbo* plakati su golemi plakati koji se najčešće postavljaju na posebno za to izrađena postolja i lociraju na najfrekventnijim prometnicama kako bi ih vozači i ostali mogli lako uočiti. *City lights* su oglasni prostori najčešće uz autobusna stajališta s porukama koje su osvjetljene.  
505 *Studenu* piju ljudi koji imaju razvijenu svijest o zdravom načinu života jer ona savršeno osvježava i organizam održava vitalnim te kod sportskih napora brzo vraća energiju i tonus tijela. <http://www.podravka.hr>  
506 <http://www.pbz.hr>  
507 Sudar, J.: *Promotivne aktivnosti*, Informator, Zagreb, 1990., str. 60. Sudar, J. – Keller, G.: *Promocija*, Informator, Zagreb, 1991., str. 116.  
508 Rocco, F. (urednik): op. cit., str. 341.  
509 Bennett, P. D. (urednik): op. cit., str. 231.  
510 <http://www.tzrovinj.hr>  
511 <http://www.mercurint.hr>  
512 <http://www.biostore.at>  
513 *Noni* je sok od ploda biljke *Morinda Citrifolia*  
<http://www.nonisok.net>  
514 <http://www.adclassix.com>  
515 <http://www.honda.com>  
516 <http://www.honda.hr>  
517 <http://www.jgl.hr>  
518 <http://www.lokve.com>  
519 <http://www.tocmp.com>  
520 Grbac B.: *Novi milenij i marketing*, Marketing forum 2, Sveučilište u Rijeci, Društvo za marketing, Rijeka, 2000, 6, prema Galogaža, M.: *Marketing koncepcija postindustrijskog društva*, Marketing, 1989., 4, str. 333.  
521 Flegar, D.: *Ponovno u usponu, nakon zastoja*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3381, 2005., str. 17.  
522 <http://www.kras.hr>  
523 <http://www.kras.hr>  
524 <http://www.lura.hr>  
525 <http://www.carlsberg.com.hr/home.php>  
526 <http://www.lura.hr>  
527 <http://www.pg.com.hr/products/cleaning/ariel.html>  
528 <http://www.hrphotocontest.com>  
529 <http://www.pliva.hr>  
530 <http://www.ledo.hr>  
531 <http://www.interform.com>  
532 <http://www.novolist.hr> 08.04.2005., str. 68  
533 <http://www.dalekovod.hr>  
534 <http://www.t-com.hr>  
535 <http://www.erstebank.hr>  
536 <http://www.rijekaonline.com/primorje08/>  
537 <http://www.erstebank.hr>  
538 <http://www.ozujsko.com>

- 
- 539 <http://www.fiat.hr>  
540 <http://www.hypo-alpe-adria.hr>  
541 <http://www.fiat.hr>  
542 <http://www.gfk.hr/press/mediji.htm>  
543 <http://www.gfk.hr/press/letci.htm>  
544 <http://www.gfk.hr/press/radio.htm>  
545 <http://www.researchllc.com>  
546 Prodić, B.: *Groznica s obilježjima ludila*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3382, 2005., str. 19.  
547 <http://www.gfk.hr/press/internet5.htm>  
548 <http://infotoweb.com>  
549 <http://www.wellness.com.su>  
550 <http://www.getro.hr>  
551 <http://www.billa.hr>  
552 <http://www.konzum.hr>  
553 <http://www.tepih-centar.hr>  
554 <http://www.novolist.hr> (02. 03. 2005.), str. 22.  
555 <http://www.infotoweb.com>  
556 <http://www.ahwahneetech.com>  
557 <http://www.novolist.hr>  
558 <http://www.novolist.hr>  
559 <http://www.hrphotocontest.com>  
560 <http://www.podravka.hr>  
561 <http://www.podravka.hr>  
562 <http://www.tkk.hr>  
563 Bennett, P. D. (urednik): op. cit., str. 231.  
564 <http://www.tportal.hr>  
565 <http://www.images.encarta.msn.com>  
566 <http://www.thermotechnik.hr>  
567 <http://www.novolist.hr>, Poslovni, 06. 04. 2005., str 7.  
568 <http://www.3maj.hr>  
569 <http://www.transadria.hr>  
570 <http://www.kras.hr>  
571 <http://www.lura.hr>  
572 <http://www.nexe.hr>  
573 <http://www.ina.hr>  
574 <http://www.dalekovod.hr>  
575 <http://www.cistoca.hr>  
576 <http://www.holcim.hr>  
577 <http://www.holcim.hr>  
578 <http://www.alarmautomatika.com>  
579 <http://www.ivex.hr>  
580 <http://www.rijeka.hr>  
581 <http://www.novolist.hr>  
582 <http://www.kbc-rijeka.hr>  
583 <http://www.novolist.hr> 27. 07. 2002.  
584 <http://www.opatija.hr>  
585 <http://www.ina.hr>  
586 <http://www.podravka.hr>  
587 <http://www.privredni-vjesnik.hr>  
588 Neimenovani,: *Nova tvornica dječje hrane Lino*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3388, 2005. str. 5.  
589 <http://www.adria-zadar.hr>  
590 Neimenovani: *Podravka kupuje udjel u Adriji?*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3392, 2005. str. 9.  
591 Slučaj pripremio Duško Radulović, dipl. oec., magistrand, rukovoditelj marketinga

---

Komunalnog društva *Energo* pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.  
<sup>592</sup> <http://www.generalturist.com>









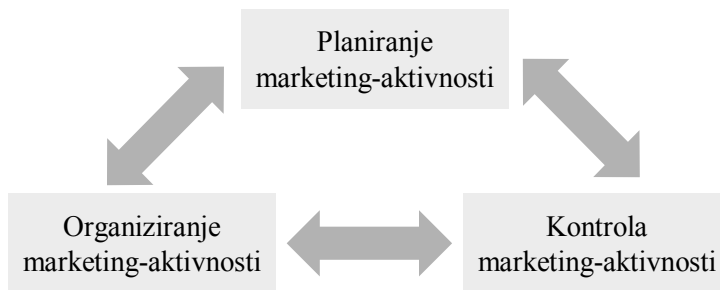
## IV. UPRAVLJANJE MARKETING-AKTIVNOSTIMA

Prilagođavanje promjenama i snagama iz mikro i makrookruženja gospodarski i drugi subjekti ostvaruje upravljanjem marketing-aktivnostima. Upravljanje marketing-aktivnostima je proces planiranja, organiziranja i kontrole marketing-aktivnosti.

Upravljanje marketing-aktivnostima je interaktivni proces planiranja, organiziranja i kontrole marketing-aktivnosti kako bi se efikasno i efektivno ostvarili marketing-ciljevi. Ti su marketing-ciljevi, kako će se elaborirati u nastavku, u pravilu vezani za ostvarivanje dobiti, osvajanje novih tržišta i razvijanje novih proizvoda.

Navedene marketing-aktivnosti – planiranje, organiziranje i kontrola, nalaze se u interakciji tj. jedna utječe na drugu i, u konačnici, bitan je njihov sinergijski učinak (shema 17).

**Shema 17.** Upravljanje marketing aktivnostima



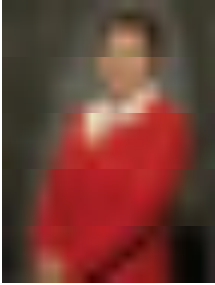
Planiranje marketing-aktivnosti temelji se na analizi internih snaga i slabosti gospodarskog i drugog subjekta kojima se iskorištavaju utvrđene mogućnosti i izbjegavaju prijetnje iz marketing-okruženja. Na tim osnovama definiraju se ciljevi poslovanja i odabiru primjerene marketing-strategije za njihovu realizaciju. Navedeno se raspravlja u podpoglavlju 10.

Za realizaciju marketing-strategija potrebno je provesti organiziranje marketing-aktivnosti. Razlikuje se više modela organiziranja marketing-aktivnosti o kojima se posebno raspravlja u podpoglavlju 11.

Uspješnost marketing+planiranja i organiziranja marketing-aktivnosti pod stalnom je kontrolom. Navedeno s ciljem da se eventualna odstupanja od planiranih veličina korigiraju. Kontrola marketing-aktivnosti predmet je obrade u podpoglavlju 12.

## Stavovi eksperata

**Proces marketing-planiranja započinje definiranjem misije. Što je Vaša definicija dobre misije?**



Prof. dr. sc. Branka Berc Radišić  
Sveučilište u Rijeci  
Fakultet za hotelski i turistički menadžment  
Ika 42, 51410 Opatija  
T (051) 292 633  
F (051) 291 965  
E [brankabr@fthm.hr](mailto:brankabr@fthm.hr)  
W [www.fthm.hr](http://www.fthm.hr)

Hotelijerstvo kao dio turističkog gospodarstva zadovoljava potrebe ljudi u uslugama smještaja i drugim uslugama koje oni traže. Usluge se pružaju u hotelskim objektima izgrađenim, opremljenim i vođenim sukladno važećim propisima i dobrim poslovnim običajima.

Objekti i usluge koje se pružaju, te pogodnosti u kojima posluju, čine hotelski proizvod. Taj je proizvod predmet kupnje i prodaje na turističkom tržištu. Proizvod kupuju njegovi budući korisnici, a prodaju hotelijeri. Službe marketinga hotelskih objekata, odnosno poduzeća, svojim organiziranim aktivnostima povezuju ponudu proizvoda s potrošnjom te presudno utječu na njegovo oblikovanje i plasman na tržištu. Sve to čine s ciljem da maksimalno zadovolje goste, da objekti ostvare očekivanu dobit, a okruženje napredak. To čini misiju hotelskog objekta.

Misija hotelskog objekta sadržava:

- oblikovanje hotelskog proizvoda sukladno zahtjevima turističkog tržišta
- plasman hotelskog proizvoda na tržištu po optimalnim uvjetima
- ostvarenje dobiti radi odvijanja tekućeg poslovanja i proširenja hotelske djelatnosti.

Da bi mogao definirati svoj hotelski proizvod, hotelski objekt treba, na temelju poznavanja, izabrati ciljno tržište i na njemu segmente kojima će proizvod biti usmjeren. Da bi proizvod udovoljio njihovim zahtjevima i bio konkurentan na tržištu marketing-objekta, primjenom odgovarajućih tržišnih metoda prikupit će o tome relevantne informacije. Na taj će način hotelijer upoznati tržišne prilike i najbolje pozicionirati svoj proizvod.

Oblikovanje hotelskog proizvoda u hotelskim objektima se planira, a isto tako i marketinške aktivnosti pomoću kojih se istražuju zahtjevi turističke potražnje te plasira proizvod na tržište.

Planiranje marketinških aktivnosti počinje izradom strateškog plana tržišta. Pri izradi strateškog plana tržišta ne planira se samo buduća aktivnost marketinga već i ostalih funkcija u hotelskim objektima povezanih s marketingom. Proces izrade strateškog plana tržišta treba rezultirati marketinškom strategijom. Strategija je okvir za izradu marketinškog plana hotelskog objekta.

Marketinško planiranje je proces koji uključuje ocjenu tržišnih prilika, procjenu resursa objekta, ciljeve marketinških aktivnosti i njihovu implementaciju na tržištu.

Marketinški planovi hotelskih objekata trebaju sadržavati:

- procjenu očekivanih poslovnih rezultata u planskom razdoblju;
- izvore sredstava za provedbu planiranih aktivnosti;
- oblike marketinških aktivnosti i njihove izvršitelje i
- metode praćenja i nadziranja marketinških aktivnosti.

Marketinški planovi hotelskih objekata su pisani dokumenti pomoću kojih marketinške službe upravljaju svojim aktivnostima. Plan je putokaz za provedbu marketinške strategije u ostvarivanju poslovnih ciljeva hotelskih objekata. Dakle, marketinškim se planovima utvrđuju zadaće, odgovornosti i vremenski termini pojedinih marketinških aktivnosti hotelskih objekata.



Prof. dr. sc. Ivan Vanja Frančišković, direktor Filijale  
Rijeka

*Croatia osiguranje d.d.*

Korzo 39, 51000 Rijeka

T (051) 213 082

F (051) 214 860

E [ivan.franciskovic@rijeka.crosig.hr](mailto:ivan.franciskovic@rijeka.crosig.hr)

W [www.crosig.com.hr](http://www.crosig.com.hr)



Ciljevi poduzeća trebaju biti izvedeni iz njegove misije, tj. iz široko definirane zadaće koju ono želi ispuniti. Tako se misijom osigurava specifični smjer kretanja poduzeća koji omogućava zaposlenicima, potrošačima i

dioničarima da poznaju svrhu poduzeća, čime se ono bavi i u kojem smjeru se kreće.

Kod definiranja misije treba se krenuti s definiranjem ciljne publike i tržišta, kao što smo i mi u *Croatia osiguranju* davno započeli taj proces. Zatim smo vodili računa da misija ne bude predugačka te da bude napisana na način da potiče predanost poduzeću i nadahnjuje sve zaposlenike k njezinom ispunjenju, a uz to da bude dugoročna i jedinstvena. Može se reći da dobro postavljena misija predstavlja dugoročnu imovinu i sve vrijednosti poduzeća, a time i okosnicu njegovog razvoja. Pri tomu misija treba biti definirana s jedne strane dosta konkretno, da isključuje određena poslovna područja, dok s druge strane mora biti dovoljno široka da ostavi dovoljno prostora za kreativni rast poduzeća.

Nadalje, dobro definirana misija nudi nekoliko potencijalnih koristi koje uključuju smjer, fokus, politiku, značenje, izazov i strast. Pri tome smjer određuje što poduzeće radi i u čemu želi biti uspješno, fokus se koncentrira na snage poduzeća i konkurentne prednosti te usmjerava zaposlenika kako ih postići. Politika je smjernica o tome što poduzeće smatra da je prihvatljivo te određuje vrijednosti poduzeća, a značenje pokazuje što poduzeće želi i zašto to želi postići. Dok izazov predstavlja postavljanje ciljeva i mjerenja postignuća za zaposlenike, strast svi zaposlenici pokazuju svojim entuzijazmom, ponosom i prednošću poduzeću. Dakako, misija može biti dobro napisana, ali neće biti efikasna ako svaki član poduzeća ne zna kako ju ispuniti, a čemu mi u *Croatia osiguranju* pridajemo posebnu pozornost.

Stoga, smo u *Croatia osiguranju* kod definiranja naše misije koja glasi: *Svjesni visokih standarda koji su nam postavili naši prethodnici u 19. stoljeću, brižno nastavljamo graditi tradiciju vodećeg osiguravajućeg društva u Hrvatskoj s proširenjem na nova tržišta tranzicijskih zemalja*, vodili računa o svim navedenim elementima i koristima kako bi naše poduzeće bilo konkurentno te pravilno vršilo selekciju tržišnih prilika. Time *Croatia osiguranje* postaje eksterno orijentirano poduzeće okrenuto prema zadovoljavanju potreba ciljnih skupina osiguranika u zemlji, a posredstvom poduzeća kćeri i u inozemstvu.

## 10. PLANIRANJE MARKETING -AKTIVNOSTI

### Ciljevi:

- Obrazložiti koncepciju marketing-planiranja.
- Upoznati razine marketing-planirana.
- Utvrditi faze planiranja marketing aktivnosti.
- Raspraviti pristup definiranju svrhe poslovanja.
- Analizirati odrednice svrhe poslovanja.
- Opisati postupak analize situacije.
- Istaknuti specifičnosti internih i vanjskih činitelja.
- Razjasniti osobitosti marketing-ciljeva.

Planiranje marketing-aktivnosti proces je kojim se utvrđuju buduća tržišna događanja (mogućnosti i prijetnje) i definiraju akcije djelovanja kako bi se ostvarili marketing-ciljevi. Svrha je planiranja marketing-aktivnosti da se identificiraju i kreiraju konkurentske prednosti. Konkurentsku prednost ostvaruje se posjedovanjem određene posebnosti koju potrošači traže i uvažavaju, i kojom se pojedini subjekti razlikuju od konkurenata. Gospodarski i drugi subjekti nastoje da se ta posebnost zadrži u što dužem razdoblju te da se ne može jednostavno kopirati.

Planiranje marketing-aktivnosti analizira se obradom polazišta planiranja marketing-aktivnosti, definiranjem svrhe poslovanja (misija), analizom situacije u kojoj se gospodarski i drugi subjekti nalaze, utvrđivanjem ciljeva te formuliranjem strategija za nastup na tržištu.

## **10.1. POLAZIŠTE PLANIRANJA MARKETING-AKTIVNOSTI**

Planiranjem marketing-aktivnosti gospodarski i drugi subjekti definiraju način prilagođavanja promjenama u okruženju. Tako se stvara mogućnost anticipiranja promjene na tržištu, a ne samo reagiranja na te promjene. Planiranjem marketing-aktivnosti osigurava se osnova za proaktivno umjesto reaktivnog djelovanja na promjene na tržištu.

### **10.1.1. Strateško, operativno i taktičko marketing-planiranje**

Planiranje marketing-aktivnosti ovisno je o vremenskom periodu za koji se donose planovi. Razlikuje se strateško, taktičko i operativno marketing-planiranje.

**Strateški marketing-planovi.** Sa strateškim marketing-planiranjem definira se opći smjer razvoja gospodarskog ili drugog subjekta. Donose se odluke za razdoblje od tri i više godina kojima se resurse i sposobnost pojedinog subjekta stavlja u funkciju iskorištavanja tržišnih mogućnosti za dugoročni razvoj.

Tako npr. uprava traži odgovore o općem smjeru razvoja i definira u svojim planovima viziju i strateške ciljeve razvoja, te tome prilagođava organizaciju poslovanja u jednoj ili više poslovnih jedinica, na jednom ili više tržišta i s jednim ili više proizvoda. Traže se odgovori na pitanja kojim će se poslovima baviti u budućnosti. Takvi planovi, koji se nazivaju i strateški marketing-planovi, donose se za razdoblje od tri i više godina.<sup>593</sup> Salomon i Stuart smatraju da je strateško planiranje proces donošenja odluka kojim se resursi i sposobnosti pojedinih subjekata stave u funkciju iskorištavanja tržišnih mogućnosti za dugoročni rast.<sup>594</sup>

**Taktički marketing-planovi.** Taktički marketing-planovi donose se za kraći vremenski period, do tri godine. U njima se definira način ostvarivanja

konkurentske prednosti za određene proizvode ili poslovne jedinice. Ti su planovi u funkciji realizacije strateških marketing-planova i oni se donose na razini srednjeg menadžmenta.

Taktičkim marketing-planovima traže se odgovori na pitanja o načinu ostvarivanja konkurentske prednosti i strategijama održavanja konkurentske prednosti. Taktičko planiranje svodi se na proces donošenja odluka koje su koncentrirane na razvijanje kratkoročnih detaljnih planova za strategije i taktike kojima se podržavaju dugoročni strateški planovi.

**Operativni marketing-planovi.** Operativnim marketing-planovima traže se odgovori na pitanja na koji način najdjelotvornije pridonijeti strategijama za ostvarenje konkurentske prednosti. Planovi se donose za kraće vremensko razdoblje, do godinu dana, a njihov se sadržaj odnosi na aktivnosti marketinških stručnjaka fokusirane na operativno izvršavanje funkcija marketinga. Najčešće je to vezano za definiranje novih cijena, modifikaciju kanala distribucije, izbor dobavljača i operativno komuniciranje s tržištem. Operativni marketing-planovi potpora su realizaciji taktičkih marketing-planova, odnosno traže se odgovori kako ostvariti i zadržati konkurentsku prednost. Operativnim planiranjem podrazumijeva se proces donošenja odluka koji je fokusiran na stvaranje detaljnih planova za dnevne aktivnosti koje u zbiru čine taktičke planove.

Navedene razine planiranja marketing-aktivnosti u pravilu su korisne i prisutne kod većih subjekata, dok je za manje subjekte primjereniji modificirani pristup koji objedinjuje navedene razine. S obzirom da u strukturi hrvatskog gospodarstva dominiraju manji i srednji gospodarski subjekti, koji pojedinačno ostvaruju manje od 40 milijuna ukupnog prihoda i zapošljavaju ispod 100 djelatnika, u nastavku teksta proces marketing-planiranja modificira se i promatra kroz šest faza.<sup>595</sup>

U nastavku se analizira proces planiranja marketing-aktivnosti kao jedinstveni/objedinjeni proces koji obuhvaća osnovu strateškog, taktičkog i operativnog planiranja.

### **10.1.2. Proces planiranja marketing-aktivnosti**

Planiranjem marketing-aktivnosti traže se odgovori na pitanja gdje se, u poslovnom smislu, nalazi pojedini gospodarski ili drugi subjekt, gdje bi se želio, u poslovnom smislu, nalaziti pojedini gospodarski ili drugi subjekt i što se treba poduzeti da gospodarski i drugi subjekt ostvari povoljniju poslovnu situaciju.

Odgovor na prvo pitanje ostvaruje se analizom situacije kojom se precizno dijagnosticira u kojoj se poslovnoj situaciji nalazi pojedini subjekt.

Drugo pitanje vezuje se za definiranje misije i ciljeva poslovanja, tj. određuje čime se gospodarski ili drugi subjekt želi baviti u budućnosti i koje ciljeve želi ostvariti.

Rezultat trećeg pitanja odnosi se na definiranje strategija i taktika, tj. na koji način i kojim sredstvima će se ostvariti planirani ciljevi.

Planiranje marketing-aktivnosti je postupak koji sadrži više aktivnosti. U osnovi, ono obuhvaća definiranje svrhe poslovanja (misija), analizu situacije u kojoj se gospodarski i drugi subjekt nalazi, utvrđivanje ciljeva poslovanja te formuliranje strategija za nastup na tržištu. Planiranje marketing-aktivnosti u interakciji je s ostalim dimenzijama upravljanja marketingom – organizacijom marketing-aktivnosti i kontrolom marketing-aktivnosti.

Planiranje marketing-aktivnosti odvija se u četiri koraka prikazana na shemi 18 koje se u nastavku obrađuju isticanjem njihovih karakteristika.

**Shema 18.** Proces planiranja marketing-aktivnosti



## 10.2. DEFINIRANJE MISIJE POSLOVANJA

Polazište u planiranju marketing-aktivnosti vezano je za definiranje misije poslovanja. Misijom se definiraju potrebe potrošača koje će pojedini gospodarski ili drugi subjekt zadovoljavati u budućnosti. Time se, ustvari, definiraju granice budućeg djelovanja. One ne smiju biti postavljene preusko da sputavaju razvitak, ali niti preširoko da se izgubi smjer razvoja.

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

U misiju farmaceutske tvrtke *Pliva*<sup>596</sup> ugrađene su navedene karakteristike misije: Osnovni cilj *Plive* jest poboljšati kvalitetu života i zdravstvene skrbi kroz istraživanje i razvoj, proizvodnju i prodaju zdravstvenih proizvoda vrhunske kvalitete. *Pliva* se brine za dobrobit ne samo svojih



klijenata, nego i svojih dioničara, zaposlenika i zajednica unutar kojih djeluje.<sup>597</sup>

Misija je, ustvari, stav gospodarskog ili drugog subjekta o poslovanju kojim se bavi, iskazan tako da predstavlja okosnicu razvoja.

Misija poslovanja može biti izražena u formulacijama koje su vezane za tržište koje se opslužuje, odnosno za skupine potrošača, formulacijama ponude, tj. proizvoda koji se nude tržištu, funkcijama koje se obavljaju, tehnologijom koja se koristi te kombinacijom dvaju ili više termina.

Analiza stavova skupine autora ukazuje da dobro definirana misija mora biti jedinstvena, usmjerena na potrošače, temeljena na kompetentnosti i realna.<sup>598</sup>

### 10.2.1. Jedinstvenost misije

Uspješna misija mora biti jedinstvena, tj. dovoljno specifična da se razlikuje od drugih misija i da ima utjecaj na reagiranje i ponašanje pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Jedinstvenost se postiže na temelju djelatnosti kojom se bavi gospodarski ili drugi subjekt, ali i jasnim definiranjem prema kome je misija usmjerena. Ciljana su publika najčešće potrošači, ali to mogu biti i dioničari, djelatnici i šira javnost. Najčešće je misija usmjerena prema kombinaciji navedenih sudionika te se s tim u svezi kombinira i njena dužina, kao i ton kojim je pisana, tj. izbor riječi. Prema jednom istraživanju deset najzastupljenijih riječi koje se koriste u definiranju misije su: klijenti, kvaliteta, vrijednost, zaposlenici, dioničari, razvoj, okruženje, profit, uspjeh i najbolji. Znatno su prisutne i riječi kao što su: predanost, zajednica, karakteristike, poštovanje, vrsnoća, timski rad i druge.<sup>599</sup>

Tvrtka *Konzum* definirala je svoju misiju ističući svoju jedinstvenost na sljedeći način: *Koristeći jedinstveno vlastito iskustvo i poznavanje navika, želja i potreba hrvatskih potrošača, uz implementaciju vrhunskih svjetskih dostignuća, našim klijentima osiguravamo najbolju vrijednost za novac, a dioničarima trajni porast stope povrata njihovih investicija.*<sup>600</sup>

### 10.2.2. Usmjerenost na potrošače

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

Tako npr. tvrtka *Zvijezda*,<sup>601</sup> kao najveći proizvođač ulja i margarina, ističe u misiji sljedeće: *Kao najveći proizvođač ulja i margarina u Hrvatskoj našim visokokvalitetnim proizvodima prilagođavamo se potrebama i ukusima potrošača. Kupcima dajemo vrijednost koju očekuju u obliku kvalitetnih, moderno opremljenih i ekološki standardiziranih proizvoda. Kvaliteta naših*

*proizvoda rezultat je dugogodišnjeg iskustva u razvoju proizvoda i tehnologije. Naš cilj je asortimanom naših proizvoda široke potrošnje zadovoljiti svakodnevnu potrebu čovjeka za zdravom, laganom, ukusnom i energetski vrijednom prehranom.*<sup>602</sup>

Vrlo jasnu poruku svojim potrošačima kroz misiju šalje i Adris grupa TDR, njena misija glasi: *Poslovna misija Tvornice duhana Rovinj je zadovoljiti potrebe potrošača.*<sup>603</sup>

Primjer proizvodno orijentirane misije vezuje se za INU - *Industriju nafte* koja kao misiju navodi: *INA je vertikalno integrirana naftna korporacija, utjecajan sudionik na tržištu nafte, derivata i plina u Hrvatskoj i susjednim zemljama, koja je stalnim unapređenjem poslovanja i kvalitete proizvoda i usluga usmjerena na stvaranje veće vrijednosti.*<sup>604</sup>

### **10.2.3. Temelj u kompetentnosti**

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

Tvrtka *Lura* je uspješna hrvatska prehrambena tvrtka koja svoj uspjeh temelji na kompetentnosti koja proizlazi iz vrhunske kvalitete proizvoda, na snažnoj usmjerenosti na potrošača, razvijenom sustavu distribucije i razvoju suradnje sa seoskim gospodarstvima. Nadalje, ističu da teže ostvarivanju izvrsnosti putem trajne primjene inovacijskih tehnologija i suvremenih metoda zaštite okoliša, unapređenja znanja i profesionalnog razvoja zaposlenih u okruženju koje potiče timski rad, prihvaćanjem i njegovanjem najviših vrijednosti profesionalne etike na svim razinama kompanije. U misiji navode da će osigurati kontinuirani rast povrata na uložena sredstva dioničara.<sup>605</sup>

### **10.2.4. Realnost misije**

Po prirodi stvari gospodarski i drugi subjekti, odnosno njihove uprave, su ambiciozni i teže ostvarivanju svi viših poslovnih ciljeva. Međutim, dobra misija mora biti u prvom redu realna, odnosno ostvariva. Primjer realno definirane misije vezuje se za tvrtku *Kraš*. Misija je *Kraša*, vodećeg hrvatskog proizvođača, da *proizvodnjom i prodajom konditorskih proizvoda, koji kvalitetom i cijenom zadovoljavaju potrebe potrošača, želi ostvariti profit,*

*osigurati potrebe zaposlenika i povećavati kapital svojih dioničara.*<sup>606</sup> Realnost u misiji nalazi se i kod tvrtke *Plodine*, koja polazi od iskustva i poznavanja navika potrošača te ističe: *Naša je misija na temelju iskustva i poznavanja navika potrošača anticipirati njihove potrebe te im osigurati izbor visokokvalitetnih proizvoda po konkurentnim cijenama uz brzu i kvalitetnu uslugu. U cilju da se pruži još kvalitetnija usluga i kupcima osiguraju još konkurentnije cijene, tvrtka će zadržati trend ekspanzije i imidž domicilnog lanca te izgraditi trgovačke centre u svim ostalim većim hrvatskim gradovima i mjestima.*<sup>607</sup>

Dakle, za ostvarivanje uspjeha u dinamičkom okruženju preduvjet je definirati misiju koja se po potrebi s vremenom može i korigirati.

### **10.3. ANALIZA SITUACIJE**

Drugi korak u planiranju marketing-aktivnosti je spoznati u kojoj se situaciji nalazi gospodarski i drugi subjekt. Ta se faza planiranja marketing-aktivnosti naziva analiza situacije.

Cilj je analize situacije individualizacija čimbenika koji jačaju poziciju gospodarskog i drugog subjekta i individualizacija čimbenika koji sputavaju njegov napredak. Adekvatnom analizom situacije, odnosno analizom čimbenika koji jačaju ili slabe položaj gospodarskog ili drugog subjekta na tržištu omogućuje se pravilno i svrsishodno definiranje ciljeva i utvrđivanje strategija nastupa na tržištu.

#### **10.3.1. Interne jakosti i slabosti**

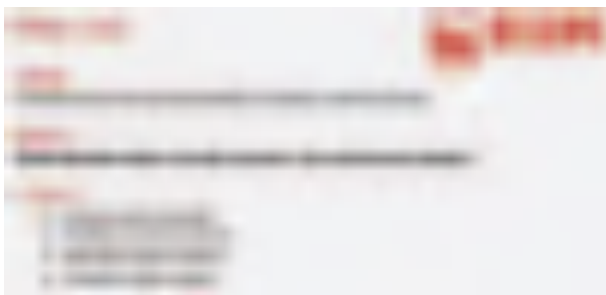
Interni činitelji koji imaju pozitivan utjecaj na razvoj gospodarskog ili drugog subjekta predstavljaju jakost, dok oni negativni predstavljaju slabosti. Prilikom analize internih činitelja u određivanju radi li se o jakosti ili slabosti, polazi se od kriterija koje uvažavaju potrošači.

Npr. jakost prema kriterijima proizvođača može biti nova oprema, dok potrošači uvažavaju rezultate nove opreme tj. jesu li proizvodi s novom opremom kvalitetniji, omogućava li nova oprema jeftinije jedinične cijene proizvoda i slično.

Slabost, s druge strane, je limitirajući čimbenik razvoja kojeg treba anulirati ili popraviti. Npr. ocjena gostiju da je uslužno osoblje u nekoj hotelskoj tvrtki nedovoljno profesionalno ima veću težinu od spoznaje da navedeno osoblje formalno ima odgovarajuću spremu.

Definiranje internih činitelja i utvrđivanje predstavljaju li oni jakosti ili slabosti za pojedini gospodarski i drugi subjekt temelji se na informacijama koje marketing-stručnjaci prikupe i obrade iz internih i vanjskih izvora ili se za

**Slika 162.** Misija *Belupa*<sup>610</sup>



te potrebe organiziraju posebna istraživanja.

U tu svrhu analizira se sadržaj misije, kultura tvrtke, intelektualni kapital i način financiranja.<sup>608</sup>

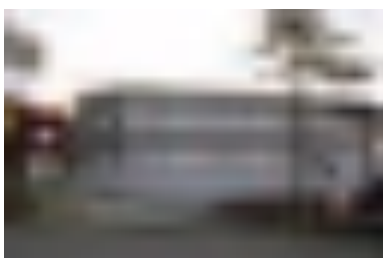
### **Sadržaj misije.**

Sadržajna misija s točno definiranom publikom predstavlja jakost

gospodarskog ili drugog subjekta. Misija farmaceutske tvrtke *Belupo: Bogatstvo je kultura čuvanja zdravlja*,<sup>609</sup> predstavlja značajnu internu jakost jer usmjerava tvrtku u poznatom smjeru zadovoljavanja potrošača proizvodima koji su namijenjeni očuvanju zdravlja. S druge strane, gospodarski ili drugi subjekt koji nema definiranu misiju ili je ona nesadržajna, predstavlja slabost.

**Kultura tvrtke.** Kultura predstavlja kolektivni stav i zajedničko vjerovanje te utječe na razvijenost poduzetničkog duha u kolektivu. Razlikuju se kulture s razvijenijim i manje razvijenijim poduzetničkim pristupom poslovanju. Razvijeniji poduzetnički pristup poslovanju rezultira većom slobodom poduzimanja poslovnih rizika i bržim prilagođavanjem promjenama u okruženju. Brzo prilagođavanje promjenama temelji se na izgrađenom sustavu kontinuiranog prikupljanja i distribucije informacija te na poduzimanju brzih akcija za iskorištavanje tržišnih mogućnosti. U gospodarskim i drugim subjektima s kulturama koje imaju manje razvijeno interno poduzetništvo izostaju brze reakcije na promjene u okolini.<sup>611</sup>

**Slika 163.** Tvrtka *Alarmautomatika*<sup>612</sup>



**Intelektualni kapital.** Vještina, sposobnost i znanje djelatnika interni je resurs koji može predstavljati jakost ako je razvijen ili slabost ako je nedovoljno razvijen. Gospodarski i drugi subjekti razvijaju svoj intelektualni kapital, odnosno *know-how* svojih djelatnika tako da se organiziraju radionice i provode treninzi za djelatnike. *Alarmautomatika*<sup>613</sup> tvrtka je za proizvodnju sustava za zaštitu koja je u suradnji sa svojim partnerima *Ventexom*,<sup>614</sup> *Fast forwardom*<sup>615</sup> i *Alarm Expressom*<sup>616</sup> u novootvorenim prostorima tehnološkog centra predvidjela prostorije za trening djelatnika i za održavanje edukativnih seminara. U tim će se prostorijama, prema informacijama iz *Alarmautomatike*, na redovitoj osnovi obavljati transfer znanja prema djelatnicima, potrošačima, dobavljačima i distributerima.<sup>617</sup>

**Financiranje.** Sredstva za financiranje poslovanja, posebno ona namijenjena razvoju, nikad nisu dostatna. Međutim, za pojedini subjekt to može biti veliko ograničenje, dok je za drugi od manje važnosti. Iz tih je razloga raspoloživost financijskih sredstava često predmet analize kao jednog od internih činitelja. Gospodarski ili drugi subjekt može se nalaziti u takvoj financijskoj situaciji da nije u stanju financirati promocijsku kampanju, što za neki novi proizvod može biti kobno. Moguća je i situacija gdje ima dovoljno sredstava, ali su ona prema kriteriju prioriteta usmjerena na pokrivanje drugih troškova, a ne onih za potporu marketingu. U okviru obrade financijske situacije korisno je obratiti pažnju i na strukturu troškova, i to posebno na odnos fiksnih i varijabilnih troškova. Ovisno o tim relacijama pojedini gospodarski ili drugi subjekt može biti u povoljnijoj situaciji u odnosu na konkurente, što bi predstavljalo jakost ili u nepovoljnijoj situaciji slabost.

### **10.3.2. Vanjske mogućnosti i prijetnje**

Druga skupina činitelja su činitelji koji dolaze izvan gospodarskog i drugog subjekta tj. rezultat su djelovanja snaga iz okruženja. Oni se nazivaju vanjski činitelji i stvaraju mogućnosti i prijetnje, i iz tih razloga predmet su posebnog zanimanja marketing-stručnjaka.

Demografski, ekonomski, politički, pravni, tehnološki, kulturni utjecaji i konkurencija vanjski su činitelji koji neizravno determiniraju poslovanje na pojedinom tržištu. Ti činitelji stvaraju uvjete na tržištu kojima se gospodarski i drugi subjekti moraju prilagođavati.

Npr. očekivani odnos prema zabrani pušenja u zatvorenim prostorima mnoge će ugostiteljske subjekte staviti u nepovoljniju situaciju, a posebno će to osjetiti proizvođači i uvoznici cigareta. Za te subjekte navedena odluka, koja spada u djelokrug političko-pravnih snaga, predstavlja prijetnje i ograničava njihov razvitak.

S druge strane, otvaranje autoceste Dalmatina,<sup>618</sup> Zagreb-Split, čime se vremenski smanjuje udaljenost sjeverne i južne Hrvatske u mnogome će pridonijeti razvoju mnogih gospodarskih subjekata, posebno u južnoj Hrvatskoj.

### **10.3.3. Primjena SWOT analize**

Marketing-stručnjacima za analizu situacije na raspolaganju je SWOT analiza. SWOT je akronim za jakosti (*Strengths*), slabosti (*Weaknesses*), mogućnosti (*Opportunities*) i prijetnje (*Threats*). SWOT analiza je metoda izučavanja internih činitelja kako bi se utvrdile jakosti i slabosti, te vanjskih činitelja kako bi se utvrdile mogućnosti i prijetnje iz okruženja.

Primjena SWOT analize široko je prihvaćena jer je jednostavna i vrlo korisna metoda. Rezultati SWOT analize u prvom redu ovise o informacijama s

kojima se ulazi u analizu. S obzirom da se jedino s dobrim informacijama mogu očekivati i dobri rezultati SWOT analize, marketing-stručnjaci usmjereni su na obradu informacija iz marketing-informacijskog sustava i za tu svrhu posebno organiziranih istraživanja tržišta.

SWOT analiza temelji se na definiranju utjecajnih činitelja, posebno u skupini vanjskih i unutarnjih činitelja. Slijedi njihova selekcija prema kriteriju značenja i utjecaja na planiranje marketing-aktivnosti, nakon čega se pristupa obradi pojedinih činitelja tako da se utvrđuje intenzitet utjecaja (veći ili manji) i je li taj utjecaj pozitivan ili negativan.

Dakle, istaknute i analizirane skupine čimbenika objedinjene u interne i vanjske čimbenike određuju ono što je u poslovnom smislu dobro, odnosno loše za pojedini gospodarski i drugi subjekt te se stoga isti uvažavaju pri definiranju ciljeva i određivanju strategija za ostvarivanje tih ciljeva.

## **10.4. ODREĐIVANJE MARKETING-CILJEVA**

Na temelju rezultata SWOT analize pristupa se određivanju marketing-ciljeva. Nastoje se iskoristiti jakosti kojima se raspolaže i tržišne mogućnosti koje su registrirane. Na taj način ulazi se u treću fazu planiranja marketing-aktivnosti, u kojoj se utvrđuje što se želi postići marketing-aktivnostima, tj. definiraju se ciljevi.

### **10.4.1. Obilježja ciljeva**

Uspješno koncipirani ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi zaposlenom osoblju. Navedeno je izuzetno značajno za uključivanje svih djelatnika u njihovu realizaciju i ostvarivanje uspjeha.

Svaki postavljeni cilj daje odgovor na pitanja: *Što se želi postići? U kojem razdoblju? Koliko se želi ostvariti?*

Npr. jedna tvrtka utvrdila je kao svoj cilj ostvarivanje povećanja dobiti od 10% u 2006. godini, što se smatra primjereno definiranim ciljem jer je utvrđeno što se želi postići (povećanje dobiti), u kojem razdoblju (tijekom 2006. godine) i koliko se želi ostvariti (povećanje od 10%).

S druge strane, kao neprimjereno definirani cilj može poslužiti primjer druge tvrtke koja je utvrdila da će u 2006. godini povećati tržišni udio i zadovoljstvo potrošača. Navedenim je utvrđeno što se želi postići (povećanje tržišnog udjela i zadovoljstva potrošača) i u kojem razdoblju (tijekom 2006. godine), ali nije utvrđeno koliko se želi ostvariti udjela na tržištu i povećati zadovoljstvo potrošača.

Pored navedenoga, bitno je da ciljevi budu mjerljivi, realni, postojani i hijerarhijski postavljeni.

**Mjerljivost ciljeva.** Marketing-stručnjaci moraju uvažavati potrebu da ciljevi budu mjerljivi jer to olakšava praćenje njihove realizacije i odstupanja od planiranih vrijednosti.

Jasno određeni ciljevi kvantitativno su definirani, a tamo gdje to nije moguće cilj je nužno potkrijepiti s više kvalitativnih termina koji se također mogu mjeriti. Npr. gospodarski subjekt je kao cilj utvrdio jačanje poznatosti nekog proizvoda. Navedeno je mjerljivo tako da se poznatost izmjeri prije i nakon isteka razdoblja za koji je cilj utvrđen. Ova osobitost ciljeva dolazi posebno do izražaja kod uvođenja sustava kontrole realizacije ciljeva. Naime, kontrola je uspješnija ako se odstupanja mogu kvantitativno izraziti.

**Realnost ciljeva.** Ciljevi moraju biti realni jer uvažavanje i ugrađivanje u ciljeve želja menadžmenta, vlasnika ili dioničara može pojedinu tvrtku dovesti u neprimjerenu situaciju te se takvi ciljevi ne mogu ostvariti. Npr. jedna tvrtka koja se bavi instalaterskim radovima, na osnovi želje vlasnika ugradila je kao svoj cilj za 2006. godinu osvajanje tržišta jugoistočne Europe za što nema niti resurse niti ostale preduvjete.

**Postojanost ciljeva.** Postojanost ciljeva osigurava se njihovom povezanošću i međusobnom neisključivošću. Naime, ako tvrtka ima više ciljeva tada takvi ciljevi moraju biti povezani i ne smiju isključivati jedan drugoga u ostvarivanju glavnog cilja. Npr. ako je glavni cilj trgovačke tvrtke povećati promet za 12% u idućoj godini tada su ciljevi kao što su povećanje broja prodajnog osoblja za 5%, povećanje tržišnog udjela za 3% i sklapanje ugovora o suradnji s četiri nova dobavljača, ciljevi koji su međusobno povezani i ne isključuju jedan drugog već pridonose ostvarivanju glavnog cilja – povećanju prometa za 12%.

**Hijerarhija ciljeva.** Nadalje, ciljevi moraju biti hijerarhijski postavljeni tako da ispunjenje cilja nižeg ranga pridonosi ostvarenju cilja višeg ranga, a svi ciljevi zajedno pridonose ostvarenju glavnog cilja. Hijerarhija ciljeva uvažava ciljeve različite važnosti, a svaki cilj mora biti tako formuliran da spojeni zajedno pridonose ostvarenju glavnog cilja. Prvi cilj gospodarskog ili drugog subjekta može biti povećanje tržišnog udjela koje će se ostvariti realizacijom povećanja obujma prodaje i realizacijom cilja vezanog za povećanje broja prodajnog osoblja na terenu.

Uvažavajući gornji primjer cilj kao što je povećanje broja prodajnog osoblja za 5% pridonosi sklapanju ugovora o suradnji s četiri nova dobavljača i ta oba cilja osiguravaju ostvarenje novog cilja – povećanja tržišnog udjela za 3%. U ukupnosti, sva tri cilja pridonose ostvarenju glavnog cilja – 12% povećanje prometa u 2006.

#### 10.4.2. Vrste ciljeva

Razlikuju se tri vrste ciljeva: ciljevi koji su orijentirani na prodaju, na proizvod i oni koji su tržišno orijentirani.<sup>619</sup>

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

Slika 164. Tvrtnka *Varteks*<sup>620</sup>



Ukoliko su ciljevi orijentirani na prodaju postavljeni previsoko ili prenisko, imaju negativne učinke. Tako, na primjer, ako tvrtka *Varteks*<sup>621</sup> na temelju predviđanja prodaje postavi cilj nerealno visoko ili nerealno nisko, ostvarit će neprimjerene rezultate. U prvom slučaju jer se za cilj s visokom prodajom angažiraju nepotrebno visoka sredstva i sukladno tome ostvare nepotrebno visoki troškovi. U drugom slučaju jer je cilj s niskom prodajom ostavio

neiskorištenog prostora za prodaju. Iz tih je razloga pristup predviđanju prodaje iznimno zahtjevan.

U predviđanju prodaje marketing-stručnjaci koriste se raznim metodama, kao što je mišljenje stručnjaka koji poznaju situaciju na tržištu i procjenjuju prodaju za naredno razdoblje. Koristi se i metoda predviđanja prodaje koju čini prodajno osoblje, a koje je najizravnije vezano za potrošače i može s velikom točnošću predvidjeti njihove buduće reakcije. Vrlo je korisna i metoda koja se temelji na prošlim prodajama, a kojom se projicira buduća prodaja za planirano razdoblje.

**Ciljevi orijentirani na proizvod.** Gospodarski i drugi subjekti koji su orijentirani na unapređenje postojećih proizvoda i/ili na razvoj novih proizvoda, definiraju ciljeve sukladno tome. Takvi su subjekti u prvom redu orijentirani na postojeće potrošače kojima se nude novi proizvodi ili proizvodi koji su inovirani. Oni su svjesni činjenice da je pridobivanje novog potrošača mnogo skuplje nego ulaganje u zadržavanje postojećih. Zadržavanje postojećih potrošača ostvaruje se izgradnjom lojalnosti potrošača. Potrošači su lojalni pojedinoj marki proizvoda, pojedinom proizvodu ili gospodarskom subjektu. Pritom je potrebno voditi računa da lojalnost nije apsolutna i dugoročna. Nju treba podržavati kod starih i razvijati kod novih potrošača.

U definiranju ciljeva orijentiranih na proizvod gospodarski i drugi subjekti pristupaju istraživanju preferencija potrošača i utvrđivanju stope rasta koja bi se ostvarila kad bi se proizvod koji bi zadovoljavao iskazane preferencije plasirao na tržište. Tvrtnka *Euromodul*,<sup>622</sup> koja kao osnovni



proizvodni program ima proizvodnju urbane opreme kao što su nadstrešnice uz autobusna stajališta, informativni stupovi, rasvjetna tijela i drugo, prilikom definiranja svojih ciljeva vodila je računa i o potražnji za ponudom nove urbane opreme – klupama. Klupe su izrađene od nehrđajućeg čelika (inox), modernih, zaobljenih linija, konstrukcija koje se jednako uklapaju u stare gradske jezgre kao i u moderne dijelove gradova i naselja. Prilikom definiranja ciljeva prethodno su istražili preferencije potrošača i utvrdili potražnju za upravo takvom novom urbanom opremom.

Slika 165. Proizvod *Euromodula*<sup>623</sup>



**Tržišno orijentirani ciljevi.** Tržišno orijentirane ciljeve postavljaju gospodarski i drugi subjekti koji su orijentirani na prodaju postojećih proizvoda sadašnjim i budućim potrošačima ili kad se s novim proizvodima žele osvojiti novi potrošači.

Prehrambeno industrijski kombinat *PIK Rijeka*<sup>624</sup> može za sljedeću godinu postaviti za cilj povećanje prodaje postojećih proizvoda sadašnjim potrošačima. Pritom je istraživanjem utvrđeno da tržišni udio na području koje pokriva nije ujednačen, odnosno da istočni dio tržišta ima manji udio u odnosu na ostala područja. S tim u svezi moguće je postaviti ciljeve koji će marketing-aktivnostima dovesti tržišni udio na razinu ostalih geografskih dijelova.

Slika 166. Proizvod *PIK-a Rijeka*<sup>625</sup>



Ista tvrtka može za narednu godinu postaviti i cilj da se s postojećim proizvodnim programom osvoji novo tržište. Postojeći proizvodni program odnosi se npr. na mliječne proizvode, u prvom redu jogurt i mlijeko, dok se kao novo tržište detektiralo srednjoškolsku i studentsku populaciju.

Novo tržište moguće je osvojiti postavljanjem automata s programom navedenih proizvoda u prostorima srednjih škola i fakulteta. Nadalje, za širenje poslovanja moguće je postaviti i cilj da se s novim proizvodom, npr. rijetkim jogurtom obogaćenim vitaminima i mineralima, nastupi na novom tržištu, npr. tržištu osoba koje se bave rekreacijom i koje nakon fizičkog napora trebaju mliječni napitak obogaćen vitaminima i mineralima.

## 10.5. FORMULIRANJE MARKETING-STRATEGIJE

Za realizaciju postavljenih ciljeva marketing-stručnjaci pristupaju formuliranju marketing-strategija. Pri tome se suočavaju s problemom kako alocirati sredstva za razvoj, kojih kao u pravilu nema dovoljno, prema kojim tržištima i s kojim proizvodima. Osnovna opredjeljenja vezuju se za izbor tržišta i proizvoda, koji će osigurati da sredstva za razvoj budu najefikasnije i najefektivnije korištena.

### 10.5.1. Portfolio modeli

U tu svrhu marketing-stručnjacima na raspolaganju stoji više portfolio modela kojima se vrednuju proizvodi ovisno o doprinosu svakog pojedinog proizvoda.

Najraširenije prihvaćena su dva portfolio modela: matrica rasta i udjela (BCG – *Boston Consulting Group*) i multifaktorska matrica (GE – *General Electric*).

**BCG matrica.** Ocjena nekog proizvoda prema BCG matrici temelji se na dvije dimenzije. Prva je dimenzija rast tržišta na kojem se plasira određeni proizvod i koja je iskazana stopom rasta. Pri tome se razlikuju niske stope rasta tržišta (do 10%) i visoke stope rasta tržišta (iznad 10%). (Shema 19.)

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

Rast tržišta za pojedini proizvod predstavlja mjerilo tržišnih mogućnosti, dok tržišni udio predstavlja mjerilo njegove snage ili slabosti. Uvažavajući navedene granice, matrica rasta i udjela podijeljena je u četiri kvadranta u kojima proizvodi, ovisno o udjelu na tržištu i rastu tržišta, zauzimaju određeno mjesto. Razlikuje se područje (kvadrant) s niskim udjelom na tržištu, niskim rastom i po toj osnovi malim potencijalom za ostvarivanje profita. Taj kvadrant naziva se područje bezvrijednih poslova ili psi, i proizvodi locirani u tom području smatraju se neperspektivnima. Poduzimaju se minimalne marketing-aktivnosti ili se napušta tržište.

Najznačajnije mjesto koje proizvodi mogu zauzeti je ono koje je karakterizirano visokim udjelom na tržištu i visokim rastom tržišta. To su vodeći proizvodi ili proizvodi zvijezde koji osiguravaju visoku dobit. Poduzimaju se marketing naponi da se zadrži ili poveća tržišni udio.

Proizvodi koji se nazivaju upitnicima imaju visok rast, ali mali tržišni udio te traže dodatna sredstva za investiranje da bi eventualno postali vodeći

poslovi. Poduzimaju se aktivnosti u dva smjera: ili se intenziviraju marketing-aktivnosti ili se napušta tržište.

**Shema 19** Matrica rasta i udjela BCG

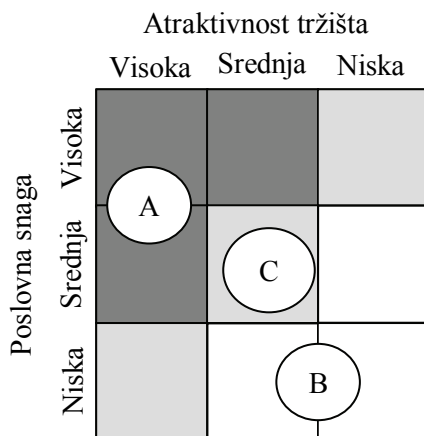


Krave muzare su proizvodi koji su karakterizirani niskim rastom tržišta, ali visokim udjelom te su stabilni, uspješni i izvor gotovine. Za takve proizvode uobičajeno je koristiti ostvarenu dobit i investirati je u druge proizvode. Poduzimaju se marketing-aktivnosti da se zadrži pozicija na tržištu.

**GE matrica.** Marketing-stručnjacima na raspolaganju stoji i drugi portfolio model – multifaktorska portfolio matrica (GE) – koji detaljnije razrađuje poziciju proizvoda u devet kvadranta ovisno o kombinaciji dviju dimenzija: poslovne snage gospodarskog subjekta i privlačnosti djelatnosti. Unutar svake od navedenih dimenzija razlikuje se njihova niska, srednja ili visoka snaga, odnosno privlačnost. (Shema 20.)

Po toj osnovi razlikuju se tri područja, prvo koje zauzimaju proizvodi (npr. proizvod A) u koje je potrebno investirati jer se nalaze u području visoke privlačnosti djelatnosti i visoke snage poduzeća – označeno crnom bojom. Drugi ekstremni položaj je situacija kada se proizvodi nalaze u području niske atraktivnosti djelatnosti i niske snage gospodarskog subjekta (npr. proizvod B). Tada je uputno pokupiti prihode i napustiti tržište – zona označena bijelom bojom. Između ta dva ekstremna položaja nalazi se zona u kojoj gospodarski subjekt teži da razvija selektivnost i/ili da ostvaruje zaradu – označeno sivom bojom.

**Shema 20.** Matrica tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti



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

Dakle, portfolio analize koriste se za utvrđivanje trenutačne situacije, odnosno položaja proizvoda na pojedinim tržištima, ali su one i dobra osnova za predviđanje budućih kretanja, odnosno za formuliranje strategija marketinga. Strategija marketinga je način ostvarivanja ciljeva, a utvrđuje se za dvije razine. Prvom se definira strateški pristup tj. s kojim će se proizvodima opsluživati koja tržišta (matrica proizvod/tržišta), a na drugoj razini donose se operativne odluke o kombinaciji marketing-miksa i izboru ciljnog tržišta.

### 10.5.2. Odabir strateškog pristupa

Gospodarski i drugi subjekti nakon što su definirali misiju tj. okvire poslovanja koje namjeravaju usavršavati u budućnosti, analizirali situaciju u kojoj se nalaze i definirali ciljeve koje treba ostvariti u narednom razdoblju, nalaze se pred dvojmom koji strateški pristup odabrati i s kojom kombinacijom marketing-miksa ostvariti i zadržati konkurentsku prednost na ciljnom tržištu.

Marketing-stručnjacima na raspolaganju su, uvažavajući matricu tržište/proizvod, četiri strateška pristupa<sup>626</sup> (shema 21).

Ti se strateški pristupi razlikuju ovisno o tome koje se tržište opslužuje ili planira opsluživati (novo/staro tržište), i s kojim proizvodima tj. da li s onima koji se nalazi u proizvodnom programu ili onima koji se namjeravaju tek uvesti (novi/stari proizvod).

Gospodarski i drugi subjekti u razradi strateškog pristupa polaze od mogućnosti koje im stoje na raspolaganju na postojećim tržištima i s postojećim proizvodima, i pri tom se koriste strategijom penetracije. Jednom kad je takva opcija zasićena, razmišlja se o širenju na nova tržišta. Takva strategija naziva se strategija razvoja tržišta.

**Shema 21** Matrica tržište/proizvod

		Tržište	
		Postojeće	Novo
Proizvod	Postojeći	Strategija penetracije na tržište	Strategija razvoja tržišta
	Novi	Strategija razvoja proizvoda	Strategija diverzifikacije

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 gospodarskog ili drugog subjekta. Najsloženiji strateški pristup razvoju vezuje se za razvoj novog proizvoda za novo tržište. Strategija kojom se ostvaruje razvoj na toj osnovi naziva se strategija diverzifikacije.

**Strategija penetracije.** Najrašireniji strateški pristup razvoju ostvaruje se strategijom penetracije, odnosno povećanjem plasmana postojećih proizvoda na tržišta na kojima već djeluju, tj. na tržišta koja gospodarski ili drugi subjekti poznaju.

Gospodarski i drugi subjekti to mogu ostvariti tako da potaknu svoje vjerne potrošače na povećanje kupnje njihovih proizvoda. *Istravino*<sup>627</sup> raznim promocijskim aktivnostima može poticati svoje potrošače na povećanje potrošnje proizvoda iz svog programa, npr. *Lero* zimskog čaja od šipka koji je obogaćen C-vitaminom i medom.

Povećanje prodaje gospodarski i drugi subjekti mogu ostvariti tako da preuzmu dio potrošača od svojih konkurenata. Tako npr. *Istravino* može povećati prodaju *Lero* zimskog čaja ako dio potrošača konkurenata preusmjeri prema potrošnji vlastitog proizvoda.

Gospodarskim i drugim subjektima na raspolaganju je i mogućnost da osobe koje do sada nisu uopće kupovale određeni proizvod uvjere u korisnost

proizvoda. *Istravino* može ulagati napore da relativne nepotrošače čaja pretvori u stvarne potrošače i to upravo *Lero* zimskog čaja.

**Strategija razvoja tržišta.** Strategijom razvoja tržišta gospodarski i drugi subjekti za postojeće proizvode nalaze nova tržišta. Razlikuju se tri mogućnosti. Prva je da se prodaja proširi na zemljopisno nova tržišta. *Istravino* može svoj *Lero* zimski čaj plasirati i na tržište Bosne i Hercegovine, što je za *Istravino* novo tržište jer se do sada zimski čaj prodavao samo na hrvatskom tržištu. Drugo, na raspolaganju je mogućnost da gospodarski i drugi subjekti pronađu nove segmente tržišta, kao npr. da *Istravino* plasira *Lero* zimski čaj u dječje vrtiće. Dječji su vrtići novo tržište jer se do sada *Lero* zimski čaj prodavao samo trgovačkim gospodarskim subjektima. Treća je mogućnost da se razvijaju novi kanali distribucije. *Istravino* može zbog istraženog interesa za *Lero* zimski čaj isti početi plasirati preko automata u za to prikladnoj ambalaži.

**Strategija razvoja novog proizvoda.** Gospodarski i drugi subjekti kao jednu od strateških opcija odabiru 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. *Istravino* kao proizvođač alkoholnih i bezalkoholnih pića može na tržište izići s novim proizvodom, novim napicima, npr. bijelom kavom ili čak s tehnologijom ambalaže kojom se po potrebi može ugrijati sadržaj u ambalaži.

**Strategija diverzifikacije.** Povećanje prodaje moguće je ostvariti i izlaskom na novo tržište s novim proizvodom. Strategija kojom se realizira navedeno naziva se strategijom diverzifikacije. Za njenu realizaciju potrebno je raspolagati odgovarajućim resursima, kako financijskim tako i tehnološkim i kadrovskim. Gospodarski i drugi subjekti diverzifikacijom smanjuju rizik svog poslovanja tako što se šire na nova tržišta i zadovoljavaju nove potrebe potrošača, ali je ta strategija vrlo rizična zbog mnogih nepoznanica s kojima se susreću gospodarski i drugi subjekti.

Kad bi se proizvođač bezalkoholnih i alkoholnih pića *Istravino* pojavio na tržištu piva s velikim pakovanjem piva u tetrapak ambalaži, tada bi se radilo o strategiji diverzifikacije. Eventualna logika takvog poteza mogla bi biti vezana za poznavanje tržišta pića i razvijene kanale distribucije.

Nema jasnih uputa kako i/ili kada se upotrebljavaju neke od prethodno navedenih strateških opcija. Odabir primjerene strategija temelji se na znanju o tržištu, intuitivnom zaključivanju, pokušajima i učenju na pogreškama. Nema knjige, znanstvenika, konzultanta ili nekog drugog marketinškog stručnjaka koji se sa sigurnošću može odrediti prema jednoj ili drugoj strategiji.

### 10.5.3. Odabir taktičkog pristupa

Na drugoj, operativnoj razini marketing-stručnjaci suočeni su s potrebom donošenja odluka koje se odnose na definiranje na kojim ciljnim tržištima će se

ostvarivati poslovanje i s kojom ponudom, odnosno kojom kombinacijom elemenata marketing-miksa.

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

- nastup na čitavom tržištu s jednom kombinacijom elemenata marketing-miksa.
- koncentrirati se na jedan segment s jednom kombinacijom elemenata marketing-miksa.
- nastup na više tržišnih segmenata s različitom kombinacijom elemenata marketing-miksa.

Strategiju nastupa na čitavom tržištu s jednom kombinacijom marketing-miksa mogu si priuštiti samo veći gospodarski subjekti. Pritom se na tržište nastupa s nediferenciranim marketingom, tj. jednoobraznim marketingom, ignorirajući razlike među segmentima. Npr. moguća je situacija u kojoj proizvođač cementa, tvrtka *Holcim*,<sup>628</sup> plasira na cjelokupno tržište jednu vrstu cementa.

Strategiju nastupa na jednom segmentu odabiru u pravilu manji gospodarski i drugi subjekti, čime ostvaruju vodeću poziciju na tržištu i racionaliziraju troškove djelujući samo na jednom segmentu. *Euromodul*<sup>629</sup> nastupa na tržišnom segmentu koji je vezan za urbanu opremu.

Gospodarski subjekti opredjeljuju se za strategiju nastupa na više segmenata jer time ostvaruju mogućnost rasta na više tržišta ili zbog činjenice da se time smanjuje rizik ukupnog neuspjeha. Neuspjeh na jednom segmentu moguće je tim pristupom nadoknaditi uspjehom na drugim segmentima. Farmaceutska tvrtka *JGL*<sup>630</sup> nastupa na dva potpuno različita tržišna segmenta. Prvi segment odnosi se na tržište lijekova, a drugi na tržište kozmetike.

**Strategije marketing-miksa.** Pored strategije odabira ciljnog tržišta, marketing-stručnjaci donose odluke i o strategijama elemenata marketing-miksa. Gospodarski i drugi subjekti nastoje stvoriti takvu kombinaciju elemenata marketing-miksa s kojom će ostvariti konkurentsku prednost na tržištu. Strategija marketing-miksa dobra je onoliko koliko je dobra najlošija strategija pojedinog elementa marketing-miksa, neovisno radi li se o proizvodu, cijeni, distribuciji ili promociji.

U razvijanju strategije proizvoda stručnjaci marketinga odlučuju s kojim će proizvodom nastupiti na kojem segmentu tržišta i definiraju koje karakteristike proizvoda će osigurati jedinstvenu korist ciljnim potrošačima. Pritom se pored fizičkih karakteristika kao što su oblik, dizajn i pakovanje, posebna pažnja pridaje i nefizičkim karakteristikama, posebno onima vezanima za pre i postprodajne usluge. U okviru strategija proizvoda donose se i odluke o

pozicioniranju u odnosu na konkurente te o proizvodnom programu. Navedene i druge odluke predmet su vrednovanja u kontekstu utjecaja na ostale elemente marketing-miksa, tj. na oblikovanje cijena, kanale distribucije i promociju proizvoda.

Strategijom distribucije marketing-stručnjaci odlučuju o tome prodaje li se proizvod izravno ili preko posrednika; odlučuje se o načinu kako, kada i gdje će se proizvod učiniti dostupnim potrošačima. U okviru strategije distribucije donose se odluke i o fizičkoj distribuciji, tj. tko i kako će dopremiti proizvod na lokaciju na kojoj se isti prodaje.

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

Strategijom promocije definira se način i oblik komuniciranja s ciljnim tržištem. Promocija mora imati svoj jasan cilj kako bi marketing-stručnjaci na primjeren način upoznali potrošače s karakteristikama, prednostima i općenito s vrijednostima koje se ostvare nabavkom proizvoda koji je predmet promoviranja. U tu su svrhu na raspolaganju oglašavanje, unapređenje prodaje, osobna prodaja, izravni marketing, odnosi s javnošću i publicitet.

Za realizaciju marketing-strategija potrebno je organizirati provođenje marketing-aktivnosti. O navedenom se raspravlja u sljedećem poglavlju.



## Stavovi eksperata

**SWOT matrica se koristi kao alat za analizu situacije. Smatrate li da su tvrtke u stanju objektivno procijeniti svoje snage i slabosti, te prepoznati one prilike i prijetnje koje su relevantne za njih?**



Prof. dr. sc. Jurica Pavičić  
Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet Zagreb,  
Trg J.F. Kennedy 6, 10000 Zagreb  
T (01) 238 3333  
F (01) 233-5633  
E [jpavicic@efzg.hr](mailto:jpavicic@efzg.hr)  
W [www.efzg.hr](http://www.efzg.hr)

Situacijske analize kao što su to SWOT, PEST, PESTEL i druge, vrlo su popularne i primjenjuju se od 60-ih godina prošloga stoljeća u gospodarskim i izvangospodarskim subjektima. SWOT analiza predstavlja logičan i pregledan slijed aktivnosti kako bi se :1) upoznalo sebe/vlastitu organizaciju, 2) upoznalo okruže i 3) povezaloo sebe/organizaciju s okruženjem. Relativno jednostavan osnovni koncept i primjena određuju snage-slabosti-prilike-prijetnje, odnosno izazove s kojima se suočavaju oni koji SWOT analizu primjenjuju u svom poslovanju.

### *Snage*

Kao strateški "dijagnostički" alat za utvrđivanje uklapanja snaga i slabosti organizacije u odnosu na prilike i prijetnje iz okruženja, rezultat analize SWOT matrica i pripadajući komentari/preporuke na jasan, jednostavan i pregledan način upućuju na osnovna područja, čimbenike i aktivnosti na koje organizacija treba obratiti pozornost pri donošenju strateških poslovnih odluka. Isto tako, njezina primjena u praksi, u pravilu, ne zahtijeva velika ulaganja, prethodno iskustvo ili znanje.

### *Slabosti*

SWOT analiza često se provodi površno, bez potrebnih priprema i potpore menadžmenta koji bi trebao koristiti rezultate cjelokupnog procesa. U provedbu analize često se uključuju pojedinci koji nedovoljno dobro poznaju situaciju u organizaciji i njezinom okruženju. Objektivnost provedbe često ugrožava inzistiranje menadžera da su oni jedini koji trebaju provoditi analizu. Iz tog razloga, ponekad se događa da su "negativne" dimenzije matrice (W i T)

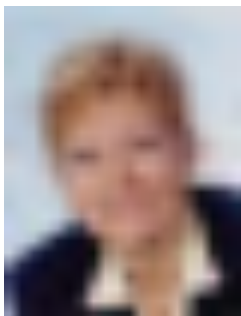
nedovoljno dobro elaborirane, a samim time i cjelokupna analiza postaje neobjektivna i, zapravo, izlišna. Organizacije za provedbu analize rijetko angažiraju specijalizirane vanjske konzultante koji mogu objektivnije procijeniti S-W elemente djelovanja organizacije budući da se ne rukovode netransparentnim interesima kao pojedini menadžeri koji mogu nastojati zadržati *status quo*, "smiriti" situaciju pred odlazak u mirovinu, štititi vlastite materijalne interese, nepotrebno inzistirati na vlastitoj viziji i dr.. Naravno, "vječni argument za javnost" kao opravdanje za neangažiranje konzultanata je – nedostatak novca.

### *Prilike*

Višedesetljetna primjena, brojni raspoloživi udžbenici/priručnici, konzultanti i obrazovani menadžeri olakšavaju kvalitetnu primjenu analize, a sve to bitno utječe na njezinu prihvaćenost u gospodarskim i izvangospodarskim subjektima. Uklapanje u ostale strateške analitičke "alate" (npr. reinženjering poslovnih procesa, *benchmarking* i dr.) osigurava joj relativno sigurnu budućnost primjene u poslovnoj praksi.

### *Prijetnje*

Neki recentni autori SWOT analizu smatraju zastarjelom, a rezultate primjene – nedovoljno preciznima i nedovoljno korisnima za donošenje poslovnih odluka u suvremenom turbulentnom poslovnom okruženju. Osim toga, već spomenute slabosti uvjetuju i prijetnje. Naime, sve loše provedene analize i rezultirajuće loše poslovne odluke – bilo gdje i bilo kada, predstavljaju negativan *benchmark* za sve one koji razmatraju potencijale provedbe SWOT analize u praksi.

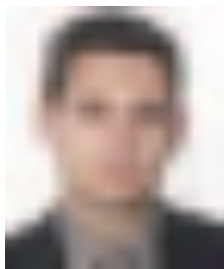


Prof. dr. sc. Iča Rojšek  
Univerza v Ljubljani  
Kongresni trg 12, 1000 Ljubljana  
T 386 (1) 5892-544  
F +386 (1) 589 26 98  
E [ica.rojsek@ef.uni-lj.si](mailto:ica.rojsek@ef.uni-lj.si)  
W [www.ef.uni-lj.si](http://www.ef.uni-lj.si)



SWOT analiza je najčešće korišten analitički alat u strateškom marketing planiranju. Ipak, jednostavnost njene koncepcije može biti zavaravajuća. Toliko mnogo marketera ignorira da je marketing informacijski sustav, koji opskrbljuje marketere brzim i opsežnim informacijama o marketinškom

okruženju, preduvjet za SWOT analizu temeljenu na činjenicama. Skeniranjem okruženja marketeri skupljaju podatke kako bi bolje razumjeli prilike i prijetnje za poduzeće. Samo oni faktori koji čine relevantno okruženje privlačnim ili neprivlačnim tvrtci trebali bi biti navedeni pod prilike (O) i prijetnje (T). Štoviše, moguće je da jednaki uvjeti okruženja budu promatrani od jednog poduzeće kao prilika, a od drugog kao prijetnja (ovisi o efektima koji proistječu iz ovih uvjeta u tom određenom poduzeću). Opažanje o snagama (S) i slabostima (W) bi također trebalo temeljiti na čvrstim informacijama. Samo one snage i slabosti koje kupac može sam primjetiti ili koje mogu biti jasno prepoznate na tržištu, su relevantne. Moramo izbjegavati isticanje onoga što mi mislimo da je važno – važno je što misle kupci.



Mario Fraculj, dipl. oec., direktor službe tržišnog razvoja  
*KRAŠ, d.d.*  
Ravnice 48, 10000 Zagreb  
T 01/2396-526  
F 01/2396-306  
E mfraculj@kras.hr  
W www.kras.hr



SWOT analiza povremeno se koristi u *Krašu* kao sastavni dio procesa strateškog planiranja i to ne samo na korporativnoj razini, nego i na razini strateških poslovnih jedinica, proizvodnih grupa, *brandova*, pa čak i pojedinih poslovnih funkcija. Višerazinska primjena važna je jer snage, slabosti, prilike i prijetnje identificirane na jednoj razini ili u jednom području nisu podjednako relevantne za sve strateške poslovne jedinice ili proizvode.

Jedan od najveći izazova u provođenju SWOT analize jest osigurati njenu objektivnost jer su česti primjeri precjenjivanja vlastitih snaga i zanemarivanja prijetnja od strane drugih. Isto tako, rezultati SWOT analize ne smiju služiti kao opravdanje za postojeći način razmišljanja i trenutne aktivnosti, nego moraju predstavljati pravi kritički osvrt na strateški položaj kompanije, koji je ujedno i informacijska podloga za donositelje odluka i poticaj na promjene u situacijama kad su one neophodne ili poželjne.

Budući da kvaliteta strateških odluka uvelike ovisi o tome kako je provedeno inicijalno skeniranje vanjskog i unutarnjeg okružja, kompanije ponekad pri izradi SWOT matrica koriste i stručnjake izvana. Angažman vanjskih eksperata, iako skup i vremenski zahtjevniji (konzultanti najprije moraju postići visoku razinu informiranosti o kompaniji), povećava

objektivnost SWOT analize, posebice u ocjeni snaga i slabosti, i ublažava pristranost članova kompanije, odnosno fenomen organizacijskog sljepila. Ova kombinacija vanjskih i unutarnjih eksperata s različitim hijerarhijskih razina u kompaniji unosi pluralizam mišljenja i osigurava raznolikost pogleda na kompaniju i njeno okruženje, te u pravilu omogućuje izradu kvalitetnih i objektivnih SWOT matrica kao temelja za buduće planove.

SWOT analiza vrlo često biva sredstvom pokretanja široke skupne rasprave oko strateške pozicije kompanije. Od presudne je važnosti da način njenog provođenja omogući pravilnu komunikaciju, diskusiju i verifikaciju svih internih i eksternih čimbenika, te da se njeni rezultati (SWOT matrice) iskoriste kao input u procesu izrade planova.

## Slučaj: Marka *Kresko* u maloprodajnim trgovinama tvrtke *Krka d.o.o.*<sup>631</sup>



KRKA d.o.o. Šibenik  
Bana J. Jelačića 13, 22000 Šibenik  
T (022) 20 14 55  
F (022) 20 14 50  
E info@krka.hr

Marko, pripravnik u odjelu marketinga *Krke*, ponovno je bacio pogled na rezultate prodaje tijekom posljednjih godinu dana te ih uspoređivao s planiranima. Ukupne brojke nisu odskakale od godišnjeg plana, ali promatrajući prodaju po mjesecima jasno se vidi opadajući trend prodaje. S obzirom je sam izašao na teren i proučio situaciju, znao je razlog takvom trendu, no još ne i rješenje.

*Krka d.o.o.* je tvrtka najduže pekarske tradicije na prostoru Šibensko-kninske županije. Osnovna djelatnost joj je proizvodnja kruha, peciva i slastičarskih proizvoda, trgovina na veliko i malo, priprema hrane te pružanje usluga prehrane, a ima 220 uposlenih. Svakodnevno na tržište od 120 000 potrošača plasira: 25 vrsta kruha, 20 vrsta raznih peciva, 30 vrsta kolača i slastica, te još dvadesetak drugih pekarskih proizvoda. Osim suvremenog pekarskog pogona *Krka d.o.o.* posjeduje i lanac od 30 maloprodajnih objekata, koji duž obalne crte županije osim pekarskih proizvoda prodaju i robu široke potrošnje.

Pojavom proizvoda *Fornetti* na tržištu koje opslužuje *Krka d.o.o.* i spoznajom tržišnog potencijala koji imaju ovakvi proizvodi, *management* tvrtke odlučio je uložiti u liniju za proizvodnju proizvoda od lisnatog tijesta s punjenjem različitih okusa i peći potrebne za pečenje ovakvog proizvoda na prodajnom mjestu. Krenulo se u razvijanje marke *Kresko*. Marka *Kresko* je zamišljena kao marka mladih, a za ciljne segmente određeni su tinejdžeri i segment 25-35 godina, zaposleni, više žene nego muškarci. Uvođenje nove marke u rujnu 2003. godine pratila je promocija putem radiooglasa, letaka, plakata te oglasa u lokalnom tisku. Cijena *Kresko* proizvoda bila je jednaka cijeni *Fornetta*. Istodobno su na mjestima prodaje organizirane degustacije proizvoda, a uz njih objekti u kojima se proizvod pekao ugodno su mirisali, čime se dodatno stimulativno djelovalo na potrošače koji bi došli u trgovinu. U početnoj fazi uvedeno je šest okusa, a kao dio politike asortimana planirano je uvođenje novih okusa. Važno je napomenuti da cjelokupno osoblje koje peče ovaj proizvod prolazi obuku kako bi proizvod na tržištu imao standardan izgled i okus.

Početak je bio odličan, tržište je izvrsno prihvatilo novi proizvod i moglo se kazati da je proizvod počeo svoj život na tržištu – reakcije potrošača bile su

vrlo dobre. Međutim, nakon 7-8 mjeseci prodaja proizvoda je počela opadati. U početku se mislilo da se radi o stabilizaciji nakon uzleta uvođenja proizvoda, međutim trend se nastavio unatoč pojačanim marketinškim aktivnostima. Obilaskom maloprodajnih objekata osjetilo se da ti objekti više "ne mirišu", što je značilo da se proizvod slabo peče. Uspostavilo se da je problem nastao uslijed sezonskog povećanja prometa trgovačkom robom, zbog čega djelatnice trgovina više nisu stizale posvetiti pažnju *Kresku*. Potražnja je još uvijek postojala, ali je problem nastao u kanalu distribucije. S druge strane, povećanje prometa nije toliko veliko da bi ekonomski opravdalo upošljavanje osobe koja bi brinula samo o *Kresku*.

Marko je pomislio: *Nezgodna situacija, ali dobro da smo na vrijeme uočili problem, sada možemo revidirati dugoročni plan i poduzeti mjere koje će nas vratiti na željeni put*. Znao je da najprije mora dobro analizirati situaciju kako bi mogao izabrati najbolji akcijski plan. Sjetio se BCG i SWOT matrica s kojima se ne tako davno upoznao na fakultetu. Uzeo je olovku jer moguća rješenja mora izložiti već na sastanku *managementa* za 2 tjedna.

## INTERNET VJEŽBA: SMS d.o.o.

*SMS d.o.o.* osnovan je 1989. godine. Cilj *SMS-a* je ponuditi tržištu "malo luksuza" koji bi si svatko mogao priuštiti, a koji svima nedostaje. Tako se na tržištu nudi proizvodni asortiman koji sačinjavaju: prerađevine od slane ribe, maslinovo ulje, prerađevine od povrća i slatki program. Originalan i zdrav mediteranski delikatesni asortiman koji je sve popularniji otvorio je vrata mnogih specifičnih tržišnih segmenata. Vlastita sadnica, stablo, plod, prerada i znanje ugrađeno u proizvod put je kojim je *SMS* išao i koji je zaokružen, a pri čemu je poseban naglasak stavljen je na ekološku proizvodnju.

<http://www.sms.hr>

1. Kada je *SMS* izbacio novi proizvod (džem od smokava) koju je od *Ansoffovih* strategija, prema Vašem mišljenju, upotrijebio? Argumentirajte odgovor.
2. Prema Vašem mišljenju, koja je misija *SMS-a* kao vodećeg hrvatskog proizvođača? Koje su prema tome vrijednosti koje *SMS* zastupa? Objasnite na primjeru.
3. Koristeći model analize situacije analizirajte interne i eksterne činitelje koji utječu na tvrtku *SMS*.

Slika 167. Web-stranice tvrtke *SMS*<sup>632</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Planiranje marketing-aktivnosti odvija se na više razina. Najčešće su to razina uprave, razina srednjeg menadžmenta i operativna razina. Zamislite da planirate novi kolegij na fakultetu. Predložite strateški, taktički i operativni marketing-plan za kolegij.
2. Misija mora biti jedinstvena, usmjerena na potrošače, temeljena na kompetentnosti i realna. Potražite misije nekoliko gospodarskih i drugih subjekata i ocijenite zadovoljavaju li navedene kriterije.
3. Među mnogobrojnim internim činiteljima koji determiniraju jakost ili slabost gospodarskih i drugih subjekata najčešće su predmet obrade sljedeći: sadržaj misije, kultura organizacije, intelektualni kapital i financiranje. Izaberite jednu tvrtku i analizirajte njezine interne činitelje.
4. Marketing-stručnjaci mogu poduzeti akcije da se interne slabosti pretvore u jakosti i vanjske prijetnje u mogućnosti. Možete li navesti po jedan primjer svake od akcija?
5. Marketing-ciljevi mogu biti iskazani kao kvantitativni i kvalitativni. Koje biste vi kao dioničar, a koje kao inženjer u odjelu za istraživanje i razvoj preferirali? Obrazložite.
6. Navedite po jedan primjer za tržišno orijentirani cilj, cilj orijentiran na proizvod te cilj orijentiran na prodaju.
7. Kad proizvođač šampona za kosu namijenjenih mladim poslovnim ženama počne proizvoditi i deterdžente za posude, također namijenjene istoj skupini potrošača, prema Ansoffu upotrebljava strategiju razvoja proizvoda. Što bi proizvođač šampona trebao napraviti da se može reći kako upotrebljava strategiju penetracije?
8. Strategijom razvoja tržišta gospodarski i drugi subjekti za postojeće proizvode nalaze nova tržišta. Do novih tržišta mogu doći putem: novog geografskog područja, nove ciljne skupine, odnosno segmenta i novog kanala distribucije. Navedite primjere za svaki način.
9. Prema BCG matrici poslovi se dijele na zvijezde, krave muzare, upitnike i pse. Ako se niti jedan proizvod tvrtke ne nalazi među psima, smatrate li to potencijalnim problemom? Zašto? Kako bi u BCG matrica trebala izgledati da portfolio poslova bude dobar?
10. Savršeno oblikovane marketing-strategije i sve prethodne aktivnosti temeljene na široko provedenim istraživanjima i znanju njezinih autora, nemaju vrijednost ako nisu provedive i ne stave se u akciju. Koji su kritični elementi pri implementaciji?
11. Na operativnoj razini marketing-stručnjaci suočeni su s potrebom da donose odluke koje se odnose na definiranje na kojim ciljnim tržištima će



se ostvarivati poslovanje. Koje strategije ciljnih tržišta poznajete? Obrazložite.

12. Na operativnoj razini marketing-stručnjaci suočeni su s potrebom da donose odluke koje se odnose na definiranje s kojom ponudom, odnosno kojom kombinacijom elemenata marketing-miksa nastupiti. Istaknite specifičnosti strategija elemenata marketing-miksa.

## IZVORI:

- 
- <sup>593</sup> Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: *Contemporary Marketing Wired*, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., str. 172.
- <sup>594</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: *Marketing, Real People, Real Choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 41.
- <sup>595</sup> Od ukupno 273.741 gospodarskih subjekta u RH čak 99% ima manje od 10 zaposlenih i prihod do 40 milijuna kuna, *Poslovna Hrvatska 2004.*, Zavod za poslovna istraživanja, ljeta, 2004.
- <sup>596</sup> <http://www.pliva.hr>
- <sup>597</sup> <http://www.pliva.hr>
- <sup>598</sup> Kinneer, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 80.
- <sup>599</sup> Abrahams, J.: *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*, Ten Speed Press, Chicago, 1993., str. 49-50.
- <sup>600</sup> <http://www.konzum.hr>
- <sup>601</sup> <http://www.zvijezda.hr>
- <sup>602</sup> <http://www.zvijezda.hr>
- <sup>603</sup> <http://www.tdr.hr>
- <sup>604</sup> <http://www.ina.hr>
- <sup>605</sup> <http://www.lura.hr>
- <sup>606</sup> <http://www.kras.hr>
- <sup>607</sup> <http://www.plodine.hr>
- <sup>608</sup> Skinner, S.J.: *Marketing* 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994., str. 39.
- <sup>609</sup> <http://www.belupo.hr>
- <sup>610</sup> <http://www.belupo.hr>
- <sup>611</sup> Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, Zagreb, 1997, 9, 1-2., str. 159-166.
- <sup>612</sup> <http://www.alarmautomatika.com>
- <sup>613</sup> <http://www.alarmautomatika.com>
- <sup>614</sup> <http://www.ventex.hr>
- <sup>615</sup> <http://www.fast-forward.hr>
- <sup>616</sup> <http://www.alarmautomatika.com>
- <sup>617</sup> Bralić, A.: *Nove tehnologije su budućnost Rijeke*, *Novi list*, 23. prosinac 2004.
- <sup>618</sup> <http://www.bankamagazine.hr>, (27. 06. 2005.)
- <sup>619</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 56-57.
- <sup>620</sup> <http://www.dicaprio.hr>
- <sup>621</sup> <http://www.varteks.com>
- <sup>622</sup> <http://www.euromodul.hr>
- <sup>623</sup> <http://www.euromodul.hr>
- <sup>624</sup> <http://www.pikrijeka.hr>
- <sup>625</sup> <http://www.pik-rijeka.hr>
- <sup>626</sup> Ansoff, H.I.: *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, 1957., 35, 5, str. 113-124.
- <sup>627</sup> <http://www.ivex.hr>
- <sup>628</sup> <http://www.holcim.hr>
- <sup>629</sup> <http://www.euromodul.hr>
- <sup>630</sup> <http://www.jgl.hr>
- <sup>631</sup> Slučaj pripremio Zdravko Bogdan, dipl. oec., voditelj marketinga tvrtke *Krka d.o.o.*, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.
- <sup>632</sup> <http://www.sms.hr>

## 11. KONTROLA MARKETING-AKTIVNOSTI

### Ciljevi:

- Razumjeti svrhu kontrole marketing-aktivnosti.
- Opisati proces kontrole marketing-aktivnosti.
- Analizirati utvrđivanje mjerila kontrole.
- Raspraviti usporedbu planiranih i realiziranih veličina.
- Upoznati pristup ispravkama odstupanja.
- Izučiti vrste kontrola marketing-aktivnosti.

Kontrola marketing-aktivnosti je treća dimenzija potrebna za uspostavljanje sustava upravljanja marketingom. Kontrolom marketing-aktivnosti utvrđuje se realizacija planom utvrđenih ciljeva i njihova eventualna odstupanja prije nego devijacije postanu destruktivne. Kontrola se ostvaruje procesom kontrole marketing-aktivnosti u tri faze: faze utvrđivanja standarda kontrole, usporedbe planiranih i realiziranih veličina i ispravke odstupanja.

Marketing-stručnjaci najčešće provode četiri vrste kontrola marketing-aktivnosti: godišnju kontrolu, kontrolu profitabilnosti, kontrolu djelotvornosti i stratešku kontrolu.

O procesu i vrstama kontrole marketing-aktivnosti raspravlja se u nastavku.

## 11.1. PROCES KONTROLE MARKETING-AKTIVNOSTI

Realizaciju marketing-aktivnosti nužno je kontrolirati. Kontrolom se sustavno preispituju poslovne odluke i ostvareni rezultati marketing-aktivnosti. Dosadašnja praksa oslanjala se na kontrolu "kroz pogreške". Prilagođavanje u takvim uvjetima uslijedilo je nakon što je učinjena i uočena pogreška. Učilo se na vlastitim pogreškama i tim putem osposobljavalo za bolju procjenu budućeg poslovanja. Danas gospodarski i drugi subjekti nemaju vremena za učenje na vlastitim pogreškama te se pristup mijenja u smjeru uvažavanja marketing-kontrole kao ključne odrednice njihova razvitka.

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

Kontrola marketing-aktivnosti odvija se kroz proces koji objedinjuje utvrđivanje standarda kontrole, usporedbu planiranih i realiziranih veličina i ispravke odstupanja. (shema 22)



Prvom fazom utvrđuju se standardi marketing-kontrole, tj. definiraju parametri koji su predmet kontrole. Traži se odgovor na pitanje: *Koji su parametri predmet kontrole?* Druga faza obuhvaća usporedbu planiranih i realiziranih rezultata poslovanja. Traži se odgovor na pitanje: *Odstupaju li rezultati poslovanja od planiranih?* U trećoj se fazi odvija završna aktivnost, odnosno korekcija odstupanja. Traži se odgovor na pitanje: *Što korigirati?*

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

## **11.2. UTVRĐIVANJE STANDARDA KONTROLE**

Proces započinje definiranjem veličina koja će biti predmet kontrole. Veličine koje se kontroliraju parametri su koji su utvrđeni marketing-planom.

Najčešće su to prodaja, troškovi i dobit, ali neki gospodarski i drugi subjekti uvode i elemente strateške kontrole koji se vezuju za utvrđivanje tržišnog udjela, rasta tržišta, konkurentskog položaja, pozicioniranosti i drugo. Istaknuta mjerila kontrole mogu se odnositi na ukupno poslovanje gospodarskog ili drugog subjekta ili na njegovo poslovanje na određenom tržišnom segmentu ili samo s nekim ključnim potrošačima.

Danas se kao imperativ nameće i definiranje mjerila kontrole kojima se detektira razina ostvarenog zadovoljstva potrošača i razina njihove vjernosti prema proizvodima pojedine tvrtke. S tim u svezi marketing-stručnjaci susreću se sa složenošću utvrđivanja primjerenih mjerila koja se vezuju za očekivanja potrošača iz kojih se izvodi razina zadovoljstva i vjernosti proizvodima koje tvrtka plasira na tržište.

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

## **11.3. USPOREDBA PLANIRANIH I REALIZIRANIH VELIČINA**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 11.4. ISPRAVKE ODSUPANJA

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

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

Ispravke marketing-aktivnosti provode se modifikacijom standarda kontrole, modifikacijom marketing-miksa, strategije marketinga i modifikacijom organizacije marketing-aktivnosti.

U svezi s prvim tipom korektivnih aktivnosti činjenica je da pojedini standardi zbog promijenjenih uvjeta poslovanja s vremenom mogu biti teže ostvarljivi. Uzroci promijenjenih uvjeta mogu biti unutarnjeg ili vanjskog karaktera, a ta se mjerila kontrole, ovisno o situaciji na tržištu, korigiraju na više ili na niže.

## 11.5. VRSTE KONTROLE

Proces marketing-kontrole ima i svoju vremensku dimenziju. Neke veličine iz plana kontroliraju se često i redovito, dok se druge kontroliraju rjeđe

i/ili povremeno. Razlikuju se četiri vrste kontrole: godišnja kontrola, kontrola profitabilnosti, kontrola djelotvornosti i strateška kontrola.

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

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

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

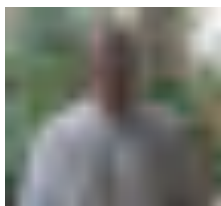
**Strateška kontrola.** Strateška kontrola provodi se sa svrhom da se ustanovi koristi li gospodarski ili drugi subjekt na najbolji način mogućnosti tržišta, proizvoda i kanala distribucije.

Kontrolom marketing-aktivnosti završava proces planiranja marketing-aktivnosti koji se, međutim, upravo zbog rezultata i efekata kontrole nastavlja s redefinicijom sadržaja pojedinih faza procesa planiranja marketing-aktivnosti.



## Stavovi eksperata

**Kontrola marketinga je, iako bitan dio upravljanja marketingom, često zanemarena. Kako biste uvjerali marketing managere u važnost provođenja kontrole marketinga?**



Alexander Nill, Ph.D.  
Associate Professor of Marketing  
University of Nevada Las Vegas  
College of Business  
4505 Maryland Parkway  
Las Vegas, NV 89154-6010, USA  
T 1 (702) 895 4004  
F 1 (702) 895 4854  
E [anill@ccmail.nevada.edu](mailto:anill@ccmail.nevada.edu)  
W <http://www.unlv.edu>



Kontrola marketing-aktivnosti ima veliki utjecaj na financijski efekt. Drugim riječima, tvrtke s adekvatno izrađenim i pravilno provedenim kontrolnim sustavom marketinga uživaju konkurentsku prednost nad kompanijama koje ne primjenjuju taj sustav. Sve više empirijskih dokaza pokazuje da veća kontrola marketing-aktivnosti korelira s većim marketinškim uspjehom.<sup>633</sup> Tvrtke s razvijenijim kontrolnim sustavom marketinga imaju veći uspjeh od ostalih, ukoliko uspjeh mjerimo terminima kao što su prodaja, porast prodaje, kumulativni tok novca i profitabilnost.

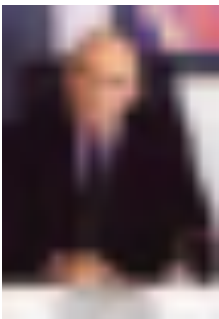
Iako ne postoji opći dogovor oko precizne definicije kontrole marketinga, taj pojam obično se odnosi na proces u kojem menadžer pokušava osigurati odvijanje stvari na način na koji bi se one trebale odvijati. U širem, biheviorističkom smislu riječi, kontrola obuhvaća ne samo kibernetički tip mjerenja i proces povratne veze nego i sve ono što pomaže organizaciji i njezinim članovima da implementiraju i provedu marketinšku strategiju i da procijene je li ta strategija (i dalje) prikladna obzirom na našu konstantno promjenjivu poslovnu okolinu.<sup>634</sup> Marketing menadžment obično obuhvaća: 1. Analizu situacije (gdje smo?), 2. Postavljanje ciljeva (gdje želimo biti?), 3. Razvijanje plana (kako ćemo stići tamo?), 4. Implementaciju i izvedbu plana (što moramo učiniti da bismo stigli tamo?) i 5. Kontrolu (gdje idemo naspram onoga gdje bismo trebali ići?). Kontrola marketing-aktivnosti uključuje konstantno praćenje, mjerenje i evaluaciju stvarnog napretka u odnosu na plan. U slučaju da stvarni napredak odskoče od plana, korektivne akcije bi se trebale provesti nakon detaljne analize potencijalnih razloga devijacije. Prema tome, korektivna akcija podrazumijeva da se konstantno nove informacije koje

dolaze od kontrolnog sustava marketinga trebaju kontinuirano uključivati u izvršenje i implementaciju, planiranje pa čak i postavljanje ciljeva.

Geopolitički trendovi posljednja dva desetljeća – prihvaćanje slobodnog tržišta od strane sve više zemalja, rastuća globalizacija i liberalizacija većine tržišta, sve brži razvoj i difuzija nove tehnologije – uveli su nas u područje brzih i ponekad nepredvidivih promjenjivih parametara poslovanja. Što se brže i dramatičnije mijenja poslovna okolina, to važniji postaje dobro razvijeni kontrolni sustav marketinga koji omogućuje brzo prilagođavanje ovim promjenama.

Kratka alegorija o cestovnom putovanju mogla bi Vam pobliže objasniti važnost marketinške kontrole. Ukoliko planirate otići na cestovno putovanje, najprije morate saznati koliko Vam vremena i novaca stoji na raspolaganju, koji automobil imate, cestovne i vremenske uvjete, itd. (1. Analiza situacije). Nadalje, morate odlučiti gdje želite ići (2. Postavljanje ciljeva). Zatim, trebate dobru prometnu kartu (3. Razvojni plan), sjedate u automobil i počinjete voziti (4. Implementacija i izvedba plana) te procjenjujete situaciju dok vozite (5. Kontrola).

Kako se ne biste izgubili, konstantno morate uspoređivati kartu s cestom kojom vozite. Ukoliko postoji određena devijacija, morate pronaći novi put na karti ili se morate vratiti na vaš početni put. Ukoliko, primjerice počinje oluja, možete ili promijeniti destinaciju (svoj cilj), pokušavajući voziti okolo te oluje (promijeniti svoj plan) ili jednostavno voziti sporije, staviti krov u slučaju kabrioleta i zatvoriti prozore (promijeniti implementaciju i izvedbu). Drugim riječima, nemati mehanizme kontrole marketinga, jednako je kao voziti s glavom u karti, bez da se osvrćete na cestu.



Ivo Usmani, mr. pharm. spec., direktor  
"JADRAN" - Galenski laboratorij d.d.  
Pulac bb, 51000 Rijeka  
T (051) 546 024  
F (051) 546 124  
E [jgl@jgl.hr](mailto:jgl@jgl.hr)  
W [www.jgl.hr](http://www.jgl.hr)



U iznimno dinamičnom i konkurentnom okružju farmaceutske industrije sve je veći pritisak na ostvarenje profita uz ograničene marketinške budžete. Tržište postaje sve više fragmentirano, traže se alternativni mediji za

dosezanje malih tržišnih niša. Sve je važnija ostvarena vrijednost marke i njezina sposobnost da zaustavi silaznu putanju svog životnog vijeka. Za to su potrebne inovativne marketinške strategije, kao i efikasniji načini korištenja marketinških budžeta. Tu je od ključne važnosti kvalitetno uspostavljeni sustav kontrole marketinga te efikasno i efektivno upravljanje marketinškim naporima.

Mi u "*JADRAN*" - *Galenskom laboratoriju* razvijamo sustav kontrole marketinga u kojem su definirane kontrolne točke i nosioci kontrolnog procesa, a u svrhu pravodobnog donošenja kvalitetnih marketing-odluka i poduzimanja korektivnih aktivnosti u područjima koja ne pridonose ostvarenju ciljeva poslovanja. Definiranjem relevantnih kontrolnih pokazatelja i njihovim ugrađivanjem u integralni dio sustava, bolje ćemo mjeriti i optimizirati marketinški miks. Razvoj sustava kontrole marketinga podupiremo različitim alatima kojima se olakšava proces upravljanja, odnosno planiranja, optimalizacije resursa i kontrole, kao što je integralni CRM sustav, upravljanje bazama podataka o tržištu, konkurentima i potrošačima. Za upravljanje profitom na marketinškoj razini razvijen je računovodstveni sustav potpore koji omogućuje upravo praćenje profitabilnosti na razini proizvoda i tržišta, a gdje će marketinški povrat na investicije (*marketing ROI*) i njegove izvedenice postati ključnim mjerama procjene ukupne izvedbe marketinga. Razvojem kvalitetnih tehnika i alata planiranja marketinških povrata na investicije, poboljšat ćemo efikasnost i profitabilnost svojih marketinških kampanja jer se uvođenjem i financijske baze podataka (*financial intelligence*) dobiva novi pogled na vrijednost potencijalnih strateških i taktičkih alternativa te se vodi discipliniranom pristupu razvoju marketinških kampanja. Međutim, usmjeravanjem na MROI nećemo izgubiti fokus na razvoju snažne marke proizvoda jer upravo bi ona trebala ostati posljednje i najvažnije uporište poslovanja. Stoga će se naš sustav kontrolnih pokazatelja fokusirati na potporu triju ključnih marketinških mjera: tržišnog udjela, *lifetime value* potrošača i vrijednosti marke.

Kontrola marketinga postaje neizostavan dio naše poslovne prakse. Već se sada uočavaju znatni pomaci u efikasnosti poslovanja i unaprjeđenju marketing-procesa. Stoga vjerujemo kako će ona postati integralni dio svakog tržišno orijentiranog sustava.

## SLUČAJ: Kontrola marketinga u tvrtki *Meblo trade d.o.o.*<sup>635</sup>



*Meblo trade d.o.o.*  
Remetinečka 137, 10000 Zagreb  
T (01) 6596 400  
F (01) 6569 406  
E [meblo@meblo.hr](mailto:meblo@meblo.hr)  
W [www.meblo.hr](http://www.meblo.hr)

Tara, direktorica marketinga tvrtke *Meblo trade*, zamislila se nad proteklim razdobljem u kojem je *Meblo* proširilo svoj asortiman potpuno novim linijama proizvoda. Razdoblje je bilo turbulentno, ali sada, godinu dana od uvođenja, moglo bi se reći da se projekt uhodao i da je vrijeme za kontrolu uspjeha.

*Meblo Trade d.o.o.* je tvrtka s dugogodišnjom tradicijom u prodaji namještaja. Ključ uspjeha *Mebla* zasigurno je ljubav prema interijerima i prema esteticu te želja za otkrivanjem i predstavljanjem novih svjetskih trendova u dizajnu, ali i neprekidno upoznavanje želja i potreba vlastitih klijenata. *Meblo* se ponosi stručnom uslugom svog kvalificiranog osoblja (VSS) pri osmišljavanju interijera. Filozofija je *Mebla*, da u svojim izložbenim prostorima ne predstavlja namještaj, već ambijent.

Upravo iz tog razloga, ali i zbog težnje potrošača da na jednom mjestu opreme cijeli interijer, tzv. *one stop shop* razvila se potreba za proširenjem asortimana. Naime, *Meblo* slaže dnevne boravke s tepisima, zavjesama, dekoracijama koje do pred malo nije bilo moguće i kupiti u *Meblu*. Anketa kojom su se ispitale potrebe njegovih kupaca, kao i dodatna analiza trendova u kupnji, pokazala je da veliki postotak potrošača ima želju za kupovinom što većeg broja artikala u *Meblu*, te da gaji povjerenje prema njegovoj usluzi i kvaliteti.

Stoga se u listopadu 2003. godine *Meblo* odlučilo na proširenje asortimana na zavjese, dekore, tepihe, asesoare (zdjele, vaze, sitnije dekoracije), čiji je dizajn i stil u skladu s osnovnim stilom ponude namještaja, odnosno moderan, ravnih linija. Međutim, pri uvođenju novog asortimana došlo je do nekih neočekivanih izazova. Postojeće prodajno osoblje nije bilo osposobljeno za prodaju dekora i tekstila, jer nije poznavalo artikle ni način njihove prezentacije. Najprije se krenulo u dodatno osposobljavanje prodajnog osoblja, što je polučilo samo djelomičan uspjeh, pa se potom krenulo u odabir dodatnih stručnih kadrova obrazovanih za prodaju upravo *Meblovih* novih proizvoda. Samo takva odluka jamčila je kvalitetnu uslugu na očekivanoj razini, a to je jedna od najbitnijih odrednica *Meblove* poslovne filozofije i uspjeha.

Potrošačima se nadopuna asortimana predstavila kroz promociju u stilskim i ženskim časopisima (*Elle Dekor*, *Gloria*, *Interijeri*, *Oris*),

*mailingom* na adrese klijenata partnerskih banaka, (*Zagrebačke* i *Privredne banke*), te ekonomičnim asortimanom (komadni, gotovi artikli na televiziji - u RTL-ovom projektu *Prijatelj na kvadrat*), što je ujedno imalo za cilj približavanje mlađoj publici.

Nakon početnih poteškoća, proširenje asortimana se čini uspješno provedenim, međutim Tara je znala da treba konkretne rezultate kako bi imala što točnije informacije za pravodobno reagiranje na eventualne nove probleme, ali i argumente za neke daljnje projekte. Pri startanju projekta bilo je definirano više ciljeva, odnosno mjera uspjeha: ukupan porast prodaje, porast prodaje namještaja, porast profita, zadovoljstvo kupaca i uspješnost komunikacije kroz različite medije. Financijske pokazatelje će Tara jednostavno prikupiti, ali veći problem predstavljaju joj posljednje dvije mjere uspjeha, jer pri njihovom definiranju nije bilo definirano i kako će se one izmjeriti. Sjela je za kompjuter i krenula osmišljati način provedbe mjerenja s nadom da će najkasnije za 2 tjedna imati pravi prijedlog.

## INTERNET VJEŽBA: *Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.*

U Hrvatskoj se *Hypo Alpe-Adria-Bank d.d.* pozicionirala kao pouzdan i nezaobilazan financijski partner, razvivši mrežu podružnica i poslovnica u svim većim centrima. Stekla je imidž dinamične i moderne banke koja svojim klijentima pruža široku lepezu usluga i proizvoda. Kreativni timovi banke neprestano su u potrazi za novim načinima kako uslugu ili proizvod prilagoditi po mjeri pojedinog korisnika. Stoga je *Hypo Alpe-Adria-Bank* poznata kao fleksibilna banka koja si je u zadatak stavila da se do najveće moguće mjere prilagodi specifičnim potrebama klijenata.

<http://www.hypo-alpe-adria.hr>

1. Po Vašem mišljenju, koja mjerila kontrole marketing-aktivnosti upotrebljava *Hypo Alpe-Adria-Bank*?
2. Predložite barem tri mjerila kontrole kojima se u *Hypo Alpe-Adria-Bank*, prema Vašem mišljenju, detektira razina ostvarenog zadovoljstva potrošača i tri mjerila za detektiranje razine njihove vjernosti.
3. Ako uzmete u obzir navedena mjerila kontrole (iz prethodnog pitanja) kod ostvarenog zadovoljstva potrošača, koje metode usporedbe smatrate da najčešće koristi *Hypo Alpe-Adria-Bank* u drugoj fazi procesa kontrole marketing-aktivnosti? Predložite i barem tri korektivne aktivnosti.

**Slika 168.** Web-stranice tvrtke *Hypo Alpe-Adria-Bank*<sup>636</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Kontrola marketing-aktivnosti je treća dimenzija potrebna za uspostavljanje sustava upravljanja marketingom. Što se kontrolom marketing-aktivnosti utvrđuje?
2. Kroz koliko faza se odvija proces kontrole marketing-aktivnosti? Koje su to faze?
3. Proces kontrole marketing-aktivnosti započinje definiranjem mjerila kontrole. Koja mjerila kontrole poznajete?
4. Navedite najčešće korištene metode usporedbe planiranih i realiziranih veličina.
5. Obrazložite metodu analize troškova s tim da istaknete postupanje s izravnim i neizravnim troškovima.
6. Što je u središtu interesa kvalitativnih analiza prilikom usporedbe planiranih i realiziranih veličina?
7. Objasnite marketing *audit*.
8. Treća faza kontrole marketing-aktivnosti vezuje se za korektivne aktivnosti koje predstavljaju najkritičniji trenutak u cjelokupnom procesu marketing-kontrole. Raspravite provođenje ispravka marketing-aktivnosti.
9. Razlikuju se četiri vrste kontrole marketing-aktivnosti. Istaknite karakteristike svake pojedine vrste.

## IZVORI:

---

<sup>633</sup> Tadepalli, R.: *Marketing Control: Reconceptualization and Implementation Using the Feed Forward Method*. European Journal of Marketing, 26, 1, 1992, str. 24-41.

<sup>634</sup> Merchant, K.: 1988. *Processing toward a Theory of Marketing Control: A Comment*. Journal of Marketing, 52, 3, 1988, str.40-46.

<sup>635</sup> Slučaj pripremile Sandra Popara Vučetić, dipl. ing. arh., direktorica marketinga tvrtke *Meblo Trade d.o.o.*, magistrandica na temu *Pozicija Jogi branda na hrvatskom tržištu 1995.-2005.* na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu, i mr. sc. Ivana First, asistentica na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

<sup>636</sup> <http://www.hypo-alpe-adria.hr>



## 12. ORGANIZACIJA MARKETING-AKTIVNOSTI

### Ciljevi:

- Spoznati prirodu organiziranja marketing-aktivnosti.
- Razumjeti organizaciju marketing-aktivnosti po funkcijama.
- Raspraviti organizaciju marketing-aktivnosti po proizvodima.
- Analizirati organizaciju marketing-aktivnosti po tržištima/potrošačima.
- Izučiti specifičnosti matrične organizacije marketing-aktivnosti.

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

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

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

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

Uspješna organizacija realizacije planiranih marketing-aktivnosti temelji se na primjerenom koordinaciji, čime se ustvari utvrđuju poslovi i zadaci koji se trebaju izvršiti, kao i definira mehanizam koordinacije. Koordinacijom među organizacijskim jedinicama i među poslovnim funkcijama ostvaruje se jedinstvo cilja, tj. svi su djelatnici i odjeli sinkronizirani u ostvarenju planiranih marketing-ciljeva. U tu svrhu potrebno je izgraditi odgovarajuću organizacijsku strukturu na kojoj se temelji koordinacija marketing-aktivnosti.

Teorija i praksa marketinga poznaje više tradicionalnih pristupa organizaciji marketing-aktivnosti. Ti se pristupi, ovisno o kriterijima, broju proizvoda koji se plasiraju na tržište i broju tržišta na koja se ista plasira vezuju za funkcionalnu organizaciju, organizaciju vezanu za proizvod, organizaciju vezanu za tržište te njihovu kombinaciju. U slučaju da tvrtka posluje s manjim brojem proizvoda (jednim) na malom broju tržišta (jednom), tada je najprimjerenija organizacija po funkcijama. U slučaju da tvrtka posluje s velikim brojem proizvoda na velikom broju tržišta, primjenjuje se matrična organizacija marketing-aktivnosti. Moguće su i kombinacije kada se s malim brojem proizvoda (jednim) nastupa na velikom broju tržišta. U tom je slučaju primjerena organizacija marketing-aktivnosti po tržištima/potrošačima ili kada se s veliki broj proizvoda plasira na mali (jedan) broj tržišta. (shema 23) U nastavku se razrađuju pojedine organizacione forme.

**Shema 23** Organiziranje marketing-aktivnosti

		Tržište	
		Jedno	Više
Proizvod	Jedan	Organizacija po funkcijama	Organizacija po tržištima/potrošačima
	Više	Organizacija po proizvodima	Matrična organizacija

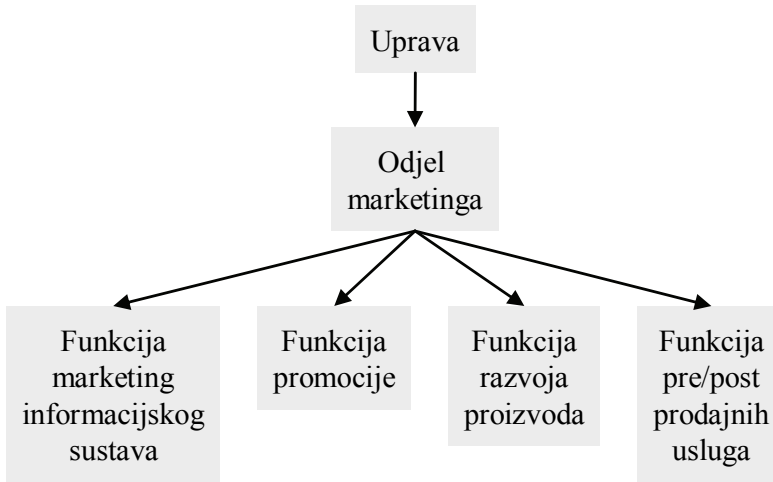
## 12.1. FUNKCIONALNA ORGANIZACIJA

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

U praksi je funkcionalan pristup koordinacije marketing-aktivnosti najrašireniji, a takva organizacija marketing-aktivnosti preporučljiva je za manje gospodarske subjekte s centraliziranim operacijama, ali i za veće subjekte kada marketing aktivnosti nisu posebno složene. U pravilu koristi se kada se s malim brojem proizvoda opslužuje mali broj tržišta. Na shemi 24 prikazana je funkcionalna organizacija.

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

**Shema 24** Funkcionalna organizacija marketing-aktivnosti



## 12.2. ORGANIZACIJA PREMA PROIZVODU

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

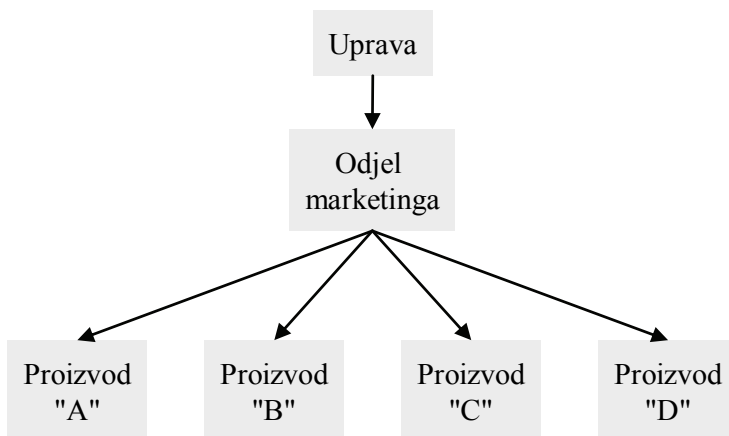
Organizacija prema proizvodu ima više prednosti, ali i nedostataka. Velika prednost ovog pristupa je u fleksibilnosti što bitno utječe na primjenjivost i korisnost ovog oblika organiziranja marketing-aktivnosti. Npr. moguća je situacija da se za jedan proizvod za koji se ocijeni da ima veći potencijal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

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

različitim proizvodima kod istog potrošača, što stvara nepovoljnu sliku o gospodarskom ili drugom subjektu.

Međutim, neovisno o nedostacima, ovaj oblik organiziranja marketing-aktivnosti posebno je prihvatljiv kod gospodarskih i drugih subjekata koji imaju više različitih proizvoda ili linija proizvoda u svom proizvodnom programu. Navedeno iz razloga što ti proizvodi ili linije proizvoda zahtijevaju različite postupke i metode marketinga. Pažnja marketing-stručnjaka zaduženog za proizvod ili liniju proizvoda koncentrirana je na stvaranje i plasman proizvoda. Marketing-stručnjaci zaduženi za proizvod ili linije proizvoda razvijaju planove za pojedini proizvod ili liniju proizvoda, vode računa da se planovi realiziraju te prate njihovo izvršenje. Nadalje, marketing stručnjaci zaduženi za proizvod ili liniju proizvoda analiziraju potrebe i želje potrošača i iniciraju inoviranje proizvoda kako bi ih se zadovoljilo. Dakle, marketing stručnjaci za proizvod ili linije proizvoda istražuju tržište i komuniciraju s tržištem. S tim u svezi usko surađuju s tvrtkama koje se bave promocijom i istraživanjem tržišta (shema 25.).

**Shema 25.** Organizacija marketing-aktivnosti po proizvodima



Npr. ako gospodarski subjekt u svom proizvodnom programu ima više različitih proizvoda, kao što je to slučaj s tvrtkom *JLM*,<sup>637</sup> tada to uvjetuje široko upravljačko, tehničko i drugo znanje o proizvodima i najprihvatljivije je da postoje marketing-stručnjaci koji će voditi računa o svakom pojedinom proizvodu. Tvrtka *JLM*, koja proizvodi brodske kopče različitih veličina, razne zupčanike i drugu opremu za brodogradnju i građevinarstvo, može koristiti navedenu organizaciju i pažnju svojih djelatnika – marketing stručnjaka – usmjeriti na inoviranje kopči, njihov plasman, praćenje funkcioniranja tijekom eksploatacije i voditi brigu o postprodajnim uslugama vezano za proizvod, kao što je servisiranje i održavanje kopči. Slična je situacija i u slučajevima kada gospodarski subjekt u svom proizvodnom programu ima više linija proizvoda.

Tada je pojedini marketing-stručnjak zadužen za pojedinu liniju proizvoda od njenog formiranja do plasmana proizvoda koji sačinjavaju pojedinu liniju proizvoda.

### 12.3. ORGANIZACIJA PREMA TRŽIŠTIMA/POTROŠAČIMA

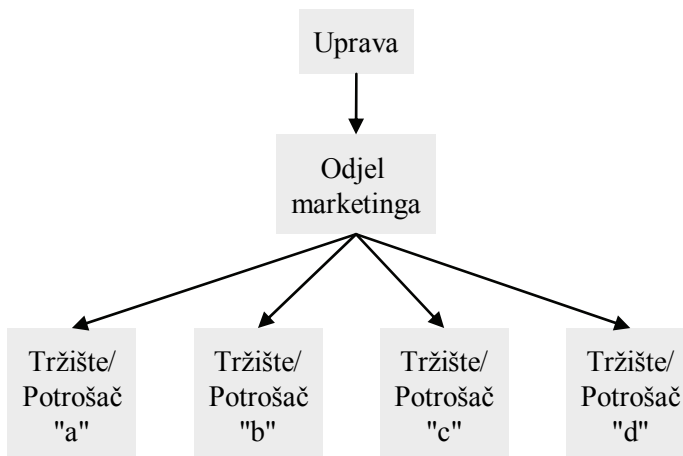
Organizacija prema tržištu/potrošaču podrazumijeva organizaciju marketing-aktivnosti koje se utvrđuju ili prema geografskim područjima ili skupinama potrošača.

Prva vrsta organizacije primjenjuje se kod gospodarskih i drugih subjekata čije su skupine potrošača koncentrirane na nekom geografskom području i imaju različite potrebe.

Druga vrsta organizacije vezuje se za gospodarske i druge subjekte čija je organizacija određena različitim potrebama potrošača, neovisno o njihovoj lociranosti.

Navedene organizacije marketing-aktivnosti promatraju se zajedno jer se koriste u slučajevima kada se nastupa s malim brojem proizvoda (jedan) na više geografskih područja-tržišta i na tržištima gdje se javljaju značajni potrošači. Zbog specifičnosti situacije na tim tržištima ukazuje se potreba da se organizacija marketing-aktivnosti specijalizira po pojedinim tržištima/potrošačima (shema 26).

**Shema 26.** Organizacija marketing-aktivnosti po tržištima/potrošačima



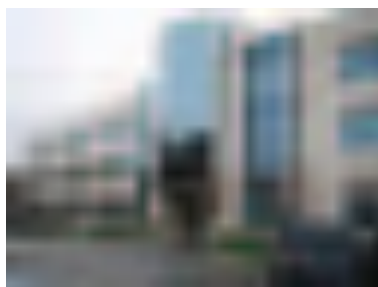
Organizacija marketing-aktivnosti prema tržištu provodi se u slučaju kad gospodarski ili drugi subjekt ima više ciljnih tržišta koja se međusobno razlikuju (u shemi označena s "a", "b", "c", i "d").

Ovaj oblik organizacije marketing-aktivnosti ima učinke u kombinaciji kad se opslužuje više tržišta i kada se javlja određena razina potreba za specijalizacijom prema kriterijima tih tržišta. Marketing-stručnjak zadužen je za osvajanje pojedinog tržišta. Na raspolaganju su mu resursi, i to kako specijalisti za pojedine funkcije marketinga (kao što su specijalisti za istraživanje tržišta, planiranje nastupa na tržištu, za oglašavanje, logistiku, prodaju, unapređenje prodaje), tako i potrebna financijska sredstva za ostvarenje postavljenih zadataka. Uobičajeno je da se za svako pojedino ciljno tržište utvrdi posebno zadužena osoba – stručnjak marketinga.

Identična je situacija kada se organizacija marketing-aktivnosti provodi uvažavajući specifičnosti pojedinih potrošača koji mogu biti locirani na različitim mjestima. U takvim slučajevima zadužuje se marketing-stručnjak za pojedinog potrošača ili skupinu potrošača s ciljem da ispita njihove potrebe i želje, poduzme mjere da se te potrebe i želje ispune plasmanom proizvoda određenog gospodarskog ili drugog subjekta.

Prednost je ovih oblika organiziranja marketing-aktivnosti u tome što se snage i resursi koncentriraju na obradu pojedinog tržišta, odnosno potrošača. Dok je nedostatak u tome što marketing-stručnjak zadužen za obradu pojedinog tržišta ili potrošača ne poznaje dovoljno sve proizvode iz proizvodnog programa tvrtke i nije u stanju kvalitetno plasirati ponudu.

Slika 169. Sjedište moderne tvrtke<sup>638</sup>



## 12.4. MATRIČNA ORGANIZACIJA MARKETING-AKTIVNOSTI

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

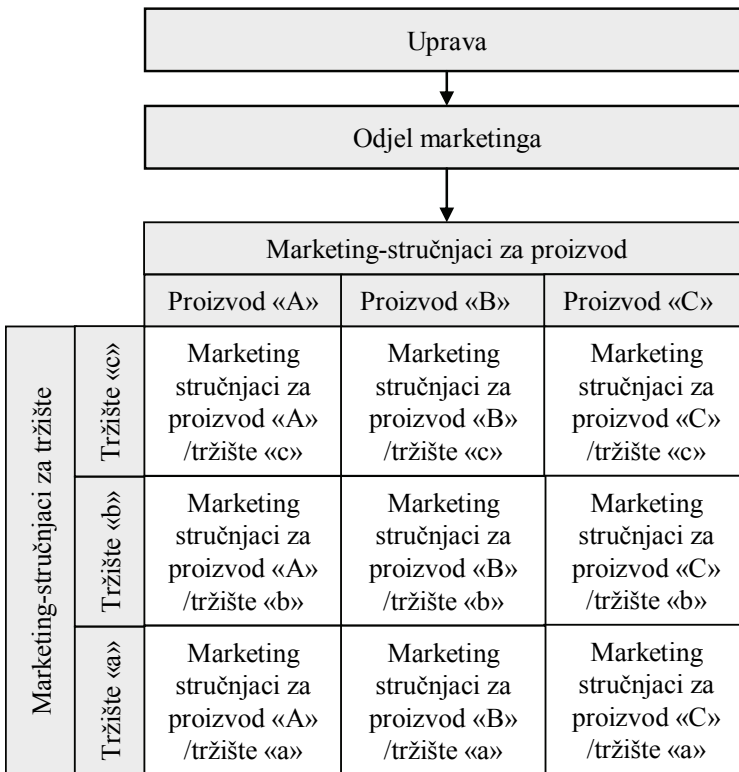
Naime, na taj način koristi se prednosti organiziranja marketing-aktivnosti prema tržištu, koje su vezane za poznavanje tržišta i načina njegovog zadovoljavanja i poznavanja, te prednosti poznavanja proizvoda i njegovih karakteristika. U nekoj tvrtci mogu se stvoriti timovi marketing-stručnjaka koji su kombinacija marketing-stručnjaka za tržište i za proizvod. Npr. na shemi 27 u gornjem lijevom pravokutniku prikazana je kombinacija marketing-stručnjaka za proizvod "A" i tržište "c" ili u donjem desnom pravokutniku kombinacija proizvoda "C" i tržišta "a".

Matrična organizacija marketing-aktivnosti smatra se vrlo prihvatljivom za gospodarske i druge subjekte koji djeluju na više tržišta i na tim tržištima

plasiraju više proizvoda. Tak oblik organiziranja ima više prednosti, ali i nedostataka.

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

**Shema 27** Matrična organizacija marketing-aktivnosti



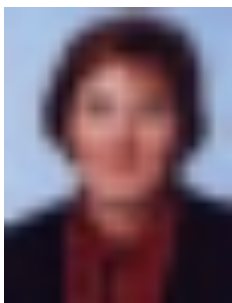
Nedostatak je matrične organizacije u tome što je upravljanje po toj osnovi otežano, odnosno djelatnici moraju biti osposobljeni da djeluje u jednoj organizacijskoj strukturi sa višestrukim linijama autoriteta. Npr. jedan stručnjak za upravljanje kanalima distribucije može istovremeno biti pod utjecajem odluka koje donosi marketing-stručnjak za proizvod i marketing-stručnjak za tržište. Također, takva organizacije je i skupa.

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



## Stavovi eksperata

**Marketing se može organizirati prema funkcijama, proizvodima, tržištima i matično. Što je tvrtka veća, vjerojatnije je da će se odlučiti za matično rješenje. Smatrate li to najboljim rješenjem?**



Prof. dr.sc. Biljana Crnjak Karanović  
Sveučilište u Splitu  
Ekonomski fakultet Split  
Matice hrvatske 31, 21000 Split  
T (021) 430 700  
F (021) 430 701  
E [bcrnjak@efst.hr](mailto:bcrnjak@efst.hr)  
W [www.efst.hr](http://www.efst.hr)



Kompanije koje proizvode veliki broj proizvoda te ih prodaju različitim skupinama tržišta uvijek će se nalaziti pred dilemom kako organizirati marketing. Mogle bi primijeniti sustav upravljanja proizvodom koji zahtijeva od direktora proizvoda jako dobro poznavanje vrlo raznolikih tržišta. Ili bi mogle primijeniti sustav upravljanja tržištem, što znači da bi direktori tržišta morali jako dobro poznavati izrazito raznolike proizvode na njihovim tržištima. Dakako, mogu se odlučiti za oboje: organizaciju upravljanja proizvodom i tržištem – matičnu organizaciju.

Matična organizacija marketinga smatra se poželjnim oblikom organizacije za velike kompanije koje imaju vrlo širok asortiman te široko rasprostranjena tržišta. Teškoće proizlaze iz prirode organizacijskog rješenja koje se temelji na dva pristupa. Stoga je sustav skup, mogući su sukobi oko nadležnosti i odgovornosti. Iskustva ukazuju da je probleme moguće izbjeći kada su jasno utvrđene i razgraničene obveze, nadležnosti i odgovornosti.

Matična organizacija marketinga omogućava kreativan rad na različitim razinama pojedinih funkcija, omogućava relativno veću slobodu pri donošenju odluka, ali i pojačava pojedinačnu odgovornost. Matični pristup je otvorio nove vidike u promišljanju razvoja organizacijskih oblika/strukture. U svakom slučaju, ovaj se pristup ne bi trebao koristiti bez pažljivog preispitivanja mogućih prednosti i nedostataka. Naime, matični pristup je idealan za one organizacije koje su u stanju nositi se sa sofisticiranim problemima

komuniciranja među odjelima. Za sve druge, matrični je pristup pametnije zaobići.



Alca d.o.o.  
Žitnjak bb, 10000 Zagreb  
T (01) 2481 111  
F (01) 2404 766  
E [webmaster@alca.hr](mailto:webmaster@alca.hr)  
W [www.alca.hr](http://www.alca.hr)

*Alca Zagreb* je tvrtka specijalizirana za ekskluzivni uvoz i distribuciju roba široke potrošnje vodećih svjetskih proizvođača, a u najnovije doba i za pružanje usluga logistike.

Kad govorimo o marketingu robnih marki (*brandova*) koje ekskluzivno uvozimo na hrvatsko tržište, a radi se o proizvodima svjetski poznatih korporacija i tržišnih lidera, planiramo ga i provodimo po njihovom (internacionalnom) modelu prilagođenom hrvatskom tržištu. S našeg stajališta ovdje se može govoriti o organizaciji marketinga prema proizvodima (programima). No, istovremeno valja reći da većina ovih korporacija primjenjuje matričnu organizaciju i upravljanje, pa i marketing po njihovom modelu predstavlja *de facto* primjenu matrične organizacije.

Kad govorimo o marketingu *Alce* Zagreb same za sebe, koncentrirani smo na ostvarenje vrijednosti – usmjerenosti na ljude, odnose s kupcima i zadovoljstvo kupaca, te misije – da postignemo jasno vodstvo u novim, ali i u već postojećim ključnim proizvodnim kategorijama koje distribuiramo brže i bolje, temeljitije i kvalitetnije od konkurencije. Naš logo – *Straight to the Great* – prožima cjelokupno naše poslovanje. Mi doista mislimo i ponašamo se tako.

S tezom da će se, što je veća, organizacija vjerojatnije odlučiti za matrično rješenje, se slažemo, pogotovo ako se radi o proizvodnji. Ali to ne znači nužno da je matrična organizacija najbolja za sve. Konkretna situacija zahtijeva pronalaženje najboljeg rješenja za svakoga. Mi u organizaciji marketinga nismo za sada imali takvu potrebu.

**SLUČAJ:** Organizacija marketinških aktivnosti u zrakoplovnoj tvrtki  
*Air Adriatic d.o.o.*<sup>639</sup>



*Air Adriatic d.o.o.*  
Riva 8, 51000 Rijeka  
T (051) 325 425  
F (051) 325 426  
E [info@airadriatic.com](mailto:info@airadriatic.com)  
W <http://www.airadriatic.com/>

Upravo je završio kolegij managementa *Air Adriatica*, nakon kojeg je Ante, voditelj Odjela prodaje, prionuo radu kako bi izradio prijedlog organizacije marketinških aktivnosti svoje tvrtke.

Zrakoplovna kompanija *Air Adriatic d.o.o.* je mlada tvrtka, osnovana 2002. godine. Bavi se isključivo *charter* prijevozom, tj. nudi uslugu zračnog prijevoza koja nije unaprijed vezana uz određeni raspored, ni destinaciju. Od svega desetak zaposlenih prije tek nešto više od tri godine, kompanija danas broji preko 300 zaposlenih, 8 zrakoplova tipa *MD 82* i *MD 83* te je u daljnjem snažnom razvojnom uzletu.

Upravo zbog naglog rasta kompanije u proteklih godinu dana, tvrtka se susrela s problemom sustavnog razvoja i praćenja marketinških aktivnosti te, shodno tome, funkcionalnom organizacijom djelatnika u sektoru marketinga. Dosadašnje skromne i neplanske marketinške aktivnosti moraju se zamijeniti, odlučio je vodeći management, formiranjem marketinškog odjela unutar tvrtke. No, ubrzo po donošenju ove odluke, nametnulo se pitanje, često u modernom poslovanju, je li formiranje takvog odjela dostatno ili bi trebalo započeti suradnju i s nekom vanjskom profesionalnom marketinškom agencijom? Osim toga, zadaci, ovlasti i odgovornosti marketinškog odjela vrlo su se brzo isprepleli s onima iz Odjela prodaje, te novoosnovanog Odjela odnosa s javnošću.

Na kolegijima managementa bilo je vidljivo da je teško dati jednoznačan odgovor na navedene probleme, posebice stoga što, imajući u vidu stanje u praksi, svi modeli imaju svoje prednosti i nedostatke. Stručnjaci za marketing zaposleni u tvrtci upućeniji su u stvarna zbivanja te mogu ponuditi kvalitetniju i potpuniju ponudu od ljudi koji zbivanja u tvrtci promatraju iz vanjske agencije. S druge strane, upravo to može biti i njihov najveći balast u obavljanju ovog posla, budući da nerijetko može rezultirati subjektivnošću. Zaposlenici u tvrtci najčešće čine ono što nadređeni traže i smatraju dobrim za kompaniju. Postoji vjerojatnost da se, pogotovo ako dugo rade taj posao, s vremenom i "potroše", a bez svježih ideja danas je gotovo nemoguće opstati na turbulentnom tržištu. Angažiranjem Agencije tvrtka dobiva čitav tim stručnjaka. Usluge Agencija obično su prilično skupe, no jedan njihov uspješan projekt može, dugoročno,

biti višestruko isplativ. No, postoje i razmišljanja pojedinih menagera da *Air Adriatic* vrlo vjerojatno neće biti jedini klijent izabrane Agencije pa neće dobivati dovoljno "pažnje". Osim toga, čest je slučaj da se tvrtka nedovoljno "otvori" vanjskim stručnjacima, a što je preduvjet za uspostavu uspješne suradnje. Konačno, nije lako odlučiti koju od Agencija izabrati. Agencije u Hrvatskoj su velikim dijelom nespecializirane, pa iako većina njih dobro poznaje marketinške alate, u *Air Adriaticu* postoji strah od "manjkavosti izvedbe" temeljen na nepoznavanju avio-industrije i njezinih specifičnosti.

Uposlenici u marketinškom odjelu tvrtke ovdje su svakako u prednosti, obzirom da se, s vremenom, usavrše upravo u marketinškim posebnostima industrije u kojoj djeluju.

Imajući sve to u vidu, Ante je predano nastavio izrađivati svoju analizu i prijedlog, kako bi na sljedećem kolegiju za 2 tjedna mogao prezentirati svoju ideju.

## INTERNET VJEŽBA: *Pevec d.o.o.*

*Pevec d.o.o.* od 1990. godine, mala trgovina rezervnih dijelova i sitne poljoprivredne mehanizacije, izrasla je u vodeći lanac *non-food* trgovina u Hrvatskoj, poznat pod imenom *Pevec*. Tako trenutno posjeduje 13 trgovina u svim većim hrvatskim gradovima gdje zapošljava preko 2000 radnika. Unutar prodajnih programa može se naći sve što je potrebno za izgradnju i opremanje doma. U *Pevecu* smatraju da su svi segmenti njihove djelatnosti usmjereni ka jedinom cilju – zadovoljstvu njihovih kupaca.

<http://www.pevec.hr>

1. Kako je, po Vašem mišljenju, s obzirom na broj proizvoda i prodajnih mjesta *Pevec* organiziran da bi uspješno provodio marketing planove i strategije?
2. Po Vašem mišljenju, potiče li takva organizacijska struktura marketing-aktivnosti *Peveca* njihovu efikasnu implementaciju? Argumentirajte svoj odgovor.
3. Kojim se sve aktivnostima *Pevec* bavi? Potkrijepite odgovor primjerima.

**Slika 170.** Web-stranice tvrtke *Pevec*<sup>640</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Primjerena organizacija marketing-aktivnosti temelji se na uvažavanju promjene u okruženju i po toj osnovi stvaranju takve organizacije marketing-aktivnosti kojom se brzo i efikasno reagira na prijetnje i prilike iz okruženja. Koja su polazišta za dizajniranje nove organizacije marketing-aktivnosti i o čemu je potrebno voditi računa?
2. U praksi su najraširenija četiri pristupa organizacije marketing-aktivnosti: funkcionalna organizacija, organizacija vezana za proizvod, organizacija vezana za tržište te njihova kombinacija. O kojim kriterijima ovisi hoće li će pojedina tvrtka opredijeliti se za jednu ili drugu organizacijsku formu?
3. Funkcionalnom organizacijom marketing-aktivnosti djelatnici se grupiraju prema znanjima i sposobnosti obavljanja pojedinih funkcija, a realizacija marketing-aktivnosti odvija se kroz više funkcija. Koje su najčešće funkcije?
4. Za koju vrstu gospodarskih subjekata smatrate da je je funkcionalna organizacija marketing-aktivnost najprihvatljivija. Obrazložite.
5. Istaknite najznačajnije prednosti i nedostatke organizacije marketing-aktivnosti prema proizvodu.
6. Organizacija prema tržištu/potrošaču podrazumijeva organizaciju marketing-aktivnosti koje se utvrđuju ili prema geografskim područjima ili prema skupinama potrošača. U kojim situacija se primjenjuje prva, a u kojima druga varijanta organizacije marketing-aktivnosti?
7. Navedite ključne prednosti i nedostatke organizacija marketing-aktivnosti prema tržištu/potrošaču.
8. Matrična organizacija marketing-aktivnosti predstavlja kombinaciju organizacije po proizvodima i po tržištima. Obrazložite suštinu matrične organizacije.
9. Raspravite prednosti i nedostatke matrične organizacije.

## IZVORI:

---

<sup>637</sup> <http://www.jlm-perkovic.hr>

<sup>638</sup> <http://www.arr-the-kraken.com>

<sup>639</sup> Slučaj pripremila Barbara Udovičić, prof. psih., magistrandica, voditeljica službe odnosa s javnošću *Air Adriatica*, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.

<sup>640</sup> <http://www.pevec.hr>

---







## V. TRANSFORMACIJA MARKETINGA

Za mnoge gospodarske i druge subjekte, potaknute naglim ekonomskim, društvenim i drugim promjenama krajem prošlog stoljeća, marketing postaje prioritetan u djelovanju. Najznačajnije promjene vezane su za fragmentaciju tržišta, jačanje međunarodne konkurencije, nagli razvoj tehnologije i stagnaciju poslovanja na nekim tržištima. Primjereni odgovor danim okolnostima gospodarski i drugi subjekti ostvaruju implementacijom marketing-koncepcije koja se prilagođava novonastalim promjenama u okruženju. Iz tih razloga dolazi do transformacije marketinga i primjenom u novim područjima djelovanja kao npr. u uslužnom sektoru, neprofitnim organizacijama i širenjem internet marketinga. Navedeno je predmet rasprave u podpoglavlju 13.

Nadalje, implementacija marketing-koncepcije pod utjecajem je novih trendova u poslovanju od kojih su najznačajniji oni vezani za razvijanje partnerstva s potrošačima (*Customer Relationship Management* – CRM), jačanje uloge kvalitete i koncepcije temeljene na upravljanju kvalitetom (*Total Quality Management* – TQM), jačanje svijesti, ali i poslovnog interesa za očuvanjem čovjekove okoline te nužnosti jačanja poslovnog morala. S tim u svezi u podpoglavlju 14. pod nazivom *Novi trendovi i marketing* raspravit će se navedena problematika.

## 13. NOVA PODRUČJA PRIMJENE MARKETINGA

### Ciljevi:

- Razumjeti pojam usluge.
- Identificirati osobitosti usluga.
- Raspraviti klasifikaciju usluga s obzirom na njihov plasman.
- Analizirati elemente marketing-miksa uslužnog sektora.
- Objasniti pojam neprofitnog marketinga.
- Utvrditi sudionike neprofitnog marketinga.
- Razumjeti uvjete i problematiku djelovanja neprofitnog marketinga.
- Raspraviti elemente marketing-miksa neprofitnog marketinga.
- Poimanje internet marketinga i sudionika na virtualnom tržištu.
- Spoznati karakteristike elektroničkog poslovanja.
- Analizirati marketing-informativni sustav internet-marketinga.
- Raspraviti miks internet marketinga.

Dinamika okruženja potakla je širenje implementacija marketing-koncepcije s gospodarskih subjekata koji se bave proizvodnjom na one koji pružaju usluge, s gospodarskih subjekata kojima je temeljni cilj ostvarivanje dobiti na subjekte kojima ostvarivanje dobiti nije cilj, a sve to u okrilju brzog razvoja internet poslovanja. Proizlazi da marketing ima nova područja primjene od kojih su ona najznačajnija vezana za uslužni i neprofitni sektor te poslovanje internetom. Navedeno se raspravlja obradom karakteristika marketing-usluga, internet marketinga i neprofitnog marketinga.

## 13.1. MARKETING-USLUGA

Danas je otežano razlikovati poslovanje pružanja usluga od prodaje fizičkih proizvoda jer zadovoljavanje potreba i želja potrošača nije moguće isključivo prodajom fizičkih proizvoda. Uz svaki proizvod dolazi i određena usluga, kao npr. usluga kreditiranja proizvoda, servisiranja, zatim usluga pružanja *on-line* informacija i drugo. Smatra se da je usluga proizvod koji je neopipljiv ili u osnovi takav. Ako je potpuno neopipljiv tada je plasiran izravno od prodavača potrošaču, ne može biti prevezen ili skladišten i najčešće je trenutno potrošen.

### 13.1.1. Osobitosti usluga

Neovisno o tome prodaju li se na tržištu široke potrošnje ili na poslovnom tržištu, osobitosti su usluga jedinstvene i svode se na neopipljivost, varijacije u kvaliteti isporučene usluge, neodvojivost usluge od pružatelja usluge, na učešće potrošača u stvaranju usluge i nemogućnost uskladištenja.<sup>641</sup>

**Neopipljivost usluge.** Uslugu se za razliku od fizičkog proizvoda ne može opipati, probati, držati ili vidjeti prije kupnje, tijekom korištenja, niti nakon korištenja. Kad se kupuje bušilica, tepih, automobil ili stan, te se proizvode može prije kupnje vidjeti, probati, neke se može držati u ruci i opipati. Fizički proizvodi tijekom korištenja i nakon korištenja ostaju predmeti koji su opipljivi. Usluga je neopipljiva, pa tako ako se npr. koristi usluga životnog osiguranja *Croatia osiguranja*,<sup>642</sup> tada kupnjom neke od opcija koje nudi ova osiguravajuća kuća korisnik potpisom ugovora o osiguranju kupljenu uslugu nije mogao vidjeti, dotaknuti ili probati, odnosno ta usluga je neopipljiva.<sup>643</sup>

Zbog te karakteristike ponuditelj usluge ulaže napore da korisniku ponudi osjećaj koristi ostvaren kupovanjem i korištenjem usluge. U tu svrhu koriste se razni pristupi. *Croatia osiguranje* prilikom osiguranja imovine nudi pogodnosti osiguranja na novu vrijednost, godišnje usklađenje osigurane svote sukladno s indeksom porasta ili smanjenja životnih troškova – indeksacijom,

plaćanje premije i naknade štete u domaćoj valuti na osnovi devizne klauzule – valutna klauzula.

**Promjenljivost kvalitete usluge.** Usluge nisu postojane, njihova je kvaliteta promjenljiva. Tijekom vremena kvaliteta usluge se mijenja te je upravo zbog toga usluge teško standardizirati. Razlozi promjenljivosti usluge vezuju se za uslužno osoblje i njegove postupke koje nije moguće u potpunosti predvidjeti, planirati i učiniti jednoobraznima. Uslužno osoblje u jednoj situaciji može reagirati na jedan, a u sličnoj situaciji na drugi način.

Za fizičke je proizvode standardizacija kvalitete moguća i vrlo je raširena. Svaki proizvođač namještaja za ured ili stan nastoji uvesti standardnu kvalitetu proizvoda i tu kvalitetu unapređivati. Suprotno tome, kvaliteta je usluge nepostojana i otežano je učiniti je jednoobraznom. Usluge prijevoza brodom *Jadrolinije*<sup>645</sup> od Rijeke do Splita u najvećem su dijelu jednoobrazne, ali su varijacije moguće, što opet ovisi i o doživljaju putnika. Usluge koje se nude su prijevoz s korištenjem kabine ili bez kabine. Na brodu je moguće konzumirati hranu i piće, odnosno koristiti ugostiteljske usluge. Putnik može biti iznimno zadovoljan kvalitetom ugostiteljske usluge na brodu i gostoljubivošću osoblja, ali ne i smještajem u kabini jer je npr. buka brodskih motora, prema njegovim kriterijima, prevelika. U drugom slučaju, npr. po povratku iz Splita, jedan je od putnika zadovoljan uslugom smještaja, ali ne i ugostiteljskom uslugom.

Uprava tvrtke *Jadrolinije* poduzima aktivnosti kako bi se usluge prijevoza standardizirale i obavile maksimalno profesionalno, ali se pojedine usluge ne mogu u potpunosti standardizirati jer ovise o ljudskom činitelju, a i putnici imaju različiti doživljaj kvalitete usluge.

**Neodvojivost usluge od pružatelja usluge.** Usluga se poistovjećuje s pružateljem usluge. Način na koji se percipira liječnik specijalist u medicinskom centru *Medico*<sup>647</sup> zapravo je način na koji se percipira usluga tog medicinskog centra. Npr. pregled stupnja začepjenosti vratnih žila koji se obavlja u tom centru nije moguć bez specijalne opreme i primjereno uređenog prostora, ali i znanja i sposobnosti liječnika specijalista. Pacijent s punim povjerenjem pristupa pregledu jer vjeruje u sposobnost osobe koja upravlja opremom, odnosno "čita" nalaze na ekranu i dijagnosticira stanje vratnih žila.

Slika 171. Brod Tvrtke *Jadrolinija*<sup>644</sup>



Slika 172. Tvrtka *Medico*<sup>646</sup>



Pacijent veću sigurnost osjeća ako su prostor i oprema primjereni. Zato se neodvojivosti usluge od pružatelja usluge dodaje i neodvojivost od opreme i prostora u kojemu se usluga pruža.

Neodvojivost usluge od pružatelja proizlazi i iz činjenice da se mnoge usluge konzumiraju u trenutku njihova stvaranja. Tako je npr. usluga liječničkog pregleda u *Medicu* nastala onog trenutka kada je uspostavljen kontakt pacijent - liječnik i trajala je do završetka pregleda, tj. samim pregledom konzumirana je liječnička usluga.

**Uključenost korisnika u stvaranje usluge.** Korisnici su u mnogim situacijama uključeni u stvaranje usluge. Naime, oni su samim činom konzumiranja usluge zapravo uključeni u njezino stvaranje. Neki frizerski saloni osobi koja želi skratiti ili obojiti kosu ili promijeniti oblik frizure, nude mogućnost računalne simulacije više varijanti nove frizure tako da osoba lakše može odabrati dužinu, boju i oblik frizure. U takvim frizerskim salonima mnoge žene prije odluke o promjeni izgleda kose koriste tu mogućnost i na osnovi više simulacija odabiru onu frizuru koja im najviše odgovara. U takvim situacijama prisutna je značajna uključenost osobe koja treba novu frizuru u stvaranje te usluge.

Slika 173. Pumpna stanica tvrtke *INA*<sup>648</sup>



Slična je situacija i u slučaju kad na benzinskoj crpki *INA trgovine*<sup>649</sup> vozači koriste njezine usluge tako da sami natoče benzin u rezervoar osobnog automobila, nakon čega plate gorivo na blagajni. Uključenost je korisnika potpuna, jer korisnik goriva ne samo što si sam natoči gorivo, već i odlazi do blagajne gdje zaposleniku *INA trgovine* plaća za gorivo.

**Nemogućnost uskladištenja usluge.** Usluge se ne mogu spremati i tako njihovu potrošnju odgoditi za neko vrijeme. Usluge smještaja u hotelu ne mogu se spremati, odnosno uskladištiti za ljetno razdoblje kad počinju godišnji odmori i kad je u pravilu potražnja veća od ponude. Hotelsko poduzeće *Liburnija rivijera hoteli (LRH)*<sup>651</sup> navedeni raskorak nastoji riješiti planiranjem popunjenosti smještajnih kapaciteta i poduzimanjem niza aktivnosti za privlačenje gostiju izvan sezone. Tako LRH izvan sezone u cilju privlačenja gostiju pruža nove mogućnosti aktivnog

Slika 174. Hotel *Admiral* tvrtke *LRH*<sup>650</sup>



odmora i prirodnih pustolovina na području Učke, Opatijske rivijere te sjevernog Velebita, i to organiziranjem brdskog biciklizma, *trackinga*, vožnje kajakom, slobodnog penjanja, timskih igara, a nakon doživljenoga gostima se nudi opuštanje u *wellness* ponudi pojedinih hotela.

Zbog nepopunjavanja kapaciteta u nekim je uslužnim djelatnostima izgubljena dobit velika, kao npr. za neprodane avio-usluge. U drugim je djelatnostima izgubljena dobit zbog nepopunjavanja kapaciteta manja, kao npr. za foto-studio kad nije imao očekivani broj korisnika. Međutim, subjekti iz jednih i drugih djelatnosti poduzimaju aktivnosti da se popunjenost kapaciteta poveća. *Croatia Airlines*<sup>653</sup> poduzima niz aktivnosti, izravno ili preko turističkih agencija, kako bi se svako mjesto u zrakoplovu za određenu destinaciju prodalo. Foto-studio *Kurti*<sup>654</sup> također poduzima niz aktivnosti kako bi privukao nove korisnike. To se obično čini promotivnim akcijama i/ili prigodnim snižavanjem cijena za npr. veće skupine, vjenčanja, fotografije za dokumente i slično.

Slika 175. Zračni prijevoznik <sup>652</sup>



### 13.1.2. Plasman usluga

U plasmanu usluga marketing-stručnjaci vode računa isporučuje li se usluga pretežito opremom ili uslužnim djelatnicima, je li plasman usluge vezan za aktivnosti koje su opipljive ili neopipljive, te je li plasman usluga usmjeren na korisnika ili je korisnik usmjeren prema pružatelju usluga.

**Usluge isporučene pretežito opremom ili ljudima.** Razlikuju se dvije skupine usluga: prva obuhvaća usluge koje se temelje na opremi, a druga obuhvaća usluge koje se temelje na uslužnim djelatnicima.

Prva skupina obuhvaća usluge u čijem plasmanu se koristi oprema uz učešće uslužnih djelatnika, pri čemu se razlikuju usluge koje se pretežito temelje na opremi, usluge koje pretežito pružaju nekvalificirani djelatnici s odgovarajućom opremom te usluge koje pretežito pružaju visokokvalificirani djelatnici s vrijednom opremom.

Usluge koje se pretežito temelje na opremi obuhvaćaju usluge koje se pružaju s potpuno automatiziranom opremom. Tvrtka *Bio Natura*<sup>655</sup> pruža takve usluge koje se pretežito temelje na opremi.

Slijede usluge koje pružaju nekvalificirani djelatnici s odgovarajućom opremom, kao što je npr. slučaj kada djelatnici *Metisa*<sup>656</sup> sakupljaju i prerađuju metalne otpatke te ih tako pretvaraju u kvalitetnu sekundarnu sirovinu spremnu za vraćanje u proces proizvodnje. U tu svrhu oni se koriste raznom opremom –



automatskim prešama, velikim automatskim škarama za rezanje limova, aparatima za autogeno rezanje i slično.

Nadalje, slijede usluge koje pružaju kvalificirani djelatnici s vrijednom opremom. Tu spadaju usluge izrade računalnih programa ili rad s tim programima, usluge prijevoza brodom, usluge prijevoza zrakoplovom, usluge brze dostave pošte i slično. Uslugu brze dostave pošte vrlo uspješno obavlja *City Express*<sup>657</sup> s raznim vrstama vozila.

Druga skupina obuhvaća usluge koje se pretežito temelje na ljudima. Te usluge pružaju profesionalne osobe npr. konzultanti za marketing, savjetnici za financijska pitanja, arhitekti, odvjetnici i drugi; kvalificirane i nekvalificirane osobe s jednostavnom opremom npr. postolari, vodoinstalateri, autoelektričari i drugi; te nekvalificirani djelatnici kao npr. usluge održavanja teniskih terena, usluge kućnih pomoćnica, vrtlara i slično, za što nije potrebna posebna vještina.

Slika 176. Logo *Vox*<sup>658</sup>



**Usluge vezane za aktivnosti koje su neopipljive ili opipljive.** Određena je aktivnost prisutna pri isporuci usluge. Ta aktivnost može biti opipljiva ili neopipljiva.

Opipljiva aktivnost javlja se u situacijama kada je usluga usmjerena prema ljudskom tijelu ili prema nekoj stvari. Usluge usmjerene prema ljudskom tijelu javlja se u slučaju npr. usluge *fitness* centra

ili usluge masaže.

Opipljiva aktivnost javlja se i u situacijama kad je usluga usmjerena prema nekoj stvari, kao npr. usluge održavanja čistoće prostorija, usluge popravaka i održavanja razne opreme.

Neopipljiva aktivnost javlja se u situacijama kad je usluga usmjerena na ljudsku svijest, kao što su usluge učenja stranih jezika, kazališne predstave, koncerti i slično.

Neopipljiva aktivnost javlja se i u situacijama kad je usluga usmjerena prema nekoj djelatnosti, kao što su bankarske usluge, usluge osiguranja imovine, računovodstvene usluge.

**Usluge usmjerene prema korisniku ili korisnik usmjeren prema pružatelju usluga.** Razlikuje se situacija kad korisnik kreće prema pružatelju usluge. Pritom je potrebno razlikovati situaciju kad se korisnika zadovoljava na individualnoj osnovi ili kao dio mase. Tako se npr. kad vlasnik mobitela koji je utvrdio kvar na mobitelu mora otići do servisa, radi o situaciji gdje se korisniku zadovoljavaju potrebe na individualnoj osnovi. Kad osoba koja treba javni prijevoz odlazi do autobusne stanice u potrazi za prijevozom, tada se

zadovoljavaju njene potrebe kao jednog od mnogih koji čekaju na autobusnoj stanici.

U drugoj situaciji pružatelj usluga dolazi do korisnika usluge i pritom to može biti na individualnoj ili masovnoj osnovi. Tako npr. kad neka obitelj zatraži dopremu lož ulja za centralno grijanje, *INA trgovina*<sup>659</sup> svojim vozilom i uz asistenciju svojih djelatnika dolazi do kuće vlasnika i napuni spremnik s nekoliko tisuća litara lož ulja. Time je ispunjena navedena usluga dolaskom do korisnika usluge na individualnoj osnovi.

Na masovnoj osnovi također isporučitelj usluge može dostaviti uslugu korisnicima. Tako npr. uslugu dostave dnevnih novina *Novi list*<sup>661</sup> na kućnu adresu koriste mnogi čitatelji.

Moguća je i treća situacija kada korisnik i pružatelj usluge obavljaju transakciju virtualno, tj. bez dolaska ili odlaska na mjesto gdje se usluge stvaraju ili primaju. I u ovoj situaciji moguće je razlikovati individualni i masovni pristup. Tako npr. u individualnom pristupu *Privredna banka Zagreb*<sup>662</sup> svojim štedišama nudi *Amex* karticu.<sup>663</sup> Kao primjer za masovni pristup može poslužiti aktivnost tvrtke *DCM*<sup>664</sup> koja, kao najveći nacionalni koncesionar kabelaške televizije u Hrvatskoj, nudi usluge distribucije televizijskih i radioprograma, pristup internetu putem kabelaškog modema, kao i puni spektar ostalih usluga širokopojasne mreže, građanima u mnogim dijelovima grada.

Slika 177. Koncesionar *DCM*<sup>660</sup>



### 13.1.3. Marketing-miks uslužnih subjekata

Uslužni subjekti odabiru tržište na kojemu će djelovati koristeći se segmentacijom uslužnih tržišta. Ona se odvija se na jednak ili sličan način kao i na drugim tržištima. Koriste se različite varijable za segmentaciju, kao što su demografska, geografska, socio-ekonomska, psihografska i druge varijable. Jednom kad je odabrano ciljno tržište pristupa se definiranju kombinacije elemenata marketing-miksa za odabrano ciljno tržište tj. pristupa se određivanju politike usluga, politike cijena, politike distribucije i politike promocije.

**Politika usluga.** Usluge se mogu podijeliti, kao što je to slučaj s fizičkim proizvodima, na usluge koje koriste poslovni uslužni subjekti te na usluge koje koriste fizičke osobe. Pojedine usluge, kao što su to npr. poštanske usluge, usluge telefonije, usluga isporuke gradskog plina i druge usluge, koriste obje

vrste korisnika – i poslovni i krajnji korisnici. Neovisno o tome što se radi o jednakoj vrsti usluge korisnici se promatraju kao dva odvojena segmenta.

Zbog neopipljivosti usluga pristupi koji su uspješni kod fizičkih proizvoda nemaju učinak ili su neostvarivi kod usluga. Tako se npr. usluge ne mogu ambalažirati i označavati, što se kao sredstvo koristi za zaštitu ali i promociju fizičkih proizvoda.

Nadalje, u politici razvoja novog proizvoda inovacije se mogu zaštititi patentima. Zaštita usluga patentima nije moguća i mnogi primjeri ukazuju da se uspješno razvijena nova usluga brzo kopira. Primjer za to je dostava *pizze* na kućnu adresu, koja je svojevremeno dobro prihvaćena, ali je i odmah kopirana. Danas mnoge *pizzerije* nude tu uslugu, ali da bi se razlikovale od konkurenata uz *pizzu* isporučuju i piće ili se koriste neke druge promocijske aktivnosti koje se također lako kopiraju.

Međutim, za uslugu je značajno da se može koristiti učincima stvaranja marke usluga. Razvijanje marke usluge značajno je iz razloga što korisnik usluga s mnogo više rezerviranosti pristupa vrednovanju usluga. Razlog je taj

**Slika 178.** Usluga *Dhl-a*<sup>665</sup>



što su one nevidljive i ne mogu se doživjeti bez da ih se proba. Stvaranju marke usluga potrebno je posvetiti posebnu pažnju jer se s poznatošću marke mnoge dvojbe i nesigurnosti kod korisnika anuliraju. Više je gospodarskih i drugih subjekata u uslužnom sektoru prepoznalo prednosti razvoja marke usluga – od međunarodnih uslužnih kompanija do lokalnih gospodarskih subjekata. Tako npr. međunarodna kompanija *DHL*<sup>666</sup> uspješno gradi svoj

*brand* uz sudjelovanje u podružnicama u svim dijelovima svijeta, što vrijedi i za hrvatsku podružnicu. U 2003. godini *Deutsche Post World Net*, kao vlasnik *DHL-a*, ujedinio je međunarodnu ekspresnu dostavu i logistiku, i na taj način pridonio jačanju *branda*. *DHL* nudi čitav niz usluga, od kojih su posebno značajne brze dostave dokumenata i paketa u svim dijelovima svijeta i iz svih dijelova svijeta, uz mogućnost praćenja putovanja pošiljki.

**Politika cijena.** Određivanje cijena usluge temelji se na uvažavanju potražnje za uslugom, na troškovima potrebnima za stvaranje usluge i na utjecaju konkurenata. Utjecaj konkurenata na cijene kod određenih je vrsta usluga ograničen jer su one monopolskog karaktera, kao što je to slučaj kod komunalnih usluga. Tako se npr. voda u stanovima plaća prema prosječno potrošenim kubičnim metrima vode po osobi, iako neke osobe troše više, a druge manje. Slična je situacija s odvozom kućnog otpada i drugim uslugama.

Oblikovanje cijena usluge najčešće se svodi na dvije metode: metodu dodavanja određenog postotka na troškove usluge i metodu povrata investicija.

Prva je metoda najraširenija u definiranju cijena intelektualnih usluga, kao što su usluge konzultanata, odvjetnika, liječnika i drugih. Na ukupnu cijenu troškova usluge dodaje se određeni postotak kojim se osigurava ostvarivanje dobiti. Tako npr. *Ekonomski fakultet Rijeka*<sup>667</sup> u oblikovanju cijena projekata polazi od troškova autorskih honorara istraživača, materijalnih troškova i postotka koji se namjenski koristi za unapređenje materijalne osnovice rada.

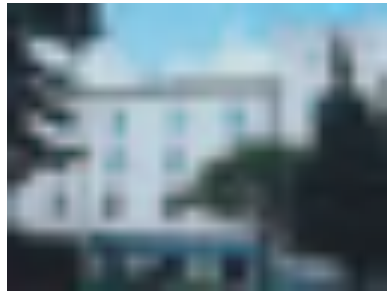
Druga se metoda najčešće koristi pri oblikovanju cijena kapitalno intenzivnih usluga. Tako se npr. u hotelskoj industriji uvažava kriterij povrata investicija, kao i u slučaju pružanja usluga u brodskom prijevozu. Poduzeće za prijevoz putnika *Bačić* u oblikovanju cijene usluge izleta brodom po Kvarneru polazi od cijene koštanja broda, koja iznosi 2.000,00 €/dan. Na tu cijenu dodaju se troškovi hrane i pića. Vlasnici su u određivanju cijene na bazi troška 2.000,00 €/dan pošli od uvažavanja kriterija povrata investicije.

Karakteristično je da su mnoge usluge na poslovnom tržištu i na tržištu krajnje potrošnje predmet pregovora između ponuditelja i korisnika usluga. Tako npr. predmet pregovora mogu biti cijene usluga projektantskog biroa za izradu projekta novog trgovačkog kompleksa na poslovnom tržištu, a primjer za to je i usluga autoelektričara.

**Politika distribucije.** Mnogi smatraju da je gospodarskim i drugim subjektima u uslužnom sektoru osnovna prednost lokacija na kojoj se pruža usluga. Navedeno nije apsolutno točno za sve vrste usluga. Tako je npr. za *caffè* bar mnogo važnije biti lociran u poslovnom centru ili urbanoj sredini nego na periferiji, dok je za automehaničara do kojega se dolazi automobilom dobra lokacija i ona na periferiji. Za velike trgovačke centre bitno je da se lociraju u blizini ulaza ili izlaza na autoputeve i da raspolažu s velikim parkirališnim prostorom.

Kanali distribucije za usluge su, zbog njihovih karakteristika, jednostavni. Najčešće se svode na izravni kontakt između ponuđača i korisnika usluga, a samo iznimno se javljaju posrednici. Tako je npr. za usluge fizioterapeuta kanal distribucije izravan, jer nije moguće odvojiti korisnika

Slika 179. Ekonomski fakultet Rijeka<sup>668</sup>



Slika 180. Usluga fizioterapeuta<sup>669</sup>



usluge od osobe koja pruža fizioterapeutsku uslugu. Slična je situacija i kod mnogih drugih usluga.

Međutim, postoji dio usluga koje se odvijaju preko posrednika. Tako je npr. više agenata angažirano na prodaji osiguranja imovine i života, dok se angažiranje sredstava u dionice koje kotiraju na burzi odvija preko ovlaštenih brokera itd. Vrlo je raširena prodaja avionskih karata preko za to specijaliziranih agencija koje zakupljuju i cijele destinacije i karte preprodaju drugim agentima ili izravno korisnicima.

Fizička distribucija kada govorimo o uslugama nije potrebna jer se usluge po svojoj prirodi ne mogu skladištiti niti transportirati.

**Slika 181.** *Terme Selce*<sup>670</sup>



**Politika promocije.** Promoviranje usluga, nečega što se ne vidi ili se ne može opipati, težak je zadatak. Upravo taj zadatak moguće je uspješno riješiti ako se u promoviranju polazi od postavke da se usluge moraju učiniti opipljivima ili ako se promoviranjem teži stvaranju konkretnog imidža. *Hypo banka*<sup>671</sup> npr. svojom maskotom i njezinom slikom – nilskim konjem, ostavlja dojam snage i veličine, dok ostale banke koriste druge pristupe kojima naglašavaju efikasnost, iskustvo i status. Ostali uslužni subjekti nastoje kroz promocijske aktivnosti isticati "vidljive" koristi koje će se ostvariti ako se koristi određena usluga. Specijalizirani medicinski centri, kao što su *Terme Selce*,<sup>672</sup> u promocijskim aktivnostima ističu svoju

lokaciju - ...*djelujemo u klimatsko-lječilišnom kraju crikveničke rivijere; znanje, stručnost i iskustvo – ...vrhunske rezultate u prevenciji i terapiji mnogih bolesti ostvarujemo visokostručnim timskim radom i dugogodišnjim iskustvom; opremu – ...unutarnje uređenje po uzoru na poznate svjetske kuće.*

Za uslužni je sektor od posebne važnosti osobna prodaja kao oblik promocije. Osobna prodaja koristi se za prodaju i promociju mnogih usluga, ali je najprisutnija u prodaji usluga osiguranja. Navedeno iz razloga što je usluga osiguranja osoba i imovine složena i osoba koja prodaje uslugu mora imati sposobnost razvijanja odnosa s korisnicima, ali i biti dovoljno stručna da može odgovoriti na sva pitanja potencijalnog korisnika i pružiti savjet. Smatra se da će buduće prodajne mogućnosti usluga u mnogome ovisiti o sposobnosti razvijanja odnosa s klijentima jer upravo dobri odnosi s klijentima osiguravaju povjerenje i zadovoljstvo.

## 13.2 NEPROFITNI MARKETING

Marketing se ne može promatrati i poimati isključivo s profitabilnih pozicija; on ima i drugu dimenziju koja humanizira marketinške koncepcije. Marketing obuhvaća i neprofitno djelovanje na tržištu.<sup>673</sup>

Neprofitno djelovanje na tržištu vezuje se za neprofitne subjekte koji u svom djelovanju uvažavaju i implementiraju marketinške koncepcije – marketing neprofitnih subjekata. Marketing neprofitnih subjekata ima svoje karakteristike i specifičnosti.

### 13.2.1. Polazište neprofitnog marketinga

Na tržištu uvijek dolazi do razmjene, neovisno o tome je li razmjena motivirana stvaranjem dobiti (profita) ili ne. Razmjena je uvijek prisutna zbog koristi koja se njome ostvaruje, a korist nije uvijek vezana za dobit. Neovisno o tome radi li se o profitnom ili neprofitnom djelovanju na tržištu, smatra se da postoje tri osnovne koristi i to: ekonomska, društvena i psihološka.<sup>674</sup>

Ekonomske koristi ostvaruju se u situaciji kad su predmet razmjene proizvodi (fizički proizvod, usluga, ideje). Tako npr. kad netko kupuje motocikl *Honda*<sup>675</sup> korist ostvaruje na osnovi posjedovanja prijevoznog sredstva koje mu omogućuje da iz jedne lokacije brzo i bez velikih troškova dođe na drugu lokaciju. Za ostvarenje navedenoga potrebno je potrošiti određena sredstva.

Društvene koristi odnose se na doprinos pojedinaca ili organizacija u ostvarivanju koristi za širu društvenu zajednicu. Tako npr. kad se održavaju dobrotvorni koncerti, kupnjom ulaznice pojedinac, gospodarski ili drugi subjekt pridonose dobrotvornoj akciji. Pritom doprinos ostvarenju društvene koristi nije samo u vrijednosti plaćene ulaznice, već i u vremenu koje je uloženo umjesto da se obavljaju neki drugi prioritetni zadaci za pojedinca ili tržišne subjekte.

Psihološke koristi vezuju se za korist koju ostvaruje pojedinac, a koja se očituje njegovim zadovoljstvom. Tako npr. osoba koja volontira u sportskom klubu ostvaruje korist koja se svodi na osjećaj zadovoljstva postignutim rezultatima u razvoju kluba. Sudjelovanje u dobrovoljnom radu iziskuje ulaganje slobodnog vremena, energije, poslovnih kontakata, a sve u cilju realizacije planiranih ciljeva kluba.

Neprofitni marketing vezuje se za primjenu marketinga kod subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru, odnosno kod subjekata koji pružaju društvene i psihološke koristi. Jedan takav subjekt je i *GONG*.<sup>676</sup> *GONG* je nestranačka udruga građana utemeljena 1997. godine radi poticanja građana na aktivnije sudjelovanje u političkim procesima. Ona provodi nestranačko nadgledanje izbornog procesa, vrši edukaciju građana o njihovim pravima i

dužnostima, potiče obostranu komunikaciju građana i njihovih izabраниh predstavnika, zalaže se za transparentnost rada svih javnih službi, provodi kampanje javnog zagovaranja te potiče i pomaže samooorganiziranje građana. Svojom aktivnošću *GONG* osigurava društvenu korist za zajednicu, ali i psihološku korist za volontere – članove *GONGA*.

Neprofitni marketing ne razlikuje se bitno od konvencionalnog marketinga u specifičnostima elemenata marketing-miksa, već u prvom redu u temeljnim ciljevima. U profitnom sektoru osnovni je cilj zadovoljiti potrošače uz ostvarenje dobiti (profita), dok je u neprofitnom sektoru to vezano za ostvarivanje koristi za društvo, odnosno zajednicu.

Međutim, neprofitni marketing se razlikuje od konvencionalnog marketinga po sudionicima neprofitnog marketinga. Pod sudionicima neprofitnog marketinga podrazumijevaju se svi oni subjekti – pravne ili fizičke osobe, koji se javljaju kao nositelji i kreatori neprofitnog marketinga, te subjekti – pravne i fizičke osobe, koji se javljaju kao korisnici, odnosno "potrošači proizvoda" neprofitnog marketinga.<sup>677</sup>

Lista je subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru dugačka i uključuje subjekte koji se bave raznim djelatnostima. Ona tako npr. uključuje i tijela državne uprave, sindikate, udruge za zaštitu životinja, sportske klubove, religijske organizacije, udruge građana za borbu protiv raka, udruge liječenih alkoholičara itd. Oni svojim djelovanjem zadovoljavaju svoje potrebe i potrebe korisnika, kojih također ima više vrsta: od pojedinaca, organizacija, volontera do šire javnosti. Dakle, jedni sudionici neprofitnog marketinga stvaraju ponudu, dok drugi koriste djelotvornost njihove aktivnosti.<sup>678</sup>

### 13.2.2. Karakteristike djelovanja

Za potpuno razumijevanje neprofitnog marketinga korisno je raspraviti razlike u tržišnim uvjetima i djelovanju subjekata u neprofitnom i profitnom sektoru. Te su razlike uočljive posebno kod određivanja ciljnog tržišta, ciljeva i istraživanja tržišta, ponašanja sudionika na neprofitnom tržištu.

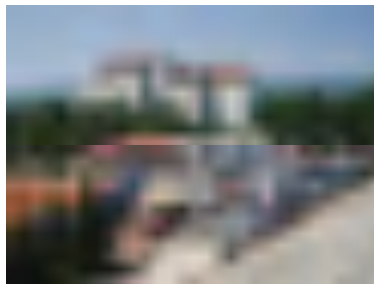
**Ciljno tržište.** U procesu razmjene različite su osobe (pravne i fizičke) kojima se obraćaju subjekti iz profitnog sektora u odnosu na osobe (pravne i fizičke) kojima se obraćaju subjekti iz neprofitnog sektora.

Subjekti iz profitnog sektora u procesu razmjene razvijaju odnose s ciljnim tržištem koje čine potrošači koji djeluju na poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje. Utjecaji dolaze i od drugih sudionika na tržištu, ali se marketinški stručnjaci koncentriraju pretežito na proces razmjene s potrošačima.

Subjekti u neprofitnom sektoru imaju druge sudionike na svom ciljnom tržištu. To mogu biti različite interesne skupine i/ili šira javnost.

Tako se npr. Tenis-klub *Kvarner*<sup>679</sup> u ostvarivanju svojih ciljeva, koji se ukratko mogu interpretirati kao unapređenje bavljenja tenisom, susreće i u interakciji s više interesnih skupina i širom javnošću. Tenis-klub kao neprofitna sportska udruga, kao uostalom i drugi subjekti u neprofitnom sektoru, u interakciji je s mnoštvom interesnih skupina. U osnovi se te skupine mogu podijeliti u dvije cjeline: jednu koja je neposredno zainteresirana za ostvarenje ciljeva udruge i drugu koja je posredno zainteresirana za razvoj tenisa.

Slika 182. Tenis klub *Kvarner*<sup>680</sup>



U prvu skupinu spadaju članovi Upravnog odbora, članovi Skupštine, članovi Nadzornog odbora, takmičari, rekreativci, roditelji djece koja pohađaju tenis-školu, poslovni partneri koji operativno vode treninge i tenis-školu te djelatnici Kluba.

U drugu skupinu pripadaju osobe i subjekti koji su neizravno zainteresirani za rad Kluba. U tu skupinu spadaju npr. tvrtke s kojima Klub surađuje nabavkom opreme i drugog materijala, sponzori koji prate realizaciju programa za koji su izdvojili sredstva, građani koji žive u susjedstvu i koji su zainteresirani da se što manje remeti mir u naselju itd.

**Ciljevi i istraživanje tržišta.** Ciljevi gospodarskih subjekata u pravilu se vezuju za ostvarivanje dobiti, iako oni mogu biti vezani i za povećanje tržišnog udjela, osvajanje novog proizvoda, ulazak na inozemna tržišta i drugo. Sve odluke koje se donose u profitnom sektoru usmjerene su na ostvarenje tih ciljeva. U realizaciji ciljeva odabiru se one strategije i taktike marketinga koje najviše pridonose povećanju dobiti. Za razliku od ciljeva gospodarskih subjekata, ciljevi subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru nisu usmjereni prema ostvarivanju dobiti.

Ciljevi su subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru mnogostruki i često ih nije moguće iskazati.

Navedeno onemogućuje njihovo vrednovanje i kontrolu ostvarenja. Međutim, u situacijama kada šira javnost iskazuje zanimanje za provjeru djelovanja nekog od subjekata u neprofitnom sektoru, tada interesne skupine analiziraju situaciju i preporučuju poduzimanje odgovarajućih aktivnosti. Tako npr. u slučaju određivanja visine ulaznice za posjet galeriji ključne interesne skupine mogu utjecati da se prihvodi na osnovi cijena ulaznica smanje time što će im se smanjiti jedinična cijena. U suprotnom, prema njihovom sudu, remeti se ostvarivanje misije navedene galerije.

Često se događa da su ciljevi subjekata u neprofitnom sektoru u suprotnosti s preferencijama korisnika usluga. Tako npr. neka galerija predviđa u svom programu izložbi prezentirati radove umjetnika kako bi se publika

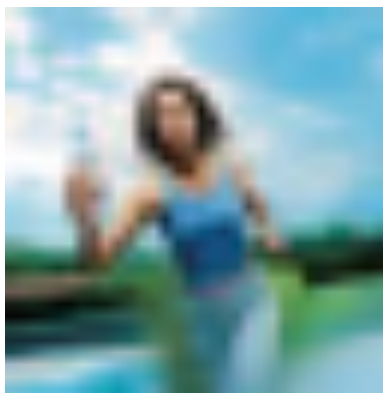


upoznala s najznačajnijim radovima određenog razdoblja. S druge strane, ključni sponzor sugerira da to bude izložba radova koji će privući mnogo posjetitelja, iz čega proizlazi situacija u kojoj zanimanje ciljne skupine nije uvijek u prvom planu. Naime, neprofitni subjekti, kao što su galerije, imaju dvojaku publiku. Jedna je ona koja osigurava njezino djelovanje i sredstva potrebna za to (sponzori, lokalna zajednica), a druga je ona koja ta sredstva koristi (posjetitelji). Smatra se da kratkoročno neispunjavanje zahtjeva korisnika, u navedenom primjeru – posjetitelja galerije, nema većeg negativnog utjecaja na dugoročne odnose. Međutim, dugoročno neuvažavanje potreba i želja potrošača u neprofitnom sektoru imalo bi negativne posljedice.

Subjekti koji djeluju u neprofitnom sektoru u donošenju se odluka koriste različitim izvorima informacija. One su, za razliku od uvjeta u kojima djeluju subjekti profitnog sektora, vrlo limitirane. Tako npr. subjekti koji djeluju u neprofitnom sektoru nemaju na raspolaganju sekundarne informacije ili su one vrlo oskudne.

Nadalje, s obzirom na prirodu neprofitnog sektora, dobivanje je primarnih podataka otežano, a provedene istraživanja tržišta limitirano troškovima i uključenosti ispitanika. Npr. ispitanici će se lakše uključiti u istraživanje potrošnje piva nego što će to učiniti vezano za štetnost pušenja. Nadalje, istraživači u neprofitnom sektoru nalaze se često u situaciji da su ispitanici indiferentni. Oni su indiferentni jer nisu upoznati sa situacijom ili ih ta situacija ne zanima. Tako npr. problem velikog broja pasa ili mačaka koji nisu pod nadzorom, za veći broj građana ne predstavlja problem ili ih ostavlja ravnodušnima. Marketing-stručnjak u neprofitnoj organizaciji koja rješava takav ili sličan problem nailazi na nedostatak izvora informacija za donošenje odluka.

**Slika 183.** Sportašica s *Jamnicom*<sup>681</sup>



**Prilagodavanje ponašanja.** Subjekti u neprofitnom sektoru imaju često zadatak da utječu na ponašanje svojih korisnika. U realizaciji tog zadatka nailazi se na poteškoće vezane za uvjeravanje u korisnost novog ponašanja. Tako je npr. otežano uvjeriti nekoga da prestane pušiti jer je to štetan oblik ponašanja za zdravlje pušača i okolinu. Pušenje je navika i, po nekim kriterijima, zadovoljstvo kojega se teško odreći u ime budućeg zdravlja i zdravlja šire okoline.

S druge strane, gospodarski subjekti u profitnom sektoru s mnogo manje uložene energije u promocijske aktivnosti mogu svoje kupce uvjeriti na promjenu ponašanja. Tako nas npr. iz *Jamnice* uvjeravaju da je za sportaše primjerenije

piti vodu iz ambalaže od 0,75 litara, umjesto, kao do sada, iz ambalaže od 0,5 litara.

U neprofitnom sektoru korisnike se uvjerava da se odreknu neke koristi, pri čemu drugi na toj osnovi ostvaruju veću korist. Tako npr. ograničenje brzine utječe da vozači trebaju više vremena za isti put, tj. smanjena je korist. S druge strane, država kao inicijator smanjenja brzine ostvaruje korist tako što se povećava sigurnost na cestama i time smanjuje broj nesreća. Manji broj nesreća povezan je s manjim štetama i manjim troškovima oporavka povrijeđenih koji se liječe na teret sustava obveznog zdravstvenog osiguranja.

Nadalje, mnoge koristi koje se nude kroz neprofitni sektor društvenog su i psihološkog karaktera, pa je njihovo komuniciranje putem promocije otežano.

U neprofitnom sektoru nije moguće u potpunosti se prilagoditi korisnicima, kao što se to čini prema potrošačima u profitnom sektoru. Gospodarski subjekt koji proizvodi voćne sokove okus soka može prema potrebi i zahtjevima potrošača učiniti slađim, gorčim ili mu dodati neku aromu. U neprofitnom sektoru, npr. u slučaju donacije ljudskih organa, pojedini organ kao srce, pluća i slično, nije moguće prilagoditi zahtjevima osobe koja čeka na transplantaciju organa.

### 13.2.3. Marketing-miks neprofitnog marketinga

Subjekti koji djeluju u neprofitnom sektoru definiraju svoju ponudu u okvirima kombinacije elemenata marketing-miksa, uz prethodni odabir ciljnog tržišta. Odabir ciljnog tržišta ostvaruje se segmentacijom tržišta. Segmentacijom tržišta ustvari se grupiraju korisnici usluga u manje homogene skupine koje se međusobno razlikuju. Na taj se način stvaraju uvjeti za bolje i cjelovitije upoznavanje karakteristika, navika i reakcija korisnika, što u konačnici pridonosi prilagođavanju marketing-miksa. Smatra se da je svaki oblik segmentacije bolji od promatranja korisnika kao jedne nediferencirane cjeline.

**Politika usluga.** Subjekti u neprofitnom sektoru nisu u mogućnosti u potpunosti prilagoditi usluge zahtjevima korisnika kako bi se povećao potencijal tržišta, kao što je to pravilo u profitnom sektoru. U profitnom je sektoru imperativ da se usluge stalno prilagođavaju potrebama potrošača. U neprofitnom sektoru situacija je drugačija.

Slika 184. Kazališna predstava<sup>682</sup>



U neprofitnom je sektoru situacija složenija, jer su usluge koje se nude definirane statutom, a realizacija ovisi o ključnim ljudima koji upravljaju neprofitnim subjektima. Tako bi se npr. u kazalištu mogli održavati koncerti *folk* zvijezda s vrlo izglednim dobrim financijskim uspjehom, međutim to je izvan svrhe postojanja i ciljeva kazališta i malo je vjerojatno da bi bilo koja uprava kazališta prihvatila taj izazov.

Uvažavajući navedena ograničenja, marketinškim stručnjacima u neprofitnom sektoru preostaje opcija razvijanja usluge na temelju segmentacije, diferencijacije i pozicioniranja. Uspjeh se može očekivati ukoliko se utvrdi dovoljno velik segment koji prihvaća vrijednosti koje nude pojedini subjekti u neprofitnom sektoru.

**Politika distribucije.** Sustav distribucije u neprofitnom sustavu ima ograničene mogućnosti doprinosa unapređenju marketing-miksa. Naime, velika većina subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru nalazi se na jednoj ili eventualno malom broju lokacija. Iz tih činjenica proizlaze i ograničenja koja stoje pred ovim elementom marketinga u pridonosenju kvaliteti marketing-programa.

Slika 185. Ekonomski fakultet Split<sup>683</sup>



Tako se npr. *Ekonomski fakultet u Splitu*<sup>684</sup> nalazi na lokaciji u ulici Matice hrvatske. Korisnici usluga tog fakulteta, tj. studenti, prisiljeni su dolaziti na navedenu lokaciju jer Fakultet nije u mogućnosti "distribuirati" usluge na drugim lokacijama. Opcije koje u cilju unapređenja distribucije stoje na raspolaganju *Ekonomskom fakultetu u Splitu* ograničene su i svode se na

prilagodavanje radnog vremena studentima, osiguranje parkirališnog prostora za studente i djelatnike Fakulteta te urednost i opremljenost prostorija. Te su mogućnosti u Splitu vrlo kvalitetno riješene.

Moderna tehnologija, u prvom redu internet, u mnogome mijenja situaciju. Određene aktivnosti vezane za distribuciju, danas i ubuduće, poprimaju druge dimenzije. Usluge koje imaju karakter informacija mogu se dostavljati korisnicima putem elektronske pošte ili postaviti na *web*-stranicama. Poslijediplomski studij *Marketing menadžment*, koji organizira Ekonomski fakultet u Rijeci, sve informacije o studiju, rasporedu predavanja, sinopsisi s predavanja, *Power Point* prezentacije profesora za pojedine kolegije i čitav niz informacija nude se na *web*-stranici Fakulteta. Preko *web*-stranice objavljuje se i natječaj za upis novih generacija, a obavljaju se i predbilježbe za upis.<sup>685</sup>

**Politika cijene.** Cijena kao element marketinga u neprofitnom sektoru ima manju važnost. Manja važnost proizlazi iz činjenice što većina subjekata u neprofitnom sektoru ne vrednuje svoje usluge, odnosno svojim ih korisnicima pruža besplatno. Tako djeluje i *Poduzetnički informativni centar*<sup>686</sup> koji je

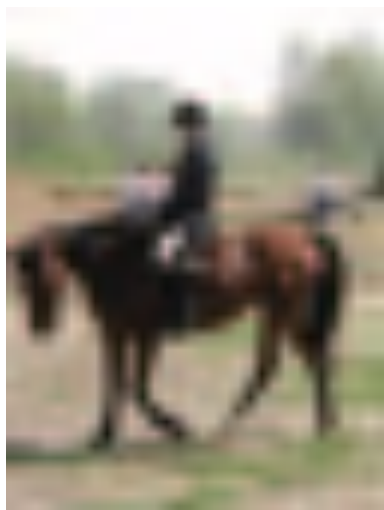
otvoren s ciljem da pomogne razvoj malih poduzeća te da poduzetnicima i građanima na jednom mjestu osigura sve potrebne informacije za realizaciju raznih inicijativa. Poduzetnički informativni centar usmjeren je i na stvaranje novih tvrtki te na daljnji rast i razvoj postojećih, i ne naplaćuje korisnicima svoje usluge, tj. usluge su besplatne. Prihode ostvaruje iz budžeta lokalne i regionalne samouprave te iz državnog proračuna.

Pojedini subjekti koji djeluju u neprofitnom sektoru, kao bolnice ili fakulteti, dijelom naplaćuju svoje usluge. U prvom je slučaju to na osnovi izvršenog pregleda ili broja dana boravka u bolnici, a u drugom slučaju na osnovi troškova studiranja u jednoj akademskoj godini. Tako se npr. dan boravka u bolnici naplaćuje 42,82 kune/dan,<sup>687</sup> a jedna godina studiranja na ekonomskim fakultetima u Hrvatskoj za studente koji sami plaćaju studiranje iznosi 5.500,00 kuna u akademskoj godini 2005./2006.<sup>688</sup> Karakteristično je za subjekte koji djeluju u neprofitnom sektoru da u pravilu ne mogu utjecati na cijenu povećanjem proizvodnosti.

**Politika promocije.** Ključni element marketing-miksa za subjekte koji djeluje u neprofitnom sektoru je promocija. U neprofitnom je sektoru komuniciranje s korisnicima imperativ. Komuniciranje se ostvaruje kroz više medija: od tiskanih medija – dnevnika ili tjednika, revija i specijalnih časopisa, do radija i televizije. Problem koji je registriran u objavljivanju oglasa i drugim oblicima komuniciranja s korisnicima, vezan je za neprofesionalan pristup. Naime, u želji da se skromna sredstva neprofitnog subjekta racionalno potroše mnogi samostalno pristupaju kreiranju poruka i komuniciranju s korisnicima. I pored ostvarene uštede na osnovi neangažiranja profesionalnih propagandnih stručnjaka, šteta je u pravilu veća od uštede jer poruka nije postigla svoj cilj.

Jedna dobro osmišljena promocijska kampanja bila je npr. *Dajmo da čuju*.<sup>690</sup> Akcija *Dajmo da čuju* najveći je humanitarni projekt proveden od vremena Domovinskog rata do danas. Naslanjala se na akciju Ministarstva hrvatskih branitelja Domovinskog rata *Anamarija u svijetu zvukova*, kojom je prikupljen novac za kupnju 30 umjetnih pužnica za gluhu djecu hrvatskih branitelja, i nastavljena akcijom *Dajmo da čuju* čiji je cilj bio prikupiti dovoljna novčana sredstva za kupnju pužnica. Ugradnjom tih pužnica danas oko 85 gluhe djece normalno čuje. Akcija *Dajmo da čuju* u potpunosti je uspjela, a uključila je čitavu Hrvatsku.

Slika 186. Član udruge *Mogu*<sup>689</sup>



U mnogim subjektima koji djeluju u neprofitnom sektoru osobna je prodaja najjači oblik komuniciranja s korisnicima. S obzirom da se rad takvih subjekata temelji na volonterskom radu mnogih građana, oni svojom aktivnošću na terenu u kontaktima s drugim građanima ostvaruju navedenu funkciju promocije.

Daljnji, vrlo raširen način komuniciranja su odnosi s javnošću. Subjekti u neprofitnom sektoru koriste taj oblik komuniciranja s korisnicima i sa širom javnošću. Korisnici i šira javnost upoznaju se s poduzetim aktivnostima, rezultatima rada i planiranim aktivnostima. Tako to čini i udruga *Mogu*,<sup>691</sup> koja je smještena uz obalu rijeke Drave, zapadno od osječkog hipodroma, gdje skupina volontera provodi učinkovito, sigurno i stručno programe terapijskog, rekreativnog i sportskog jahanja za osobe svih dobnih skupina, a s različitim oblicima fizičkih, mentalnih i/ili emocionalnih oštećenja. Iz udruge poručuju: *...naš je cilj unaprijediti kvalitetu življenja osoba s posebnim potrebama kroz izvanredne učinke terapijskog jahanja, dijeleći znanje, iskustvo i inspiraciju, te unaprijediti odnose među ljudima s ostatkom živog svijeta.*<sup>692</sup>

### 13.3. INTERNET MARKETING

Internet marketing integralna je sastavnica elektroničkog poslovanja s kojim se susreće sve veći broj gospodarskih i drugih subjekata.<sup>693</sup> Poslovanje na virtualnom tržištu izazov je za mnoge gospodarske i druge subjekte. Pod virtualnim tržištem podrazumijevamo tržište na kojem se odvijaju transakcije potpuno *on-line*, odnosno to je tržište bez fizičkog prostora.<sup>694</sup> Na tom se tržištu neposredno susreću ponuda i potražnja koje imaju osobitosti globalnosti, tj. i ponuda i potražnja na tom tržištu dolaze iz svih dijelova svijeta. Tvrtka *Amazon.com*,<sup>695</sup> koja je jedan od pionira u poslovanju na takvom tržištu, ponudila je preko svojih *web*-stranica čitav niz knjiga iz različitih područja – od znanstvenih radova u ekonomiji do raznih kuharica, od knjiga iz znanstvene fantastike do putopisa. Kupci tih knjiga su osobe (pravne i fizičke) sa svih strana svijeta. Tako je i Ekonomski fakultet Rijeka<sup>696</sup> kupio, između ostalih izdanja, i knjigu *Strategic Marketing Management*.<sup>697</sup> Čitav je niz drugih prodavača koji putem interneta nude računala, časopise, igrice, dijelove za automobile, uredski namještaj i namještaj za kuću, kozmetiku i drugo.

#### 13.3.1. Poimanje internet marketinga

U novom je poslovnom okruženju stalna komunikacija s tržištem imperativ i na toj je osnovi upotreba interneta i informacijskih tehnologija neizbježna. Smatra se da zaostajanje u primjeni interneta dovodi gospodarske i druge subjekte koji u tome zaostaju u nepovoljniji položaj s dalekosežnim posljedicama.

U neposrednoj je vezi s primjenom interneta u poslovanju i primjena novih načela organizacije i upravljanja, što u zajedništvu dovodi do nove vrste poslovanja – elektroničkog poslovanja i implementacije internet marketinga.

S pojavom i razvojem interneta dolazi do modifikacije, pa čak i novih načela poslovanja na tržištu. Većina autora navedeno poslovanje naziva elektroničkim poslovanjem. Elektroničko poslovanje obuhvaća poslovanje u gospodarskim i drugim subjektima koje se temelji na procesima što se vode preko računalno podržanih mreža.

S internetom i elektroničkim poslovanjem javlja se novo virtualno tržište i novi odnosi među sudionicima na tom tržištu. Marketing-okruženje je redefinirano, a klasične marketing-operacije teško su primjenljive, a najčešće i neprimjerene novonastaloj situaciji.

Elektroničko poslovanje u odnosu na tradicionalne oblike poslovanja osigurava gospodarskim i drugim subjektima čitav niz prednosti, kao što su globalna dostupnost, neograničeno radno vrijeme (24 sata dnevno/7 dana u tjednu) te prisutnost multimedijalnog okruženja. U takvim su okolnostima neke djelatnosti, kao što su trgovina, bankarstvo, burzovno poslovanje, hotelijerstvo i turizam već iskoristile prednosti elektroničkog poslovanja. S tim u svezi razvilo se više oblika elektroničkog poslovanja, od elektroničkog trgovanja (*e-commerce, telecommerce*), elektroničkog bankarstva (*e-banking, telebanking*), elektroničke burze (*e-bourses, e-exchanges*) do razvijanja računalnog rezervacijskog sustava (*CRS*) i elektroničkog marketinga (*e-marketing*).

Elektronički marketing ili internet marketing<sup>698</sup> je cjelokupnost procesa koji počiva na elektroničkoj osnovici, čime se omogućuje olakšana proizvodnja proizvoda i usluga od strane proizvođača kako bi se što potpunije zadovoljilo potrebe potrošača. On u prvom redu počiva na tehnologiji mreže kako bi se koordiniralo istraživanje tržišta, upotpunio razvoj proizvoda i usluga, razvile strategije i taktike kojima bi se potrošače navelo na kupnju, omogućilo izravnu distribuciju nekih proizvoda preko interneta, vodilo posebnu korisničku potporu potrošačima te evidentiralo i uvidjelo promjene u potrebama potrošača. Jednako tako on je potpora cjelokupnom marketing-programu poduzeća koji služi za postizanje njegovih ciljeva u elektroničkom poslovanju.

Dakle, internet marketing je aktivnost gospodarskih i drugih subjekata na virtualnom tržištu kojom se uz korištenje suvremene informacijske tehnologije prepoznaju potrebe potrošača, komunicira s tržištem i plasira ponuda.

### **13.3.2. MIS internet marketinga**

Efikasnije i efektivnije djelovanje u procesu donošenja odluka osigurava se stvaranjem marketing-informacijskog sustava (MIS), koji se modificira pod utjecajem modernih komunikacijskih tehnologija, posebno interneta. Marketing-informacijskim sustavom osiguravaju se informacije potrebne za

odluke u operativnom djelovanju, odnosno izvršenju marketing-aktivnosti, ali i za strateško djelovanje.

Razvoj računala omogućio je skladištenje velikog broja podataka i stvaranja baze podataka koji se prema potrebi mogu koristiti pojedinačno ili u različitim međusobnim kombinacijama. S druge strane, razvoj interneta omogućio je preko *web*-stranica plasman čitavog niza informacija koje su dostupne istraživačima i marketinškim stručnjacima. Također, korisnicima interneta mnoge su baze podataka dostupne *on-line* bez nadoknade, dok je za neke specifične baze potrebno platiti određenu naknadu. Na burzi<sup>699</sup> su dostupne *on-line* informacije bez nadoknade, dok je za neke specifične baze potrebno platiti određenu naknadu, npr. za informacije o gospodarskim kretanjima u *Privrednom vjesniku*.<sup>700</sup>

Navedeno je utjecalo na modifikaciju marketing-informacijskog sustava u odnosu na konvencionalni MIS. Novi internet marketing-informacijski sustav obuhvaća tri ključna dijela.

Prvi se odnosi na razne izvore podataka – od istraživanja tržišta i studija konkurencije do raznih izvora sekundarnih podataka.

Drugi dio obuhvaća bazu podataka, odnosno "skladište" podataka i sustav potpore marketing-odlučivanju koji obuhvaća *software*-programe za obradu podataka.

Treći dio odnosi se na područje korištenja informacija i to za donošenje poslovnih odluka, za menadžment znanja i za sustav kontrole poslovanja.

Marketing-informacijski sustav izvore podataka temelji na istraživanju tržišta koje se provodi po potrebi, ovisno o problemu istraživanja, te na prikupljanju podataka na redovitoj osnovi. U odnosu na konvencionalni pristup, istraživanje tržišta putem interneta provodi se tako da se odabranom uzorku elektronički dostavljaju i traže odgovori na upitnik, dok je ulaz podataka na redovitoj osnovi automatiziran, tj. podaci iz upitnika ili poslovnih događaja koji se registriraju odgovarajućim se softverom kanaliziraju u bazu podataka. Npr. podaci o ostvorenoj prodaji hotelskog smještaja poduzeća *Rabac*<sup>701</sup> ulaze u bazu podataka i po potrebi se koriste za analizu popunjenosti kapaciteta, istraživanje zemlje podrijetla gostiju, dužine boravka i slično.

Mnogi poslovni i drugi subjekti imaju potrebu za specifičnim istraživanjima te se obraćaju specijaliziranim istraživačkim subjektima koji po narudžbi ili iz svoje baze rezultata istraživanja odgovaraju na zahtjeve klijenata. Među značajnijim istraživačkim tvrtkama koja provode istraživanje tržišta za druge su *Forrester Research*,<sup>702</sup> *Frost&Sulivan*,<sup>703</sup> *Freedonia*,<sup>704</sup> *Euromonitor*<sup>705</sup> i *Datamonitor*.<sup>706</sup> U Hrvatskoj djeluje više istraživačkih agencija od kojih su značajnije *GfK*,<sup>707</sup> *Puls*,<sup>708</sup> kao i fakulteti unutar sveučilišta u Zagrebu,<sup>709</sup> Rijeci,<sup>710</sup> Osijeku<sup>711</sup> i Splitu.<sup>712</sup>

Nadalje, izvori podataka su i podaci koji se prikupe obradom i proučavanjem snaga, trendova i promjena u okolini. Za takvu vrstu podataka

značajni su sekundarni izvori, kao što su podaci pojedinih međunarodnih asocijacija, organizacija, istraživačkih instituta, sveučilišta i udruga. Na *web*-stranicama navedenih subjekata nalazi se čitav niz podataka – od demografskih do makroekonomskih i drugih statističkih podataka za pojedinu zemlju, regiju ili asocijaciju. Također, na *web*-stranicama npr. *Central Information Agency*<sup>713</sup> moguće je pronaći informacije o osobitostima pojedinih država, političkim prilikama, prirodnim bogatstvima i drugo, ili se npr. na stranicama *Lonely Planet World Guide*<sup>714</sup> mogu naći najosnovnije informacije o klimi, demografskim karakteristikama, povijesnim podacima i drugo.

Od međunarodnih su asocijacija vrlo korisni izvori *web*-stranice Svjetske banke,<sup>715</sup> Svjetske trgovačke organizacije (WTO),<sup>716</sup> Centra za razvoj međunarodne trgovine,<sup>717</sup> Statističkog ureda Europske unije *Eurostat*<sup>718</sup> itd.

Prikupljeni se podaci po navedenim i drugim raznim osnovama pohranjuju i po potrebi obrađuju raznim *software*-programima. Ovisno o potrebama, obrađeni podaci nude nove informacije koje su ključne za donošenje poslovnih odluka. Obradeni podaci i rezultati istraživanja na raspolaganju su marketing-stručnjacima *on-line* i 24 sata tjedno.

### 13.3.3. Marketing-miks internet marketinga

Gospodarski i drugi subjekti koji djeluju na virtualnom tržištu stvaraju ponudu kombinacijom proizvoda, cijene, distribucije i promocije. Politika elemenata internet marketinga odlikuje se određenim specifičnostima koje se ističu u nastavku.

**Politika proizvoda na virtualnom tržištu.** Proizvod koji je predmet razmjene na virtualnom tržištu u biti nije bitno drugačiji u odnosu na proizvod koji se plasira na konvencionalnom tržištu. Međutim, proizvod koji se plasira na virtualnom tržištu ustvari je proširen i obogaćen s dodatnim pretprodajnim i postprodajnim uslugama, *on-line* potporom potrošačima te uslugom obuke korištenja proizvoda. Informatizacija poslovanja, uz snažnu potporu interneta, omogućila je da se u stvaranju proizvoda javljaju dva procesa – *kastomizacija (customization)* i *personalizacija (personalization)*.

Prvi, *kastomizacija*, proces je koji omogućuje da se u osnovi isti proizvod, npr. određeni model automobila, isporučuje u različitim varijantama, kao što je automobil s dva ili više zračnih jastuka, sa ili bez klime, sa sjedištima u koži ili različitim bojama materijala, sa ili bez otvora na krovu itd. Navedeno je danas ostvarivo s proizvodnom tehnologijom koju karakterizira fleksibilnost i, s druge strane, mogućnost osiguranja informacija o pojedinačnim interesima i željama potrošača. Internet i *web* kamenčić su u mozaiku *customizationa*, kojim su spojeni interesi gospodarskih i drugih subjekata tako da mogu individualizirati ponudu i interese većeg broja potrošača, te zadovoljiti njihove posebne potrebe i želje.



Drugi proces je personalizacija, koji zapravo predstavlja posebni oblik diferencijacije proizvoda. Personalizacijom se standardni proizvod transformira u specijalnu varijantu proizvoda za potrošača kao jedinku, čime se razlikuje od *customizationa* gdje se radi o prilagođavanju potrebama i željama većem broju potrošača. Personalizacijom se ustvari proizvod mijenja sukladno potrebama i željama pojedinca, pri čemu promjene nisu samo vezane za fizičku prilagodbu već u prvom redu za ostale osobitosti koje prate proizvod, kao što su veličina, dizajn, pakiranje, postprodajne usluge, cijena, kanali distribucije i drugo. Puni doprinos personalizaciji daje internet s *web* i *e-mail* sustavom, jer osigurava prikupljanje i obradu informacija s tržišta, a potrošače uključuje u stvaranje proizvoda kojim zadovoljavaju svoje potrebe. S druge strane proizvođač koji uvažava navedeni trend za uzvrat dobiva mnoštvo informacija o tome što je to što zanima potrošače na virtualnom tržištu.

Nadalje, s internetom je razvoj novog proizvoda mnogo brži u odnosu na konvencionalni pristup. To posebno vrijedi za proizvode koji se plasiraju internetom. Proizvođač jednostavnije i brže može testirati koncept proizvoda. Uvažavanje primjedbi ostvaruje se s prisutnom fleksibilnošću u stvaranju proizvoda. S obzirom da se sve – od testiranja i prikupljanja do obrade informacija o primjedbama potrošača – odvija internetom, to je brzina stvaranja novog ili inoviranog proizvoda bitno veća.

Gospodarski i drugi subjekti moći će stvarati, razvijati, testirati, poboljšavati i inovirati proizvode s time da stalno ulažu u novu informatičku tehnologiju s kojom će razvijati interaktivne veze s potrošačima.

**Utvrdjivanje cijena na virtualnom tržištu.** Modeli utvrđivanja cijena kojima gospodarski i drugi subjekti pristupaju virtualnom tržištu modificirani su u odnosu na poznate konvencionalne modele. Bitna je odrednica cijene na virtualnom tržištu spoznaja da potrošači vrlo jednostavno *on-line* 24 sata tjedno mogu pretraživati ponudu koja je globalna. Potrošač je, pored ostalih karakteristika proizvoda, zainteresiran i za cijene te u procesu pretraživanja tomu posvećuje znatnu pozornost.

Kad se potrošač odluči nabaviti proizvod na virtualnom tržištu tada cijeni odabranog proizvoda dodaje troškove korištenja interneta i troškove dostave. Naime, da bi se računalom pristupilo internetu potrebno je da isto bude preko modema priključeno na telefonsku liniju, a to je vezano za troškove telefonskih impulsa. Nadalje, cijenu proizvoda modificiraju i troškovi dostave koji se plaćaju prilikom pouzeca. Dostava je najčešće vezana za plaćanje poštarine, kad se radi o manjim paketima, ili vozarine, kada je kupljen glomazniji proizvod ili veće količine proizvoda.

Karakteristično je da je na virtualnom tržištu ključni subjekt u definiranju cijene potrošač, za razliku od klasičnog tržišta gdje su ključni subjekti proizvođač ili prodavač. Nadalje, tradicionalno određivanje cijena temelji se na prošloj prodaji, dok se na virtualnom tržištu ono vezuje za trenutnu prodaju, iz čega proizlazi da se cijene kontinuirano mijenjaju, a ne

periodično preko popusta ili posebnih akcija, kao što je to npr. pristup "dva za jedan".

**Distribucija na virtualnom tržištu.** Virtualno tržište u znatnoj mjeri anulira potrebu za posrednicima i subjektima koji će distribuirati proizvode. S obzirom da gospodarski i drugi subjekti koji posluju *on-line* mogu izravno postaviti vlastitu distribucijsku točku, posrednik je nepotreban. Navedeno ukazuje da marketing-kanal nulte razine dobiva na važnosti, što smanjuje troškove i neizravno povećava zadovoljstvo potrošača.

Međutim, u sve složenijim odnosima koji se javljaju između sudionika na virtualnom tržištu, za mnoge gospodarske i druge subjekte samostalno organiziranje distribucije putem interneta postaje opterećenje. Naime, sve veći broj gospodarskih i drugih subjekata razvija se takvim tempom da se više ne može koncentrirati na dva fronta – stvaranje atraktivne ponude i plasman te ponude. Iz tih razloga širi se nastajanje tzv. *cybermediara*, odnosno posrednika na virtualnim tržištima. Njihova je uloga vezana za stvaranje uvjeta kojima se potrošačima olakšava traženje željenog proizvoda, stvaranje baze podataka na osnovi kojih će potrošači moći vrednovati proizvode, a njihova je i briga o distribuciji iz virtualnih robnih kuća ili *on-line* aukcija na kućne adrese potrošača. Neki od uspješnih posrednika na virtualnom tržištu su *eBay*,<sup>719</sup> *Realbid*<sup>720</sup> i *Aucnet*.<sup>721</sup>

Posrednici funkcioniraju tako da stvaraju bazu podataka o potrošačima i dobavljačima, o opsegu potreba, karakteristikama traženih proizvoda, uvjetima prodaje i drugo. Na osnovi tih podataka klijenti se svrstavaju u pojedine kategorije, npr. hotelijerstvo gdje se kao potrošači javljaju hotelska poduzeća, a kao dobavljači proizvođači hrane, namještaja, opreme i drugog za hotelijerstvo. *Lastminute.com*<sup>722</sup> posrednik je koji nudi mogućnost zainteresiranima da koriste usluge turističkih putovanja, pri čemu se popunjavaju do pred polazak neprodana mjesta u zrakoplovima, autobusima i/ili u hotelima raznih prijevoznika i hotelijera. S obzirom da se mjesta popunjavaju pred polazak, njihova je cijena bitno niža i privlači mnoge koji mogu odlaziti na putovanja, a da pritom putovanje ne moraju prethodno planirati.

**Promocija na virtualnom tržištu.** Promocija je jednako važan, a prema nekim razmišljanjima i najvažniji element marketing-miksa u poslovanju posredovanom internetom. Osnovni su ciljevi promocije na virtualnom tržištu privući pažnju potrošača, povećanje kredibiliteta, primjereno pozicioniranje, razviti prisnost javnosti prema gospodarskom ili drugom subjektu, izgradnja *branda*, razvoj vjernosti potrošača i, konačno, povećanje prodaje.

Proizvod koji se nudi na virtualnom tržištu, kao što je već istaknuto, obogaćen je raznim preprodajnim i postprodajnim uslugama. Navedeno se u kontekstu promocije mora istaknuti na *web*-stranicama i to s posebnim naglaskom na kastomizaciju i personalizaciju, tj. prezentiranje sadržaja prema posebnim interesima ciljnih skupina potrošača i individualnog potrošača.

Softveri koji omogućuju navedeno su npr. *WebS Commerce Server 4.0*, *Broadvisioncs One-to-One*, *NetPerceptions*, *Likeminds*, *Match Logic*, *Future Tense* i drugi.

**Slika 187.** Oglašavanje na *billboardu*<sup>723</sup>



Marketinškim stručnjacima stoji na raspolaganju više načina za promociju na virtualnom tržištu. U tu se svrhu koriste *mail* serveri, odnosno mogućnost ugradnje automatskog odgovaranja na dobivenu elektronsku poštu. Marketing-stručnjaci mogu koristiti i *e-mail* za izravnu komunikaciju s potrošačima ili dobavljačima. Nadalje, koriste se i *web*-stranice za koje je potrebno da su primjereno dizajnirane, i to od odabira loga, strukture, boje do sadržaja, teksta, slika i drugog, jer se time zapravo promovira ne samo sadržaj već i sami gospodarski i drugi subjekti.

Softverski kolačići (*cookies*) su također često korišteni pristupi koji se posjetom na *web*-stranicu pojedinog subjekta ubacuju u računalo posjetitelja. Vlasnik *web*-stranice na taj način dolazi do podataka o zanimanju, preferencijama i ponašanju potrošača. Učestala pitanja (*Frequently Asked Questinos – FAQ*) su pomoć novim potrošačima ili posjetiteljima *web*-stranica da se na najbrži način upoznaju s najčešćim nejasnoćama s kojima se posjetitelji susreću.

Ekonomska propaganda na virtualnom tržištu uključuje banere (*banners*) te statične i aktivne crteže na *billboardima*. Međutim, iako se radi o velikom potencijalnom broju posjetitelja u apsolutnim veličinama, koji se mogu na taj način informirati o ponudi i potaknuti na kupnju, vrlo je mali broj u relativnim veličinama onih koji kupuju. Svega njih 0,1% postaju potrošači.<sup>724</sup>

## 13.4. MARKETING ODNOSA

### 13.4.1. Karakteristike marketing odnosa

Tradicionalni pogled marketinga bio je vezan za proces razmjene te se taj marketing može nazvati: transakcijsko utemeljeni marketing. Ta je koncepcija zamijenjena novim dugoročnim pristupom u kojem gospodarski i drugi subjekti svu pažnju usmjeravaju na uspostavljanje i održavanje obostrano korisnih odnosa s postojećim potrošačima i dobavljačima, a nije rijetkost i s konkurentima. Takav se marketing naziva marketing odnosa, ili *relationship marketing*. Pojedini autori smatraju da je marketing jednostavno marketing ili kako ističu "*marketing is marketing*".<sup>725</sup>

Također, novi marketing-pristup prepoznaje i uvažava relacije unutar gospodarskih i drugih subjekata, tj. odnose koji postoje među djelatnicima.

Pritom se relacije između djelatnika i između odjela i/ili službi tretiraju kao odnosi između potrošača i prodavača na tržištu. Smatra se da pojedini odjel, služba ili djelatnik treba obavljati svoj posao tako da zadovolji drugi odjel, službu ili djelatnika, jednako kao što gospodarski i drugi subjekt zadovoljava potrebe svojih potrošača. Na osnovi toga može se govoriti o vanjskom ili eksternom marketingu i unutarnjem ili internom marketingu.

Tradicionalni marketing pristup bio je vezan za privlačenje potrošača. Cilj je bio identificirati potrebe, ponuditi proizvod potrošačima i izvršiti transakciju. Tome se pridaje velika pažnja i danas, ali je privlačenje novih potrošača samo jedna od aktivnosti. Danas i ubuduće posebna se pažnja posvećuje dobavljačima i djelatnicima. Ta koncepcija, koja se naziva *relationship marketing*, odnosi se na stvaranje, razvoj, rast i održavanje dugoročnih, troškovno efikasnih odnosa razmjene s potrošačima, dobavljačima, djelatnicima i drugim partnerima u cilju ostvarenja zajedničke koristi.<sup>726</sup>

Uloga marketinga odnosa ili *relationship marketinga* proširena je i uključuje dobavljače, potrošače i druge tržišne subjekte, a pojam potrošač ima novo, prošireno značenje. Ono obuhvaća i vanjske i interne potrošače. Vanjski potrošač ustvari je subjekt koji kupuje proizvode na vanjskom tržištu, dok je interni potrošač onaj subjekt koji "kupuje proizvode" na internom tržištu, tržištu unutar gospodarskih i drugih subjekata.

Tako npr. djelatnici nekog gospodarskog ili drugog subjekta izravno ili preko organizacijske jedinice u kojoj rade zadovoljavaju potrebe i želje drugih djelatnika ili organizacijskih jedinica kao da se radi o potrošačima njihovih proizvoda. Djelatnici unutar gospodarskih i drugih subjekata u jednom su slučaju u funkciji internih potrošača, a u drugom slučaju u funkciji internih prodavača. Oni uvažavaju jednako visoke standarde ispunjavanja zadovoljstva potrošača u međudjelnim odnosima, kao što je to slučaj u odnosima koje razvijaju prema vanjskim potrošačima. S marketingom odnosa ili *relationship marketingom* prepoznaje se važnost internog marketinga za ostvarivanje uspjeha vanjskih marketing-aktivnosti. Aktivnostima koje unapređuju proizvode internim potrošačima pridonosi se povećanju proizvodnosti, morala i entuzijazma djelatnika. Navedeno u konačnici rezultira boljim odnosima s potrošačima, dobavljačima i drugim sudionicima na vanjskom tržištu.

Za uspješnu vezu i razvoj međusobnih odnosa potrebno je obostrano prilagođavanje i prodavača prema potrošačima, ali i potrošača prema prodavaču. Odnos između prodavača i potrošača, kao i potrošača prema prodavačima, se promijenio. Navedeno je rezultat promjena u okruženju, posebno onih promjena vezanih za tehnologiju novih karakteristika i ponašanje potrošača, ali i novih načina reagiranja i prilagođavanja prodavača. Promjene vezane za marketing predmet su mnogih istraživanja i rasprava.<sup>727</sup>

### 13.4.2. Znanje o potrošačima

Razvijanje novih odnosa temelji se na isporuci vrijednosti koju potrošači očekuju, a za to je potrebno znanje o potrošačima. Naime, potrošači kupuju korist koju imaju od proizvoda, a ne samo proizvod. Mnoga se poslovanja zbog toga svode na pružanje usluga. Fizički predmeti samo su jedan dio vrijednosti koji se isporučuje potrošačima. Potrošači očekuju i dodatne usluge koje proizvodu daju vrijednost. To je osjetljivo pitanje s obzirom da su potrošači dobro informirani i globalno orijentirani u rješavanju svojih zahtjeva i traženja vrijednosti. Tako npr. tvrtka *Ventex*<sup>728</sup> prilikom prodaje računala raznih proizvođača svojim potrošačima ne isporučuje samo računalo kao fizički predmet, već se na računalo prema želji potrošača instalira razna dodatna oprema, razni programi i sl. Pored toga tvrtka *Ventex* se uključio u akciju nagrađivanja najboljih studenata i učenika u Hrvatskoj snizujući cijene računala i do 30%, čime je pridonio razvijanju odnosa s potrošačima.

U uvjetima koje nameće moderno okruženje potrošači ostaju odani samo onoj ponudi koja u potpunosti zadovoljava njihove potrebe i želje. Vjerni potrošači spremni su platiti i više za dodatne vrijednosti koje dobiju. Zbog toga nisu preporučljiva rješenja koja vode zadržavanju nelojalnih potrošača i potrošača koji ne nalaze interesa za dugoročne odnose.

Razvitak dugoročnih odnosa s potrošačima ostvaruje se u tri temeljna koraka. Prvi korak vezan je za identifikaciju trenutnih i potencijalnih potrošača i njihovih ključnih karakteristika, što se ostvaruje korištenjem suvremene informatičke opreme. U drugom koraku analiziraju se informacije o trenutnim i potencijalnim potrošačima i njihovim potrebama i željama, čime se osigurava spoznajna osnova nužna za prilagođavanje programa marketing-miksa. Na kraju, u trećem koraku vrši se kontrola marketing-odnosa, čime se ustvari osigurava mjerenje uspjeha provedbe marketing-programa.<sup>729</sup>

Prodavači stvaraju dugoročne odnose s potrošačima tako da stalno nude vrijednosti i zadovoljavanje njihovih potreba. Gospodarski i drugi subjekti profitiraju iz tih odnosa na osnovi kupnji koje se ponavljaju, što vodi do povećanja tržišnog udjela i dobiti. Troškovi padaju jer je jeftinije usluživati postojeće potrošače negoli činiti napore da se pridobiju novi.

Prodavač demonstrira svoju odanost potrošačima upoznavajući ih detaljnije s ponudom i promptnim ispunjavanjem njihovih zahtjeva. Potrošači reagiraju tako da postaju vjerni prodavaču, a ne marki proizvoda kao što je to bilo donedavno. Prodavač koji želi stvoriti takve odnose, potrošača promatra kao jedinku, a ne kao statistički fenomen ili prosjek. Prodavač s tim u svezi dostavlja odgovarajuću individualiziranu ponudu, a potrošač zbog toga razvija prisne odnose s prodavačem.

Isporuka vrijednosti potrošaču i razvijanje vjernosti potrošača nameće potrebu za razvijanjem znanja o potrošačima. U prvom je redu nužno poznavanje ponašanja i reagiranja potrošača, njihovih očekivanja, potreba i

želja te ostalih karakteristika. Potrošačima se pristupa sustavno, a uvažavajući mogućnosti informatičke tehnologije znanje o potrošačima danas je jednostavnije objediniti i koristiti. Tako npr. poslužitelj internet usluga *Iskon*<sup>730</sup> istražuje internet korisnike i prema utvrđenim potrebama tržišta ponudit će uslugu "brze veze" na internetu.

Upravo je moderna informatička tehnologija i njezina široka primjena omogućila tretiranje potrošača kao jedinke, a ne kao dijela cjeline. Zahvaljujući navedenom, uvažavaju se pojedinačne karakteristike i vrijednosti koje potrošač želi ostvariti nabavkom proizvoda tj. osigurava se znanje o potrošaču.

### **13.4.3. Znanje o dobavljačima**

Za unapređenje odnosa između potrošača i prodavača nisu dovoljni samo napori jedne strane, prodavača, već i potrošača. Kada se odnosi promatraju iz ugla potrošača, tada oni razvijaju odnose s prodavačima koji su ustvari njihovi dobavljači. To je posebno važno za potrošače koji djeluju na poslovnom tržištu. Na toj osnovi potrošači teže razvijanju dugoročnih odnosa s dobavljačima jer dugoročni odnosi s dobavljačima pridonose njihovom napretku. Smatra se da je uspostava dobrih odnosa s dobavljačima ključna u slučaju stvaranja visoko kvalitetnih proizvoda i smanjivanja troškova poslovanja.<sup>731</sup> Potrošači ostaju vjerni onim prodavačima, gospodarskim i drugim subjektima, koji im isporučuju veća zadovoljstva od očekivanih i veća zadovoljstva od konkurentnih gospodarskih subjekata. Te vrijednosti i zadovoljstva mogu doći na različite načine: od financijske koristi do osjećaja povjerenja.<sup>732</sup>

Potrošači manifestiraju svoju privrženost određenom dobavljaču tako da surađuju u definiranju potreba koje će taj potrošač trebati u sljedećem razdoblju. To razdoblje može biti podijeljeno na kratkoročno, srednjoročno ili dugoročno razdoblje. Zajedničko definiranje potreba omogućuje dobavljaču da izvrši pripreme i da precizno prepozna zahtjeve potrošača. Potrošač koji želi razvijati takve odnose s dobavljačima svoj napredak vezuje za jednog ili svega nekoliko dobavljača, pružajući tim subjektima sve potrebne informacije o kretanjima na tržištu. Na taj način dobavljač može upoznati zahtjeve potrošača, njegovog potrošača, i u zajedništvu stvarati nove, kvalitetnije proizvode. Odnosi s dobavljačem individualiziraju se i najbolja ponuda se više ne traži javnim oglašavanjem, natječajem, prikupljanjem, analizom i odabirom najboljih ponuda, već se najbolja ponuda stvara u zajedništvu.<sup>733</sup>

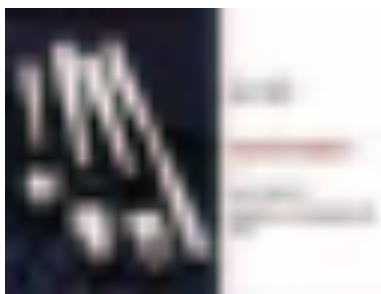
Suradnja na toj osnovi zahtijeva stvaranje znanja o dobavljačima. U tu svrhu formiraju se baze podataka sa svim mogućim podacima od koristi za razvijanje i jačanje odnosa s dobavljačima. Današnja informatička tehnologija koja se stalno razvija i njezine mogućnosti postaju sve veće i dobra su osnova za stvaranje i unapređenje odnosa s dobavljačima.

#### 13.4.4. Razvijanje partnerstva

Nove relacije u marketingu odgovor su novim izazovima pred kojima se nalaze gospodarski i drugi subjekti. One se temelje na partnerskim odnosima sudionika na tržištu i stvaranju mreža među partnerima.

Umrežavanje omogućuje da se marketing gospodarskih i drugih subjekata razvija u suradnji s ostalim sudionicima u mreži. Proces umrežavanja obuhvaća objedinjavanje aktivnosti različitih gospodarskih i drugih subjekata u jednu koordiniranu i integriranu marketing-cjelinu. Taj marketing pristup potiče suradnju više gospodarskih i drugih subjekata i koncentrira njihove napore na zajedničko ostvarivanje onog što ne mogu ostvariti pojedinačno i to na efektivan i efikasan način.

**Slika 188.** Proizvod tvrtke *Kordun*<sup>734</sup>



proizvodnje pića. Moguća je situacija u kojoj npr. proizvođač metalnog pribora za jelo, tvrtka *Kordun*,<sup>736</sup> surađuje s proizvođačem pribora za jelo od keramike i u zajedništvu ponude kompletnu uslugu opskrbljivanja priborom za jelo hotelskoj tvrtci *Imperial*.<sup>737</sup>

Pored ostalih koristi, razvijanjem partnerstva ostvaruju se niži troškovi poslovanja cjelokupnog sustava. Manji troškovi utječu na smanjenje cijena ponude gospodarskih i drugih subjekata koji su uključeni u sustav, što ih čini cjenovno konkurentnijima. Navedeno motivira povezivanje dobavljača i potrošača u još čvršće veze. Time se potiče integracija i koordinacija marketinga s ostalim poslovnim aktivnostima u cjelovit poslovni sustav. Težište je u promatranju cjelokupnih troškova sustava, a ne troškova pojedinačnih aktivnosti.

Navedeno zahtijeva nove metode organiziranja, komuniciranja i kontrole, kako dijelova sustava tako i čitavog sustava. U tome ključnu ulogu imaju informacije o sudionicima mreže – partnerima. S tim u svezi tvore se baze podataka i uspostavlja sustav za analizu.

U novim su relacijama klasični organizacijski oblici odvijanja marketing-aktivnosti prošlost. Hijerarhijski ustrojena organizacija zamijenjena je s fleksibilnom organizacijom i organizacijom koja je otvorena utjecajima iz okruženja. U novim uvjetima žarište marketinga preselilo se sa stvaranja

proizvoda i potrošača na način poslovanja.<sup>738</sup> U tom je poslovanju prijenos informacija i prodaja, te nastup s integriranim marketing-mixom od manje važnosti, dok će ključna vrijednost biti znanje i iskustvo. Rezultat poslovanja koji je u prošlosti bio mjeran pomoću dobiti i promijenjen u mjerenje isporučene vrijednosti, ubuduće će biti iskazan zajedničkom koristi od *relationship* marketinga.



## Stavovi eksperata

**Prednosti *e-commercea* otkriva rastući broj tvrtki. Smatrate li da će *e-commerce* uskoro preći tradicionalno poslovanje?**



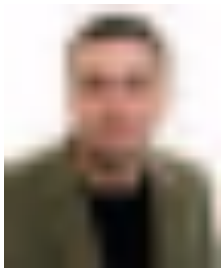
Prof.dr.sc. Drago Ružić  
*Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera*  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Gajev trg 7, 31000 Osijek  
T (031) 224 400  
F (031) 211 604  
E ruzic@oliver.efos.hr  
W www.efos.hr



Kad je u pitanju *e-commerce* (e-trgovina) tada valja jasno razlikovati e-trgovinu na dva dominantna tržišta: B2C (*bussines to consumer*) i B2B (*bussines to bussines*). Razvojno stanje B2C e-trgovine u SAD je na razini oko 2,2 % ukupnih transakcija tradicionalne trgovine i ima stabilne stope rasta od oko 25 % godišnje. Taj se trend svakako odražava i na druga razvijena tržišta, što je osobito vidljivo u Velikoj Britaniji i Japanu, gdje kompanije pokazuju da je inovativna internetska trgovina u maloprodaji globalni fenomen. Položaj internet trgovine danas se prilično razlikuje od onog što se predviđalo prije samo nekoliko godina. Osim *Amazona* i *eBaya*, najvećih mjesta za kupnju i prodaju putem *web-a* (oni su aukcijske kuće, a ne isključivo trgovine na malo), najveći *on-line* maloprodajni prodavači nisu oni kojima je to glavni biznis, već tradicionalne trgovine ili skupine kod kojih se roba može naručivati *mailom*. U svakom slučaju, renomirana imena u maloprodaji pridonijela su porastu povjerenja javnosti u *on-line* trgovanje. Te su kompanije integrirale *on-line* prodaju u strategiju prodaje putem više kanala: internet stranica, specijaliziranih *web-trgovina*, kataloga koji potrošačima stižu putem *maila*. Nema nikakve sumnje da će maloprodajni *e-commerce* imati stabilan daljnji rast, no nije za očekivati da će nadmašiti tradicionalnu maloprodaju.

Kad je u pitanju poslovni sektor, iako je organiziranje poslovanja i međusobnoga komuniciranja takve trgovine između kompanija putem interneta u začetku, više nitko ne sumnja u to da je takav način poslovanja budućnost većine svjetskih kompanija. Riječ je o *business to business* ili, skraćeno, B2B

poslovanju kao novom poslovnom obrascu na internetu. Postoje dva osnovna tipa B2B trgovanja: vertikalni i horizontalni. Vertikalni je tip usmjeren na trgovanje unutar jedne industrije ili industrijskoga sektora, primjerice, automobilske ili kemijske. Posrijedi je nešto češća primjena modela B2B, pomoću kojega tvrtke koje se nalaze u istome industrijskom sektoru mogu *on-line* kupiti najrazličitije moguće proizvode potrebne za njihove proizvodne procese. Horizontalno se B2B trgovanje razlikuje od vertikalnoga po tome što nije ustrojeno oko pojedinih industrijskih sektora, nego oko konkretnih proizvoda i usluga. Sada *business to business* poslovanje u svijetu teži četrdeset i sedam tisuća (47.000) milijardi dolara, od čega, procjenjuje se, u doglednoj budućnosti 65% ili trideset tisuća (30.000) milijardi dolara može biti obavljano elektroničkim putem. Od toga bi B2B trgovine na internetu mogle uzeti 40% udjela, što bi iznosilo dvanaest tisuća (12.000) milijardi dolara godišnje.



Norman Mueller, dipl. oec., pomoćnik direktora sektor za marketinške komunikacije  
HT - Hrvatske Telekomunikacije d.d.  
Savska cesta 32, 10 000 Zagreb  
T (01) 4911 000 / 01 4911 220  
F (01) 4911 011 / 01 612 40229  
E [norman.mueller@t.ht.hr](mailto:norman.mueller@t.ht.hr)  
W <http://www.t-com.hr>



Elektronska trgovina (e-trgovina ili *e-commerce*) predstavlja kupnju i prodaju dobara i usluga te transfer novčanih sredstava elektroničkim putem. Za takav oblik poslovanja odlučuje se sve više poduzeća prije svega jer *web-trgovina* omogućava poslovanje na globalnom tržištu 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu, 365 dana u godini.

*E-trgovina* predstavlja lako proširenje kanala prodaje uz minimalne troškove i ulaganja. Kako u svijetu tako i kod nas ona je već godinama kontinuirano u ekspanziji. Taj trend porasta *e-trgovine* će se svakako i dalje nastaviti, a osnovni razlog tome bit će prije svega daljnji porast broja internet korisnika. Pojednostavljenje otvaranja *web-trgovina* i ponude gotovih *web-trgovina* zainteresiranim poduzećima također pridonose širenju *e-trgovine*. Od velike važnosti je i snažna promocija sigurnosti kupnje preko interneta od strane kartičarskih kuća, internet providera i internet portala. Pozicioniranje prepoznatljivih sustava *online* autorizacije kreditnih kartica (npr. *T-Com Pay Way*) dodatni su zamašnjak razvoju internet trgovina. Dio trgovina u Hrvatskoj već je povezan s nekim od pružatelja usluga internet naplate, ali velik je broj onih koji ne nude mogućnost direktnog plaćanja putem interneta te su često

ograničeni samo na plaćanje pouzećem i slične tradicionalne metode naplate. Na tržištu je prisutan i značajan broj korisnika stranih servisa za naplatu.

Netransparentnost podataka o subjektima prisutnima na *web*-prostoru onemogućava precizno kvantificirati *e*-trgovinu u Hrvatskoj. No, prema nekim procjenama kada *e*-trgovinu u Hrvatskoj stavimo u kontekst trgovine općenito radi se o tek nešto više od dva posto i nerealno je očekivati da će ona uskoro znatnije ugroziti tradicionalno poslovanje.

**SLUČAJ:** Razvoj i primjena *e*-marketinga u hotelijerskom poduzeću  
*Valamar d.o.o.*<sup>739</sup>



*Valamar d.o.o.*  
A. von Humboldta 8, 10000 Zagreb  
T (01) 6312 777  
F (01) 6312 778  
E [info@valamar.com](mailto:info@valamar.com)  
W [www.valamar.com](http://www.valamar.com)

Menadžment *Valamara* već neko vrijeme razmatra mogućnosti i zahtjeve koje pred tvrtku stavlja *e*-poslovanje. Provedena je detaljna analiza, ali konačna odluka nije donesena.

*Valamar* je vodeća hrvatska tvrtka za upravljanje turističkim kapacitetima na jadranskoj obali, s koncentracijom objekata u glavnim turističkim regijama: Istri i Dubrovniku. *Valamar* upravlja s 25 hotela, 4 depandanse, 8 apartmanskih kompleksa i 8 kampova, odnosno s 39.000 postelja, od čega oko 16.000 u hotelima i apartmanima. Navedeni kapaciteti predstavljaju oko 10% kategoriziranih kapaciteta Hrvatske i čine najveći turistički portfelj pod upravljanjem jedne tvrtke.

*Valamar* ima organiziranu prodaju hotela i apartmana putem: turoperatora – 50%, agencija – 30%, direktne prodaje – 15% (B2C), dok gostiju prolaznika ima 5%. Najveće prosječne prodajne cijene ostvaruju gosti prolaznici i direktna prodaja, a slijede agencije. Posljednjih nekoliko godina pojavili su se novi uvjeti poslovanja na hotelskom tržištu:

- slabljenja pregovaračke moći hotelijera prema turoperatorima i agencijama
- smanjenje broja "gostiju prolaznika" koji bez rezervacije dolaze na odmor
- jedinstvenom poreznom stopom izjednačili su se uvjeti prodaje za sve kanale, odnosno kako se novonastali porezi nisu uspjeli "prevaliti" na partnere, došlo je do ostvarenja nižih prihoda po tom kanalu prodaje
- učinak klasičnih kanala marketing-komunikacije (oglašavanje, sajmovi) opada
- trendovi kao što je *last and late booking*, korištenje interneta u prodaji i promociji postaju uobičajeni načini poslovanja u turizmu.

Menadžmentu se nameće promjena prodajne i marketinške politike ukoliko žele održati rezultate i to uvođenjem *e*-marketinga i/ili povećanjem direktne prodaje na neki drugi način. Menadžment *Valamara* naručio je analizu

stanja i prijedloge oko uvođenja *e*-marketinga u svoje poslovanje te dobio sljedeće rezultate:

- putem direktne prodaje ostvaruje se 40-50% veći prosječni neto prihod nego putem partnera (turoperatora i agencija)
- više od 35% gostiju *Valamara* koristi internet kod planiranja godišnjeg odmora
- već treću godinu za redom nakon agencija, gosti navode da su doznali za hotele "od prijatelja" i "putem interneta", dok su sajmovi i klasično oglašavanje rijetko navođeni
- u Hrvatskoj malo koje hotelijersko poduzeće značajnije koristi *e*-marketing.

S obzirom na istraživanje, zaključak odjela prodaje i marketinga je da je uvođenje *e*-marketinga dugoročan proces jer zahtijeva promjene cjelokupne politike prodaje, kao i promjenu organizacije prodaje i marketinga. Naime, nije dovoljno samo napraviti *web*-stranice, već je potrebno: promijeniti distribucijsku politiku tako da se smanji plasman putem partnera, izraditi marketing bazu podataka klijenata zbog potrebe za direktnom marketing komunikacijom, razviti rezervacijski centar zbog više individualnih rezervacija i sl. Sve to zahtijeva financijska ulaganja, vrijeme i organizacijske promjene.

Menadžment mora donijeti odluku hoće li krenuti u uvođenje *e*-marketinga u poslovanje, čime otvara mogućnosti da u srednjem roku ostvari dodatne beneficije od prodaje ili da ne ide u dodatna ulaganja i promjene već da potraži partnera koji ima razvijen *e*-marketing te da na taj način, ne mijenjajući vlastitu organizaciju i prodajnu politiku, "uđe u svijet interneta". Odluku treba donijeti u sljedećih tri tjedna, odnosno do početka rujna 2005. godine kako bi se na vrijeme krenulo s nužnim promjenama za sljedeću sezonu.

## INTERNET VJEŽBA: *Vodatel d.o.o.*

*Vodatel d.o.o.* bavi se pružanjem telekomunikacijskih usluga baziranih na internet tehnologiji. Osnovan je 2001. godine u Zagrebu, a temelji se na višegodišnjem iskustvu svojih osnivača koji na području internet tehnologije djeluju od samih početaka razvoja komercijalnog internet tržišta u Hrvatskoj i Sloveniji. Cilj *Vodatela* je konstantno povećavati bazu zadovoljnih poslovnih korisnika, kojima svojim uslugama omogućava smanjenje svih telekomunikacijskih troškova, kao i ubrzanje svih poslovnih procesa koji se oslanjaju ili se mogu osloniti na internet tehnologiju.

<http://www.vodatel.hr>

1. U *Vodatelu* znaju da njihovi poslovni partneri koriste internet u svakodnevnom poslovanju, pa zbog toga žele još više povećati posjećenost na svojim *web*-stranicama. Što biste Vi učinili da povećate broj posjetitelja na *Vodatelovoj web*-stranici? Navedite barem četiri primjera.
2. Analizirajte usluge *Vodatela* prema osobitostima usluge. Odgovore argumentirajte primjerom.
3. Opišite marketing-miks *Vodatela*. Prema Vašem mišljenju, koje su prednosti i nedostaci koje internet pruža *Vodatelu*?

**Slika 189.** *Web*-stranice tvrtke *Vodatel*



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Najznačajnije karakteristike usluge su neopipljivost, nemogućnost uskladištenja, potrošnja u trenutku stvaranja, udio kupca u stvaranju usluge i varijacije u kvaliteti. Ipak, svaka od ovih karakteristika može imati različit stupanj. Pokušajte se dosjetiti po dvije usluge za svaku karakteristiku. Jedne koja je manje, a jedne koja je više neopipljiva, neusklađiva itd.
2. Objasnite nekim primjerom uslugu koja je isporučena pretežito opremom i koja je opipljiva, za razliku one koja je isporučena pretežito ljudima i koja je neopipljiva.
3. Dok se kvaliteta opipljivog proizvoda mjeri njegovim fizičkim karakteristikama na osnovi kriterija koje korisnici drže bitnima, u poimanju kvalitete usluga radi se o očekivanoj i doživljenoj kvaliteti ponudene usluge. Smatrate li da je moguće upravljati potrošačkim očekivanjima? Ako da, kako? Ako ne, zašto ne?
4. Politika marketing-miksa gospodarskih i drugih subjekata koji djeluju na uslužnom tržištu sadrži klasične elemente marketing-miksa: uslugu, cijenu, distribuciju i promociju. Smatrate li da je jednostavnije primijeniti ove elemente za usluge nego za fizičke proizvode? Smatrate li to prednošću ili nedostatkom, osobito uzimajući u obzir da i Vaša konkurencija ima iste mogućnosti i nedostatke?
5. Neprofitni marketing vezuje se za implementaciju marketing-koncepta kod subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru. U profitnom sektoru osnovni je cilj zadovoljiti potrošače uz ostvarenje dobiti, dok je u neprofitnom sektoru osnovni cilj ostvarivanje koristi za društvo, odnosno zajednicu. Slažete li se u potpunosti s ovom tvrdnjom? Obrazložite.
6. Sudionici su neprofitnog marketinga svi oni subjekti, pravne ili fizičke osobe, koje se javljaju kao nositelji i kreatori usluge te subjekti, pravne i fizičke osobe, koje se javljaju kao korisnici usluga neprofitnog marketinga. Klasificirajte obje vrste subjekata.
7. Program marketing-miksa subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru temelji se na kombinaciji usluge, cijena, distribucije i promocije. Međutim, samo se neki od navedenih elemenata mogu u potpunosti definirati. Koji? Zašto se ostali ne mogu definirati?
8. Internet je globalna mreža koja omogućava računalima izravnu i transparentnu komunikaciju. U kojoj mjeri koristite internet? Koje aktivnosti najčešće obavljate putem interneta?
9. Internet marketing je aktivnost gospodarskih i drugih subjekata na virtualnom tržištu. Koje su osnovne funkcije interneta?

10. Za efikasnije i efektivnije djelovanje na virtualnom tržištu uspostavlja se marketing-informacijski sustav, kojim se osiguravaju informacije za odluke u operativnom i strateškom djelovanju. Prisjetite se elemenata MIS-a i pokušajte opisati MIS prije interneta i nakon interneta.
11. Informatizacija poslovanja uz snažnu potporu interneta omogućila je da se u stvaranju proizvoda javljaju dva procesa – kastomizacija i personalizacija. Objasnite ove pojmove.
12. Smatra se da posrednik na virtualnom tržištu nije nepotreban. Marketing-kanal nulte razine dobiva na važnosti. Koje su prednosti kanala nulte razine?
13. Koje su specifičnosti određivanja cijena na virtualnom tržištu?
14. Objasnite načine promoviranja na virtualnom tržištu.
15. Marketing odnosa ili *relationship* marketing zamijenio je tradicionalni pogled na marketing koji je bio vezan za proces razmjene. Na što je pažnja gospodarskih i drugih subjekata kod marketing-odnosa usmjerena?
16. Razvijanje novih odnosa temelji se na isporuci vrijednosti koju potrošači očekuju, a za to dobavljači razvijanju dugoročne odnose s potrošačima. Koje je korake u tom smislu potrebno poduzeti?
17. Za stvaranje partnerstva nisu dovoljni napori i nastojanja samo jedne strane, prodavača, već i potrošača. Što poduzimaju potrošači?
18. Raspravite prednosti i nedostatke uspostave partnerstva među sudionicima na tržištu.



## IZVORI

---

- <sup>641</sup> Zeithmal V. A. - Bitner, M. J.: *Services Marketing*, McGraw Hill Irwin, Boston, 2003., str. 20-23.
- <sup>642</sup> <http://www.crosig.hr>
- <sup>643</sup> *Croatia osiguranje* pruža različite mogućnosti osiguranja od nezgode, kao što je individualno, obiteljsko, automobilsko i kolektivno osiguranje od posljedica nesretnog slučaja.
- <sup>644</sup> <http://www.faszination-kroatien.de>
- <sup>645</sup> <http://www.jadrolinija.hr>
- <sup>646</sup> <http://ww.medico.hr>
- <sup>647</sup> <http://www.medico.hr>
- <sup>648</sup> <http://www.ina.hr>
- <sup>649</sup> <http://www.ina.hr>
- <sup>650</sup> <http://www.liburnia.hr>
- <sup>651</sup> <http://www.liburnia.hr>
- <sup>652</sup> <http://www.world-travel.net>
- <sup>653</sup> <http://www.croatiaairlines.hr>
- <sup>654</sup> <http://www.fotokurti.com>
- <sup>655</sup> <http://www.bionatura.hr>
- <sup>656</sup> <http://www.metis.hr>
- <sup>657</sup> <http://www.cityexpress.hr>
- <sup>658</sup> <http://www.voxperfecta.hr>
- <sup>659</sup> <http://www.ina.hr>
- <sup>660</sup> <http://www.dcm.hr>
- <sup>661</sup> <http://www.novolist.hr>
- <sup>662</sup> <http://www.pbz.hr>
- <sup>663</sup> <http://www.americanexpress.hr>
- <sup>664</sup> <http://www.dcm.hr>
- <sup>665</sup> <http://www.berlin-airport.de>
- <sup>666</sup> <http://www.dhl.com>
- <sup>667</sup> <http://www.efri.hr>
- <sup>668</sup> <http://www.erfi.hr>
- <sup>669</sup> <http://ww.agents.patenhotels.co.uk>
- <sup>670</sup> <http://www.americanexpress.hr>
- <sup>671</sup> <http://www.hypo-alpe-adria.hr>
- <sup>672</sup> <http://www.termes-selce.hr>
- <sup>673</sup> Koristit će se pojam "profit" i njegova izvedenica "neprofitni", iako je u hrvatskoj financijskoj praksi ta kategorija ustvari dobit. Također, koristit će se pojam "subjekt" umjesto "organizacija", jer se u čitavom tekstu taj pojam koristio kao primjereniji, iako je uvriježeno da se, kad je riječ o neprofitnom sektoru, govori o neprofitnoj organizaciji.
- <sup>674</sup> Kotler, Ph. – Andreason, A.: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 4<sup>th</sup>. ed., Englewood Cliff, New York, Prentice Hall, 1996, str. 11.
- <sup>675</sup> <http://www.honda.hr/honda-moto>
- <sup>676</sup> <http://www.gong.hr>
- <sup>677</sup> Termin "potrošač proizvoda" je u navodnicima jer, kao što je navedeno u prethodnom dijelu teksta, ne radi se o klasičnom odnosu razmjene proizvoda posredstvom novca.
- <sup>678</sup> Za detaljniju klasifikaciju upućuje se na radove: Meler, M., *Neprofitni marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003.; Pavičić, J.: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, 2003;
- <sup>679</sup> <http://www.tkk.hr>
- <sup>680</sup> <http://www.tkk.hr>

- 
- 681 <http://www.cro-aporter.com>  
682 <http://www.fokus-tjednik.hr>  
683 <http://www.efst.hr>  
684 <http://www.efst.hr>  
685 [http://www.efri.hr/prikaz.asp?txt\\_id=79](http://www.efri.hr/prikaz.asp?txt_id=79)  
686 <http://www.rijeka.hr>  
687 Na osnovu telefonskog razgovora s prijemnom službom Klinički bolnički centar Rijeka dana 28. 10. 2004.  
688 Prema zaključku Senata Sveučilišta u Rijeci, odluci Senata (klasa: 602-04/05-01/09, ur. broj: 2170-57-01-05-63 od 23. 06. 2005.)  
689 <http://www.mogu.hr>  
690 <http://www.dajmodaciju.com>  
691 <http://www.mogu.hr>  
692 <http://www.mogu.hr>  
693 Panian, Ž.: *Elektroničko trgovanje*, Sinergija, Zagreb, 2000., str.7.  
694 Hanson, W.: *Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.  
695 <http://www.amazon.com>  
696 <http://www.efri.hr>  
697 Anderson C.H. – Vincze J.W.: *Strategic Marketing Management*, Houghton Mifflin Co., Boston, 2004.  
698 termin koji se preferira u ovom radu  
699 <http://www.burza.hr>  
700 <http://www.privredni-vjesnik.hr>  
701 <http://www.rabac.hr>  
702 <http://www.forrester.com>  
703 <http://www.frost.com>  
704 <http://www.freedonia.com>  
705 <http://www.euromonitor.com>  
706 <http://datamonitor.com>  
707 <http://www.gfk.hr>  
708 <http://www.puls.hr>  
709 <http://www.unizg.hr>  
710 <http://www.uniri.hr>  
711 <http://www.unios.hr>  
712 <http://www.unist.hr>  
713 <http://www.cia.gov>  
714 <http://www.lonelyplanet.com>  
715 <http://www.worldbank.org>  
716 <http://www.wto.org>  
717 <http://www.cgt.com>  
718 <http://www.eurostat.org>  
719 <http://www.ebay.com>  
720 <http://www.realbid.com>  
721 <http://www.aucnet.com>  
722 <http://www.lastminute.com>  
723 <http://www.prodent.com>  
724 Hanson, W.: *Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000. str. 278.  
725 Simkin, L.: *Marketing is Marketing, Maybe!*, Marketing Intelligence & Planning, 2000., 8, 3 str., 154-158.  
726 Sheth, J. N. – Parvatiyar, A.: *Relationship Marketing*, Response Books, New Dehli, 2003., str.21. Shaw, R.: *Improving Marketing Effectiveness*, The Economist Books, London, 2001.,

---

str. 14.

- <sup>727</sup> Cf. 1) Lindgreen, A. - Palmer, R. - Vanhamme, J.: *Contemporary Marketing Practice: Theoretical Propositions and Practical Implications*, Marketing Intelligence & Planning, 2004., 22, 6, str. 673-692; 2) Sheth, N.J. - Parvatiyar, A.: *The Evolution of Relationship Marketing*, International Business Review, 1995., 4, 4, str. 397-418., 3) Moller, K. - Halinen, A.: *Relationship Marketing Theory: its Roots and Direction*, Journal of Marketing Management, 2000., 16, str. 29-54.
- <sup>728</sup> <http://www.ventex.hr>
- <sup>729</sup> Copulsky, J.R. – Wolf, M.J.: *Relationship Marketing: Positioning for the Future*, Journal of Business Strategy, 1990., 11, 4, str. 16-20.
- <sup>730</sup> <http://www.iskon.biz/dsl>
- <sup>731</sup> Rust, R.T. - Zahorik, A.J. - Keiningham, T.L.: *Service Marketing*, Harper Collins, New York, 1996., str. 375.
- <sup>732</sup> Poirier Ch. C.: *Advanced Supply Chain Management*, Viva books, New Delhi, 2004., 43. Shaw, R.: *Improving Marketing Effectiveness*, The Economist Books, London, 2001, str. 37.
- <sup>733</sup> Batterley, R.: *Leading Through Relationship Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2003., str. 128; Po-Chedley, D. A.: *Client Relationship Management*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2004., str. 37; Graham Roberts-Phelps: *Customer Relationship Management*, Viva Books, New Delhi, 2003., str. 143.
- <sup>734</sup> <http://ww.kordun.hr>
- <sup>735</sup> *Klaster – Cluster* je skup ekonomskih aktivnosti, gospodarskih subjekata, institucija, zemljopisno koncentriranih (lokalno ili regionalno), koji su uspostavili formalne ili neformalne odnose između sebe, horizontalne i vertikalne, i naklonost industrijskog sektora preko kojeg razmjenju informacije, znanje i robu radi izrade zajedničkog proizvoda. Horvat, Đ. – Kovačević, V.: *Clusteri – put do konkurentnosti*, CERA PROM i M.E.P. Consult, Zagreb, 2004., str. 15.
- <sup>736</sup> <http://www.kordun.hr>
- <sup>737</sup> <http://www.imperial.hr>
- <sup>738</sup> Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: *Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995., str. 17.
- <sup>739</sup> Slučaj pripremio Željko Kukurin, dipl. oec., voditelj odjela direktne prodaje i marketinga tvrtke *Valamar d.o.o.* pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.

## 14. NOVI TRENDОВI I MARKETING

### Ciljevi:

- Upoznati nove trendove od utjecaja na marketing.
- Razumjeti osnovu upravljanja odnosima s potrošačima.
- Poimanje CRM-a.
- Identificirati evoluciju CRM-a.
- Raspraviti funkcije CRM programa.
- Objasniti CRM kao sustav za analizu i razvijanje odnosa s potrošačima.
- Analizirati izvorište TQM-a.
- Objasniti evoluciju TQM-a.
- Razumjeti program zadovoljstva potrošača.
- Raspraviti proces kontinuiranog unapređenja.
- Spoznati proces *benchmarkinga*.
- Analizirati osnove etike.
- Raspraviti etičnost odluka vezano za marketing-miks.
- Izučiti osnovu etičkog kodeksa.
- Upoznati se s paradigmom održivog razvitka.
- Utvrditi karakteristike "zelenog" potrošača.
- Objasniti specifičnosti ekološkog marketinga.

Gospodarski i drugi subjekti djeluju u okruženju koje je promjenljivo. Snage iz okruženja diktiraju stalno nove uvjete poslovanja. Navedeno se očituje u globalizaciji poslovanja, tehnološkim promjenama, masovnoj proizvodnji, informatizaciji poslovanja te drugim promjenama. Pored toga, potrošači su vrlo dinamični i u stalnom traženju rješenja koja će kvalitetnije i brže riješiti njihove potrebe i želje.

Razvoj tehnologije omogućio je masovnu proizvodnju i široku prisutnost proizvoda na tržištu. Međutim, prodavač je izgubio mogućnost izravnog kontakta s potrošačem, kontakta koji je prodavaču osiguravao informacije o potrebama i karakteristikama potrošača. Potrošač je postao dio mase i izgubio pažnju prodavača. Navedeno je izvorište razvoja nove koncepcije – koncepcije upravljanja odnosima s potrošačima – CRM (*Customer Relationship Management*).

Potrošači su postali sve zahtjevniji, pri čemu je naglašen interes za kvalitetom. Gospodarski i drugi subjekti se tome prilagođavaju jer se unapređenjem kvalitete proizvoda ostvaruje viša razina uspjeha. Unapređenje kvalitete proizvoda teži se ostvariti uspostavljanjem nove koncepcije tzv. upravljanje kvalitetom – TQM (*Total Quality Management*).

Mnogi gospodarski i drugi subjekti uvidjeli su da poslovanje temeljeno na etičkim normama osigurava osnovu za uspostavljanje poticajnih odnosa unutar gospodarskih i drugih subjekata i primjerenih odnosa sa širom javnošću, što u konačnici pridonosi bržem i uspješnom razvoju.

Nadalje, briga o ekologiji postala je sastavni dio poslovne politike gospodarskih i drugih subjekata. Utvrđeno je da uspjeh dugoročno nije ostvariv ako se pri tome ne vodi računa o zadovoljavanju dugoročnih potreba i želje potrošača, a one su vezane za kvalitetu življenja iskazanu kroz brigu za zaštitom čovjekova okoliša – ekologiju.

Svaka od navedenih veličina na neki je način vezana za marketing te se u nastavku raspravlja o CRM-u i marketingu, TQM-u i marketingu, etici i marketingu te ekologiji i marketingu.

## **14.1. CRM I MARKETING**

### **14.1.1. Osnova upravljanja odnosima s potrošačima**

Gospodarski i drugi subjekti prilagođavaju se novonastalim okolnostima s osnovnim ciljem da zadrže postojeće i privuku nove potrošače, jer jedino su potrošači izvor prihoda i dobiti toliko potrebne za daljnji razvoj. Pri tome gospodarski i drugi subjekti akcent u poslovanju stavljaju na zadržavanje postojećih potrošača jer je pridobivanje novih potrošača složeno, skupo i neizgledno. Tako npr. prema jednom istraživanju zadržavanje postojećih potrošača predstavlja 25% troškova potrebnih da se privuče i pridobije novi

potrošač, a vjerojatnost da se zadrži postojeći potrošač je preko 60%, dok je vjerojatnost osvajanja novoga potrošača bitno manja i iznosi oko 30%.<sup>740</sup>

Potrošači su vjerni određenim proizvodima, ali samo do granica koje ispunjavaju njihova očekivanja. Kada su ta očekivanja iznevjerena ili neispunjena tada se potrošač preusmjerava na ponudu proizvoda drugog subjekta koji to čini kvalitetnije i uspješnije.

Uvažavajući visinu troškova za zadržavanje postojećih i pridobivanje novih potrošača gospodarski i drugi subjekti unapređuju postojeće i pronalaze nove pristupe s kojima će prepoznati i zadovoljiti potrebe i želje postojećih potrošača i ostvarivati potrebnu dobit. Gospodarski i drugi subjekti uvode novi pristup – pristup temeljen na upravljanju odnosima s potrošačima. U stručnoj javnosti upravljanje odnosima s potrošačima poznato je pod nazivom CRM (*Customer Relationship Management*).

CRM je termin koji se koristi za *software*, metodologiju i internet mogućnosti, koje omogućuju gospodarskim i drugim subjektima upravljanje odnosima s potrošačima. Međutim, poimanje CRM-a nije jednoobrazno.<sup>741</sup>

Tako npr. jedan pogled na CRM ukazuje da se radi o poslovnom procesu koji se temelji na korištenju informacija i znanja o potrošačima na osnovi kojih se obavlja isporuka proizvoda koje očekuju potrošači, odnosno o razvoju odnosa s potrošačima s naglaskom na zadržavanje potrošača.

Drugi pogled na CRM je tehnološki orijentiran i argumentira da je funkcionalnost i efikasnost CRM-a vezana za razvoj informatičke tehnologije, odnosno mogućnosti skladištenja i obrade golemog broja podataka o potrošačima.

Nadalje, pod CRM-om se podrazumijeva poslovna politika usmjerena na privlačenje, prihvaćanje, zadovoljavanje i zadržavanje potrošača tijekom čitavog njihovog životnog vijeka. Također, CRM se poima kao upravljački pristup kojim gospodarski i drugi subjekti stvaraju, usmjeravaju i zadržavaju odnose s potrošačima, čime se ustvari ostvaruje kontrola nad ukupnim marketing-aktivnostima, od plasmana proizvoda do pružanja postprodajnih usluga.<sup>742</sup>

Tvrtka *Oracle*, jedna od najpoznatijih tvrtki koje stvaraju CRM programe, smatra kako je CRM vezan za bolje i efikasnije poznavanje potrošača i korištenje tog znanja za unaprjeđenje odnosa s potrošačima koji pridonose rastu prihoda i profitabilnosti.<sup>743</sup>

Dakle, CRM-om se integriraju djelatnici, procesi i tehnologija, sve u cilju unapređivanja odnosa s potrošačima i to posebno s onima koji se najprofitabilniji.

### 14.1.2 Evolucija CRM-a

CRM nije nova koncepcija, ali pod utjecajem naglog razvoja informatičke tehnologije postaje od posebnog interesa za gospodarske i druge subjekte. CRM ima svoje korijene u razvoju SFA (*Sales Force Automation*) programa kojim se rutinski poslovi prodajnog osoblja, kao što su informacije o potrošačima i evidencija o rezultatima kontakata s potrošačima, automatiziraju. Na taj se način prodajno osoblje oslobađa jednostavnijih poslova i ostavlja dovoljno vremena za unapređenje postojećih odnosa i razvoj novih odnosa s potrošačima. CRM ima korijene u koncepciji *relationship* marketinga – marketingu odnosa i suradnje, koji je usmjeren na jačanje dugoročne profitabilnosti, ali ne više na osnovama transakcijskog marketinga, već na upravljanju odnosima s potrošačima kojima se osigurava zadržavanje postojećih i pridobivanje novih potrošača.

Nastanak CRM programa vezuje se za kasne 80-te i rane 90-te godine prošlog stoljeća. Tvrtke koje su među prvima plasirale računalne programe CRM-a su *Clarify* (danas u vlasništvu *Nortel Networks Corp*<sup>744</sup>), *Onyx Software*,<sup>745</sup> *Oracle*,<sup>746</sup> *Vantive* (u vlasništvu *PeopleSoft*<sup>747</sup>) and *Siebel Systems*.<sup>748</sup> Prvi programi CRM-a odnosili su se na standardiziranje i automatiziranje internih procesa koji su bili u funkciji pridobivanja, usluživanja i zadržavanja potrošača. Potrošači su se promatrali kao stavka kojom se ostvaruje prihod i sve je bilo u funkciji zadovoljavanja potreba pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Tako je, npr. u tim programima bilo predviđeno praćenje prodaje ili automatizirano ispunjavanje obrazaca za uslužno osoblje. Ti programi bili su vrlo skupi i složeni za održavanje.

S razvojem informatičke tehnologije razvija se CRM te je, ovisno o razini uključenosti informatičke tehnologije u upravljačke procese, moguće promatrati više faza razvoja CRM-a. S većom razinom uključenosti informatičke tehnologije dolazi i do veće efikasnosti/efektivnosti upravljanja odnosima s potrošačima, ali i veće složenosti CRM-a.

Sredinom 90-ih godina s naglim širenjem *web*-tehnologije dolazi do promjena i mogućnosti da se upotreba CRM-a širi na tvrtke različitih dimenzija, a ne kao do sada samo na velike tvrtke. Međutim, kupnjom CRM softvera tvrtke ne postižu trenutno rezultat, već je to samo početna faza dugoročnog CRM-a.<sup>749</sup> Novi CRM sustav polazi od postavke da su postojeći i potencijalni potrošači u mogućnosti komunicirati s tvrtkama. Procjenjuje se da će postojeći programi CRM nestati, a nastat će potreba za novima koji će interakciju graditi internetom. Na tim osnovama dolazi do razvoja novog tržišta CRM programa tzv. e-CRM-a. Evolucija CRM-a prošla je kroz četiri faze.<sup>750</sup>

**Prva faza.** Prva faza razvoja CRM-a odnosi se na fazu u kojoj informatička tehnologija nije uključena. Gospodarski i drugi subjekti u toj fazi imaju ograničenu ili nemaju uopće informatičku potporu za razvijanje odnosa s potrošačima iako je briga za razvoj tih odnosa prisutna. Podaci o potrošačima prikupljaju se i obrađuju na neautomatiziranoj osnovi, što upućuje na

zaključak da postoji spremnost za usavršavanjem upravljanja odnosa s potrošačima i pozitivan stav prema implementaciji *relationship* marketinga.

**Druga faza.** U drugoj fazi razvoja CRM-a sve više dolazi do uvođenja i korištenje informatičke tehnologije u proces upravljanja odnosima s potrošačima. Ova je faza karakterizirana prikupljanjem podataka na klasičan način, ali je njihova obrada automatizirana. U tu svrhu prikupljeni podaci se ubacuju u pripremljene tablice i baze podataka te obrađuju pomoću različitih statističkih paketa.

**Treća faza.** Treća faza karakterizirana je uključivanjem informatičke tehnologije u automatiziran proces CRM-a. U tu se svrhu koriste razne tehnologije koje omogućuju interakciju s potrošačima, kao što je kombinacija telefona i interneta. Stvaranje baze podataka o potrošačima, praćenje i registriranje karakteristika potrošača tijekom procesa kupovanja postaje moguće. Gospodarski i drugi subjekti u toj fazi imaju razvijene *web*-stranice, koriste se EDI (*Electronic Data Interchange*)<sup>751</sup> sustavom, uključeni su i u elektronsku trgovinu, a s CRM-om se teži optimizaciji poslovnih procesa i automatizaciji potpore prodajnom osoblju. Procesiranje zahtjeva potrošača i upravljanje financijskim odnosima s potrošačima je redovito i efikasno.

**Četvrta faza.** U četvrtoj fazi gospodarski i drugi subjekti uvode u CRM novi, softiciraniji integrirani program kojim je omogućena visoka razina personifikacije potrošača, pružanje visoke razine usluga i zadovoljstva potrošačima. CRM program u ovoj fazi omogućuje integraciju internet funkcija informacijama iz tvrtke i s tržišta. Program je visoko fleksibilan i omogućuje prilagođavanje promjenama te praćenje i registriranje dinamike promjena preferencija potrošača. Također, u CRM je ukomponiran program optimizacije narudžbi putem *web*-stranica, što pretpostavlja da gospodarski i drugi subjekti omogućuju korištenje informacija iz vlastite baze podataka širokom krugu donositelja odluka, ali i potrošačima i poslovnim partnerima. Navedeno sve u cilju jačanja zadovoljstva potrošača, efikasnosti procesa i minimalizacije troškova.

U novije vrijeme veliki broj tvrtki uvodi CRM sustav. Procjenjuje se da prodavači softvera koji podržavaju CRM, kao što su tvrtke *Oracle*, *SAP*, *PeopleSoft*, *Clarify*, *SAS* i *Siebel* djeluju na tržištu vrijednom oko 20 milijardi dolara, a potražnja se stalno povećava.

### 14.1.3. Funkcije CRM

CRM programi obuhvaćaju više funkcija. Najčešće CRM programi osiguravaju standardno tri automatizirane funkcije koje se odnose na pružanje usluga i potpore potrošačima, potpore prodajnom osoblju i provođenje promotivnih aktivnosti.

**Automatizirano pružanje usluga i potpore potrošačima.** Pružanje usluga i potpore potrošačima u predkupovnom razdoblju, razdoblju tijekom



odvijanja kupnje i razdoblju nakon kupnje, može se organizirati i na klasični način, što je iskorak u odnosu na tvrtke koje o tome uopće ne vode računa.

Međutim, pri klasičnom pružanju usluga i potpore potrošačima, tvrtke koje to čine suočene su s pogreškama i nekonzistentnošću u održavanju razine kvalitete usluga i potpore potrošačima.

S CRM-om se automatizira pružanje usluga i potpore potrošačima, minimaliziraju pogreške i standardiziraju elementi potpore i usluga potrošačima. Na taj se način u svakom pojedinom razdoblju, od pretkupovnog, preko razdoblja u kojem se odvija kupnja, pa sve do razdoblja nakon kupnje, pružanje usluge i potpore potrošačima unapređuje, rješavaju se problemi uskih grla i pogrešaka.

Pružanje usluga i potpore potrošačima ostvaruje se njihovim objedinjavanjem pomoću raznih medija kao što su telefon, faks, prodajno osoblje, pošta, *e-mail* i *web*-stranica i povezivanjem s bazom podataka. Ti se mediji povezuju s bazom podataka u kojoj su spremljeni podaci o rješavanju određenih problema, tako da potrošač sa svakim od navedenih oblika kontakata dobije cjelokupnu uslugu i potporu. Npr. potrošač može potporu zatražiti od prodajnog osoblja, ali i putem telefona ili *e-maila*. Također, potrošač traženu uslugu ili potporu može ostvariti preko posebno za to kreiranih *web*-stranica na kojima je moguće naći odgovore na često postavljena pitanja (FAQ – *Frequently Asked Questions*).

**Automatizirana potpora prodajnom osoblju.** Automatizirana potpora prodajnom osoblju ili SFA (*Sales Force Automation*) je ključno obilježje CRM-a. U CRM sustavu pohranjuju se podaci o postojećim potrošačima, njihovim dosadašnjim kupnjama, podaci o proizvodima koji se kupuju, konkurentima, kao i drugi podaci. U sustav se uključuju svi podaci o potrošačima, a sve na način da se može pratiti proces kupnje za svakog potrošača ili odabrane skupine potrošača. Programom je predviđeno da se po potrebi podatke može reorganizirati i tražiti rezultate prodaje po geografskim područjima, gradovima, skupinama potrošača, po proizvodu, skupinama proizvoda, traženim predprodajnim ili postprodajnim uslugama i slično.

Kroz automatiziranu potporu prodajnom osoblju pored navedenih podataka koji proizlaze sa tržišta, prodajnom osoblju na raspolaganju su i podaci koji proizlaze iz tvrtke, kao npr. informacije o svojstvima proizvoda, inovacijama na proizvodu, cijenama, planiranim sniženjima cijena te informacije o promocijskim aktivnostima.

Saznanja o tržišnim promjenama tj. osobitostima potrošača i promjenama vezanima za ponudu ne samo da oslobađa prodajno osoblje od rutiniranih poslova već se koristi i za utvrđivanje i efikasnije provođenje marketing-programa i promocijskih aktivnosti na odabranom ciljnom tržištu.

Automatizirana potpora prodajnom osoblju podrazumijeva dostupnost navedenih podataka i informacija pomoću *e-maila* i interneta, što u mnogome pridonosi povećanju učinkovitosti prodajnog osoblja.

**Automatizirano provođenje marketing-aktivnosti.** Realizacija promocijskih i drugih marketing-aktivnosti u mnogome se unapređuje CRM-om. CRM sustav osigurava najsvježije informacije o ponašanju i navikama potrošača. Korištenjem baze podataka o potrošačima s odgovarajućim računalnim programima dolazi se do spoznaja o preferencijama potrošača i stavovima vezano za novu ponudu.

Na tim osnovama marketing-stručnjaci mogu stvarati efikasne marketing-projekte kojima je cilj zadržati postojeće i privući nove potrošače, a s vremenom znanje o potrošačima postaje ključna odrednica stvaranja i pružanja koristi potrošačima.

Korištenjem CRM-a u provođenju promocijskih aktivnosti prati se i kontrolira njihova realizacija, a sama realizacija i kontakti s potrošačima pridonose obogaćivanju baze podataka novim podacima. Podaci koji se prikupljaju tijekom promocijskih akcija osiguravaju osnovu za ocjenu djelotvornosti promocijskih aktivnosti, pojedinačno po promocijskoj akciji i/ili zbirno.

Korištenjem CRM-a ne samo da se potrošači jednostavnije, brže i efikasnije informiraju o ponudi već stalni dotok povratnih informacija od potrošača i njihova trenutna obrada osiguravaju modifikaciju promocijskih akcija koje su u realizaciji. Po završetku promocijskih akcija dobivaju se informacije kojima je moguće ocijeniti jesu li i u kojim elementima korekcije u provođenju promocijskih aktivnosti dale rezultat.

#### **14.1.4. CRM kao sustav**

Kontakti s potrošačima odrednica su uspjeha gospodarskih i drugih subjekata. U klasičnim uvjetima gospodarski i drugi subjekti mogu održavati kontakte s nekoliko desetaka, do nekoliko stotina potrošača. Uvođenjem CRM sustava omogućuje se održavanje baze podataka i kontakata od nekoliko tisuća do milijun i više potrošača. Ta činjenica dovoljno ukazuje na značaj CRM-a, ali uvođenjem sustava CRM-a gospodarski i drugi subjekti ostvaruju i čitav niz drugih efekata koji su u funkciji stvaranja konkurentske prednosti. Npr., kako ističu u *VIPnetu*, podatke o interakciji s potrošačima bilježi se u bazi podataka i služi za sprječavanje odlaska potrošača konkurenciji, za dizajniranje marketing-aktivnosti i za segmentaciju tržišta.<sup>752</sup>

U osnovi CRM je sustav kojim se u kanalima distribucije prikupljaju podaci o potrošačima koji se potom usmjeravaju prema središnjoj bazi podataka gdje se objedinjuju i obrađuju. Na taj način gospodarski i drugi subjekti mogu stvoriti sliku o svojim potrošačima, tj. prepoznati njihove potrebe, želje, očekivanja, primjedbe i prijedloge za unapređenje ponude. S

vremenom baza podataka o potrošačima postaje sve cjelokupnija, što omogućuje detaljniju analizu i detaljnije poznavanje potreba potrošača i ispunjavanje njihovih očekivanja. Korištenje baze podataka je široko dostupno, od visoko pozicioniranih menadžera u upravi, marketing-menadžera do menadžera na nižim razinama i prodajnih predstavnika ili/i osoblja koje izravno opslužuje potrošače.

Na taj se način ne samo omogućuje isporuka očekivane ponude već i one iznad očekivanja, što potrošači posebno cijene. Potrošači se osjećaju uvažavanima i tretirani su kao pojedinci, a ne kao dio mase. Sve navedeno u konačnosti pridonosi razvijanju vjernosti potrošača.

Pomoću CRM-a ne samo da se uspostavlja dobra osnova za analizu potrošača već on osigurava i stvaranje kvalitetnijih odnosa s potrošačima. Razvoj odnosa s potrošačima temelji se na programu CRM-a kojim se ne samo prikuplja čitav niz podataka o potrošačima već i omogućuje stalni kontakt s potrošačima. Prikupljaju se podaci o vrsti proizvoda, količini proizvoda koja se kupuje, vremenu kada je kupnja obavljena, učestalosti kupnje i drugi podaci od značaja za upravljanje odnosima s potrošačima. Tako npr. potrošačima se stavlja na raspolaganje kontakt telefon ili *web*-adresa za prigovore ili sugestije, a ti se podaci prikupljaju i spremaju u središnju bazu podataka.

Tako npr. razgovor koji je potrošač obavio preko kontakt telefona 800 u *call*-centar, koji ima čitav niz tvrtki kao što su *Cedevita*<sup>753</sup> (0800 0009), *Lura*<sup>754</sup> (0800 277 277), u kojem su iskazane određene primjedbe na proizvod ili na uslužnost osoblja obiluje i drugim informacijama koji su od posebne važnosti za marketing-stručnjake. Naime, prilikom razgovora u kojem potrošač reagira na nekvalitetnu uslugu servisnog osoblja, zaduženi operater osim što prima primjedbu, u razgovoru nastoji saznati još nekoliko informacija o potrošaču, njegovom ponašanju u procesu kupnje i slično. Sustav CRM-a te informacije registrira i obrađuje, a tvrtka po potrebi pozitivno ili negativno reagira na sadržaj razgovora, ali ono što je bitno svodi se na činjenicu da se tim potezima ne samo prikupljaju informacije već i razvija vjernost potrošača.

Nadalje, s CRM sustavom moguće je detektirati one potrošače koji su vjerniji tj. one koji kupuju redovito i/ili veće količine. Takvi potrošači ulaze u fokus interesa tvrtke i u realizaciji marketing-aktivnosti imaju prioritet jer takvi potrošači za pojedinu tvrtku imaju veće značenje od mnoštva drugih potrošača koji nisu vjerni tvrtki. Npr. cilj je CRM-a u *Privrednoj banci Zagreb*,<sup>755</sup> između ostalog, spriječiti gubitak dobrih klijenata koji odlaze nezadovoljni pruženom uslugom.<sup>756</sup>

Za ostvarenje ciljeva CRM sustava potrebno je, dakle, raspolagati programskim aplikacijama za prikupljanje i programskim aplikacijama za obradu podataka. Aplikacije za prikupljanje podataka razlikuju dvije skupine podataka: one koje se ostvaruju izravno i one koje se ostvaruje u neizravnom kontaktu s potrošačima.<sup>757</sup>

U stvaranju CRM sustava tvrtke osiguravaju mnoštvo kontakt točaka i načina za kontakt s potrošačima. Najčešći kontakti ostvaruju se izravno s prodajnim osobljem, putem *e-maila*, *web*-stranica, faksom, dopisima ili telefonom. Zaposlenici u tvrtki su, neovisno o tome rade li kao prodajno osoblje ili su zaduženi za praćenje *e-maila* ili *web*-stranica, osposobljeni za uspostavljanje i razvijanje odnosa s potrošačima i u tu svrhu na raspolaganju imaju odgovarajuću tehnologiju, bilo da se radi o telefonima, računalima, faks uređajima i drugo. Također, oni imaju pristup bazi podataka o potrošačima tako da je npr. moguća situacija da se na telefonski poziv potrošača s njegovog privatnog broja koji je ušao u bazu podataka djelatniku na ekranu pojave svi do sada prikupljeni i obrađeni podaci o potrošaču, njegovim potrebama i željama, vrsti proizvoda koje kupuje i eventualnim primjedbama koje je do sada imao. Operater na telefonu potrošaču kroz razgovor daje do znanja o njegovim karakteristikama (ime osobe, proizvod koji je zadnji put kupio, gdje kupuje i slično), što potrošač doživljava kao uvažavanje njegove osobnosti. Potrošač u svojim reakcijama postaje spontaniji i dobronamjieran, što potiče vjernost i dugoročne odnose. Na taj način tvrtke stvaraju uvjete da zadrže potrošače koji su posebno značajni. Navedeno je posebno važno ako se uzme u obzir da tvrtke mogu izgubiti do 50% svojih potrošača u prvoj godini djelovanja i 20% svake naredne godine.

Značaj CRM-a vezuje se i za činjenicu da njegovim korištenjem u dužem razdoblju potencijalni potrošači postaju stvarni i vjerni potrošači. S CRM-om se ostvaruju veći prihodi i to po osnovi segmentacije potrošača i utvrđivanja jasne strategije za ciljno tržište. S druge strane, CRM omogućuje jačanje profitabilnosti na osnovi individualizacije marketing-aktivnosti prema najprofitabilnijim potrošačima. Vjerni potrošači pridonose jednom i drugom, tj. povećanju prihoda i jačanju profitabilnosti.

Zaključno, osnova CRM-a je program (*software*) koji omogućuje prikupljanje, slanje, objedinjavanje, obradu i korištenje obrađenih podataka. Informacije kvantitativne i kvalitativne prirode koriste marketing-stručnjaci tako da se npr. analizom mogu dobiti informacije o preferencijama potrošača, njegovim reakcijama na eventualne promjene cijena i slično. Nadalje, moguće je izolirati potrošače za koje se izračuna da su potencijalno najprofitabilniji od onih koji su najmanje profitabilni i po toj osnovi poduzimati korektivne akcije. Pored ostaloga, program može biti tako koncipiran da omogućuje dobivanje odgovora o najprofitabilnijem proizvodu, o visini troškova za pridobivanje novog potrošača, o tomu koji potrošač stvara najveću dobit, koji su potrošači najvjerniji, kako će potrošači reagirati na promjenu cijena nekog proizvoda, koliko potrošači cijene predprodajne i postprodajne usluge, koliko koštaju predprodajne i postprodajne usluge, kolika je vrijednost poslovanja s određenim potrošačima tijekom čitavog životnog vijeka, koji potrošači plaćaju u rokovima o koji ne plaćaju u predviđenim rokovima, kolika je razina zadovoljstva potrošača i drugo. Dakako, pojedini se podaci mogu uspoređivati i

analizirati "križanjem" više podataka, čime se dobivaju nove informacije korisne za upravljanje odnosima s potrošačima.

## 14.2. TQM I MARKETING

Ostvarivanje konkurentske prednosti i uspjeha u globaliziranom konkurentnom okruženju ostvarivo je stalnom brigom za potrošača, odnosno zadovoljavanjem njegovih potreba i želja. Traže se kvalitetni proizvodi, ali prema kriterijima koje postavljaju potrošači. U tom kontekstu, upravljanje kvalitetom odrednica je uspjeha.

Gospodarski i drugi subjekti koji su usmjereni na isporuku kvalitetnih proizvoda u svom poslovanju koncentrirani su na uvažavanje stavova potrošača o kvaliteti tj. načinu kako je potrošači doživljavaju.

Mjera kvalitete proizvoda ne iskazuje se samo u tehničkom smislu, kao što su trajnost ili pouzdanost, već sposobnošću proizvoda da ispuni ili čak prekorači očekivanja potrošača. Prava mjera kvalitete vezana je za ispunjenje zadovoljstva potrošača. U tom kontekstu javlja se novi trend – TQM (*Total Quality Management*).

### 14.2.1. Evolucija TQM-a

TQM je pristup u kojem su svi zaposlenici uključeni u kontinuirano unapređenje proizvoda i radnih procesa kako bi se ostvarilo zadovoljstvo potrošača i svjetska razina kvalitete proizvoda. U gospodarskim i drugim subjektima koji implementiraju TQM marketing-stručnjaci razvijaju proizvode koji potrošači žele kupovati, dizajneri stvaraju proizvod koji će potrošači željeti koristiti, stručnjaci u proizvodnji u svaki sastavni dio proizvoda ugrađuju kvalitetu, prodajno osoblje prodaje proizvod s obećanim svojstvima, financijski stručnjaci pridonose određivanju cijene koju potrošači prihvaćaju. Mnogi gospodarski i drugi subjekti shvatili su da unapređenjem kvalitete osiguravaju osnovu za izgradnju konkurentske prednosti. Međutim, počeci TQM-a, koji se vezuju za prve decenije prošlog stoljeća, izgledali su nešto drugačije.

Koncepcija TQM-a svoje izvorište ima u potrebi da se potrošačima isporučuju proizvodi bez pogrešaka, proizvodi koji će ispuniti očekivanja potrošača. U početku ta se zamisao realizirala kontrolom gotovih proizvoda, tj. nakon što su proizvodi bili proizvedeni. Zamisao je bila da se proizvodi s pogreškom povuku i ne isporučuju potrošačima. U tu svrhu zapošljavali su se inspektori kojima je osnovna zadaća bila kontrolirati gotove proizvode. U to doba, koje se vezuje za prve decenije prošlog stoljeća i proizvodnu eru u marketingu, angažirano je mnogo osoblja samo na tim poslovima, što je opterećivalo cijenu proizvoda.

U godinama koje slijede uvedena je statistička kontrola kvalitete. Kontrola se nije obavljala na kraju procesa proizvodnje kada su se proizvodi koji nisu odgovarali smatrali škartom već se provodila u tijeku samog procesa. U tu svrhu razvijen je model kojim se, na osnovi statističke vjerojatnosti, kontrolirao proizvod u pojedinim fazama njegovog nastajanja. Iz tog doba poznat je statističar E. W. Deming koji je bio angažiran na nacionalnom programu kvalitete SAD-a za proizvode koji su se koristili u II. svjetskom ratu.

Tretiranje kvalitete kao ključne odrednice kojom se ispunjavaju očekivanja potrošača široko je prisutno u drugim nacionalnim ekonomijama. Tako je npr. u Japanu, koji je nakon II. svjetskog rata bio opustošen, a bili su uništeni i mnogi industrijski pogoni, pokrenut program ekonomske obnove na učenjima Deminga u koji je ukomponiran program kontinuiranog unapređenja kvalitete.<sup>758</sup> Ta je koncepcija poznata pod nazivom *kaizen*, a odnosi se na proces stalnog studiranja i unapređenja radnih aktivnosti u funkciji unapređenja kvalitete. Implementacija kontinuiranog unapređenja kvalitete dala je rezultate već nakon nekoliko godina, tako da su već u 70-im godinama prošlog stoljeća proizvodi iz Japana bili poznati kao kvalitetni proizvodi. Navedeno je potaklo i vlade drugih zemalja da veću pažnju posvete unapređenju kvalitete. Npr. krajem 80-ih godina kao dio nacionalnog programa za unapređenje kvalitete američki je Kongres donio odluku o dodjeljivanju nagrade za kvalitetu poznatu pod nazivom *Malcom Baldrige National Quality Award*.<sup>759</sup> Svrha je nagrade bila da promovira kvalitetu te da nagradi one gospodarske i druge subjekte koji su postigli značajna unapređenja u kvaliteti. Slična je situacija u Australiji<sup>760</sup> i Kanadi,<sup>761</sup> gdje se također dodjeljuju nagrade za kvalitetu.

Slična inicijativa deceniju kasnije realizirana je i u Europi kada su zemlje Europske unije 1990. godine donijele ISO standard 9000<sup>762</sup> (*International Standards Organization*), s ciljem da potaknu gospodarske i druge subjekte na unapređenje kvalitete svojih proizvoda. Za dobivanje ISO standarda tvrtke moraju proći kroz rigorozne testove u dužem vremenskom razdoblju, a kojima se dokumentira da su postupci normirani i da zaposlenici razumiju i provode proceduru predviđenu ISO standardima. ISO 9000 postao je u preko 150 zemalja svijeta međunarodna referenca, prisutan u upravljanju kvalitetom u poslovnim odnosima između gospodarskih i drugih subjekata. Gospodarski i drugi subjekti s ISO 9000 trebaju ispuniti zahtjeve potrošača za kvalitetom, prihvatiti proces kojim se ispunjavaju ciljevi vezani za ispunjavanje zadovoljstva potrošača i stalno unapređenje karakteristika proizvoda.

U cilju poticanja unapređenja kvalitete dodjeljuju se godišnje nagrade za posebno ostvarene uspjehe na unapređenju kvalitete. Nagrada se dodjeljuje pod nazivom Nagrada za kvalitetu Europe (*European Quality Award*)<sup>763</sup> i dodjeljuje se od 1992. godine. Europska nagrada za kvalitetu pokrenula je dodjeljivanje mnogih nacionalnih nagrada za kvalitetu kao što su Belgijska,<sup>764</sup> Austrijska,<sup>765</sup> Češka,<sup>766</sup> nagrada za kvalitetu Velike Britanije<sup>767</sup> i druge. I Hrvatska gospodarska komora (HGK) dodjeljuje godišnje nagrade za postignute rezultate

**Slika 190.** Godišnje nagrade HGK<sup>769</sup>



na unapređenju kvalitete pod nazivom *Hrvatska kvaliteta* i *Izvorno hrvatsko*.<sup>768</sup> Znak *Hrvatska kvaliteta* nose hrvatski proizvodi, koji po svim svojim značajkama (sastav, dizajn, ergonomski kriteriji, ekološki kriteriji...) zadovoljavaju visoke svjetske kriterije. Označavanje znakovima pomaže potrošačima u prepoznavanju proizvoda koji se odlikuje natprosječnom kvalitetom. Sustav ocjenjivanja uključuje nepristranu stručnu prosudbu proizvoda, dizajn, ekonomsko-marketinške parametre i sustav osiguravanja kvalitete u proizvodnji.

Znak *Izvorno hrvatsko* je viša razina kvalitete u odnosu na znak *Hrvatska kvaliteta* i njega nose autohtoni hrvatski proizvodi koji su rezultat hrvatske tradicije, razvojno-istraživačkog rada, inovacija i invencija. Proizvodi, koji nose znak *Izvorno hrvatsko* moraju biti najmanje na razini kvalitete kao proizvodi sa znakom *Hrvatska kvaliteta*. Sustav ocjenjivanja se nadograđuje kriterijima izvornosti hrvatske tradicije ili inventivnosti.<sup>770</sup>

Npr. nosilac znaka *Hrvatska kvaliteta* za 2005., koji se dodjeljuje proizvodu koji po svojim karakteristikama ulazi u sam svjetski vrh je liker *Maraskino*,<sup>771</sup> mliječna čokolada *Mikado*,<sup>772</sup> lak za parkete *Cromoden*,<sup>773</sup> sapun *Brač*<sup>774</sup> i drugi.<sup>775</sup>

Znak *Izvorno hrvatsko* u 2005. dodijeljen je tvrtkama kao što su *PIK Rijeka*,<sup>776</sup> *Lura-keksi*,<sup>777</sup> *Saponia*,<sup>778</sup> *TOZ Penkala*<sup>779</sup> i drugi. Hrvatska gospodarska komora dodjeljuje priznanje i za postignutu izvrsnost u poslovanju – *Zlatnu kunu*. *Zlatnu kunu* za 2005. godinu ostvarile su tvrtke *Privredna banka*,<sup>780</sup> *Euroherc osiguranje*,<sup>781</sup> *Dalekovod*,<sup>782</sup> *MSAN Grupa*<sup>783</sup> i *Imago*<sup>784</sup> te četvorica pojedinaca.<sup>785</sup>

#### **14.2.2. Program zadovoljstva potrošača**

U središtu interesa TQM pristupa je ispunjavanje zadovoljstva potrošača. U tu svrhu mnogi gospodarski i drugi subjekti definiraju program zadovoljstva potrošača i njime mjere ostvarenje uspoređujući odstupanja planiranih i ostvarenih razina zadovoljstva potrošača.

Potrošači prilikom kupnje proizvoda očekuju da će kupljeni proizvod ispuniti njihova očekivanja i pružiti im zadovoljstvo. U slučajevima kada se ne ostvari potrošač ostaje nezadovoljan i prilikom druge kupnje traži nove izvore za zadovoljavanje svojih potreba. Međutim, kada je potrošač s kupljenim proizvodom ostvario zadovoljstvo i osobito ako je ostvareno zadovoljstvo iznad njegovog očekivanja, tada potrošač postaje vjeran marki proizvoda i prodavaču – proizvođaču proizvoda. Potrošačima je ispunjeno

zadovoljstvo ako kupljeni proizvod osim kvalitete i korektno cijene nudi nešto više. To više je tzv. dodana vrijednost (*added value*) proizvoda.

Tako npr. tenisač koji se rekreativno bavi tenisom u potrazi je za novim reketom. Njegove se potrebe mogu pojednostavljeno iskazati željom da kupi reket kojim će lakše reagirati na loptice koje mu je uputio partner – protivnik s druge strane mreže. Pri tome naziv proizvođača nije bitan, nije bitna niti boja reketa, niti oblik "glave" reketa, niti broj poprečnih i uzdužnih "žica", niti sastav materijala od kojeg je izrađen. Međutim, bitne su mu karakteristike kao što su snaga reketa, kontrola putanje loptice, odnos težine i balansa, koji osigurava stabilnost, pokretljivost i komforno igranje. U potrazi za teniskim reketom rekreativac se opredijelio za *Wilson nCode* reket koji u usporedbi s drugim reketima na tržištu osigurava visoku snagu (85 od 100 jedinica), dobro kontrolu (75 od 100 jedinica), vrlo dobru pokretljivost (80 od 100 jedinica), stabilnost (78 od 100 jedinica) i komforno igranje (79 od 100 jedinica).

Slika 191. Reket *Wilson nCode3*<sup>786</sup>



Međutim, osjećaj da je ostvarena dodana vrijednost za osobu koja je kupila reket uslijedit će tek nakon nekog vremena korištenja proizvoda kada provjera karakteristika reketa ukaže da je ostvareno zadovoljstvo iznad očekivanja. Tako je npr. *Wilson nCode n3* model imao dodanu vrijednost za prethodno navedenu osobu jer joj je reket omogućio komfornu igru uz značajnu kontrolu igre i loptice koje se snažno odbijaju prilikom udarca.

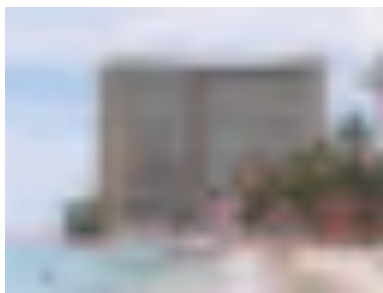
Gospodarski i drugi subjekti teže pružanju dodane vrijednosti potrošačima tj. isporučuju proizvode čija je vrijednost iznad očekivanja potrošača. Kako bi spoznali reakcije potrošača neophodno je stalno pratiti njihove stavove o kupljenim proizvodima. Većina gospodarskih i drugih subjekata, ako to i čini, koristi reaktivne metode, kao što je prihvaćanje usmenih ili pismenih reakcija potrošača. Manji broj gospodarski i drugih subjekata to čini na način da koristi proaktivne metode, kao što su ispitivanje reakcije potrošača anketom koja se šalje na kućnu adresu, telefonskim intervjuom ili posjetom i neposrednim razgovorom s potrošačem. Proaktivnim pristupom može se prikupiti čitav niz dragocjenih informacija o zadovoljstvu potrošača i razini dodane vrijednosti koju su ostvarili kupnjom proizvoda.

Anketa o zadovoljstvu potrošača raširena je metoda u uslužnim tvrtkama kao što su hotelska poduzeća, avioprijevoznici, turističke agencije i drugi. Tako npr. tvrtka *Babin kuk*<sup>787</sup> prati reakcije svojih gostiju, a podaci se analiziraju i koriste za ocjenu ispunjenja programa unapređenja zadovoljstva gostiju.



Prikupljene i obrađene informacije o reakcijama potrošača na kupljene proizvode, neovisno o tome radi li se o tenis reketu ili ljetovanju u Dubrovniku, koriste se za usporedbu s ciljevima koji su postavljeni s tim u svezi. Svrha je analize reakcija potrošača da se utvrde karakteristike proizvoda koje je potrebno korigirati kako bi se ispunile potrebe potrošača i to iznad njihovih očekivanja. Naime, očekuje se da će između očekivane i stvarne kvalitete proizvoda postojati određena razlika. Ta razlika može biti pozitivna ili negativna. Pozitivna razlika javlja se u onim slučajevima kada potrošači ocijene da je kvaliteta proizvoda i ostvareno zadovoljstvo s proizvodom iznad njihovog očekivanja. Suprotno tome negativna razlika javlja se u slučajevima kada prodani proizvod nije ispunio očekivanja potrošača. U takvim slučajevima gospodarski i drugi subjekti pristupaju modifikaciji programa zadovoljstva potrošača.

**Slika 192.** On-line rezervacija hotela<sup>788</sup>



Program zadovoljstva potrošača temelji se, dakle, na prethodno utvrđenim kritičnim područjima poslovanja pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta i ispravljanju istih kako bi se stvorio proizvod koji će zadovoljiti potrošače.

Npr. to može biti vrijeme potrebno da se reagira s informacijama o korištenju softvera. Vrijeme se ovdje tretira kao karakteristika proizvoda – softvera. Tako npr. jedna tvrtka proizvodi softver za rezervaciju smještajnih kapaciteta u privatnim apartmanima i sobama. Vlasnici apartmana i privatnih soba nailaze na probleme prilikom korištenja računalnog programa. Oni očekuju da se ti problemi riješe odmah i to pružanjem informacija preko telefona, a ne da se, kao do sada, mora čekati dolazak programera. Tvrtka koja je prodala softver, opterećena drugim problemima, reagira neprimjereno ostavljajući svoje klijente da čekaju nekoliko dana na dolazak programera. Pad prometa dovodi tvrtku u nepovoljnu situaciju, što dovodi do smjene uprave. Novi menadžment tvrtke pristupio je rješavanju navedenog problema na način da je utvrdio da je izvor loših poslovnih rezultata u nereagiranju na zahtjeve stalnih klijenata. U tu svrhu odabrali su skupinu svojih klijenata s kojima su raspravili problem i utvrdili koji su činitelji i karakteristike programa značajne za njih, a što je potrebno rješavati odmah i to putem telefona kad nastane problem u korištenju softvera. U sljedećem koraku nova uprava tvrtke okupila je stručnjake programere s kojima je tražila rješenje za uočene primjedbe klijenata. Pristupilo se inoviranju programa, što je omogućilo da se određene blokade u programu koje nastanu njegovim korištenjem mogu rješavati telefonskim razgovorom između klijenata i stručnjaka za softver. Nova uprava pratila je rezultate i reakcije klijenata te

mjerila dostignutu razinu zadovoljstva inoviranim programom zadovoljstva potrošača. Rezultati su bili obećavajući.

### 14.2.3. Proces kontinuiranog unapređenja

Kontinuirano unapređenje je TQM tehnika koja se provodi u cilju unapređenja kvalitete, rokova, efikasnosti i efektivnosti radnih aktivnosti. Kontinuiranim unapređenjem stvara se dodana vrijednost proizvoda kojom se zadovoljavaju potrebe i želje potrošača i iznad njihovih očekivanja.

Implementacija kontinuiranog unapređenja odvija se procesom poznatim po nazivu PDCA (*planning, doing, checking, acting*) ili Demingovim ciklusom. Prva faza odnosi se na planiranje. U njoj djelatnici analiziraju poslove koje obavljaju i planiraju promjene koje je potrebno učiniti za unapređenje tih poslova. U drugoj fazi provode se promjene, dok se u trećoj fazi provjeravaju efekti učinjenih promjena. Na kraju, u četvrtoj fazi dolazi do realizacije aktivnosti koje su unaprijeđene.

U središtu interesa procesa kontinuiranog unapređenja je kvaliteta. Kontinuirano unapređenje kvalitete ostvaruje se smanjivanjem vremena za realizaciju neke od operacija koja je dio proizvodnog procesa stvaranja proizvoda, smanjivanjem odstupanja od utvrđenih standarda izvedbe i smanjivanjem nepotrebnog.

**Smanjivanje vremena.** Smanjivanjem vremena za realizaciju neke od operacija koja je vezana za potrošače doživljava se kao nova kvaliteta. Npr. za uslugu izrade fotografija proces se može podijeliti u nekoliko operacija: od primanja filmova na obradu, razvijanja filmova, izrade fotografija do isporuke fotografija. Za potrošača, korisnika usluge, vrijeme je bitan činitelj i utječe na percepciju kvalitete te usluge fotografa. Iz tih razloga može se pristupiti skraćivanju vremena potrebnog od trenutka predaje filmova do trenutka isporuke fotografija i to npr. povećanjem broja djelatnika koji kontaktiraju potrošače prilikom predaje filmove i preuzimanja gotovih slika ili nabavom suvremene tehnologije kojom se brže razvijaju filmovi i izrađuju fotografije ili kombinacijom prve i druge varijante. Smanjivanje vremena potrebnog za navedenu uslugu potrošači će prihvatiti kao novu kvalitetu i po toj osnovi ostvariti će se doprinos zadovoljstvu potrošača.

**Smanjivanje odstupanja.** Smanjivanje odstupanja od utvrđenih standarda izvedbe također predstavlja osnovu unapređenja kvalitete. Naime, u procesu stvaranja i plasmana proizvoda dolazi do odstupanja od utvrđenih standarda, bilo da se radi o radnim procesima ili odstupanjima od mjera proizvoda. Cilj je da se odstupanja svedu na minimum ili da se ona anuliraju, ali prije nego što je proizvod gotov, tj. tijekom njegove proizvodnje. Na taj način pridonosi se povećanju kvalitete kroz proces kontinuiranog unapređenja. Npr. tvrtka za izradu zupčanika *JLM*<sup>789</sup> utvrdila je da zupčanicu odstupaju od utvrđenih standarda, navedeno je moglo nastati jer ulazni materijali nisu

odgovarali predviđenim standardima ili je došlo do pogreške u termičkoj obradi materijala nakon izrade zupčanika ili je ljudski činitelj utjecao da gotov proizvod odstupa od standarda. Za tvrtku je mnogo racionalnije da utječe na smanjivanje odstupanja nego da provjerom kvalitete izrade na kraju procesa proizvodnje utvrdi bitna odstupanja od standarda.

Slika 193. Proizvodni kapaciteti<sup>790</sup>



**Smanjivanje nepotrebnog.** Smanjivanje nepotrebnog odnosi se na smanjivanje nepotrebnih troškova i gubitaka zbog neučinjenog. Troškovi koji su predmet smanjivanja rezultat su nepotrebno utrošenog vremena, neracionalno korištenog vremena, otpada materijala tijekom proizvodnog procesa, potrebe za dodatnom obukom zaposlenika, reprojektiranja proizvoda zbog loše izvedbe i drugog.

Npr. nepotrebno utrošeno vrijeme javlja se u situaciji kada je na proizvodu potreban popravak. Neracionalno korišteno vrijeme javlja se u situaciji kada se obavlja kontrola gotovih proizvoda.

Smanjivanje nepotrebnog vezano je i za činitelje izvan pojedinih tvrtki. Tako npr. moguće je da tvrtka zbog loše kvaliteta izgubi tržišni udio, da se smanji prodaja, da je publicitet negativan i slično. Na vanjske činitelje teže se utječe, ali smanjivanje nepotrebnog po toj osnovi pridonosi povećanju kvalitete.

Smatra se da je primjerenije investirati u stvaranje programa kvalitete nego vrijeme i novac trošiti na smanjivanje nepotrebnog, kako unutar tako i izvan gospodarskih i drugih subjekata.

#### 14.2.4. Usporedba s najboljima – *benchmarking*

*Benchmarking* je usporedba s najboljima i pristup koji pridonosi uvažavanju kvalitete i ukupnosti TQM-a. *Benchmarking* je proces kojim se gospodarski i drugi subjekti uspoređuju s vodećim tvrtkama u djelatnostima u kojima djeluju, a kako bi prikupili informacije nužne za unapređenje poslovanja. Navedeno uključuje učenje od boljih, kako u stvaranju tako i u plasmanu proizvoda. Cilj je spoznati karakteristike koje će osigurati ostvarivanje konkurentske prednosti. Prema rezultatima istraživanja tvrtke *Bain&Co.*,<sup>791</sup> u upravljačkim alatima *benchmarking* se nalazi na trećem mjestu, odmah iza strateškog planiranja (76%), izjava o misiji i viziji (70%), a koristi ga 69% ispitanika.<sup>792</sup>

Termin *benchmarking* nema odgovarajući prijevod,<sup>793</sup> ali se pojam povezuje s *pronalaženjem i primjenom najboljih poslovnih rješenja za*

*ispunjavanje očekivanja potrošača.*<sup>794</sup> *Benchmarking* je i potraga za ljudima i organizacijama koje su najbolje u djelatnostima kojima se tvrtka bavi i stavljanje njihovog prilagođenog i obnovljenog znanja u funkciju uspješnog poslovanja tvrtke.<sup>795</sup>

Proces *benchmarkinga* ostvaruje se kroz više faza. Npr. prema metodologiji koju koristi Europski forum za kvalitetu – EFQM<sup>797</sup> projekt procesnog *benchmarkinga* sastoji se od planiranja, prikupljanja, analize i prilagodbe.

Prva faza vezuje se za identifikaciju procesa unapređenja i izbor najbolje tvrtke u njegovoj implementaciji. U drugoj fazi analiziraju se interni procesi i razina određenih karakteristika u odnosu na najbolje. U trećoj se fazi implementiraju procesi unapređenja. Pri tome proces nije završen i on se nastavlja s identifikacijom novih procesa koje treba unaprijediti i tvrtki koje su najbolje u tom području, i tako u kontinuitetu.

**Identifikacija procesa za unapređenje.** U prvoj fazi identificiraju se procesi koje treba unaprijediti i selektiraju tvrtke za koje je utvrđeno da te procese obavljaju najbolje. Ti se procesi mogu odnositi na npr. razvoj novog proizvoda, rješavanje problematike logistike, predprodajne ili postprodajne usluge i drugo.

Tvrtka koja provodi *benchmarking* fokusira se na najznačajnije činitelje koji utječu na odvijanje pojedinog procesa s ciljem stvaranja uvjeta za ostvarivanje konkurentske prednosti i uspjeha u dužem periodu. Tako npr. ako se utvrdilo da je potrebno unaprijediti proces koji se odnosi na postprodajne usluge tada marketing-stručnjaci imaju zadatak definirati činitelje koji imaju najznačajniji utjecaj na postprodajne usluge. Npr. marketing-stručnjaci utvrdili su da se postprodajne usluge mogu unaprijediti ako se redefinira način servisiranja i obrade primjedbi potrošača.

Slijedi pronalaženje tvrtke konkurenta koja je u pružanju postprodajnih usluga vodeća, s naglaskom na pružanja usluga i reakcija na primjedbe potrošača.

**Analiza internih procesa.** Jednom kada je utvrđeno područje koje treba unaprijediti, odnosno proces koji će biti predmet promatranja, pristupa se analizi prednosti i slabosti vlastitog procesa. Tako npr. ako je proces koji će biti predmet unapređenja vezan za postprodajne usluge tada se analizama utvrđuje koje su slabosti pružanja postprodajnih usluga, ali i utvrđuje postoje li i neke prednosti – snage tog procesa. Svrha je da se utvrdi osnova za usporedbu.

Nakon interne analize pristupa se eksternoj analizi, odnosno analizi odabranog (najboljeg) konkurenta. Analizom se utvrđuje zašto konkurent u tom procesu ostvaruje iznimno dobre rezultate koji ga izdvajaju od drugih. Ako se

Slika 194. *Benchmarking* za tvrtku<sup>796</sup>



zadržimo na prethodnom hipotetičkom primjeru tada je moguće da su analize pokazale kako su slabosti postprodajnih usluga u dugom čekanju potrošača na realizaciju servisne usluge, dok se kao eventualnom snagom mogu smatrati kvalitetni serviseri. Analizom najboljeg konkurenta utvrđeno je da on ima razrađen sustav servisiranja koji se temelji na velikom broju neovisnih serviseri koji su zainteresirani za brzu i djelotvornu uslugu koju naplaćuju od tvrtke s kojom imaju dugogodišnje ugovorne odnose.

**Implementacija unapređenja.** U posljednjoj fazi *benchmarkinga* tvrtka implementira rezultate utvrđene analizom. Prethodno definira ciljeve koje novim pristupom želi ostvariti, pristupa unapređenju pojedinih dijelova ili čitavog procesa i, konačno, određuje standarde koje će mjeriti kako bi se utvrdila učinkovitost promjena. Za gore navedeni primjer se zato utvrđuju ciljevi kojima je predviđeno da se čekanje servisne usluge smanji na jedan dan i da zadovoljstvo potrošača pruženom uslugom raste godišnje 20%. U realizaciji promjena tvrtka pristupa pronalaženju i ugovaranju poslovnih odnosa sa serviserima i za prvu godinu utvrđeno je da je potrebno njih 15, a za svaku narednu godinu po 5 novih serviseri. U mjerenju rezultata unapređenja kao standard koji će se pratiti bit će broj dana u kojem se čeka na servisiranje i povećanje razine zadovoljstva potrošača.

## 14.3. ETIKA I MARKETING

### 14.3.1. Razumijevanje etike

Etika se odnosi na moralna načela ili vrijednosti koje usmjeravaju reagiranje pojedinaca ili skupine osoba. Etika se povezuje sa standardom ponašanja, odnosno standard ponašanja osnova je za ocjenu etičnosti. Standardi ponašanja koji su legalni ne moraju biti i etični. Npr. u hrvatskoj privatizaciji često se ukazivalo na neetičnost privatizacije iako su postupci tj. ponašanje sudionika u procesu privatizacije bili legalni.

Današnje poslovanje opterećeno je etičkim dvojabama i konfliktima interesa. Etičke dvojbe i konflikti interesa se povećavaju i postaju sve složeniji i učestaliji. Problemi vezani s etikom nisu novijeg datuma, ali su u zadnjim decenijama eskalirali i moglo bi se utvrditi da su postali pojava od posebnog značaja za marketing. Postavlja se i pitanje može li uopće poslovanje biti etično, odnosno ima li marketing, koji zauzima tako značajnu ulogu u gospodarenju, pozitivnu ili negativnu ulogu. Odgovor nije jednostavan niti jednoobrazan. Prema istraživanjima nevladinih organizacija provedenim među malim i srednjim poduzetnicima, razotkrivaju se oblici neetičnosti prema njihovoj učestalosti kako slijedi: novac 87%, darovi 73%, osobne veze i poznanstva 53%, politička moć i veze 53% itd.<sup>798</sup>

Prilikom izučavanja etike raspravlja se o moralnom aspektu ponašanja gospodarskih i drugih subjekata te pojedinaca, ocjeni ponašanja te o metodama koje se koriste u gospodarskom i drugom subjektu kako bi se osiguralo i održalo moralno ponašanje.<sup>799</sup>

Dakle, moralne vrijednosti su bitne veličine za utvrđivanje jesu li neka ponašanja i reagiranja etička ili neetička. Moral je skup pravila koji su ljudi razvili tijekom vremena kao rezultat kulturnih normi i vrijednosti. Najčešće se pojednostavljuje i navodi da je nešto moralno ili nemoralno i izvodi da je takvo ponašanje etičko ili neetičko. Npr. prodavač autoguma može manje informiranom potrošaču prodati autogume druge klase za one prve klase koje su i do 20 % skuplje. Je li to moralno i etičko ponašanje? S takvim ponašanjem susrećemo se često, međutim polazište da je svako poslovanje u osnovi ili po svojoj prirodi neetičko pogrešno je iz najmanje dva razloga. Prvi razlog kojeg se smatra da to nije točno proizlazi iz reakcije i ponašanja potrošača. Potrošači su vrlo osjetljivi i jednostavno uočavaju neetičko ponašanje gospodarskih i drugih subjekata. Njihove reakcije onemogućavaju uspješno poslovanje koje se temelji na neetičkom ponašanju.

Drugi razlog vezuje se za činjenicu da vrlo mali broj osoba koje su vezane za donošenje poslovnih odluka reagiraju i ponašaju se neetički. Točno je da postoje različita ponašanja uvjetovana i različitim kulturama, ali u osnovi najveći dio poslovnih ljudi korektno i po etičkim normama obavlja svoje poslove.

Poslovni ljudi, kao uostalom i druge osobe, moralne vrijednosti prihvaćaju od rođenja i to kako od obitelji, tako i tijekom obrazovanja.

Uvažavajući navedeno, etika u marketingu je posebno područje od interesa za marketing-stručnjaka. Naime, najveći dio poslovnih ljudi dolazi u situaciju za neetičko ponašanje obavljajući neku od marketing-aktivnosti ili donošenjem odluka vezanih za marketing. Stručnjaci marketinga često se nalaze u složenim situacijama da pronalaze i donose odluke koje su etičke i pri tome moraju voditi računa da su etički standardi različito prihvaćeni kod različitih osoba, da su različiti u različitim kulturama, da su različiti za različite zemlje. Tako npr. u jednoj situaciji manja nagrada koja se dodjeljuje za dobro obavljenu posao u jednom slučaju može se smatrati etički upitnom dok je u drugoj situaciji to normalno ponašanje. U jednoj kulturi i zemlji, npr. u Indiji, smatra se uobičajenim i dobrim poslovnim običajem poslovnim partnerima pokloniti vrijedan dar ili, npr. u našem podneblju, uobičajeno je prigodom posjete poslovnih partnera iste pozvati na ručak ili večeru, dok je to u praksi SAD-a iznimka.

### **14.3.2. Etika i marketing-miks**

Uspjeh gospodarskih i drugih subjekata u mnogome ovisi o sposobnosti stvaranja primjerene kombinacije elemenata marketing-miksa. U definiranju

pojedinih elemenata marketing-miksa marketing-stručnjak vodi računa i o etičkim dimenzijama odluka vezanih za stvaranje proizvoda, određivanje cijena, izbor kanala distribucije i promocijske aktivnosti.

**Plasman neispravnog proizvoda.** Gospodarski i drugi subjekti prilikom donošenja odluka vezano za proizvod posebnu pozornost posvećuju njegovoj sigurnosti. Rješenje kojim se minimalizira opasnost od neispravnog proizvoda u kratkom roku može biti uspješno, ali u dužem roku takav pristup nije primjeren. U kratkom roku plasiranje neispravnog proizvoda na tržište može ostati nezapaženo i gospodarski i drugi subjekt može isti povući ako su pogreške velike ili ispraviti ako su pogreške manjeg obima. Određeni gospodarski i drugi subjekti koji izlaze na tržište svjesni da su proizvodi neispravni to čine kako bi smanjili troškove vezane za testiranje proizvoda, skratili vrijeme plasmana proizvoda i/ili pretekli konkurenciju. U dužem razdoblju takvi pristupi su neprimjereni i izbjegavaju se jer je ušteda u pravilu mnogo manja od štete koja može nastati. Ta šteta nije samo financijske prirode već se ona najčešće proširuje na imidž proizvoda i same tvrtke.

Ponekad se međunarodne tvrtke upuštaju u plasman proizvoda na strana tržišta koji su pod zabranom prodaje u domicilnoj zemlji. Najčešće je to slučaj s farmaceutskim proizvodima ili prehrambenim proizvodima koji ne ispunjavaju stroge standarde razvijenih zemalja. U takvim slučajevima se za proizvedene proizvode traži tržište za njihov plasman u manje razvijenim zemljama, proizvođač može svjesno izbjeći isticanje popratnih pojava uz proizvod. Zakoni u pojedinim zemljama su vrlo rigorozni i izbjegavanje isticanja, npr. nutritivnih svojstava proizvoda, može dovesti do zabrane plasmana i nastojanja proizvođača da pronađe zemlju gdje su propisi manje rigorozni.

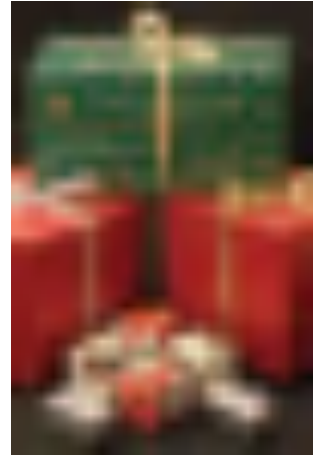
**Nekorektno određivanje cijena.** Praksa mnogih gospodarskih i drugih subjekata karakterizirana je nekorektnim određivanjem cijena. I u ovom slučaju, kao i slučaju plasmana neispravnog proizvoda, u kratkom roku ostvare se određeni pozitivni rezultati, ali dugoročno takav pristup u pravilu daje negativne rezultate. Negativni rezultati posljedica su od potrošača uočene nekorektno politike cijena koju potrošači sankcioniraju na načina da ne kupuju proizvode. Nekorektno određivanje cijena javlja se i u situacijama kada se gospodarski i drugi subjekti dogovaraju o jednakim razinama cijena, što potrošače stavlja u nepovoljniji položaj.

Nadalje, prisutni su pristupi u kojima gospodarski i drugi subjekti većim potrošačima, posebno na poslovnom tržištu, osiguravaju niže cijene. Navedeni pristup ne smatra se nekorektnim ako se on temelji na efektima ekonomije, već samo ako je rezultat preferiranja jednih u odnosu na druge potrošače. Tako npr. ako proizvođač voćnih sokova tvrtka *Voćko*<sup>800</sup> zbog velike narudžbe trgovačkog lanca *Konzum*<sup>801</sup> određuje specijalnu cijenu, to se ne smatra neetičkom odlukom već odlukom koja je motivirana ekonomskim razlozima.

Gospodarski i drugi subjekti u određenim situacijama povisuju cijene svojim proizvodima kada potrebe naglo narastu. Takvi potezi su legalni, ali upitni prema kriterijima etičnosti. Tako npr. cijene hotelskog smještaju tijekom ljeta, kada je i potražnja veća, imaju veće cijene nego zimi, cijene proizvoda koji su poklon za Božić i Novu godinu u predblagdansko vrijeme porastu itd.

**Izbor neprimjerene distribucije.** U izvršenju distribucije često dolazi do etički upitnih ponašanja kako proizvođača tako i posrednika. Pri tome je potrebno voditi računa u kojoj se državi odvija distribucija jer negdje zabranjena rješenja imaju široku primjenu u drugim zemljama. Tako je npr. vrlo raširen pristup da se ugovaraju ekskluzivni ugovori između proizvođača i prodavača. Proizvođač teži da pojedini prodavači prodaju samo njegove proizvode, čime na izravan način onemogućuje konkurentima da nastupaju preko istih kanala distribucije. Najčešće je to slučaj kada se radi o velikom i snažnom proizvođaču koji može diktirati takve uvjete. U SAD-u takvi aranžmani nisu dopušteni i predmet su kontrole i sankcioniranja nadležnih institucija.

Slika 195. Etička upitnost<sup>802</sup>



Slično se odnosi i na situaciju kada se određenom posredniku, neovisno radi li se o veletrgovcu ili trgovcu na malo, dodijeli "pravo" na ekskluzivnu prodaju na tom teritoriju. Smatra se da navedeno ima elementa upitnog etičkog ponašanja jer se preferiraju jedni u odnosu na druge. Međutim, navedeno ima opravdanja jer je za opsluživanje određenih teritorija potrebno investirati u skladišta, vozni park, maloprodajne kapacitete, opremu i kadrove, što iziskuje znatna sredstva koja je potrebno vratiti.

U nekim slučajevima, posebno kada se radi o snažnom proizvođaču i manjem posredniku, proizvođači očekuju da se osim proizvoda koji ima potražnju od njih kupuju i drugi proizvodi koji imaju manju prođu. Takvi odnosi imaju donekle opravdanja ako su drugi proizvodi oni koji su vezani za korištenje prvog proizvoda. Kada to nije slučaj tada se radi o neprimjerenom i etički diskutabilnom izboru.

**Upitnost nekih promocijskih aktivnosti.** Promocijske aktivnosti su najčešće predmet prigovora vezanih za etičke norme. Prigovori dolaze kako od šire javnosti tako i od potrošača, raznih udruga i institucija. Šira javnost, potrošači, razne udruge i institucije prigovore koncentriraju na neistinitost poruka i stvaranje zabluda kod potencijalnih potrošača. U nekim slučajevima prigovori idu i na sadržaj vizualne i tekstualne poruke. Npr. tvrtka *Gavrilović* angažirala je akademskog slikara Dimitrija Popovića koji je naslikao ženske grudi s ukrštenim salamama. Poruka na *jumbo* plakatima glasila je: *Jedna je Gavrilovića*.



Upitan je i efekt jedne tvrtke koja je nudeći računala pod "nadahnjujućim" sloganom *Uzmi na 24 rate* stavila računalo u međunožje zanosne ljepotice.<sup>803</sup> Takvi i slični oglasi izazivaju različite, vrlo često i negativne reakcije mnogih.

U okviru promocijskih aktivnosti unapređenje prodaje ima posebni značaj i čest je predmet rasprave je li etično donositi ili slati poklone značajnijim potrošačima, posebno kada se djeluje na poslovnom tržištu, ili dodjeljivati provizije kao dio nagrade za obavljeni posao. Iako etički upitna prva aktivnost, tj. davanje poklona, je vrlo raširena i uopće prihvaćena dok se radi o poklonima određene visine vrijednosti. Npr. hrvatska vlada omogućuje svojim dužnosnicima primanje poklona do visine od 500,00 kuna, dok se dar u protuvrijednosti jedne godišnje prosječne plaće može zadržati, ali se isti mora prijaviti Povjerenstvu za odlučivanje o sukobu interesa. Pri tome se vrijednost dara procjenjuje prema njegovoj tržišnoj vrijednosti. Dužnosnik ne smije primiti novac bez obzira na iznos, neku drugu vrijednosnicu ili dragocjenu kovinu, te ih je dužan prijaviti i oni postaju vlasništvo Republike Hrvatske.<sup>804</sup>

Gospodarski i drugi subjekti svoj dugoročni uspjeh ne mogu graditi na etički dvojbenim odlukama i ponašanjima. Oni s tim u svezi razrađuju sustav kojim reguliraju etičko ponašanje.

### **14.3.3. Pristup etičkim odlukama**

Marketing-stručnjaci, ali i drugi menadžeri, često se nalaze u situacijama da moraju donijeti odluke koje su po etičkim kriterijima upitne. Čitav je niz činitelja koji utječu na donošenje etičkih odluka i rješavanja dvojbi pred kojima se nalaze marketing-stručnjaci i drugi menadžeri kao pojedinci ili kao dio tima.

Rezultati istraživanja koje su Lamb, Hair i McDaniel sintetizirali iz više izvora ukazuju da su najznačajniji činitelji vezani za razinu etičkih problema unutar gospodarskih i drugih subjekata.<sup>805</sup> Marketing-stručnjaci koji uočavaju manje etičkih problema unutar gospodarskog i drugog subjekta mnogo su rigorozniji prema neetičkoj ili praksi koja je etički upitna u odnosu na one koji uočavaju mnogo etičkih problema. Proizlazi da što je zdravije etičko okruženje to su marketing-stručnjaci i drugi menadžeri stroži prema problematičnoj praksi. Nadalje, rezultati istraživanja ukazuju da:

Uprava svojim stavovima i ponašanjem utječe na više ili manje etičko ponašanje marketing-stručnjaka na način da potiče etičko ponašanje ili obeshrabruje neetičko ponašanje i reagiranje.

Utvrđeno je da što se potrošačima napravi veća šteta to marketing-stručnjaci navedeno doživljavaju kao neetičko djelo.

U slučaju veće razine slaganja ključnih osoba uprave da je nekom akcijom načinjena šteta, marketing-stručnjaci smatrat će rješavanje problema etičkim.

Smatra se da što je veće slaganje u tome da će neka poslovna aktivnost rezultirati štetom to će i s većom dozom sigurnosti marketing-stručnjaci poslovnu aktivnost smatrati neetičkom.

Što je vrijeme između odluke i posljedica donesene odluke kraće to će marketing-stručnjaci problem doživljavati kao neetički.

Što je veći broj ljudi pod utjecajem negativnih efekata određene poslovne aktivnosti to će marketing-stručnjaci prepoznati problem kao neetički.

Etičnost ili neetičnost odluka posljedica je utjecaja koju ima kultura pojedinca i kultura gospodarskog i drugog subjekta, te razine prihvatanja etičnosti u tim subjektima. Mnogi gospodarski i drugi subjekti da bi unaprijedili odnos prema etičkim problemima donose etičke kodekse.

**Etički kodeks.** Etički kodeks su pisana pravila ponašanja u različitim situacijama u kojima se mogu naći marketing-stručnjaci i drugi menadžeri prilikom donošenja poslovnih odluka. To su pravila ponašanja koja pomažu marketing-stručnjacima i drugim menadžerima da donose etički pravilnije odluke.

U raspravama prigodom formuliranja etičkog kodeksa sudjeluju svi djelatnici. Na taj se način definiraju stavovi o tome što se smatra dobrim, odnosno etičkim pristupom, a što lošom, odnosno neetičkom odlukom. Etički kodeks u mnogome pomaže djelatnicima na svim razinama da se upoznaju s etičkim normama gospodarskog ili subjekta u kojem su zaposleni. Pisana pravila ponašanja u mnogome pomažu u dvojbenim situacijama. Tada zaposlenici, marketing-stručnjaci i drugi menadžeri mogu konzultirati propisane etičke norme i s većom sigurnošću donositi pravilne odluke. Etički kodeks osigurava i određenu kontrolu ponašanja koja je najčešće mnogo prihvatljivija i značajnija od vanjske kontrole kao dio pravnog okvira.

Tako npr. *Hrvatska gospodarsko komora (HGK)* poziva svoje članice i preporučuje potpisivanje Kodeksa etike u poslovanju.<sup>806</sup> Tim su Kodeksom utvrđene osnovne smjernice etičkog ponašanja poslovnih subjekata u okviru hrvatskog gospodarstva. Određivanjem etičkih kriterija pridonosi se transparentnijem i učinkovitijem poslovanju i kvalitetnijim vezama poslovnih subjekata u Republici Hrvatskoj s poslovnom sredinom u kojoj djeluju. Također, *HGK* preporučuje strukovnim udruženjima, grupacijama, zajednicama i pojedinačnim poslovnim subjektima da u skladu s vlastitim potrebama razvijaju vlastita etička načela ili kodekse.

I Ekonomski fakultet u Rijeci ima etički kodeks nazvan *Kodeks sveučilišnog profesora*, gdje pored ostaloga stoji da *sveučilišni profesor nesebično pomaže studentima, da ovladaju novim saznanjima iz znanosti i struke, pomaže im pri stručnom usavršavanju i razvijanju osjećaja*

*odgovornosti*, što znači da ako sveučilišni profesor djeluje suprotno dolazi u konflikt s *Kodeksom*.<sup>807</sup> Međutim, niti najbolji sročeni etički kodeksi ne jamče željeno ponašanje zaposlenika ako izostaje klima koja će pogodovati stvaranju uzajamnog uvažavanja i povjerenja.<sup>808</sup>

Za marketing-stručnjake značajno je ukazati da se neetičkim smatra pružanje informacija o proizvodima ili gospodarskom i drugom subjektu koje nisu vjerodostojne; iznositi neistinu da se ostvari prodaja; manipulacija s rezultatima istraživanja; iskorištavanje djece i osoba s posebnim potrebama; plasiranje na tržište proizvoda koji nisu sigurni; pakiranje proizvoda u veliku ambalažu kako bi se obmanuli potrošači i drugo.

Prigodom odlučivanja radi li se o etičkoj ili neetičkoj odluci marketing-stručnjak se može poslužiti postavljajući sebi i skupini u kojoj se donosi odluka pitanja favorizira li se odlukom određena osoba – pravna ili fizička, hoće li potrošači, neovisno radi li se o potrošačima proizvoda široke potrošnje ili proizvoda proizvodne potrošnje, biti nezadovoljni ako saznaju za odluku, jesu li se prigodom donošenja odluke uvažile sve dostupne informacije značajne za odluku, želi li se izbjeći posljedice donesene odluke itd. Odgovori na ta i druga slična pitanja u mnogome će pridonijeti donošenju etičkih odluka.

## 14.4. EKOLOGIJA I MARKETING

U zadnjim decenijama, osobito unatrag nekoliko godina, briga za čovjekovu okolinu dobiva na sve većem značaju. Ljudi su postali svjesni da ugrožavanje čovjekove okoline nekontroliranim gospodarskim razvojem dovodi do neravnoteže i ugrožavanja prirode. Ugrožavanje prirode poprimilo je takve razmjere da je postalo globalna prijetnja složenim procesima života na Zemlji. Na djelu je nova paradigma – paradigma održivog razvitka koja od marketing-stručnjaka traži nova prilagođavanja promjenama okruženja.

U nastavku se raspravlja o paradigmi održivog razvitka, osebnosti "zelenog" potrošača i upravljanju ekološkim marketingom.

### 14.4.1. Paradigma održivog razvitka<sup>809</sup>

Prijelaz u novi milenij karakteriziran je napretkom utemeljenom na koncepciji održivog razvitka. Koncepcija održivog razvitka rezultat je rješavanja problema dosadašnjeg nekontroliranog razvitka i jačanja svijesti o potrebi brige za okolišem. Raširenost problema okoliša potaknula je traženja rješenja za daljnji ubrzani razvitak temeljen na ravnoteži zagađenja okoliša i ekonomskog rasta.

Situacija u okruženju iziskuje promjenu obrasca ponašanja cjelokupne zajednice i u tom kontekstu novu ulogu marketinga. Koncepcija održivog

razvitka uvjetuje proces stalnog unapređenja u stvaranju, prihvatu i apliciranju znanja o marketingu.

Koncept održivog razvitka svoje formalno izvorište ima u *World Conservation Strategy* iz 1980. godine, ali se njegova razrada i popularizacija vezuje za *Brundtland izvješće (WCED)*.<sup>810</sup> Održivi razvitak prema tom izvješću smatra se razvitkom koji omogućava zadovoljavanje potreba sadašnjih generacija bez ugrožavanja potreba budućih generacija. To znači potrošnju samo onoliko resursa koji mogu biti supstituirani i razinu zagađenja koju okoliš prihvaća. Time se ustvari tendira stvaranju takve ekonomije koja osigurava da standard života današnjih generacija nije na teret generacija koje dolaze.

Ciljevi održivog razvitka samo su na prvi pogled suprotstavljeni ciljevima ekonomskog razvitka. Oba cilja su u interakciji jer bez ekonomskog razvitka nema blagostanja, a bez brige o okolišu to blagostanje može postati upitno.

Održivi razvitak nije više alternativna politika već se smatra opće prihvaćenim načelom budućeg ekonomskog rasta i razvoja. Na to ukazuje činjenica o prihvaćanju povelje o održivom razvitku u okviru Međunarodne gospodarske komore (*Charter for Sustainability, International Chambers of Commerce*), kao i činjenica da su pojedine države, svaka na svoj način, regulirale odnose vezane za zaštitu okoliša. Tome treba dodati i potrebu da se ekološke skupine, koje su prema pisanju *The Economist* izgubile nekadašnju uvjerljivost, usmjere na poduzimanje mjera koje se zasnivaju na znanstvenim analizama.<sup>811</sup>

Do šezdesetih godina prošlog stoljeća vlasti nisu pokazivale osobitu brigu za zaštitu okoliša jer se smatralo da su to lokalni problemi koje treba rješavati lokalno. Djelotvorniji pristup država spram zaštite okoliša započinje početkom sedamdesetih godina prošlog stoljeća. Tijekom tog desetljeća politikom zaštite okoliša utvrđeni su okviri kontrole onečišćenja za pojedine subjekte koji stvaraju onečišćenje, dok se u osamdesetim godinama prošlog stoljeća pristupilo zaštiti okoliša utvrđivanjem standarda i nadziranjem tehnologija koje su potencijalni zagađivači. U devedesetim godinama sve više dolazi do izražaja potreba da se primjereno tretiranje zaštite okoliša može ostvariti jedino uz visoku razinu međunarodne suradnje.<sup>812</sup>

Uvažavanje koncepcije održivog razvitka te, s tim u svezi, novog znanja o marketingu, značajno je za hrvatsko gospodarstvo iz najmanje dva razloga:

Prvo, na hrvatsko tržište u sklopu procesa globalizacije dolaze inozemne kompanije motivirane smanjivanjem troškova poslovanja koji, međutim, ne smiju biti na teret zapostavljanja kriterija održivog razvitka.

Drugo, da bi hrvatski gospodarski subjekti napredovali, kao imperativ im se nameće nastup na inozemnim tržištima i uvažavanje ekonomskih i ekoloških kriterija globalizacije.

U rješavanju navedene problematike uloga i odgovornost marketing-  
-stručnjaka je nezaobilazna.

Na razini institucija postoji spremnost za prihvaćanje održivog razvitka, ali se njegova implementacija provodi na razini gospodarskih i drugih subjekata koji izravno utječu na onečišćenje okoliša.

Iz tih razloga gospodarskim subjektima vrlo je jednostavno podržavati koncept održivog razvitka koji je društveno poželjan, ali koji nema jasne kriterije mjerljivosti. Potrebno je stoga razraditi modele, metode i tehnika mjerenja i praćenja ugradnje i realizacije održivog razvitka. Potrebno je, dakle, utvrditi na koji se način iskazana spremnost i svjesnost održivog razvitka implementira i na koji se način registriraju rezultati te implementacije. Napredak temeljen na koncepciji održivog razvitka za mnoge gospodarske i druge subjekte je velika prepreka, ali za mnoge i velika prilika.

Slika 196. Skladište tvrtke *Janaf*<sup>817</sup>



Uspješni održivi razvitak svoju osnovu ima u ekološki prihvatljivom razvitku gospodarskih i drugih subjekata. Pri tome, potrebno je da gospodarski i drugi subjekti transformiraju svoj odnos prema napretku. Činitelji iz makro i mikromarketing-okružja potiču te promjene i u toj evoluciji prolaze od reaktivnog odnosa do proaktivnog odnosa prema okolišu. Rezultati istraživanja ukazali su da je razvoj odnosa prema zaštiti okoliša od reaktivne faze do proaktivne jednak ili sličan u različitim zemljama i kulturama.<sup>813</sup> Utvrđeno je da neovisno o razini dostignutog stupnja razvoja, sve više gospodarskih i drugih subjekata komparativnu prednost i uspjeh gradi na uvažavanju ekoloških dimenzija. Različiti su modeli djelovanja gospodarskih i drugih subjekata kojima se povezuju vlastiti interesi i interesi društva. Npr. u tvrtki *Janaf*<sup>814</sup> ističu kako je prihvaćanje filozofije održiva razvoja potaknulo promjenu njihove poslovne kulture. Pokrenuli su unapređenje procesa komunikacije unutar tvrtke i s javnošću. Unutar tvrtke cilj je povećati zadovoljstvo djelatnika razvojem njihovih karijera i edukacijom. Prema javnosti nastupaju transparentno organiziranjem okruglih stolova i pružanjem informacija o ekološkim problemima na sajmovima. U *Plivi*<sup>815</sup> su otišli korak dalje i potiču svakog zaposlenog na razmišljanje o održivom razvoju. Osnovani su i posebno tijelo koje okuplja djelatnike iz različitih odjela koji zajednički otvaraju nove putove i smjerove razvoja.<sup>816</sup>

U toj evoluciji dominantni utjecaj ima novi odnos prema marketingu kao procesu stalnog unapređenja u stvaranju, prihvatu i apliciranju znanja u marketingu, te kao sposobnosti prilagođavanja i predviđanja ekoloških standarda.

Marketing u kontekstu održivog razvitka uvažava promjene u okruženju i to posebno one vezane za ekologiju, te modificira pristup vrednovanja zadovoljstva potrošača. U uvjetima održivog razvitka zadovoljstvo potrošača nije vrednovano samo u procesu eksploatacije proizvoda, već i prije i poslije tog procesa. Naime, potrošač može imati negativan ili pozitivan stav prema proizvodu, koji proizlazi iz uvjeta i načina njegovog stvaranja. Negativan ili pozitivan stav prema proizvodu može proizaći i tijekom njegove potrošnje kao i nakon potrošnje. Negativan ili pozitivan stav prema proizvodu rezultat je problema koji se javljaju s otpadom nakon upotrebe i zagađenja okoliša. Npr. trend korištenja proizvoda s povratnom ambalažom ili ambalažom od recikliranog materijala je sve prisutnija opcija. Također, stimulira se i povrat ambalaže koja ima malu vrijednost kao što je staklena, plastična ili limena ambalaža za npr. mlijeko, pivo, sokove, vodu i slično. Od 2006. godine građani Hrvatske će u trgovinama za svaku nepovratnu ambalažu moći dobiti 50 lipa, dok će proizvođači koji plasiraju na tržište proizvode s nepovratnom ambalažom, ovisno o vrsti ambalaže, plaćati od 150 kuna po toni za drvenu ambalažu do 750 kuna po toni za neke polimerne materijale. Naknada zbrinjavanja po boci iznosi 11 lipa po jedinici prodajne ambalaže za sva pića i napitke, osim onih koji su u sustavu kaucije.<sup>818</sup>

Za ostvarenje zadovoljstva potrošača uvažavanje ekoloških dimenzija postaje nužno. U tu svrhu korisno je uspostaviti bazu podataka, čime se jača informiranost o potrebama i željama potrošača i upoznatost tržišta s mogućnostima isporučitelja proizvoda da te zahtjeve može zadovoljiti. Postprodajne usluge i servisiranje kupaca potrebnim informacijama i uslugama u procesu nabave i u procesu eksploatacije proizvoda je imperativ, a u tome je uloga marketinga nezamjenjiva.

Nadalje, u procesu stalnog unapređenja, prihvata i apliciranja znanja, vremenska i prostorna dimenzija u marketingu postaju ključne odrednice. Naime, potrošač vrednuje proizvod po njegovom utjecaju i izvan ekonomskog životnog vijeka proizvoda. Tako npr. neki deterđent može zadovoljavati klasične kriterije uporabne i druge koristi tijekom upotrebe, ali dugoročno kroz otpadne vode stvara štetu za okoliš te je takav proizvod neprimjeren u uvjetima djelovanja održivog razvitka. Mnogi se proizvođači tome prilagođavaju, kao na primjer *P&G*<sup>819</sup> s deterđentom *TIX Bio Citron*.<sup>820</sup>

Marketing za održivi razvitak modificira i prostornu dimenziju. Naime, sudionici u razmjeni su globalno orijentirani, što implicira širu prostornu dimenziju. Mnoštvo gospodarskih i drugih subjekata proizvodnju locira u različitim dijelovima svijeta u cilju ostvarivanja prednosti u razlici u troškovima i kvaliteti činitelja proizvodnje. Nije rijedak primjer da neka tvrtka dizajnira proizvod u jednoj zemlji, osigurava nabavku repromaterijala iz više zemalja, a proizvodnju organizira u trećim zemljama. Tako stvoreni proizvodi se, u pravilu, plasiraju gotovo globalno.

Gotov proizvod je ustvari sastavljen od niza proizvoda proizvedenih od više proizvođača. Tako se više ne može govoriti o izvornom japanskom, njemačkom, hrvatskom ili slovenskom proizvodu. Npr. tvrtka *Pliva*<sup>821</sup> 50% svoje proizvodnje izvozi, a dio proizvodnje locira u Mađarskoj i Poljskoj, čime za 10% smanjuje troškove rada uz 10 godina oslobođenja od poreza na dobit.<sup>822</sup>

#### 14.4.2. Osebnosti "zelenih" potrošača

U osnovi, potrošači sve brže prihvaćaju promjene vezane za ekologiju i preferiraju ekološke proizvode. Potrošači su ti koji uvjetuju da se gospodarski i drugi subjekti prilagode njihovim potrebama i time postaju motor promjena. Gospodarski i drugi subjekti koji to uvide i ponude prilagođenu ponudu ostvaruju uspjeh, a oni drugi kojima to predstavlja prepreku imaju problema s razvojem.

Slika 197. Proizvod *Holyplant*<sup>824</sup>



Mnogi potrošači prihvaćaju nove vrijednosti koje se mogu rezimirati prijelazom s naglašavanja kvantitete na naglašavanje kvalitete, s kratkih rokova na duge rokove, s isticanja osobne ekonomije na isticanje društvenih vrijednosti. Takvi se potrošači u literaturi nazivaju i "zelenim potrošačima", pri čemu "zeleno" treba asociirati na prirodno i na ekološki čisto.<sup>823</sup>

U nedavnoj prošlosti potrošači su bili opterećeni željom za posjedovanjem što više proizvoda. Nije bila rijetkost da su se kupovali i oni proizvodi koji su se jednom ili nijednom koristili. Vremenom, posebno pod utjecajem koncepcije održivog razvitka i zaštite okoliša, potrošači sve više kupuju ono što im je potrebno i ne gomilaju zalihe nepotrebnih proizvoda. Dolazi se do zaključka da se sada s manje napora ostvari više zadovoljstva.

Potrošači prilagođavaju svoje poglede na proizvode u odnosu na vrijeme s kratkoročnog pogleda na dugoročni pogled. Naime, danas potrošači prigodom kupnje proizvoda vode računa o ekološkoj dimenziji samog proizvoda i osobito njegove ambalaže. Preferiraju proizvode koji traju duže, proizvode koji se mogu ponovno koristiti i proizvode koji prilikom njihovog trošenja manje utječu na čovjekovu okolinu, a očekuju i da se ambalaža može reciklirati. Na taj im se način pogled s kratkoročnog proširuje na dugoročni pogled u kontekstu efekata proizvoda i njegovih ostataka na čovjekovu okolinu. Mnoge su tvrtke, kao npr. *JGL*,<sup>825</sup> utvrdile kako njihovi potrošači preferiraju da proizvodi budu pakirani u ambalažu od recikliranog kartona. Tvrtka je uložila

znatna financijska sredstva za izradu ambalaže od recikliranog kartona koji uvozi iz Italije za pakiranje linije proizvoda *Holyplant* krema za lice.

Danas sve više potrošača karakterizira društvena odgovornost i osjećaj pripadnosti, za razliku od prošlosti kada je do izražaja dolazio individualizam i posebnosti svakog potrošača. Npr. u prošlosti su potrošači bili opterećeni time da proizvod koji kupuju može odmah zadovoljiti njihove potrebe i želje, za razliku od danas kada sve više potrošača posvećuje pozornost širem značenju proizvoda. Navedeno se očituje u sve većoj zainteresiranosti za proizvode s markom (*brandom*), a koji dolaze od proizvođača s imidžem gospodarskog i drugog subjekta koji vodi računa o očuvanju čovjekova okoliša.

"Zeleni" potrošač' se, dakle, može definirati kao potrošač koji u zadovoljavanju svojih potreba i želja traži proizvod koji ima minimalni negativni utjecaj na čovjekovu okolinu. To su obrazovani potrošači i kao ciljno tržište vrlo zanimljivi, iako mnogo veće tržište čine ostali potrošači koji su pasivni prema očuvanju čovjekove okoline.

Prema jednom istraživanju koje se odnosi na potrošače iz zemalja Sjeverne Amerike, identificirano je pet segmenata potrošača koji se međusobno razlikuju ovisno o stavu prema očuvanju čovjekove okoline. Prvu skupinu, s oko 20% udjela, čine potrošači koji imaju aktivnu ulogu vezano za očuvanje čovjekove okoline. Oni su veliki zagovornici očuvanja čovjekove okoline i to pokazuju svojim ponašanjem. Drugu skupinu čini svega 5% potrošača i umjereno su angažirani svojim ponašanjem u očuvanju čovjekove okoline. Prva i druga skupina zajedno (25%) podrazumijevaju se aktivnim sudionicima brige za čovjekovu okolinu. U treću skupinu pripadaju potrošači, njih 31%, koji nisu niti "za" niti "protiv" očuvanja čovjekove okoline. Oni reagiraju ovisno o situaciji, proizvodu ili proizvođaču. Prilikom kupnje jednog proizvoda vode računa, a u drugom slučaju ne vode računa o brizi za čovjekovu okolinu. Četvrta i peta skupina su potrošači koji su pasivni s obzirom na očuvanje čovjekove okoline, pri čemu četvrta skupina (9%) u nekim situacijama ipak u manjem broju elemenata vrednuje čovjekovu okolinu, dok je peta (35%) ekološki potpuno pasivna.<sup>826</sup>

Iz istog istraživanja proizlazi da je prosječni "zeleni" potrošač obrazovana žena, koja je utjecajna i liberalnih političkih pogleda. Ima prosječno između 30 i 49 godina, te jedno dijete staro oko šest godina. Ta je osoba postala ekološki osjetljiva tijekom mladosti i obrazovanja. Prihvaća ekološke proizvode jer time vodi brigu o svom zdravlju, a i zbog očuvanja okoliša za svoje dijete.

Uvažavajući navedeno može se zaključiti da se nalazimo pred promjenama u kojima potrošači postaju sve osjetljiviji na zaštitu čovjekove okoline i svojim odlukama u kupnji usmjeravaju gospodarske i druge subjekte da se još više angažiraju na operacionalizaciji koncepcije održivog razvitka.



Kako bi gospodarski i drugi subjekti privukli što više potrošača koji su aktivni u očuvanju čovjekove okoline i to manifestiraju kupnjom ekoloških proizvoda i proizvoda čija se ambalaža reciklira, potrebno je uvažiti neke njihove osnovne karakteristike. Tako npr. oni očekuju da na odgovarajući način budu informirani o proizvodu ili ambalaži u kojoj se nalazi proizvod. Navedeno ukazuje da su to potrošači koji čitaju upute koje dolaze uz proizvod i/ili na etiketi. Ekološki svjesni potrošači osjećaju potrebu uspostaviti kontrolu nad očuvanjem čovjekove okoline i u svom djelovanju poduzimaju akcije vjerujući da čine opće dobro. Takva spoznaja u mnogome može pomoći pojedinim gospodarskim i drugim subjektima da tu "vrijednost" ugrade u svoje proizvode. Npr. u promociji nekog tjednika koji se tiska na recikliranom papiru može se istaknuti da se jednogodišnjom pretplatom na tjednik može sačuvati nekoliko stabala. Pri tome se ekološki svjesni potrošači ne žele odreći svog životnog stila i standarda življenja, što upućuje na zaključak da gospodarski i drugi subjekti u stvaranju proizvoda moraju voditi računa i o visokoj kvaliteti i ekološkoj dimenziji proizvoda.

#### **14.4.3. Ekološki marketing**

Konvencionalni marketing uključuje plasman proizvoda kojima se zadovoljavaju potrebe i želje potrošača uz cjenovno prihvatljive uvjete. Plasman proizvoda prati komunikacija kojom se potrošači informiraju o vrijednostima koje će ostvariti kupnjom proizvoda.

U uvjetima izražene brige za očuvanje čovjekove okoline, kada sve više potrošača postaju "zeleno" usmjereni, upravljanje marketingom postaje sve složenije. Marketing-stručnjaci suočavaju se s novim izazovima. Prvi izazov je vezan za razvijanje takvih proizvoda koji su ekološki prihvatljivi i koje će potrošači držati vrijednijim za kupnju. Drugi je problem na koji način komunicirati s vrijednosti koju potrošači ostvare nabavkom ekološki prihvatljivog proizvoda. Marketing kojim se nalaze rješenja ima nove karakteristike i najčešće se naziva ekološki ili zeleni marketing.

Gospodarskim i drugim subjektima od značaja je ISO standard 14000<sup>827</sup> (*International Standards Organization*) čije uvođenje značajno pridonosi rješavanju prije istaknutih, ali i drugih problema vezanih za zaštitu okoliša. ISO 14000 je sustav upravljanja zaštitom okoliša u gospodarskim i drugim subjektima i konceptijski je jednak kao i ISO 9000 sustav za unapređenje kvalitete proizvoda. Uvođenjem ISO 14000 u gospodarske ili druge subjekte ostvaruje se djelotvornije upravljanje zaštitom okoliša, osiguravaju se uvjeti za ostvarivanje boljih poslovnih rezultata i uključivanje interesa šire javnosti vezanih za zaštitu okoliša. ISO 14000 je ustvari serija dokumenata od kojih je 14001 ključni standard kojim se nabrajaju zahtjevi koje treba ispuniti. Njihovim ispunjavanjem gospodarski i drugi subjekti propisuju svoje ponašanje prema zaštiti okoliša. Uvođenje 14001 bitno pridonosi razvijanju koncepcije ekološkog marketinga, ali i gospodarski i drugi subjekti s razvijenim ekološkim

marketingom jednostavnije uspijevaju zadovoljiti standarde ISO 14001. Sve više tvrtki u Hrvatskoj nastoji zadovoljiti kriterije za ispunjavanje ISO 14001 za minimaliziranjem štetnih efekata na okoliš i kontinuiranim postizanjem napretka u sustavima zaštite okoliša. U Hrvatskoj se uspješnim subjektima dodjeljuje znak za zaštitu okoliša u tom području. Znak se naziva *Prijatelji okoliša* i dodjeljuje se proizvođačima proizvoda široke potrošnje. Tim se znakom ustvari vrednuje pozitivan odnos nekog proizvoda prema okolišu.<sup>828</sup>

Marketing-stručnjaci se u definiranju i implementaciji ekološkog marketinga susreću s problemom kako stvoriti ekološki prihvatljiv proizvod i kako komunicirati s tržištem koje je ekološki osjetljivo.

**Stvaranje ekološki prihvatljivog proizvoda.** Ekološki prihvatljiv proizvod je takav proizvod kojim se uravnotežuju tri dimenzije: tehnička svojstva proizvoda, prihvatljivost cijene proizvoda i kompatibilnost proizvoda sa zaštitom čovjekova okoliša. Drugim riječima, gospodarski i drugi subjekti pred izazovom su stvaranja proizvoda kojim će zadovoljiti potrebe i želje potrošača, uključujući zaštitu okoliša na način da proizvod, njegovo korištenje i otpad koji se stvori nakon njegova korištenja ne zagađuje okoliš ili je onečišćenje okoliša minimalno.

Stvaranje ekološki prihvatljivih proizvoda karakterizirano je složenošću kao i stvaranje "klasičnog" novog proizvoda, s tim da ekološki prihvatljiv proizvod mora sadržavati i dodatne – ekološke vrijednosti koje potrošači očekuju i prihvaćaju. Praksa ne poznaje potpuno čiste ekološke proizvode već proizvodi mogu biti više ili manje ekološki prihvatljivi. Proizlazi da su ekološki proizvodi oni proizvodi koji imaju određene ekološke karakteristike, odnosno da i među njima postoje različite razine prisutnosti ekoloških karakteristika. Nema jasnih razlika i mjerljivih veličina kojima se jasno i nedvosmisleno može razlikovati ekološki prihvatljiv od ekološki manje prihvatljivog proizvoda. Tako se npr. postavlja pitanje je li s ekološkog aspekta prihvatljivije koristiti u restoranima papirnate ubruse ili one od tkanine. S papirnatim ubrusima osigurava se visoka higijena, ali se nakon upotrebe bacaju i stvaraju otpad koji se deponira i razgrađuje u dužem vremenu. S druge strane, ubrusi od tkanine mogu se koristiti višekratno, ali za njihovo pranje potrebni su deterdženti koji u otpadnim vodama zagađuju more, rijeke ili jezera. Proizlazi da su ekološki proizvodi ponekad jeftiniji i funkcionalniji od klasičnih proizvoda, a u drugim slučajevima skuplji i manje efikasni.

Slika 198. Eko poruka<sup>829</sup>



Marketing-stručnjaci u stvaranju ekološki prihvatljivog proizvoda tijekom vremena nailaze na promjene koje svoje izvorište imaju kako u ponašanju potrošača tako i u reguliranju zaštite čovjekove okoline koja se provodi na nacionalnoj i/ili regionalnoj razini. Npr. moguće je da se pojavi modni trend kojim će se prihvaćati samo odjevne predmete od mikro-sintetičkih vlakana i potrošači će svoje kupovne navike usmjeriti na nabavu samo takvih proizvoda. Moguća je i situacija da lokalna uprava npr. zbog zaštite od prašine zabrani djelatnost koja stvara emisiju sitnih čestica prašine. I jedna i druga promjena utjecat će na modifikaciju stvaranja proizvoda i ponašanja tvrtki uključenih u navedene pojave.

**Komuniciranje s ekološki osjetljivim tržištem.** Marketing-stručnjaci nalaze se pred izazovom kako da potrošače informiraju o svojstvima i kvaliteti ekološki prihvatljivog proizvoda, ali i o dosadašnjim uspjesima određene tvrtke u rješavanju zaštite čovjekove okoline. Proizvodi, kao što je već istaknuto, mogu biti više ili manje ekološki prihvatljivi i nema jasnih pravila kako izvršiti njihovu gradaciju prema kriteriju doprinosa zaštiti čovjekove okoline, što otežava komuniciranje s tržištem. Naime, postoji realna opasnost da neki gospodarski ili drugi subjekt u komuniciranju s tržištem istakne da su proizvodi ekološki prihvatljivi, ali potrošači to ne uočavaju i u konačnici apstiniraju od kupnje. Npr. moguća je situacija u kojoj neka tvrtka koja proizvodi ekološki prihvatljive proizvode može promovirati te proizvode kao proizvode koji su napravljeni od recikliranog materijala, može promovirati da se proizvodi mogu reciklirati ili da se mogu višekratno koristiti. Sve tri karakteristike podrazumijevaju brigu o zaštiti čovjekove okoline, ali je pitanje da li to potrošači uočavaju i uvažavaju.

Nadalje, gospodarski i drugi subjekti koji su u svom djelovanju usmjereni na zaštitu čovjekove okoline u komuniciranju s tržištem nailaze na prepreke koje se odnose na stvaranje povjerenja i kredibiliteta kod potrošača. Poznato je da su potrošači vrlo kritični prema aktivnostima pojedinih gospodarskih i drugih subjekata i vrlo su kritični i rezervirani prema ostvarenim rezultatima ili planovima zaštite čovjekove okoline.

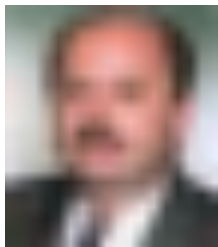
Marketing-stručnjaci na osnovi tih saznanja pažljivo grade vjerodostojnost, koristeći se svim elementima promocijskog miksa – od oglašavanja, osobne prodaje do odnosa s javnošću i publiciteta. Za izgradnju vjerodostojnosti od posebnog su značaja odnosi s javnošću i publicitet kao promocijske aktivnosti s jasno postavljenim ciljem – jačanjem kredibiliteta gospodarskog ili drugog subjekta. Pri tome su svi naponi usmjereni na uvjeravanje potrošača da se radi o stvarno ekološki usmjerenom gospodarskom ili drugom subjektu, a da nije riječ o deklarativnom, pomodnom hiru uprave.

Ekološki marketing nije spontani proces već je to upravljački proces koji u svakoj od svojih faza ima svoje specifičnosti. Gospodarski i drugi subjekti upravljanje ekološkim marketingom temelje na analizi situacije, odnosno istraživanju internih snaga s kojima se raspolaže i na ograničenjima iz

okruženja. Sugerira se da se uvažavaju buduće promjene i snage koje te promjene potiču, tj. da gospodarski i drugi subjekti budu proaktivni u sagledavanju uvjeta djelovanja. Nakon upoznavanja sa snagama koje će determinirati položaj gospodarskih i drugih subjekata, pristupa se definiranju svrhe i ciljeva koje se planira ostvariti na području ekologije. U realizaciji tih zadataka aktivna uloga uprave i uključenost svih djelatnika je imperativ. Uprava mora biti motivirana, a djelatnici potaknuti na postavljanje gospodarskog i drugog subjekta na osnovama koja će osigurati stvaranje atraktivne ekološki prihvatljive ponude.

## Stavovi eksperata

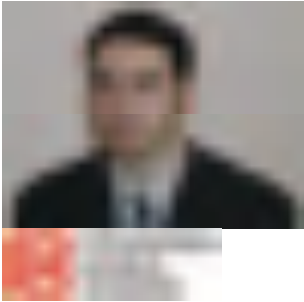
**Jedna od aktualnih tema u marketing istraživanju je CRM (Customer Relationship Management). Prema Vašem mišljenju, je li to tema prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti?**



Prof. dr. sc. Marcel Meler  
*Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku*  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Gajev trg 7, 31000 Osijek  
T 031/ 224-400  
F 031/211-604  
E mmeler@efos.hr



Ulaskom u 21. stoljeće magična riječ "vrijednost" zamijenila je ponudu proizvoda i usluga. Krajnji cilj je da potrošač gospodarskom subjektu u metaforičkom smislu predstavlja njegovo svojevrsno bogatstvo, odnosno njegovu temeljnu imovinu. To se postiže tek ako se shvati da je potrošač bit poslovanja gospodarskog subjekta, što je inače i bit marketing-koncepcije. Između prodavača i kupca sada postoji moguća informatička veza koja ponovno omogućava odnos "1:1". Na taj se način može pokušati ostvariti jedan od bitnih marketing-ciljeva kojim se želi ne samo osvojiti kupca (potrošača, klijenta), već ga i zadržati. Međutim, to ujedno znači i neizostavnu primjenu upravljačkog procesa koji će se temeljiti na managementu odnosa s tim i takvim potrošačima/klijentima. Jedan od ciljeva današnjeg CRM-a je pretvoriti dragocjene podatke koji se odnose na potrošače u znanje o njima. To znanje mora biti zapisano, uskladišteno, pristupačno i otvoreno za analizu kako bi managementu i prodajnim timovima omogućilo da ih valjano upotrijebe za bolje razumijevanje prošlog i sadašnjeg okruženja, kao i da predvide svoje buduće poslovne rezultate. Promjena u načinu razmišljanja gospodarskih subjekata, dakle, ide od dosadašnje prevladavajućeg "Što?" u nužno, današnje i buduće "Tko?".



Dinko Lucić, glavni direktor marketinga, CRM-a i komunikacija *PBZ Grupe* (CMO)  
*PBZ Grupa, Privredna banka Zagreb d.d.*  
Savska 28, 10000 Zagreb  
T (01) 634 9621  
F (01) 634 9781  
E [dinko.lucic@pbz.hr](mailto:dinko.lucic@pbz.hr)  
W [www.pbz.hr](http://www.pbz.hr)

CRM (*Customer Relationship Management*) je već desetak godina jedan od najčešće korištenih pojmova u ekonomskoj literaturi te na brojnim ekonomskim seminarima i kongresima širom svijeta. Dakle, pojam koji mnogi upotrebljavaju, daleko manji broj susreće u svakodnevnom poslu, a tek nekolicina doista koristi u svojoj tvrtki ili instituciji. Pravu prirodu CRM-a razotkrit ćemo pokušamo li odgovoriti na pitanje je li, zapravo, CRM dio prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti.

Najviši stupanj CRM-a zapravo je otkriven daleko u povijesti. Marketinška i prodajna aktivnost jedan-na-jedan. Ne postoji algoritam, matematička funkcija ili kakav drugi alat koji bi bolje opisao potrebe kupca kojeg prodavatelj određenog proizvoda ili usluge osobno poznaje. I danas je poznato na primjeru najuspješnijih svjetskih kompanija da je osobni, ljudski pristup nezamjenjiv. Naravno, samo kada se radi o pojedinačnim klijentima (VIP, *affluent*). Međutim, CRM kao priznati, iznimno važan dio ekonomske znanosti, počeo je bivati prepoznat i snažno dobivati na važnosti jačanjem globalnih poslovnih sustava, koji su imali potrebu uslužiti stotine tisuća, milijune klijenata. Težište velikih kompanija je na prepoznavanju želja i potreba klijenata te na praćenju njihovih navika. U cilju postizanja navedenog poduzeća provode segmentaciju i *clustering* svojih, baza što je za sobom povuklo i razvoj ciljanih jakih matematičko-statističkih alata. Ali dolazi i do razvoja cijele konzultantske branše koja je usredotočena na uvođenje, provođenje i optimizaciju CRM sustava u tvrtkama.

Danas je za velike kompanije, pa i na malim tržištima, nepojmljivo planirati relativno velik tržišni udio, a ne graditi platformu upravljanja klijentima. Takva jedna velika trgovina mora imati način praćenja kupovnih navika svojih korisnika prema segmentima. Loša ili neoptimirana organizacija robe u prodajnom prostoru, koja nije prilagođena klijentima, godišnjem dobu, regiji i dr., nosi višekratno manju prodaju i prihode.

Promatrajući vremensku odrednicu CRM-a, možemo zaključiti: u povijesti je, posebice razvojem trgovine u staroj Grčkoj ili Rimu, CRM postojao u nekom drugom pojmovnom obliku, ali vrlo cijenjen i razvijen. U sadašnjosti su u ponekim, najsuvremenijim kompanijama CRM odjeli, kao dio ukupnog marketinga, centralni *driveri* tržišnog pristupa, dok kada razmatramo buduću odrednicu CRM-a, možemo slobodno govoriti o dominaciji. Sa

zadovoljstvom mogu spomenuti da mi u *PBZ*-u strateške smjernice razvoja poslovanja s građanima i malim poduzetnicima baziramo velikim dijelom na inputima našeg multidisciplinarnog CRM tima (informatičari, ekonomisti, društvene znanosti), kao integralnog dijela ukupnog marketinga *PBZ Grupe*.

Na današnjem obzoru ne postoje identificirane silnice koje bi mogle spriječiti ukupnu globalizaciju društva. U ekonomskoj znanosti ta globalizacija je multiplicirana i vrlo su rijetki intervencionistički potezi Vlada pojedinih država koje sprečavaju preuzimanja domaćih kompanija od strane multinacionalnih ili regionalnih "igrača". Dakle, baze klijenata se multipliciraju, *life style*ovi se kontinuirano mijenjaju, tržišta su sve više zasićena konkurentskim proizvodima branše, ali često i proizvodima drugih branši (npr. u domenu financija ulaze telekomi, trgovački lanci, auto proizvođači). Zbog svega toga postaje sve teže proniknuti u preferencije pojedinog potrošača, postaje teže mjeriti njegovu aktivnost, lojalnost, pa i profitabilnost. Stoga će uloga CRM-a u budućnosti nesumnjivo biti dominantna, jer će to biti jedini pravi put za opstanak na tržištu i za maksimiziranje profita po klijentu i ukupno.

No, govorili o prošlosti, sadašnjosti ili budućnosti, definicija CRM-a za mene će uvijek ostati samo jedna: CRM je zavođenje (*seducing*) klijenta po definiciji Paula Greenburga. Po Gartneru glavni fokus CRM-a je: zadržati (*retain*). Promatrajući CRM s njegovom sveobuhvatnom ulogom, biram i *seduce* i *retain*, pa postavljam sljedeću jednakost: ***seduce again / everyday / always = retain***

## SLUČAJ: Ekološki marketing u Tvornici olovaka, školskog i uredskog pribora *TOZ Penkala d.d.*<sup>830</sup>



*TOZ Penkala*, Tvornica olovaka školskog  
i uredskog pribora Zagreb d.d.

Poljačka 56, 10090 Zagreb, p.p. 11

T (01) 386 25 22

F (01) 386 26 31

E [toz@toz-penkala.hr](mailto:toz@toz-penkala.hr)

W <http://www.toz-penkala.hr>

Upravo je završio jesenski strateški sastanak 2005. godine na kojem je jedna od glavnih rasprava bila vezana za način na koji treba nastaviti te pojačati usmjerenost tvrtke ka još jačem ekološkom poslovanju. Zdenko, direktor marketinga, dobio je zadatak pripremiti moguće smjernice djelovanja do specijalnog sastanka koji će se održati za dva tjedna.

*TOZ Penkala d.d.* jedini je hrvatski proizvođač školskog i uredskog pribora sa 69-ogodišnjom tradicijom, a posebnu pozornost posvećuje programu proizvoda za djecu školskog i predškolskog uzrasta, gdje su ostvareni najviši ekološki, zdravstveni i standardi kvalitete. Zahvaljujući uspješnoj suradnji s ing. Krunoslavom Penkalom, sinom ing. Slavoljuba Penkale (izumiteljem prve mehaničke olovke i nalivpera), krajem 2001. godine *TOZ* u svoj naziv unosi temelje tradicije – ime Penkala. S obzirom da je od početaka industrijske proizvodnje pisala uredskog pribora (od 1906. godine) ime Penkala predstavljalo sam vrh svjetske kvalitete i neusporedivu ekskluzivu, za *TOZ* je preuzimanje imena Penkala dodatno potvrdilo kvalitetu njihovih proizvoda i proizvodnih procesa, te je učvrstilo namjeru *TOZ*-a da postane tržišni lider u regiji.

*TOZ Penkala* jedna je od hrvatskih tvrtki koja je prihvatila ekologiju kao okosnicu svog poslovanja. Iz razloga što shvaća svoju ulogu u društvu, *TOZ Penkala* aktivno promovira proizvode provjerene kvalitete, ekološki standardizirane, perive, biološki i kemijski razgradive te prihvatljive za korištenje djeci svih uzrasta. Ekološki standardi ugrađeni su u proizvode još u najranijim razvojnim fazama te u temeljna načela poslovanja tvrtke, što firmi osigurava uspjeh na domaćem i svjetskim tržištima. Cjelokupni proces proizvodnje pod stalnim je nadzorom – svaki proizvod iz školskog asortimana proizveden je u skladu s rigoroznom europskom normom o sigurnosti igračaka, EN 71/3, kojom je definiran maksimalan sadržaj teških metala i nemetala (olovo, kadmij, arsen, živa, krom, selen, barij, antimon) koji je dozvoljen u proizvodu, čime se jamči da proizvodi posjeduju ekološka i ergonomska svojstva te da su u potpunosti prilagođeni najmlađoj populaciji korisnika. Osim toga, pri odabiru sirovina *TOZ Penkala* bira one koje su obnovljive prirode pa se tako kod izrade olovaka kao sirovina koristi cedrovo drvo, umjesto drva iz



tropskih šuma. Što se tiče samog procesa proizvodnje i ekologije, dio proizvodnje koji je ekološki najosjetljiviji, kao što je npr. galvanizacija, koristi sustav obrade otpadnih voda. Otpadne vode i ispušni plinovi se redovito daju na analizu i u tom smislu *TOZ Penkala* zadovoljava sve zakonske normative.

Povrh svega, *TOZ Penkala* ima izrazito "zelene" web-stranice. Kako bojom, tako i sadržajem one ukazuju na bitnost korištenja obnovljivih resursa (cedrovina u odnosu na stabla tropskih šuma), na bitnost održivog obrasca ponašanja npr. neizlovljavanje bodljikavog volka, iako je on tradicionalna sirovina za grimizno bojilo i sl.

Zdenko je počeo razmišljati o svom zadatku. Tvrtka želi pojačati svoju ekološku orijentiranost, ali ograničena sredstva ne dozvoljavaju da se u sve krene odjednom. Treba li započeti s određivanjem ekoloških standarda iznad onih zakonom propisanih? Treba li *TOZ Penkala* osim godišnjeg izvješća početi tiskati i izvješće o održivosti ili se, pak, prijaviti za dobivanje ISO 14000? Kanalizira li se ekološka osviještenost kroz intenzivniju komunikaciju sa svim interesnim skupinama? U posljednjem slučaju, treba li to i dalje činiti primarno, putem *weba*, ili i na neki drugi način? Sve su to opcije koje imaju svojih prednosti i nedostataka, a Zdenko mora za dva tjedna donijeti odluku.

## INTERNET VJEŽBA: *Tetra Pak d.o.o.*

*Tetra Pak d.o.o.* desetljećima je bio sinonim za ambalažu u kojoj se kupuje mlijeko. Danas, 50 godina nakon osnutka, *Tetra Pak* djeluje kako bi zajedno sa svojim klijentima osigurao najbolja rješenja za preradu i pakiranje hrane. *Tetra Pakovo* djelovanje usmjereno je k inovacijama, razumijevanju potreba potrošača i uspostavi odnosa s dobavljačima, kako bi se mogla isporučiti rješenja prikladna za sva prilike u kojima se hrana proizvodi ili konzumira. *Tetra Pak* inicira i pruža potporu svim društvenim programima koji pomažu potrošačima da bolje shvate povezanost proizvodnje hrane, ambalaže i odnosa prema okolišu.

<http://www.tetrapak.com/croatia>

1. Prema Vašem mišljenju, na koji način *Tetra Pak* dodaje vrijednost proizvodima? Odgovor potkrijepite primjerima.
2. Proces kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete karakterističan je za poduzeća koja u svojem poslovanju primjenjuju TQM. Na primjerima objasnite kako se navedeni proces provodi u *Tetra Paku*.
3. Na primjeru *Tetra Paka* objasnite pojmove: održivi razvitak, briga o okolišu i ekološki marketing.

**Slika 199.** Web-stranice tvrtke *Tetrapak*<sup>831</sup>



## TEZE ZA RASPRAVU

1. Gospodarski i drugi subjekti djeluju u dinamičnom okruženju. Snage iz okruženja diktiraju stalno nove uvjete poslovanja. Javlja se nekoliko trendova koji utječu na marketing. Navedite uzroke promjena i ključne trendove.
2. Uvažavajući visinu troškova za zadržavanje postojećih i pridobivanje novih potrošača, gospodarski i drugi subjekti unapređuju postojeće i pronalaze nove pristupe s kojima će prepoznati i zadovoljiti potrebe i želje postojećih potrošača. O kojem pristupu je riječ? Objasnite.
3. Evolucija CRM-a prošla je kroz četiri faze. Istaknite ključne karakteristike svake pojedine faze.
4. CRM programi osiguravaju standardno tri automatizirane funkcije. Raspravite karakteristike pojedine funkcije.
5. Osnova CRM-a je program (*software*) koji omogućuje prikupljanje, slanje, objedinjavanje, obradu i korištenje obrađenih podataka. U koju svrhu se koriste te informacije?
6. CRM-om se ne uspostavlja samo dobra osnova za analizu potrošača, već on osigurava i stvaranje kvalitetnijih odnosa s potrošačima. Objasnite kako dolazi do stvaranja kvalitetnih odnosa s potrošačima.
7. Konceptija TQM-a svoje izvorište ima u potrebi da se potrošačima isporučuju proizvodi bez pogrešaka, proizvodi koji će ispuniti očekivanja potrošača. Kako se razvijala konceptija TQM-a?
8. Raspravite razliku između reaktivnog i proaktivnog pristupa prikupljanja informacija za program zadovoljstva potrošača.
9. Kontinuirano unapređenje kvalitete ostvaruje se smanjivanjem vremena za realizaciju neke od operacija koja je dio proizvodnog procesa stvaranja proizvoda, smanjivanjem odstupanja od utvrđenih standarda izvedbe i smanjivanjem nepotrebnog. Obrazložite navedeno.
10. Proces *benchmarkinga* ostvaruje se kroz tri faze. Prva faza vezuje se za identifikaciju procesa unapređenja i izbor najbolje tvrtke u njegovoj implementaciji. U drugoj fazi analiziraju se interni procesi i razina određenih karakteristika u odnosu na najbolje. U trećoj fazi implementiraju se procesi unapređenja. Raspravite navedene faze na primjeru po vašem izboru.
11. Iz vašeg iskustva izdvojite jednu životnu situaciju u kojoj ste se nalazili i raspravite ponašanje sudionika koje je bilo etično i ono koje nije bilo etično.

12. Istaknite etičke dimenzije odluka vezanih za stvaranje proizvoda, određivanje cijena, izbor kanala distribucije i promocijske aktivnosti. Koristite se primjerima.
13. Čitav je niz činitelja koji utječu na donošenje etičkih odluka i rješavanja dvojbi pred kojima se nalaze stručnjaci marketinga i drugi menadžeri kao pojedinci ili kao dio tima. Istaknite neke.
14. Etički kodeks su pisana pravila ponašanja za različite situacije u kojima se mogu naći marketing-stručnjaci i drugi menadžeri prilikom donošenja poslovnih odluka. Pronađite i proučite etički kodeks neke tvrtke ili institucije.
15. Koncept održivog razvitka svoje formalno izvorište ima u *World Conservation Strategy*, ali se njegova razrada i popularizacija vezuje za *Brundtland izvješće* (WCED). Što je prema tom izvješću održivi razvitak?
16. Zašto je za Hrvatsku značajno uvažavanje koncepcije održivog razvitka?
17. Što karakterizira "zelenog" potrošača?
18. Marketing-stručnjaci se u definiranju i implementaciji ekološkog marketinga susreću s problemom kako stvoriti ekološki prihvatljiv proizvod i kako komunicirati s tržištem koje je ekološki osjetljivo. Objasnite.

## IZVORI:

- 
- <sup>740</sup> Clancy, K.J. – Shulman, R.S.: *Marketing-Ten Fatal Flaws, Retailing Issues Letter*, 7, 6, 1995., str. 1.
- <sup>741</sup> Bull, Ch.: *Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) implementation*, Business Process Management Journal, 2003., 5, 9, str. 592-602.
- <sup>742</sup> Bradshaw, D. – Brash, C.: *Managing Customer Relationships in the E-business World: How to Personalise Computer Relationships for Increased Profitability*, International Journal of Retail & Distribution Management, 2001., 29, 12, str. 520-530.
- <sup>743</sup> <http://www.oracle.com>
- <sup>744</sup> <http://www.nortelnetworks.com>
- <sup>745</sup> <http://www.onyx.com>
- <sup>746</sup> <http://www.oracle.com>
- <sup>747</sup> <http://www.peoplesoft.com>
- <sup>748</sup> <http://www.siebel.com>
- <sup>749</sup> Fijačko, J.: *Za svakog po mjeri*, Croatiabiz, Zagreb, broj 29, studeni, 2004. str. 42.
- <sup>750</sup> Stefanou, J. C. – Sarmaniotis, Ch. – Stafyla, A.: *CRM and Customer-Centric Knowledge Management: an Empirical Research*, Business Process Management Journal, 9, 5, 2003., str. 617-634.
- <sup>751</sup> EDI (*Electronic Data Interchange*) je automatska ramjena standardiziranih podataka između redovitih poslovnih partnera. EDI pridonosi uštedi vremena, troškova procesiranja podataka te minimalizacije pogrešaka osoblja. Prema Grbac, B.: *Osvajanje ciljnog tržišta*, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2005., str. 196.
- <sup>752</sup> Bach, M.: *Prikupljanje podataka do zadovoljnog kupca*, Poslovni magazin, Zagreb, 7-8, 2005., str. 57.
- <sup>753</sup> <http://www.cedevita.hr>
- <sup>754</sup> <http://www.lura.hr>
- <sup>755</sup> <http://www.pbz.hr>
- <sup>756</sup> Bach, M.: *Prikupljanjem podataka do zadovoljnog kupca*, Poslovni magazin, Zagreb, 7-8, 2005., str. 57.
- <sup>757</sup> Vršek, N.: *Kako postaviti funkcionalni sustav?*, Croatiabiz, Zagreb, 30/31, prosinac/siječanj, 2004/2005., str. 48-49.
- <sup>758</sup> <http://www.deming.org>
- <sup>759</sup> <http://www.baldrige.gov>
- <sup>760</sup> <http://www.quality.org.au>
- <sup>761</sup> <http://www.nqi.ca>
- <sup>762</sup> <http://www.iso.org>
- <sup>763</sup> <http://www.efqm.org>
- <sup>764</sup> <http://www.vck.be>
- <sup>765</sup> <http://www.afqm.at>
- <sup>766</sup> <http://www.czechmade.cz>
- <sup>767</sup> <http://www.quality-foundation.co.uk>
- <sup>768</sup> <http://www.hgk.hr>
- <sup>769</sup> <http://www.hgk.hr>
- <sup>770</sup> Popis proizvoda koji nose znak *Izvorno hrvatsko i Hrvatska kvaliteta* nalaze se na web-stranicama HGK
- <sup>771</sup> <http://www.maraska.hr>
- <sup>772</sup> <http://www.zvecevo.hr>
- <sup>773</sup> <http://www.chromos.hr>
- <sup>774</sup> <http://www.bracfinisapuni.com>
- <sup>775</sup> Neimenovani: *Nove znakove dobilo 60 proizvoda*, Privredni vjesnik, Zagreb, broj 3386,

---

2005., str. 8.

776 <http://www.pikrijeka.hr>

777 <http://www.lura.hr>

778 <http://www.saponia.hr>

779 <http://www.TOZ-penkala.hr>

780 <http://www.pbz.hr>

781 <http://www.euroherc.hr>

782 <http://www.dalekovod.hr>

783 <http://www.msan.hr>

784 <http://www.imago.hr>

785 <http://www.hgk.hr>

786 <http://www.dano.com.cn>

787 <http://www.babinkuk.hr>

788 <http://www.w3photo.org>

789 <http://www.jlm-perkovic.hr>

790 <http://www.energoremont.hr>

791 <http://www.bain.com>

792 Jurinjak, M.: *Kako započeti?*, Croatiabiz, Zagreb, 19/20, prosinac-siječanj 2004., str. 58-60.

793 *benchmark* – nivelacijska točka, polazna točka, mjerilo; Filipović, R.: *Englesko - hrvatski rječnik*, Školska knjiga, Zagreb, 1995., str. 89.

794 Camp, R.C.: *Business Process benchmarking*, ASQC Quality Press, Milwaukee, 1995., str. 23.

795 Renko, N. – Pavičić, J.: *Benchmarking i mogućnosti njegove primjene*, Računovodstvo, Revizija i Financije, Zagreb, 8, kolovoz, 1996., str. 99; –Renko, N. – Delić, S. – Škrtić, M.: *Benchmarking u strategiji marketinga*, Mate, Zagreb, 1999., str. 10-11.

796 <http://www.koncerel.hr>

797 <http://www.efqm.org>

798 Kiseljak, F.: *Praktički susret s korupcijom*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3386, 2005., str.7.

799 Griseri, P. – Groucutt, J.: *In Search of Business Ethics*, Financial Times/Pitman, London, 1997., str. 57.

800 <http://www.konzum.hr>

801 <http://www.konzum.hr>

802 <http://www.infotoweb.com>

803 <http://www.gradkarlovac.com>

804 <http://www.poslovniforum.hr>; Zakon o sprečavanju sukoba interesa u obnašanju javnih dužnosti (NN 163/03)

805 Lamb, Ch.W. – Hair, J. F. – McDaniel, C.: op. cit., str.126-127.

806 <http://www.hgk.hr>

807 <http://www.efri.hr>; Kodeks je prihvaćen na 59. sjednici Fakultetskog vijeća dana 22. siječnja 2001. godine.

808 Štajcer, G.: *Etičko ponašanje postaje obveza*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3395, 2005., str. 16.

809 Stavovi preuzeti iz članka Grbac, B. – Martin, J.: *Tehnologija marketinga, održivi razvitak i globalizacija*, XVI Kongres CROMAR-a, Vukovar, Ilok, Osijek, 26-28. listopada, 1999.

810 Brundtland-Commission/World Commission on Environment and Development ; *Our-Common Future*, Oxford, 1987.

811 Dujšin, U: *Nova "zelena revolucija"*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3397, 2005., str. 16.

812 Črnjar, M.: *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Ekonomski fakultet Rijeka, 2002., str. 226.

813 Grbac B., Martin J., *Environmental Proactiveness in an Eastern European Transition Economy*, Journal of East-West Business, 4, 3, 1998., str. 37.

814 <http://www.janaf.hr>

815 <http://www.pliva.hr>

816 Cvitanić, S.: *Mnogo više nego novi trend u poslovanu*, Poslovni magazin, Zagreb., 1, 2004.,

- 
- str. 12-14.
- <sup>817</sup> <http://www.janaf.hr>
- <sup>818</sup> <http://www.vecernji-list.hr> (02.08.2005.)
- <sup>819</sup> <http://www.pg.com.hr>
- <sup>820</sup> proizvođač *P&G* za deterđent *Tix Bio citron* ističe da su svi aktivni sastojci biorazgradivi u skladu sa standardima OECD.
- <sup>821</sup> <http://www.pliva.hr>
- <sup>822</sup> Razgovor s menadžerom u emisiji *Motrišta*; HRT, 16. rujana, 1999.
- <sup>823</sup> Ottman, A. J.: *Green Marketing*, NTC Business Books, Lincolnwood, Illinois, 1994., str. 21.
- <sup>824</sup> <http://www.jgl.hr>
- <sup>825</sup> <http://www.jgl.hr>
- <sup>826</sup> Environmental Behavior, North America: Canada, Mexico, United States, The Roper Organization, Johnoson&Son, 1992.
- <sup>827</sup> <http://www.iso.com>
- <sup>828</sup> Marinić, N.: *Dobra ideja – slab odaziv*, CroatiaBiz, Zagreb, 23. svibanj, 2004., str 52.
- <sup>829</sup> <http://www.avia.croadria.com>
- <sup>830</sup> Slučaj pripremile Lenka Čosić, dipl. ing., voditeljica razvoja *TOZ Penkala d.d.*, Sanja Mikulić, dipl. oec., zamjenica direktora marketinga *TOZ Penkala d.d.*, i mr.sc. Ivana First, asistentica na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.
- <sup>831</sup> <http://www.tetrapak.com/croatia>

## POPIS LITERATURE:

1. Aaker, D. A.: *Strategic Market Management*, John&Wiley Sons, Inc., New York, 2001.
2. Abrahams, J.: *The Mission Statement Book'*. 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies, Ten speed press, Chicago, 1993.
3. Anderson, C. H. - Vincze, J. W.: *Strategic Marketing Management*, Houghton Mifflin Co., Boston, 2004.
4. Andreasen, A. R.: *Ethics in Social Marketing*, Georgetown University Press, Washington, 2001.
5. Ansoff, H. I.: *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review, Boston, 1957.
6. Assael, H.: *Consumer Behavior and Marketing Action*, 6<sup>th</sup> ed., South- Western College Publishing, Cincinnati, 1998.
7. Assael, H.: *Marketing, Principles & Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993.
8. Baban, Lj. — Leko, M.: *Međunarodni marketing*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 1997.
9. Bach, M.: *Prikupljanjem podataka do zadovoljnog kupca*, Poslovni magazin, Zagreb, 7-8, 2005.
10. Baletić, Z. (gl. urednik): *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod Miroslav Krleža, Masmedia, Zagreb, 1995.
11. Barković, D.: *Analitika novog proizvoda*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1998.
12. Batterley, R.: *Leading Through Relationship Marketing*, McGraw-Hill, New York, 2003.
13. Bazala, A.: *Istraživanje tržišta, metode i područja istraživanja*, Velebit-Velegraf, Zagreb, 1991.
14. Bennett, P. D.: *Dictionary of Marketing Terms*, 2<sup>nd</sup> ed., AMA, Chicago, 1995.
15. Berkowitz, E. N. et al.: *Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994.
16. Boone, L. E. - Kurtz, D. L.: *Contemporary Marketing Wired*, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998.
17. Boulton, R. E. E. - Libert, B. D. - Samek, S. M.: *A Business Model for New Economy*, The Journal of Business Strategy, Bradford, july-august, 2000.
18. Bovee, C. L. - Houston, M. J. - Thill, J. V.: *Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995.
19. Bradshaw, D. - Brash, C.: *Managing Customer Relationships in the E-Business World: How to Personalise Computer Relationships for Increased Profitability*, International Journal of Retail & Distribution Management, Bradford, 29, 12, 2001.



20. Bull, Ch.: *Strategic Issues in Customer Relationship Management (CR)\h Implementation*, Business Process Management Journal, Bradford. 9. 5. 2003.
21. Camp, R. C.: *Business Process Benchmarking*, ASQC Quality Press. Milwaukee, 1995.
22. Campanelli, M.: *The Price to Pay, Sales and Marketing Management*. September, 1994.
23. Cravens, D. W.: *Strategic Marketing*, Irwin, Boston, 1994.
24. Crawford, M. C.: *New Products Management*, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Boston, 1994
25. Curry, J. - Curry, A.: *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*, Free Press, Nev. York, 2000.
26. Cvitanić, S.: *Mnogo više nego novi trend u poslovanju*, Poslovni magazin. Zagreb, 1,2004.
27. Cmjar, M.: *Ekonomika i politika zaštite okoliša*, Ekonomski fakultet Rijeka, 2002.
28. Danneels, E.: *Market Segmentation: Normative Model Versus Business Reality: An Exploratory Study of Apparel Retailing in Belgium*, European Journal of Marketing, Bradford, 30, 6, 1996.
29. Day, G. S.: *Strategic Marketing Planning: The Pursuit of Competitive Advantage*, West, New York, 1984.
30. Dibb, S. et al.: *Marketing*, Mate, Zagreb, 1995.
31. Dragičević, A.: *Leksikon političke ekonomije*, Informator, Zagreb, 1983.
32. Drucker, P.: *The Practice of Management*, Harper&Row, New York, 1954.
33. Dujšin, U: *Nova "zelena revolucija"*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3397, 2005.
34. Eiglier, P. - Langeard, E.: *Marketing usluga*, Vitagraf, Rijeka, 1999.
35. Evans, J. R. - Berman, B.: *Marketing*, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York. 1997.
36. Fijačko, J.: *Za svakog po mjeri*, Croatiabiz, Zagreb, 29, 2004.
37. Filipović, R.: *Englesko - hrvatski rječnik*, Školska knjiga, Zagreb, 1995.
38. Fletcher,T., Russell-Jones, N.: *Value Pricing: How to Maximise Profits Through Effective Pricing Policies*, Kogan Page, London, 1997.
39. Garfield, B.: *Crysler Agencies Work to Mach Ads to Cars*, Advertising Age, New York, 63,44, 1992.
40. Gouanaris, S. P. - Avlonitis, G. J. - Papastathopoulou, P.: *Managing a Firm's Behavior Through Market Orientation Development: Some Empirical Findings*, European Journal of Marketing, Bradford, 8, 11/12, 2004.
41. Grbac B., Martin J.: *Environmental Proactiveness in an Eastern European Transition Economy*, Journal of East-West Business, Binghamton, 4, 3, 1998.
42. Grbac B.: *Novi milenij i marketing*, rad u Zborniku radova *Marketing forum 2*, Sveučilište u Rijeci, Društvo za marketing, Rijeka, 2000.

43. Grbac, B. - Martin, J.: *Tehnologija marketinga, održivi razvitak i globalizacija*, XVI. Kongres CROMAR-a, Vukovar, Ilok, Osijek, 26-28. listopada, 1999.
44. Grbac, B.: *Odrednice politike marketinga u dinamičkom okruženju*, Tržište, Zagreb, 9, 1-2, 1997.
45. Grbac, B.: *Rekonceptija marketinga*, Ekonomija, Zagreb, 3,1, 1996.
46. Griseri, P. - Groucutt, J.: *In Search of Business Ethics*, Financial Times - Management Briefings, Pearson Professional Education, Prentice Hall, Upper Saddle River, 1997.
47. Groucutt, J. - Leadley, P. - Forsyth, P.: *Marketing*, Kogan Page, New Delhi, 2004.
48. Hanson, W.: *Principles of Internet Marketing*, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.
49. Ivanovic, A., Collin P.H.: *Dictionary of Marketing*, Bloomsbury, 1996.
50. Jurinjak, M.: *Kako započeti?*, Croatiabiz, Zagreb, 19/20, 2004.
51. Keegan, W. J. - Moriarty, S. E. - Duncan, T. R.: *Marketing* 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.
52. Kesić, T.: *Ponašanje potrošača*, Adeco, Zagreb, 1999.
53. Kesić, T.: *Integrirana marketinška komunikacija*, Opinio, Zagreb, 2003.
54. Kinnear, T. C. - Bernhardt, K. L. - Krentler, K. A.: *Principles of Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995.
55. Kiseljak, F.: *Praktički susret s korupcijom*, Privredni vjesnik, Zagreb, 3386, 2005.
56. Klaić, B.: *Riječnik stranih riječi*, Nakladni zavod MH, Zagreb, 1990.
57. Kotler, Ph. - Armstrong, G. - Saunders, J. - Wong, V.: *Principles of Marketing*, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
58. Kotler, Ph. - Andreasen, A.: *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliff, 1996.
59. Kotler, Ph. - Jain, D. - Maesincee, S.: *Marketing Moves*, Harvard Business School Press, Boston, 2002.
60. Kotler, Ph.: *Upravljanje marketingom*, Mate, Zagreb, 2001.
61. Lamb, Ch. — Hair, J. - McDaniel, C.: *Marketing*, 4<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998.
62. Langer, J. - Alfirević, N. - Pavičić, J.: *Organizational Change in Transition Societies (Transition and Development)*, Ashgate Publishing, Oxon, 2005.
63. Laughlin, J. L. - Taylor, C. R.: *An Approach to Industrial Market Segmentation*, Industrial Marketing Management, Amsterdam, 20, 2, 1991.
64. Lewin, K.: *A Dinamic Theroy of Personality*, McGraw Hill, New York, 1935.
65. Marinić, N.: *Dobra ideja - slab odaziv*, Croatiabiz, Zagreb, 23, 2004.
66. Martin, J. H. - Grbac, B.: *Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation*, Industrial Marketing Management, Amsterdam, 32, 1, 2003.

67. Martin, J. M. - Grbac, B.: *The Effects of Supplier Focus, Customer Responsiveness and Strategy' Type on Growth in a Transition Economy*. Journal of Marketing Theory and Practice, Statesboro, 11,2, 2003.
68. Marušić, M. - Vranešević, T.: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 2000.
69. Maslow, A., *Towards a Psychology' of Being*, Van Nostrand, New York, 1968.
70. McCarthy, E. J. - Perreault, W. D. jr.: *Basic Marketing, A Managerial Approach*, Irwin, Chicago, 1990.
71. Meier, M.: *Marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.
72. Meier, M.: *Neprofitni marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003.
73. Meier, M.: *Osnove marketinga*. Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2005.
74. Mueller, J. — Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRMposlovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Delfin - razvoj managementa, Zagreb, 2005.
75. Nagle, T. T. - Holden, R. K.: *The Strategy and Tactics of Pricing, A Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, New York, 2002.
76. Ottman J. A.: *Green Marketing*, NTC Business Books, Chicago, 1994.
77. Panian, Z.: *Elektroničko trgovanje*, Sinergija, Zagreb, 2000.
78. Parry, M. E.: *Strategic Marketing Management*, McGraw-Hill, New York, 2002.
79. Pavičić, J.: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, 2003.
80. Peppers, D. - Rogers, M.: *One to One B2B Customer Development Strategies for the Business to Business World*, Doubleday, New York, 2001.
81. Perreault, W. D. jr. - McCarthy, E. J.: *Essentials of Marketing, A Global Managerial Approach*, 8<sup>th</sup> ed., Irwin McGraw-Hill, New York, 2000.
82. Po-Chedley, D. A.: *Client Relationship Management*, Jaico Publishing House, Mumbai, 2004.
83. Poirier Ch. C.: *Advanced Supply Chain Management*, Viva books, New Delhi, 2004.
84. Previšić, J. - Bratko, S. (ur.): *Marketing*, Sinergija, Zagreb, 2001.
85. Previšić, J. - Ozretić Došen, Đ. (ur.): *Marketing*, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Adverta, Zagreb, 2004.
86. Previšić, J. - Ozretić Došen, Đ.: *Međunarodni marketing*, Masmedia, Zagreb, 1999.
87. Pride, W. M. - Ferrell, O. C.: *Marketing, Concept and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, 1997.
88. Rachman, D. J.: *Marketing Today*, 3<sup>rd</sup> ed., The Dryden Press., Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994.

89. Renko, N. - Delić, S. — Škrtić, M.: *Benchmarking u strategiji marketinga*. Mate, Zagreb, 1999.
90. Renko, N. - Pavičić, J.: *Benchmarking i mogućnosti njegove primjene*. Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, 8, 1996.
91. Renko, N. - Pavičić, J.: *Marketing*. Naknada Ljevak, Zagreb, 2003.
92. Renko, N.: *Strategije marketinga*. Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
93. Ries, A. - Trout, J.: *Positioning: the Battle for Your Mind*. McGraw-Hill, New York, >001.
94. Roberts-Phelps, G.: *Customer Relationship Management*. Viva Books, New Delhi, 2003.
95. Rocco, F. (ur.): *Poslovni business to business marketing*. Školska knjiga, Zagreb, 1998.
96. Rocco, F. (urednik): *Riječnik marketinga*. Masmedia, Zagreb, 1993.
97. Rocco, F.: *Marketinško upravljanje*. Školska knjiga/CEMA, Zagreb, 1994.
98. Rogers, E. M.: *Diffusion of Innovations*. 3<sup>rd</sup> ed., Free Press, New York, 1983.
99. Ružić, D.: *E-marketing*. Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2003.
100. Ružić, D.: *Marketinške mogućnosti Interneta*. Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2000.
101. Schiffman, L. G. - Kanuk, L. L.: *Ponašanje potrošača*. Mate, Zagreb, 2004.
102. Semenik, R. J. - Bamossy, G. J.: *Principles of Marketing*. A Global Perspective, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1995.
103. Shaw, R.: *Improving Marketing Effectiveness*. The Economist Books, London, 2001.
104. Sheth, J. N. - Parvatiyar, A.: *Relationship Marketing*. Response Books, New Dehli, 2003.
105. Skinner, S. J.: *Marketing*, 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994.
106. Solomon, M. R. - Stuart, E. W.: *Marketing, Real People, Real Choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
107. Stefanou, J. C. - Sarmaniotis, Ch. - Stafyla, A.: *CRM and Customercentric Knowledge Management: an Empirical Research*. Business Process Management Journal, Bradford, 9, 5, 2003.
108. Sudar, J. - Keller, G.: *Promocija*. Informator, Zagreb, 1991.
109. Sudar, J.: *Promotivne aktivnosti*. Informator, Zagreb, 1990.
- I 10. Štajcer, G.: *Etičko ponašanje postaje obveza*. Privredni vjesnik, Zagreb, 3395, 2005.
- II 1. Vranešević, T. - Vignali, C. - Vrontis, D.: *Upravljanje strateškim marketingom*. Accent, Zagreb, 2004.
112. Vranešević, T. - Vignaly, C.: *Customer Satisfaction, Research and Management*. Foxwell & Davies UK, Scientific Publisher, London, 2003.
113. Vranešević, T.: *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Golden marketing - Tehnička knjiga, Zagreb, 2000.

114. Vreeland, L.: *Process Rises as Factor for Consumer*, Advertising Age, New York, 08. november, 1993.
115. Vršek, N.: *Kako postaviti funkcionalni sustav?*, Croatiabiz, Zagreb, 30/31, 2004/2005.
116. Walker, C. O. - Boyd, H. W. jr. - Larreche, J. C.: *Marketing Strategy', Planning and Implementation*, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1996.
117. Zeithmal V. A. — Bitner, M. J.: *Services Marketing*, McGraw Hill Irwin, Boston, 2003.
118. Zikmund, W. G. — D'Amico, M.: *Effective Marketing: Creating and Keeping Customers*, West Publishing Company, Minneapolis, 1995.

# POPIS TABLICA, SHEMA I GRAFIKONA:

## TABLICE:

<b>Tablica 1.</b> Evolucija koncepcije poslovanja .....	17
<b>Tablica 2.</b> Poslovne orijentacije .....	19
<b>Tablica 3.</b> Stackelbergova klasifikacija tržišta .....	38
<b>Tablica 4.</b> Uloge u procesu kupnje .....	97

## SHEME:

<b>Shema 1.</b> Proces razmjene .....	14	
<b>Shema 2.</b> Poslovna filozofija i koncepcija poslovanja .....	16	
<b>Shema 3.</b> Odnosi između tržišnog nesklada, funkcija marketinga i koristi .....		20
<b>Shema 4.</b> Odrednice marketing-okruženja .....	40	
<b>Shema 5.</b> Model "Crna kutija" .....	77	
<b>Shema 6.</b> Proces donošenja odluka o kupnji .....	86	
<b>Shema 7.</b> Proces kupnje .....	98	
<b>Shema 8.</b> Marketing-informacijski sustav .....	117	
<b>Shema 9.</b> Izbor tržišnog segmenta .....	154	
<b>Shema 10.</b> Nediferencirani marketing-pristup .....	162	
<b>Shema 11.</b> Diferencirani marketing-pristup .....	163	
<b>Shema 12.</b> Koncentrirani marketing-pristup .....	164	
<b>Shema 13.</b> Percepcijska mapa .....	167	
<b>Shema 14.</b> Tok distribucijskih aktivnosti .....	269	
<b>Shema 15.</b> Kanali distribucije za proizvode široke potrošnje .....	271	
<b>Shema 16.</b> Tok distribucije za proizvode proizvodne potrošnje .....	272	
<b>Shema 17.</b> Upravljanje marketing aktivnostima .....	341	
<b>Shema 18.</b> Proces planiranja marketing-aktivnosti .....	348	
<b>Shema 19.</b> Matrica rasta i udjela BCG .....	359	
<b>Shema 20.</b> Matrica tržišne atraktivnosti i poslovne jakosti .....	360	
<b>Shema 21.</b> Matrica tržište/proizvod .....	361	
<b>Shema 22.</b> Kontrola marketing-aktivnosti .....	376	
<b>Shema 23.</b> Organiziranje marketing-aktivnosti .....	391	
<b>Shema 24.</b> Funkcionalna organizacija marketing-aktivnosti .....	392	
<b>Shema 25.</b> Organizacija marketing-aktivnosti po proizvodima .....	393	
<b>Shema 26.</b> Organizacija marketing-aktivnosti po tržištima/potrošačima .....		394
<b>Shema 27.</b> Matrična organizacija marketing-aktivnosti .....	396	

## GRAFIKONI:

<b>Grafikon 1.</b> Životni ciklus proizvoda .....	213
<b>Grafikon 2.</b> Proizvodi za koje je potrebno veće obrazovanje .....	218
<b>Grafikon 3.</b> Proizvodi za koje je potrebno manje obrazovanje .....	218
<b>Grafikon 4.</b> Modni proizvodi .....	219

<b>Grafikon 5.</b> Proizvodi koji su hit .....	219
<b>Grafikon 6.</b> Elastična potražnja .....	242
<b>Grafikon 7.</b> Neelastična potražnja .....	243
<b>Grafikon 8.</b> Pomaci krivulje potražnje .....	243
<b>Grafikon 9.</b> Točka pokrića troškova .....	255

# POPIS SLIKA

<b>Slika 1.</b> Logo AMA .....	10
<b>Slika 2.</b> Logo U.K. CIM.....	10
<b>Slika 3.</b> Ponuda vina .....	12
<b>Slika 4.</b> Prodavačica na blagajni .....	12
<b>Slika 5.</b> Razmjena između dviju osoba .....	13
<b>Slika 6.</b> Informiranje potrošača .....	14
<b>Slika 7.</b> Ford T .....	18
<b>Slika 8.</b> Zadovoljan potrošač.....	19
<b>Slika 9.</b> <i>Holcimov</i> cement .....	21
<b>Slika 10.</b> Kravata <i>Croata</i> .....	21
<b>Slika 11.</b> <i>Ledo</i> sladoled .....	22
<b>Slika 12.</b> Hladnjak <i>Končar</i> .....	22
<b>Slika 13.</b> Kišobran <i>VIS K&amp;G</i> .....	23
<b>Slika 14.</b> IKefe-stranice tvrtke <i>Končar</i> .....	30
<b>Slika 15.</b> Autosalon.....	36
<b>Slika 16.</b> Igračke .....	37
<b>Slika 17.</b> Autobus tvrtke <i>Autotrans</i> .....	37
<b>Slika 18.</b> Cipele <i>Ciciban</i> .....	42
<b>Slika 19.</b> Reklamni pano .....	42
<b>Slika 20.</b> Mlijeko <i>Dukat</i> .....	43
<b>Slika 21.</b> Sok tvrtke <i>Lero</i> .....	45
<b>Slika 22.</b> Tvrtka <i>Optima</i> .....	48
<b>Slika 23.</b> Logo tvrtke <i>Broker</i> .....	49
<b>Slika 24.</b> Proizvod tvrtke <i>SMS</i> .....	50
<b>Slika 25.</b> Proizvod tvrtke <i>Valpovo</i> .....	54
<b>Slika 26.</b> Odijelo tvrtke <i>RIO</i> .....	54
<b>Slika 27.</b> Vitamini i minerali.....	57
<b>Slika 28.</b> Zdrav život - <i>jogging</i> .....	58
<b>Slika 29.</b> JTe/j-stranice tvrtke <i>Ledo</i> .....	64
<b>Slika 30.</b> Potrošač široke potrošnje .....	76
<b>Slika 31.</b> Razlikujemo li se?.....	78
<b>Slika 32.</b> Jahta yet <i>seta</i> .....	79
<b>Slika 33.</b> Beskućnik na ulici.....	79
<b>Slika 34.</b> Luksuzni dodaci .....	80
<b>Slika 35.</b> Stil života .....	81
<b>Slika 36.</b> Informiranje potrošača .....	82
<b>Slika 37.</b> Oglašavanje <i>Benettona</i> .....	83
<b>Slika 38.</b> Motivacija .....	83
<b>Slika 39.</b> Proizvodi tvrtke <i>PIK</i> .....	84
<b>Slika 40.</b> Automobil marke BMW .....	85
<b>Slika 41.</b> Kamera tvrtke <i>Canon</i> .....	87
<b>Slika 42.</b> Kamera tvrtke <i>Panasonic</i> .....	87



<b>Slika 43.</b> Tvrtnka <i>3maj</i> .....	90
<b>Slika 44.</b> Grad Rijeka .....	91
<b>Slika 45.</b> Psi u azilu .....	92
<b>Slika 46.</b> Ambalaža za vino .....	93
<b>Slika 47.</b> Proizvodi na skladištu .....	93
<b>Slika 48.</b> Postavljanje crijepova .....	94
<b>Slika 49.</b> Čip .....	94
<b>Slika 50.</b> Rezervni dijelovi .....	99
<b>Slika 51.</b> <i>EGE</i> - stručni časopis .....	100
<b>Slika 52.</b> Vrijeme je ključno - JIT .....	101
<b>Slika 53.</b> ITeA-stranice tvrtke <i>Privredna banka Zagreb</i> .....	109
<b>Slika 54.</b> Račun tvrtke <i>Grupa d.o.o.</i> .....	118
<b>Slika 55.</b> Logo tvrtke Gfk .....	120
<b>Slika 56.</b> Vinogradi .....	123
<b>Slika 57.</b> <i>Statistički ljetopis</i> .....	124
<b>Slika 58.</b> Rezultati istraživanja .....	125
<b>Slika 59.</b> Tvrtnka SPSS .....	127
<b>Slika 60.</b> Prezentacija istraživanja .....	128
<b>Slika 61.</b> Tvrtnka <i>Grafika</i> .....	131
<b>Slika 62.</b> Kruh <i>Radnik-Opatija</i> .....	133
<b>Slika 63.</b> Tvrtnka <i>Cati &amp; Welling</i> .....	135
<b>Slika 64.</b> Ispitivanje telefonom .....	136
<b>Slika 65.</b> Kartonska ambalaža .....	140
<b>Slika 66.</b> Vozilo marke <i>Renault</i> .....	141
<b>Slika 67.</b> UVA-stranice tvrtke <i>Belupo</i> .....	147
<b>Slika 68.</b> Tržište .....	153
<b>Slika 69.</b> Asortiman tvrtke <i>Termag</i> .....	155
<b>Slika 70.</b> Tvrtnka <i>Alarmautomatika</i> .....	156
<b>Slika 71.</b> Osoba "u trendu" .....	156
<b>Slika 72.</b> Tenisice <i>Adidas</i> .....	157
<b>Slika 73.</b> <i>Mavrovićevi</i> proizvodi .....	157
<b>Slika 74.</b> Prozori tvrtke <i>Modernline</i> .....	158
<b>Slika 75.</b> Asortiman tvrtke <i>Ventex</i> .....	159
<b>Slika 76.</b> Sladoled tvrtke <i>Ledo</i> .....	160
<b>Slika 77.</b> Sladoled tvrtke <i>Ital-Ice</i> .....	161
<b>Slika 78.</b> <i>Gastro grupa</i> .....	165
<b>Slika 79.</b> Restoran <i>Kukuriku</i> .....	166
<b>Slika 80.</b> Ponuda <i>Zagrebačke banke</i> .....	168
<b>Slika 81.</b> Poruka <i>Erste banke</i> .....	168
<b>Slika 82.</b> Automobil marke <i>Volvo</i> .....	169
<b>Slika 83.</b> Računalna učionica .....	170
<b>Slika 84.</b> Ispitivanje mišljenja .....	171
<b>Slika 85.</b> Testiranje proizvoda .....	173
<b>Slika 86.</b> ReA-stranice tvrtke <i>Euromodul</i> .....	181

<b>Slika 87.</b> Matična ploča računala .....	193
<b>Slika 88.</b> Namještaj tvrtke <i>Meblo</i> .....	194
<b>Slika 89.</b> Proizvod tvrtke <i>Kordun</i> .....	195
<b>Slika 90.</b> Proizvod tvrtke <i>TOZ-Penkala</i> .....	195
<b>Slika 91.</b> Sirovina za proizvodnju .....	196
<b>Slika 92.</b> Proizvodi <i>Istravina</i> .....	198
<b>Slika 93.</b> Proizvod tvrtke <i>Gavrilović</i> .....	198
<b>Slika 94.</b> Dizajn proizvoda .....	199
<b>Slika 95.</b> Proizvodi tvrtke <i>PIK Rijeka</i> .....	200
<b>Slika 96.</b> Motorno ulje .....	201
<b>Slika 97.</b> Automobil <i>Toyota</i> .....	202
<b>Slika 98.</b> Knjiga <i>Osvajanje ciljnog tržišta</i> .....	205
<b>Slika 99.</b> Masažer <i>Apollos</i> .....	207
<b>Slika 100.</b> Najmoderniji mobitel .....	210
<b>Slika 101.</b> Stari telefon .....	211
<b>Slika 102.</b> Compaq računalo .....	213
<b>Slika 103.</b> Novi proizvod .....	214
<b>Slika 104.</b> !Fe6-stranice tvrtke <i>Neva</i> .....	225
<b>Slika 105.</b> Kotao tvrtke <i>TPK</i> .....	232
<b>Slika 106.</b> Sat <i>Tissot</i> .....	233
<b>Slika 107.</b> Nalivpera marke <i>Penkala</i> .....	234
<b>Slika 108.</b> Tvrtka. <i>Drvodjelac</i> .....	238
<b>Slika 109.</b> Cement <i>Holcim</i> .....	240
<b>Slika 110.</b> Aircondition <i>Panasonic</i> .....	240
<b>Slika 111.</b> <i>Peugeot</i> model 1007 .....	241
<b>Slika 112.</b> Žarulje u distribuciji .....	244
<b>Slika 113.</b> Proizvod tvrtke <i>JGL</i> .....	246
<b>Slika 114.</b> Knjiga <i>Marketing</i> .....	247
<b>Slika 115.</b> Zrakoplov <i>Croatia Airlinesa</i> .....	248
<b>Slika 116.</b> Proizvod tvrtke <i>Lacoste</i> .....	249
<b>Slika 117.</b> Tvrtka <i>Metro</i> .....	250
<b>Slika 118.</b> <i>Play station 2</i> .....	251
<b>Slika 119.</b> Sat <i>Gucci</i> .....	252
<b>Slika 120.</b> Klima uređaj <i>Panasonic</i> .....	253
<b>Slika 121.</b> Proizvod tvrtke <i>PIK</i> .....	256
<b>Slika 122.</b> Hotel <i>Admiral</i> Opatija .....	257
<b>Slika 123.</b> JTC/vstranice tvrtke <i>Tele2</i> .....	263
<b>Slika 124.</b> Namještaj u salonu .....	270
<b>Slika 125.</b> Cijevi na skladištu .....	270
<b>Slika 126.</b> Transakcija .....	272
<b>Slika 127.</b> Logistička oprema .....	273
<b>Slika 128.</b> Pružanje savjeta .....	273
<b>Slika 129.</b> Predstavnici <i>Gastro grupe</i> .....	274
<b>Slika 130.</b> <i>McDonald's, Burger King</i> .....	275

<b>Slika 131.</b> Prodajni prostor <i>HGspota</i> .....	278
<b>Slika 132.</b> Proizvod tvrtke <i>Kompas</i> .....	279
<b>Slika 133.</b> Zavjese <i>Riviera Dekora</i> .....	281
<b>Slika 134.</b> Ljekarna <i>Jadran</i> .....	282
<b>Slika 135.</b> Tvrtka <i>Konzum</i> .....	283
<b>Slika 136.</b> RS kabel .....	284
<b>Slika 137.</b> Skupina proizvoda .....	285
<b>Slika 138.</b> Pregrupiranje proizvoda .....	286
<b>Slika 139.</b> Trgovina na malo .....	287
<b>Slika 140.</b> Prijevoz robe kamionom .....	289
<b>Slika 141.</b> Fizička distribucija .....	291
<b>Slika 142.</b> JUe^-stranice tvrtke <i>Franck</i> .....	299
<b>Slika 143.</b> Janica Kostelić .....	305
<b>Slika 144.</b> Promotivne aktivnosti .....	308
<b>Slika 145.</b> <i>Noni</i> sok .....	308
<b>Slika 146.</b> Oglas tvrtke <i>Coca-Cola</i> .....	309
<b>Slika 147.</b> Stari oglas .....	310
<b>Slika 148.</b> Proizvod tvrtke <i>Kras</i> .....	311
<b>Slika 149.</b> Proizvod <i>Dukata</i> .....	311
<b>Slika 150.</b> <i>Ledo</i> sladoled .....	312
<b>Slika 151.</b> Tvrtka <i>Erste banka</i> .....	313
<b>Slika 152.</b> Automobili <i>Fiat Punto</i> .....	314
<b>Slika 153.</b> Osobna prodaja .....	316
<b>Slika 154.</b> Primanje narudžbi .....	318
<b>Slika 155.</b> Kupon .....	320
<b>Slika 156.</b> Uzorci proizvoda .....	320
<b>Slika 157.</b> Pitka voda <i>Studena</i> .....	321
<b>Slika 158.</b> Mariinsky balet .....	322
<b>Slika 159.</b> Reb-stranica <i>Holcim</i> .....	324
<b>Slika 160.</b> KBC Rijeka .....	325
<b>Slika 161.</b> PFeZ>-stranice tvrtke <i>Generalturist</i> .....	332
<b>Slika 162.</b> Misija <i>Belupa</i> .....	352
<b>Slika 163.</b> Tvrtka <i>Alarmautomatika</i> .....	352
<b>Slika 164.</b> Tvrtka <i>Varteks</i> .....	356
<b>Slika 165.</b> Proizvod <i>Euromodula</i> .....	357
<b>Slika 166.</b> Proizvod <i>PIK-a</i> Rijeka .....	357
<b>Slika 167.</b> IFeb-stranice tvrtke <i>SMS</i> .....	371
<b>Slika 168.</b> HCB-stranice tvrtke <i>Hypo Alpe-Adria-Bank</i> .....	386
<b>Slika 169.</b> Sjedište moderne tvrtke .....	395
<b>Slika 170.</b> PFe/t-stranice tvrtke <i>Pevec</i> .....	401
<b>Slika 171.</b> Brod Tvrtke <i>Jadrolimja</i> .....	410
<b>Slika 172.</b> Tvrtka <i>Medico</i> .....	410
<b>Slika 173.</b> Pumpna stanica tvrtke <i>INA</i> .....	411
<b>Slika 174.</b> Hotel <i>Admiral</i> tvrtke <i>LRH</i> .....	411

<b>Slika 175.</b> Zračni prijevoznik.....	412
<b>Slika 176.</b> Logo <i>Vox</i> .....	413
<b>Slika 177.</b> Koncesionar <i>DCM</i> .....	414
<b>Slika 178.</b> Usluga <i>DHL-a</i> .....	415
<b>Slika 179.</b> Ekonomski fakultet Rijeka .....	416
<b>Slika 180.</b> Usluga fizioterapeuta .....	416
<b>Slika 181.</b> <i>Terms Selce</i> .....	417
<b>Slika 182.</b> Tenis klub <i>Kvarner</i> .....	420
<b>Slika 183.</b> Sportašica s <i>Jamnicom</i> .....	421
<b>Slika 184.</b> Kazališna predstava .....	422
<b>Slika 185.</b> Ekonomski fakultet Split .....	423
<b>Slika 186.</b> Član udruge <i>Mogu</i> .....	424
<b>Slika 187.</b> Oglašavanje na <i>billboardu</i> .....	431
<b>Slika 188.</b> Proizvod tvrtke <i>Kordun</i> .....	435
<b>Slika 189.</b> IFefe-stranice tvrtke <i>Vodatel</i> .....	442
<b>Slika 190.</b> Godišnje nagrade <i>HGK</i> .....	459
<b>Slika 191.</b> Reket <i>Wilson nCode3</i> .....	460
<b>Slika 192.</b> <i>On-line</i> rezervacija hotela .....	461
<b>Slika 193.</b> Proizvodni kapaciteti .....	463
<b>Slika 194.</b> <i>Benchmarking</i> za tvrtku .....	464
<b>Slika 195.</b> Etička upitnost poklona .....	468
<b>Slika 196.</b> Skladište tvrtke <i>Janaf</i> .....	473
<b>Slika 197.</b> Proizvod <i>Holyplant</i> .....	475
<b>Slika 198.</b> Eko poruka.....	478
<b>Slika 199.</b> <i>Web-stranice</i> tvrtke <i>Tetrapak</i> .....	486

## POPIS IEEB-ADRESA:

1. <http://bib.irb.hr>
2. <http://www.3maj.hr>
3. <http://www.ackostrena.hr>
4. <http://www.adria-zadar.hr>
5. <http://www.afqm.at>
6. <http://www.agrokor.hr>
7. <http://www.akd-zastita.hr>
8. <http://www.alarmautomatika.com>
9. <http://www.amazon.com>
10. <http://www.americanexpress.hr>
11. <http://www.armani.com>
12. <http://www.aucnet.com>
13. <http://www.autotrans.hr>
14. <http://www.autozubak.hr>
15. <http://www.babinkuk.hr>
16. <http://www.badel.hr>
17. <http://www.bain.com>
18. <http://www.baldrige.gov>
19. <http://www.bankamagazine.hr>
20. <http://www.belupo.hr>
21. <http://www.benetton.com>
22. <http://www.billa.hr>
23. <http://www.bionatura.hr>
24. <http://www.bracfinisapuni.com>
25. <http://www.brajkop.hr>
26. <http://www.branddoctor.com>
27. <http://www.brita-professional.hr>
28. <http://www.broker.hr>
29. <http://www.burza.hr>
30. <http://www.calvinklein.com>
31. <http://www.canon.hr>
32. <http://www.carlsberg.com.hr>
33. <http://www.carolinaherrera.com>
34. <http://www.cati-welling.hr>
35. <http://www.cedevita.hr>
36. <http://www.cgtd.com>
37. <http://www.chromos.hr>
38. <http://www.cia.gov>
39. <http://www.ciciban.je.to/HRVATSKI/first.asp>
40. <http://www.cim.co.uk>
41. <http://www.cityexpress.hr>
42. <http://www.croata.hr>

43. <http://www.croatiaairlines.hr>
44. <http://www.crosig.hr>
45. <http://www.czechmade.cz>
46. <http://www.dajmodacuju.com>
47. <http://www.dalekovod.hr>
48. <http://www.dalmacijacement.hr>
49. <http://www.datamonitor.com>
50. <http://www.dcm.hr>
51. <http://www.dell.com>
52. <http://www.deming.org>
53. <http://www.dhl.com>
54. <http://www.digital.hr>
55. <http://www.dior.com>
56. <http://www.dm-drogeriemarkt.hr>
57. <http://www.drvenjaca.hr>
58. <http://www.drvodjelac.com>
59. <http://www.dukat.hr>
60. <http://www.dzs.hr/>
61. <http://www.easyjet.com>
62. <http://www.ebay.com>
63. <http://www.efqm.org>
64. <http://www.efri.hr>
65. <http://www.efst.hr>
66. <http://www.elkos.hr>
67. <http://www.ericsson.hr>
68. <http://www.erstebank.hr>
69. <http://www.esys.hr>
70. <http://www.euroherc.hr>
71. <http://www.euroline.hr>
72. <http://www.euromodul.hr>
73. <http://www.euromonitor.com>
74. <http://www.eurostat.org>
75. <http://www.exportdrvo.hr>
76. <http://www.exportdrvo.hr/panasonic>
77. <http://www.fast-forward.hr>
78. <http://www.ferrari.com>
79. <http://www.fiat.hr>
80. <http://www.flora.hr>
81. <http://www.forrester.com>
82. <http://www.fotokurti.com>
83. <http://www.freedonia.com>
84. <http://www.frost.com>
85. <http://www.gastro-ginpa.hr>
86. <http://www.gavrilovic.hr>

87. <http://www.germanwings.com>
88. <http://www.getro.hr>
89. <http://www.gfk.hr>
90. <http://www.gong.hr>
91. <http://www.gorenjegroup.com>
92. <http://www.gradkarlovac.com>
93. <http://www.grafika.hr>
94. <http://www.gucci.com>
95. <http://www.guess.com>
96. <http://www.hgk.hr>
97. <http://www.hina.hr>
98. <http://www.holcim.hr>
99. <http://www.honda.hr>
100. <http://www.horfam.hr>
101. <http://www.hura.hr>
102. <http://www.hypo-alpe-adria.hr>
103. <http://www.imago.hr>
104. <http://www.imperial.hr>
105. <http://www.ina.hr>
106. <http://www.inferentialfocus.com>
107. <http://www.innova.hr>
108. <http://www.interform.com>
109. <http://www.iskon.hr>
110. <http://www.iso.org>
111. <http://www.ital-ice.hr>
112. <http://www.ivex.hr>
113. <http://www.jadrolinija.hr>
114. <http://www.jamnica.hr>
115. <http://www.janaf.hr>
116. <http://www.jedinstvo.com>
117. <http://www.jgl.hr>
118. <http://www.jlm-perkovic.hr>
119. <http://www.jumbo-tours.hr>
120. <http://www.kaufland.hr>
121. <http://www.kbc-rijeka.hr>
122. <http://www.kemoplastika.hr>
123. <http://www.koestlin.hr>
124. <http://www.kompas-rijeka.hr>
125. <http://www.konzum.hr>
126. <http://www.kordun.hr>
127. <http://www.kraljevica.hb.hr>
128. <http://www.kras.hr>
129. <http://www.kukuriku.hr>
130. <http://www.lacoste.com>

131. <http://www.lastminute.com>
132. <http://www.ledo.hr>
133. <http://www.libumia.hr>
134. <http://www.lipamill.hr>
- 135.5. <http://www.Ijekama-jadran.hr>
136. <http://www.lokve.com>
137. <http://www.lonelyplanet.com>
138. <http://www.lth.si>
139. <http://www.ltu.com>
140. <http://www.lura.hr>
141. <http://www.magma.hr>
142. <http://www.magros.com>
143. <http://www.maraska.hr>
144. <http://www.marketingpower.com>
145. <http://www.maserati.com>
146. <http://www.mazda.hr>
147. <http://www.meblo.hr>
148. <http://www.medianet.hr>
149. <http://www.medico.hr>
150. <http://www.meps.co.uk>
151. <http://www.mercator.si>
152. <http://www.merkurint.hr>
153. <http://www.metis.hr>
154. <http://www.metro-cc.hr>
155. <http://www.mgk-pack.com>
156. <http://www.modem-line.hr>
157. <http://www.mogu.hr>
158. <http://www.msan.hr>
159. <http://www.multilink.hr/protect>
160. <http://www.nacional.hr>
161. <http://www.neckennan.com>
162. <http://www.nexe.hr>
163. <http://www.nike.com>
164. <http://www.nivea.com>
165. <http://www.nonisok.net>
166. <http://www.nortelnetworks.com>
167. <http://www.norwegian.no>
168. <http://www.novelist.hr>
169. <http://www.nqi.ca>
170. <http://www.onyx.com>
171. <http://www.opatija.hr>
172. <http://www.optima.hr>
173. <http://www.oracle.com>
174. <http://www.ortopedija-buco.hr>



175. <http://www.ozujsko.com>
176. <http://www.pbz.hr>
177. <http://www.penkala.hr>
178. <http://www.peoplesoft.com>
179. <http://www.petrokov.hr>
180. <http://www.peugeot.kuzelka.com>
181. <http://www.pg.com.hr>
182. <http://www.pierre-cardin.com>
183. <http://www.pikrijeka.hr>
184. <http://www.pik-vrbovec.hr>
185. <http://www.pio.hr>
186. <http://www.playstation.com>
187. <http://www.pliva.hr>
188. <http://www.plodine.hr>
189. <http://www.podravka.hr>
190. <http://www.porsche.com>
191. <http://www.poslovnifoiim.hr>
192. <http://www.primorski-radio.hr>
193. <http://www.privredni-vjesnik.hr>
194. <http://www.puls.hr>
195. <http://www.quality.org.au>
196. <http://www.quality-foundation.co.uk>
197. <http://www.quelle.hr>
198. <http://www.rabac.hr>
199. <http://www.radnik.hr>
200. <http://www.ram-rijeka.com>
201. <http://www.realbid.com>
202. <http://www.renault.hr>
203. <http://www.researchllc.com>
204. <http://www.rijeka.hr>
205. <http://www.rijekaonline.com/primorje08>
206. <http://www.rio.hr>
207. <http://www.rivieradekor.hr>
208. <http://www.rs-kabel.hr>
209. <http://www.saponia.hr>
210. <http://www.siebel.com>
211. <http://www.skoda.com.hr>
212. <http://www.skyeurope.com>
213. <http://www.slavonija-di.hr>
214. <http://www.slobodnadalmacija.com>
215. <http://www.sms.hr>
216. <http://www.sokol-maric.hr>
217. <http://www.spas.hr>
218. <http://www.spina.hr>

219. <http://www.styrianspirit.com>
220. <http://www.t-com.hr>
221. <http://www.tdr.hr>
222. <http://www.tea.hr>
223. <http://www.tepih-centar.hr>
224. <http://www.termag.hr>
225. <http://www.termo-selce.hr>
226. <http://www.thermotechnik.hr>
227. <http://www.tissot.ch>
228. <http://www.tkk.hr>
229. <http://www.t-mobile.hr>
230. <http://www.tomic.hr>
231. <http://www.toyota.hr>
232. <http://www.toz-penkala.hr>
233. <http://www.tpk-orometal.com>
234. <http://www.tportal.hr>
235. <http://www.transadria.hr>
236. <http://www.trendletter.com>
237. <http://www.ugohoteli.hr>
238. <http://www.uljanik.hr>
239. <http://www.unios.hr>
240. <http://www.uniri.hr>
241. <http://www.uniri.hr>
242. <http://www.unist.hr>
243. <http://www.unizg.hr>
244. <http://www.valpovo-ppk.hr>
245. <http://www.varteks.com>
246. <http://www.vck.be>
247. <http://www.vecernji-list.hr>
248. <http://www.veletrgovina.com>
249. <http://www.ventex.hr>
250. <http://www.vidiauto.com>
251. <http://www.vindija.hr>
252. <http://www.vip.hr>
253. <http://www.vipnet.hr>
254. <http://www.vis-kig.hr>
255. <http://www.vjesnik.hr>
256. <http://www.vlada.hr>
257. <http://www.voa.gov>
258. <http://www.volvo.hr>
259. <http://www.wmin.ac.uk>
260. <http://www.worldbank.org>
261. <http://www.wto.org>
262. <http://www.zaba.hr>
263. <http://www.zamp.hr>

264. <http://www.zvecevo.hr>
265. <http://www.zvijezda.hr>

## KAZALO POJMOVA

- administrativni vertikalni marketing-sustav 275
- agencija za marketing 50
- agent 48,282
- AID* A model 306
- aktivnost konkurenata 214, 215
- aktivnost skeniranja 121
- aktualni konkurent 48
- ambalaža proizvoda 200:
  - funkcije 200
- analiza ciklusa 175
- analiza dobavljača 43
- analiza dobiti 378
- analiza internih činitelja 351
- analiza konkurencije 47, 245
- analiza odabranog (najboljeg) konkurenta 464
- analiza prodaje 378
- analiza situacije 347, 351
- analiza slučajnih događaja 175
- analiza trenda 175
- analiza troškova 378
- analiza utjecaja sezone *vidi* sezonska analiza
- analiza vremenskih serija 174: vrste 175
- asortiman proizvoda *vidi* proizvod - asortiman
- automatizirana potpora prodajnom osoblju 453
- automatizirano provođenje marketing-aktivnosti 454
- automatizirano pružanje usluga i potpore potrošaču 452
- banner* 431
- baza podataka 116
- BCG matrica 358
- Benchmarking* 463:
  - faze procesa 464
- bilateralni monopol 38
- bilateralni oligopol 38
- billboard* 431
- bonifikacije 322
- brainstorming* 204
- brainwriting* 204
- break-even point* *vidi* metoda točke pokrića
- briga za čovjekovu okolinu 471
- broj stanovnika 54
- broker 48, 282
- business to business* (B2B) *vidi* tržište - poslovno
- CAPI* 136
- C477128, 136
- cijena penetracije 234
- cijena 35, 101, 231:
  - odgovornost za definiranje 232,
  - odluke o 232,
  - odrednice 241,
  - određivanje *vidi* određivanje cijena,
  - osobitosti 231,
  - ograničenja 235,
  - poimanje 231,
  - razina 234,
  - značaj 232
- cilj orijentiran na prodaju 356
- cilj orijentiran na proizvod 356
- cilj:
  - obilježja 354,
  - vrste 355
- ciljno tržište 161:
  - opsluživanje 161,
  - pristupi 162
- cjenovni ciljevi gospodarskih i drugih subjekata 246
- cjenovni ciljevi 236:
  - ciljevi orijentirani na prodaju 236,
  - povećanje tržišnog udjela 236,

povećanje prodaje 236,  
 ciljevi orijentirani na dobit  
 237,  
 maksimalizacija dobiti 238,  
 povrat uložениh sredstava  
 239,  
 ciljevi orijentirani na  
 zadržavanje odnosa 239,  
 cijena kojom se prati  
 konkurencija 239, necjenovne  
 aktivnosti 240  
 cjevovod 290  
 cluster 435  
 cookie *vidi* softverski kolačić  
 CW449:  
     evolucija 451,  
     faze evolucije 451,  
     funkcije 452,  
     osnova 456,  
     pogled 450,  
     program 452,  
     sustav 452, 454,  
     značaj 456  
 crna kutija 77:  
     model 77,  
     vanjski činitelji 77,  
     unutarnji činitelji 77  
 cybermediar 430  
 definiranje ciljeva poslovanja *vidi*  
 utvrđivanje ciljeva poslovanja  
 definiranje misije 348  
 definiranje problema 122  
 definiranje strategija i taktika *vidi*  
 formuliranje strategija  
 definiranje svrhe poslovanja *vidi*  
 definiranje misije  
 dekodiranje poruke 305  
 delphi tehnika 172  
 Demingov ciklus 462:  
     faze 462  
 demografija 53  
 demografska segmentacija 155  
 demografske snage 53:  
     utjecaj 54  
 demografsko okruženje:  
     analiza 53  
     deskriptivno istraživanje *vidi* opisno  
     istraživanje  
     diferencijacija proizvoda 308  
     diferencirani marketing-pristup 163  
     dimenzija kreativnosti 314  
     dimenzije proizvoda:  
         dodatna 193, osnovna 193  
     dinamičko kontinuirano inoviranje  
     203  
     dinamika okruženja 15  
     diskontinuirano inoviranje 203  
     diskontne prodavaonice 283  
     diskrecijski prihod 52  
     distribucija na virtualnom tržištu  
     430  
     distribucija 269:  
         kanali *vidi* kanali  
         distribucije, specifičnosti  
         269, tok aktivnosti 269  
     distribucijski tok *vidi* distribucija -  
     tok aktivnosti  
     distributer 244  
     dizajn proizvoda 199  
     djelatnost poslovnog kupca 157  
     dobavljač 41:  
         analiza,  
         izvor prednosti 41, nova  
         vrijednost 41, ograničenja 41,  
         strategija nastupa 43  
     dobna  
     struktura 54  
     dodana vrijednost proizvoda 459:  
         pružanje 460,  
         reaktivne metode 460,  
         proaktivne metode 460  
     donacija 325  
     dopisno ispitivanje 136:  
         vrste  
     društvena korist 418  
     društvena odgovornost 476

društvene i kulturne snage 57  
 društvene snage *vidi* društvene i  
 kulturne snage  
 društveni sloj 79  
 državna uprava 91  
 dubina proizvodnog programa 197  
 dugoročni odnosi :  
     potrošačima 433,  
     dobavljačima 434  
 dužina proizvodnog programa 198  
*EDI* 292, 452  
 efekt akceleracije 94  
 ekologija 471  
 ekološka dimenzija proizvoda 475  
 ekološka:  
     svijest 58,  
     dimenzija 58  
 ekološki ili zeleni marketing 477,  
 479  
 ekološki prihvatljiv razvitak 473  
 ekonomska korist 418  
 ekonomske snage 51 ekonomsko  
 okruženje:  
     dimenzije 51  
 ekskluzivna distribucija 279  
 eksperiment na terenu 140  
 eksperiment u laboratoriju 140  
 eksperimentalna metoda 140  
 eksperimentalno učenje 84  
 intenzivna distribucija 278 eksterni  
 ili vanjski sekundarni podaci 126  
 eksterni izvori ideja 204  
 eksterni podaci *vidi* podaci iz  
 okruženja koji se prate ekstrapolacij  
 a trenda 174 elastičnost potražnje  
 241 elektronička burza 426  
 elektronički marketing 426  
 elektroničko bankarstvo 426  
 elektroničko poslovanje 425, 426:  
     oblici 426  
 elektroničko promatranje 133  
 elektroničko trgovanje 426 elementi  
 partnerstva i vjernosti 93 *e-mail* 431  
 etička odluka:  
     pristup 469 etički kodeks 470  
 etičnost: ocjena 465 etika 465:  
     dvojbe 465,  
     marketing-miks 466  
 etiketiranje proizvoda *vidi*  
 označavanje proizvoda evaluacija  
 alternativa 88 evaluacija novog  
 proizvoda 210 faza odumiranja *vidi*  
 faza opadanja faza opadanja 216  
 faza rasta 215  
 faza utvrđivanja standarda kontrole  
 377  
     faza uvođenja proizvoda na  
     tržište 214  
 faza zrelosti 216  
 filozofija poslovanja 15, 16:  
     faza plasmana ponude 17,  
     faza stvaranja ponude 17, faza  
     zadovoljavanja potrošača 17, 51, 89  
 financijski posrednici 49  
 financiranje 353  
 fizička distribucija 289:  
     funkcije 289,  
     provedba 291  
 fizičke osobine 199 fleksibilnost  
 316 formuliranje strategija 358  
 franšiza 275  
 franšizni ugovor 275  
 funkcija logistike 23, 273  
 funkcija podsjećanja 31 i funkcija  
 potpore 23, 273 funkcija transakcije  
 23, 272 funkcija uvjeravanja 311  
 funkcionalna organizacija 391 *GE*  
 matrica 359

geografska distribucija 55  
 geografska segmentacija 155  
 godišnja kontrola 380  
 guranje (*push*) promocijske  
 aktivnosti *vidi* promocijske  
 aktivnosti - koncepcija guranja  
 hijerarhija cilja 355 hipermarketi  
 283  
 hipoteza istraživanja 125  
 hitovi 219  
 horizontalna integracija *vidi*  
 horizontalno udruživanje  
 horizontalni distribucijski sustav  
 274  
 horizontalno udruživanje 274  
 hrvatska kvaliteta 459  
 ideja:  
     izvori 204,  
     vrednovanje 205  
 implementacija internet-marketinga  
 426  
 implementacija marketing-  
 koncepcije 407  
 impulzivni proizvod 194  
 individualizacija odnosa s  
 dobavljačem 434  
 industrijski potrošač *vidi* potrošač  
 proizvoda proizvodne potrošnje  
 industrijski proizvodi *vidi* proizvodi  
 proizvodne potrošnje inflacija 52  
 informacija 115:  
     vrste 100,  
     izvori 100,  
     za marketing-odluke 115  
 informacije o:  
     karakteristikama proizvoda  
     100,  
     potencijalnim dobavljačima  
     100,  
     ponudama 100,  
     potrošaču 77  
 informacije vezane za ponudu 81  
 informacijski nesklad 21  
 informativna funkcija 201, 311  
 informiranje potrošača 308  
 inicijator kupnje 96  
 inovacija proizvoda *vidi* novi  
 proizvod - stupnjevi inovacija  
 inovatori 211  
 intelektualni kapital 352  
 intenzitet kanala distribucije 278  
     mogućnosti (vrste) 278  
 interesna skupina 419  
 interne evidencije 131  
 interne jakosti 351  
 interne slabosti 351  
 internet 315  
 internet marketing-informacijski  
 sustav:  
     dijelovi 427  
 internetizacija 58  
 internet-marketing 425, 426:  
     poimanje 425,  
     MIS 426, marketing-miks  
     428  
 interni izvori ideja 204  
 interni marketing 432  
 interni podaci *vidi* podaci koji se  
 registriraju u gospodarskom  
 subjektu  
 interni sekundarni podaci 127  
 iskazivanje zanimanja za novi  
 proizvod 209  
 ISO standard 14000 477  
 ISO standard 9000 458  
 ispitivanje namjera potrošača 173  
 ispitivanje telefonom 135 isplativost  
 razvoja novog proizvoda *vidi*  
 poslovna analiza  
 isporuka vrijednosti potrošaču 433  
 ispravke odstupanja 379  
 isprobavanje novog proizvoda 210  
 isticanje vrijednosti 309  
 istraživač 122

istraživanja koja se odnose na istraživanja *vidi* istraživanje tržišta - vrste  
istraživanja kojima se prikupljaju se informacije za marketing-odluke *vidi* istraživanje tržišta - vrste  
istraživanje ideja 204 istraživanje istraživanja 122 istraživanje na terenu 131 istraživanje tržišta 120:  
    polazište 120, aktivnost 120, proces 122, faze procesa 122, vrste 122, naručitelj 122, metode 126, 130, 131, izvori podataka 126  
istraživanje za stolom 131 izbor neprimjerene distribucije 468 izbor proizvoda i dobavljača 101  
izdavanje vlastitih časopisa 323 izlaganje na prodajnom mjestu 321  
izlaganje proizvoda 288 izravni kanal distribucije 271, 276 izravni konkurent 48 izvedenost potražnje 94  
izviđajno istraživanje *vidi* prethodno istraživanje izvorno hrvatsko 459 jakost 351, 353  
jamstvo 202 jedinstvenost misije 349 *just in time (JIT)* 41, 101, 290 *kaizen* 458 kanali distribucije 270:  
    vrste 270, za proizvode široke potrošnje 271, za proizvode na poslovnom tržištu 272, funkcije 272, udruživanje 274, izbor 271,276,  
    dužina 277, intenzitet *vidi* intenzitet kanala distribucije, odabir 280, posrednici *vidi* posrednici  
kanibalizam 169 kapitalna osnovna sredstva 196 kasna većina 211  
kustomizacija 428 klasične prodavaonice 283 klasično određivanje cijena 252 *know-how* 352  
kodiranje poruke *vidi* stvaranje poruke  
komercijalizacija 208

komercijalni izvori podataka 132 kompatibilnost novog proizvoda *vidi* poslovna analiza komuniciranje 305  
komuniciranje s ekološki osjetljivim tržištem 479 komuniciranje s korisnicima kod neprofitnog marketinga 424 komuniciranje s tržištem 305:  
    proces 305 komunikacija 306 koncentrirani marketing-pristup 164  
konceptija plasmana ponude 17, 18 konceptija poslovanja 15, 16:  
    evolucija 17,  
    konceptija stvaranja ponude 17,  
    konceptija plasmana ponude 17, 18,  
    konceptija zadovoljavanja potrošača 17, 18  
konceptija stvaranja ponude 17 konceptija totalnog proizvoda *vidi* proizvod - totalni proizvod  
konceptija zadovoljavanja potrošača 17, 18 koncept koristi 12 konceptualno učenje 84



konferencija za tisak 323  
 konflikt interesa 465  
 konkurencija 46:  
     korisnost uvažavanja 47  
 konkurent 46, 47, 245:  
     prednost pred konkurentima 46,  
     studij 47,  
     analiza 47,  
     aktualni 48,  
     potencijalni 48,  
     izravni 48, neizravni 48  
 konkurentna cijena 234  
 kontinuirano inoviranje 203  
 kontinuirano unapređenje kvalitete:  
     ostvarivanje 462  
 kontinuirano unapređenje 462:  
     proces 462,  
     implementacija 462  
 kontrola 341, 376  
 kontrola djelotvornosti 380  
 kontrola marketing-aktivnosti 375:  
     faze 376,  
     proces 376,  
     metode usporedbe 378,  
     vrste 379, standardi  
 kontrola profitabilnosti 380  
 kontrolor toka informacija 96  
 konvencionalni proizvod 194:  
     vrste 194  
 konzistentnost proizvodnog programa 198  
 konjunktorna kretanja 51  
 koordinacija marketing-aktivnosti 390  
 korekcija odstupanja korektivne aktivnosti 379  
 korelacija trenda 174  
 korisnik 96  
 korisnik usmjeren prema pružatelju usluga  
 korisnost proizvoda za potrošača 199  
 korist od proizvoda 433  
 korist:  
     oblika 24,  
     mjesta 24,  
     vremena 24,  
     vlasništva 24  
 koristi za sudionike na tržištu 24:  
     vrste 24,  
     uloga marketinga u stvaranju 24 "

korporativni vertikalni marketing-sustav 276  
*krajnja cijena za potrošača 253*  
 krajnji ili finalni potrošač *vidi*  
 potrošači proizvoda široke potrošnje  
 krave muzare 359  
 krivulja prodaje 215  
 krivulja životnog ciklusa proizvoda 212:  
     ključni činitelji utjecaja na oblik i dužinu 212, zvonasti oblik 217, vrste 217  
 kultura 78  
 kultura tvrtke 352  
 kulturne snage *vidi* društvene i kulturne snage  
 kupnja koja se ponavlja 98  
 kuponi 320  
 kupovna snaga 80  
 kvalitativna analiza 378  
 kvalitativne metode predviđanja prodaje 171  
 kvaliteta proizvoda 101, 199  
 kvantitativne metode predviđanja prodaje 173  
 kvazimonopol 38  
 kvazimonopson 38  
 kvotni uzorak 130  
 lansiranje novog proizvoda 208  
 lojalnost potrošača 356

lokacija poslovnog kupca 158  
lokalna i regionalna samouprava 91  
mail server 431  
makrookruženje 40:  
    snage 50  
makromarketing 10  
maksimalna visina cijena 235  
Malcom Baldrige National Quality  
Award 458  
marka (proizvoda) 200:  
    ime marke 200,  
    znak marke 200, zaštitni znak  
200 marketing *audit* 379 marketing  
neprofitnih subjekata *vidi* neprofitni  
marketing marketing odnosa 431:  
    karakteristike 431, koncepcija  
    432, uloga 432  
marketing:  
    odrednice 9,  
    poimanje 9, 10, definicija 9,  
    mikromarketing 10,  
    makromarketing 10,  
    sastavnice 11, evolucija 15,  
    rekoncepcija 16, novi pristup  
    17, uloga 20,  
    funkcije 20, 22 marketing-  
cilj:  
    određivanje 354 marketing-  
filozofija 20 marketing-  
informatički sustav 115, 116:  
    priroda 115, svrha 115, 116,  
obuhvaća 116, vrste podataka 116  
marketing-koncepcija 20 marketing-  
miks 187 marketing-miks  
neprofitnog marketinga 422:  
    politika usluga 422, politika  
distribucije 423, politika cijene 423,  
politika promocije marketing-  
okruženje 39:  
    snage 39, makrookruženje 40,  
mikrookruženje 40 marketing-  
pristup 16 marketing-strategij a:  
    formuliranje 358, realizacija  
364 raarketing-usluga 409 *markup*  
*metoda vidi* metoda nadograđivanja

Maslowljeva hijerarhija potreba 45  
matrica rasta i udjela *vidi* BCG  
matrica matrica tržišne atraktivnosti  
i poslovne jakosti 360 matrična  
organizacija marketing- aktivnosti  
395 medij 314 medij za prijenos 305  
metoda ispitivanja 133 metoda  
nadograđivanja 254 metoda poklona  
320 metoda promatranja 132  
metoda prosječnih troškova 254  
metoda točke pokrića 254  
mikrookruženje 40:  
    snage 40 mikromarketing 10  
miks proizvoda *vidi* proizvodni  
program  
minimalna visina cijena 235  
MIS *vidi* marketing-informatički  
sustav misija 348:  
    dobro definirana misija 349  
mišljenja prodajne sile 171  
mišljenje prodajnog osoblja *vidi*  
mišljenje prodajne sile mišljenje  
stručnjaka 171

mjerilo kontrole 377  
 mjerljivost cilja 355  
 modificirana kupnja 98  
 modifikacija:  
     standarda kontrole 379,  
     marketing-miksa 379,  
     strategije marketinga 370,  
     organizacije marketing-  
     aktivnosti 370, 389  
 modni proizvodi 219  
 mogućnost 353  
 monopol 38  
 monopson 38  
 moralna vrijednost 466  
 motiv 84, 156  
 motiv kupnje 93  
 motivacija 83  
 multifaktorska (portfolio) matrica  
*vidi GE matrica*  
 multifunkcionalni timovi 396  
 nabava i plaćanje proizvoda 287  
 nagrada 320  
 nagrada za kvalitetu 458:  
     Europa 458  
 namjerni uzorak 130  
 natjecanje 320  
 nediferencirani marketing-pristup  
 162  
 neelastičnost potražnje 94, 242  
 nefizičke osobine 199  
 neizravni kanal distribucije 277  
 neizravni konkurent 48  
 nekorektno određivanje cijena 467  
 nemogućnost uskladištenja usluge  
 411  
 neodlučni 212  
 neodvojivost usluge od pružatelja  
 usluge 410  
 neopipljiva aktivnost 413  
 neopipljiva razina proizvoda 193  
 neopipljivost usluge 409  
 neprofitni marketing 418:  
     polazište 418,  
     koristi 418,  
     sudionici 419, karakteristike  
     419, ciljno tržište 419,  
     marketing-miks  
 neprofitni subjekti *vidi* subjekti u  
 neprofitnom sektoru  
 nereprezentativni uzorak 130:  
     vrste 130  
 nesklad na tržištu 20  
 nesklad u količinama 22  
 nesklad u vlasništvu 21  
 nesklad u vrednovanju 21  
 nesklad u vremenu 21  
 nesklad vezan za neravnomjernost u  
 prodajnom programu 22  
 nestrukturirana (otvorena) pitanja  
 138,139  
 netržišno ponašanje 248  
 neusklađenost ispunjenja potreba i  
 želja 20  
 nezadovoljena potreba ili želja 86  
 nezadovoljstvo potrošača *vidi*  
 potrošač - nezadovoljstvo  
 nezaposlenost 52  
 niska cijena 234  
 nova kupnja 98  
 nova kvaliteta 462  
 novi proizvod 203:  
     razvijanje 203,  
     stupnjevi inovacija 203,  
     proces razvoja *vidi* proces  
     razvoja novog proizvoda,  
     prihvaćanje *vidi* prihvaćanje  
     novog proizvoda, širenje 211,  
     životni ciklus *vidi* životni  
     ciklus proizvoda  
 obim kupnje 92  
 obitelj kao ključna referentna  
 skupina 79  
 objedinjavanje proizvoda 285  
 obrada podataka 127  
 ocjena alternativa 100:  
     kriteriji za ocjenu 101

oc^exxa.segmenta vidi tržišni  
segment - ocjena valjanosti očuvanje  
čovjekove okoline:

segmenti potrošača 476

odluka o kupnji 85, 88 odnos  
suradnje 93 odnosi s javnošću 307,  
322:

aktivnosti 322, instrumenti  
323

odozdo gore *vidi* predviđanje  
prodaje - pristup

odozgo dolje *vidi* predviđanje  
prodaje - pristup

određivanje cijena na osnovi  
određene mjerne jedinice 252

određivanje cijena na temelju  
vrijednosti 253

određivanje cijena za skupinu  
proizvoda 253

određivanje cijena 249:

pristup formuliranju 249,  
penetracija 249, psihološko  
određivanje cijena 252,  
određivanje cijena na  
temelju vrijednosti 253,  
troškovno orijentirane  
metode 253, konkurentski  
orijentirane metode 255,  
metode orijentirane na  
potražnju 256

održivi razvitak:

paradigma 471, koncepcija

471, cilj 472, marketing 474

odstupanje realiziranog od  
planiranog 378 odstupanje:

pozitivno 378, negativno

378 oglašavanje 307, 310:

funkcije 311,

kategorije 312 oglašavanje;

proizvoda 312, gospodarskog  
subjekta 313, ostala

oglašavanja 313, koje ističe

osobine proizvoda koje ga

odvajaju od konkurentnih

proizvoda 314, s osobinama

na bazi promptnog reagiranja  
314, čija poruka ne poziva na  
brzo reagiranje potrošača 314

oglašavanje:

putem pošte 315, na

otvorenom 315 ograničenja politike  
usluga neprofitnog marketinga 423

oligopol 38 oligopson 38

operativni marketing-plan 347

operativno marketing-planiranje 346

*opinion leader* *vidi* predvodnik

javnog mišljenja

opipljiva aktivnost 413

opipljiva razina proizvoda 193

opisno istraživanje 131

oprema 95, 197

organizacija i praćenje događanja  
324

organizacija po funkcijama *vidi*

funkcionalna organizacija

organizacija prema potrošačima 394

organizacija prema proizvodu 392

organizacija prema tržištima 394

organizacija vezana za proizvod *vidi*

organizacija prema proizvodu

organizacija vezana za tržište *vidi*

organizacija prema tržištima

organiziranje marketing-aktivnosti

341

osjećaj pripadnosti 476

osnovni proizvod 194  
 osoba koja kupuje 97  
 osobe koje donose odluku 97  
 osobna potreba 45  
 osobna prodaja 307, 315:  
     osobitosti 315,  
     poslovi 317  
 osobne karakteristike potrošača *vidi*  
 potrošač - osobne karakteristike  
 osobni kontakt 316  
 osobno ispitivanje 133  
 osobno promatranje 132  
 osobnost 85, 156  
 ostale funkcije trgovine na malo  
 288  
 ostale funkcije veletrgovaca 286  
 osvajanje novog tržišta 357  
 označavanje proizvoda 201:  
     oznake 201  
 partnerski odnos 43:  
     razvijanje 435, koristi 435  
*PDCA* *vidi* Demingov ciklus  
 penetracija 250  
 penetracijske cijene 234, 250  
 penetracijski pristup 250  
 percepcija 82  
 percepcijska mapa 166  
 personalizacija 429  
 plan istraživanja tržišta 125  
 planiranje marketing-aktivnosti  
 341,345:  
     polazište 346,  
     proces 347,  
     postupak 348  
 plasman neispravnog proizvoda  
 467  
 pobiranje vrhnja 250  
 podaci iz okruženja koji se prate tj.  
 eksterni podaci 116, 119:  
     izvori 119  
 podaci koji se registriraju u  
 gospodarskom subjektu tj. interni  
 podaci 116, 117 podaci koji su već  
 objavljeni 132 podaci ostvarenim  
 istraživanjem tržišta 116  
 podjela besplatnog uzorka 321  
 političko-pravne snage 55  
 politika cijena usluga 415:  
     metode 415  
 politika distribucije usluga 416  
 politika proizvoda 192  
 politika proizvoda na virtualnom  
 tržištu 428  
 politika promocije usluga 417  
 politika usluga 414  
 politika vlade 247  
 ponuda 11,35  
 portfolio model 358  
 poruka 314  
 poslovi potpore 318  
 poslovna analiza 206  
 poslovna filozofija *vidi* filozofija  
 poslovanja  
 poslovne usluge 95  
 poslovno tržište *vidi* tržište -  
 poslovno  
 posrednici koji ne preuzimaju  
 vlasništvo nad proizvodima 270  
 posrednici koji preuzimaju  
 vlasništvo nad proizvodima 270  
 posrednik 48, 270, 280:  
     važnost 280,  
     kategorizacija (vrste) 48, 281  
 posrednik:  
     u trgovini 48,  
     trgovački 48, 49,  
     veletrgovački 49, u  
     maloprodaji 49, financijski 49  
 postkupovna ocjena 102:  
     instrumenti 102 postkupovna  
 reakcija 89 postojanost cilja 355  
 postprodajne usluge 101 pošiljatelj  
 poruke 305 potencijal prodaje 160

potencijalni konkurent 48 potpuna konkurencija 38 potražnja 35 potreba 44:  
    zadovoljenje 44, 89,  
nezadovoljenje 86, kriteriji za klasificiranje 45, Maslowljeva hijerarhija 45 potrošač 14, 43, 76, 152, 241:  
    klasifikacija 43, potrebe i želje 44, zadovoljavanje 89, skupine 76, karakteristike 77, društveni profil 78, osobne karakteristike 80, psihološki profil 82, unutarnji činitelji 82, vanjski činitelji, nezadovoljstvo 85, 86, zadovoljstvo 89, vanjski 432, interni 432  
potrošači proizvoda proizvodne potrošnje 43, 76, 90:  
    vrste 90,  
    ciljevi 91,  
    obilježja djelovanja 92,  
    uloge u procesu kupovanja 96  
potrošači proizvoda široke potrošnje 43, 76 potrošna roba 197 povećanje potražnje 308 povećanje prodaje 357 povijesna metoda 131 povrat novca 321  
povratna veza 305, 307 pozicija *vidi*  
pozicioniranje - pozicija  
pozicioniranje prema:  
    razlikama u proizvodu 168, koristima koje pruža proizvod 168, potrošačima 168, korištenju proizvoda 168, suprotstavljanjem određenom konkurentu 169, suprotno čitavoj kategoriji proizvoda 169, korištenjem asocijacije 169  
pozicioniranje u odnosu na konkurenciju 165:  
    slično kao konkurencija 165, različito od konkurencije 165,

izvan dometa konkurencije 166  
pozicioniranje 164:  
    proces 165,  
    pozicija 164,  
    pristup 167  
*PR vidi* odnosi s javnošću  
predviđanje prodaje 170:  
    pristup 170, 171, metode 171  
predvodnik javnog mišljenja 208  
pregrupiranje proizvoda 285  
prepoznavanje potreba 99 prestižno određivanje cijena 252 prethodno (izviđajno ili eksplorativno) istraživanje 124, 131  
prezentacija rezultata istraživanja 128  
pribavljanje narudžbi 318  
prigodni uzorak 130  
prihod obitelji i pojedinaca 52  
prihvatanje novog proizvoda 209, 210:  
    trajni prihvata proizvoda 210, faze 209  
prijetnja 353  
prijevoz 286, 289:  
    motornim vozilima 289,  
    zračni 290, vodom 290  
prikupljanje podataka 126

prilagođenost kanala distribucije 280  
primanje narudžbi 317 primarni podaci 126, 131 primatelj poruke 305, 306 privlačenje (*pull*)  
promocijske aktivnosti *vidi*  
promocijske aktivnosti - koncepcija  
privlačenja proces donošenja odluka o kupnji proizvoda široke potrošnje 85:  
    faze 86  
proces kupovanja proizvoda  
proizvodne potrošnje 97, 99:  
    razina složenosti 97, faze 98, 99  
proces razvoja novog proizvoda 204:  
    faze 204  
procesuiranje narudžbi 290 procjena alternativa *vidi* evaluacija  
alternativa  
procjena konkurencije 160 procjena prodaje 160  
procjena troškova 161  
procjena utjecaja konkurencije 160  
prodaja krajnjim potrošačima 288  
prodajno osoblje:  
    uloga 317  
prodavač 12  
*product manager* 392  
proizvod koji se kupuju u nuždi 194  
proizvod 192:  
    karakteristike 192, poimanje 192, totalni proizvod 192, dimenzije 193, asortiman 197, elementi 198, svojstva 199, marka 200, ambalaža 200, označavanje 201, potpora 202, novi *vidi* novi proizvod, model 206  
proizvod proizvodne potrošnje 94, 195:  
    klasifikacija (vrste) 94, 196  
proizvod široke potrošnje 76, 194 :  
    vrste 194

proizvod za čije korištenje je potrebno:  
    veće obrazovanje 217,  
    manje obrazovanje 218  
proizvod za preprodaju 95  
proizvodni program:  
    odrednice 197  
proizvodni/uslužni gospodarski subjekti 90  
proizvodno-uslužna potreba 45  
projekcija i obrada financijskih pokazatelja *vidi* poslovna analiza  
promatranje:  
    predmet 132,  
    tehnika 132  
promjenljivost kvalitete usluge 410  
promocija 305  
promocija na virtualnom tržištu 430  
promocijske aktivnosti: kombinacija 307, uloga 308,  
    koncepcija guranja 309,  
    koncepcija privlačenja 309  
promocijski miks 307  
promotivna funkcija 201 prosperitet *vidi* konjunkturna kretanja  
prostorni nesklad 21  
pružanje informacija 288  
psi 358  
psihografska segmentacija 156  
psihološka korist 418  
psihološki profil potrošača *vidi*  
potrošač - psihološki profil  
psihološko određivanje cijena 252  
publicitet 307, 322, 325:

osobitosti 325  
 računalni rezervacijski sustav 426  
 radio 31  
 rana većina 211  
 rani usvajači 211  
 razina korištenja proizvoda 156  
 razina nezaposlenosti *vidi* razina  
 zaposlenosti  
 razina vjernosti marki 156, 157  
 razina zaposlenosti 52  
 razmjena 12:  
     uvjeti da se ostvari 13, proces  
     23, 35  
 razvijanje marke usluge 415  
 razvitak dugoročnih odnosa s  
 potrošačima:  
     koraci 433  
 razvoj koncepcije proizvoda 205:  
     testiranje 205, lansiranje 208  
 razvoj proizvoda 206  
 realnost cilja 355  
 realnost misije 350  
 redovne potrepštine 95  
 referentna skupina 79:  
     obitelj 79, vrste 79  
 regresijska analiza 174 *relationship  
 marketing vidi* marketing odnosa  
 repozicioniranje 169 reprezentativni  
 uzorak 129:  
     vrste 129  
 repromaterijal i dijelovi 94, 196  
 revizija marketinga *vidi* marketing  
*audit*  
 rezervni dijelovi 95  
 rizičnost transakcija 93  
 robne kuće 283  
 sadržaj misije 352  
 sajmovi 323  
 samoposluge 283  
 segment *vidi* tržišni segment  
 segmentacija tržišta 153:  
     proces 153,  
     varijable 154, 157  
 sekundarni podaci 126, 131:  
     vrste 126  
 selekcija ideja 204  
 selekcija tržišta:  
     proces 152  
 selektivna distribucija 279  
 selektivna iskrivljenost 83  
 selektivna pozornost 82  
 selektivno zadržavanje 83  
 sezonska analiza 175  
*SFA* program 451  
*shopping* proizvod 194  
 sirovine 94, 196  
 skladištenje proizvoda 285, 288, 290  
 skupni uzorak 129  
 slabost 351, 353  
 slučajni uzorak 129  
 smanjivanje:  
     vremena 462,  
     odstupanja 462,  
     nepotrebnog 463  
 softverski kolačić 431  
 specijalni proizvod 195  
 spol 80  
 sponzoriranje sportskih i drugih  
 događaja 321  
 srednja cijena 234  
 stabiliziranje prodaje 309  
 Stackelbergova klasifikacija 38  
 standardi ponašanja 465  
 stav potrošača 57, 84  
 stil života 81  
 strategija marketing-miksa 363  
 strategija nastupa prema  
 dobavljačima 43  
 strategija za odabir ciljnog tržišta  
 363  
 strategija:  
     penetracije 361,  
     razvoja tržišta 362,  
     razvoja novog proizvoda 361,



- diverzifikacije 362
- strategija:
  - proizvoda 363,
  - distribucije 364,
  - cijena 364,
  - promocije 364
- strateška kontrola 377, 378, 380
- strateški marketing-plan 346
- strateški pristup 360:
  - odabir 360
- strateško marketing-planiranje 346
- stratificirani uzorak 129
- struktura domaćinstva 55
- strukturirana pitanja 138, 139
- studij konkurencije 47
- stvaranje ekološki prihvatljivog proizvoda 477:
  - dimenzije 477
- stvaranje poruke 305, 306
- stvaranje vijesti 324
- subjekti u neprofitnom sektoru 92, 418,419:
  - ciljevi 420,
  - izvori informacija 421,
  - prilagođavanje ponašanja 421
- super prodavaonice 283
- superiornije umijeće 46
- superiorniji resursi 46
- supermarket! 283
- supkultura 79
- sustav aktivnosti 14
- sustav distribucije 50
- sustav za potporu marketing odlučivanju ili MDSS 116
- sustavni uzorak 129
- svjesnost o postojanju novog proizvoda na tržištu 209
- SWOT analiza 353:
  - primjena 353,
  - temelj 354
- šira javnost 419
- širina proizvodnog programa 197
- taktički marketing-plan 346
- taktički pristup:
  - odabir 362
- taktičko marketing-planiranje 346
- tehnologija 52
- tehnološke snage 52
- tehnološke:
  - promjene 52, 213,
  - superiornosti 53
- televizija 315
- temelj misije u kompetentnosti 350
- test marketinga *vidi* testiranje tržišta
- test tržište 207
- testiranje tržišta 173, 207
- tiskani materijali 324
- tiskani medij 314
- točka pokrića 255
- TQM45T.*
  - evolucija 457,
  - pristup 457,
  - izvorište 457
- tradicionalni pogled marketinga 431
- trajna imovina 196
- transakcijsko utemeljeni marketing 431
- transformacija marketinga 407
- tražene koristi proizvoda 156, 157
- traženje informacija 87, 100:
  - interno 87,
  - eksterno 87
- trgovački gospodarski subjekti 91
- trgovci na malo 282:
  - kategorizacija (vrste) 282
- trgovci na malo:
  - za prehrambene proizvode 283,
  - za razne proizvode 283,
  - bez prodavaonica 283
- trgovina na veliko 281,284:
  - funkcije 283, 287,
  - uloga 284
- troškovi uvođenja 215
- tržišni potencijal 160

- tržišni segment 153:
  - atraktivnost 153, vrednovanje 159, ocjena valjanosti 159, procjena 159
- tržišno orijentirani cilj 357
- tržište:
  - potrošača 37,
  - trgovine 37,
  - ustanova 37,
  - poslovno 37
- tržište 35, 37, 38:
  - uloga 35,
  - poimanje 35,
  - kategorije 35,
  - pojavnici oblici 37,
  - tipologija 37,
  - klasifikacija 37, segmentacija 153
- učenje 84:
  - vrste 84
- učestala pitanja 431
- učinkovitost kanala distribucije 280
- udruge 92
- udruživanje sudionika kanala distribucije *vidi* kanali distribucije - udruživanje
- ugovorni vertikalni marketing-sustav 275
- uključenost korisnika u stvaranje usluge 411
- umrežavanje 435
- unapređenje prodaje usmjereno na:
  - krajnjeg potrošača 319,
  - trgovinu kao potrošača 321,
  - ostale sudionike na poslovnom tržištu 322
- unapređenje prodaje 307, 318:
  - specifičnosti 318,
  - upotreba (korištenje za) 319,
  - vrste 319
- uočavanje problema 86 upitnik:
  - oblikovanje 138,
  - vrste pitanja 138, pogreške u postavljanju pitanja 138
- upitnici 358
- upitnost nekih promocijskih aktivnosti 468
- upotreba proizvoda 159
- upravljanje marketing-aktivnosti 341
- upravljanje odnosima s potrošačima:
  - osnova 449
- upravljanje zalihama 290 usluga isporučena pretežito opremom ili ljudima 412 usluga koja se temelji na opremi 412
- usluga koja se temelji na uslužnim djelatnicima 412
- usluga usmjerena prema korisniku 413
- usluga 197, 409:
  - osobitosti 409
- usluge vezane za aktivnosti koje su neopipljive ili opipljive 413 uslužni subjekti:
  - marketing-miks 414,
  - segmentacija 414
- usmjerenost misije na potrošače 349
- uspješna poruka 306
- uspješnost kanala distribucije 280
- usporedba planiranih i realiziranih veličina 377
- usporedba s najboljima *vidi benchmarking*
- usporedbu planiranih i realiziranih rezultata poslovanja *vidi* usporedba planiranih i realiziranih veličina ustanove 92
- usvajanje novog proizvoda 210
- utjecajna osoba 96
- utvrđivanje cijena na virtualnom tržištu 429

utvrđivanje cijena nižih od okruglog broja 252  
 utvrđivanje standarda kontrole 377:  
     veličine 377, karakteristike kriterija  
 uvažavanje cijena konkurenata 255  
 uvjeravanje u korisnost novog ponašanja 421  
 uzorak 127, 128:  
     izbor 128  
 uzročno istraživanje 131  
 vanjske mogućnosti 353  
 vanjske prijete 353  
 varijable za segmentaciju tržišta krajnje potrošnje 154:  
     demografske varijable 155,  
     geografske varijable 155,  
     psihografske varijable 156, varijable ponašanja 156 varijable za segmentaciju tržišta poslovne potrošnje 157:  
     djelatnost poslovnog kupca 157,  
     lokacija poslovnog kupca 158,  
     veličina poslovnog kupca 158,  
     upotreba proizvoda 159  
 veleprodaja *vidi* trgovina na veliko  
 veletrgovci koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima 281:  
     pružaju punu uslugu 282,  
     pružaju djelomičnu uslugu 282  
 veletrgovci:  
     mješovitim proizvodima 282,  
     s ograničenim prodajnim programom 282, *cash and carry* 282, "uredski" 282,  
     veleprodaju obavljaju putem pošte 282,  
     koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima 282,  
     specijalizirani 282  
 veličina poslovnog kupca 158  
 velike prodavaonice 283 vertikalna integracija *vidi* vertikalno udruživanje vertikalno udruživanje 274 virtualno tržište 425  
 visoka cijena 235  
 višekanalni ili multikanalni sustav distribucije 279  
 vjerni potrošač 433, 450:  
     razvijanje 433  
 vjerovanje 84  
 vlada 55  
 vrijednosni sustav 57  
 vrijednost koju potrošači očekuju (isporuka) *vidi* isporuka vrijednosti potrošaču vrijednost proizvoda 233  
 vrijednost:  
     za prodavača 14,  
     za potrošača 14  
 we/? stranica 431  
 zadovoljavanje potrošača 89  
 zadovoljenje potreba i želja 44  
 zadovoljstvo ili nezadovoljstvo 89  
 zadovoljstvo potrošača 89, 459:  
     program 459,  
     ispunjavanje 459,  
     anketa 460,  
     modifikacija programa 461,  
     temelj programa 461  
 zadržavanje postojećih potrošača 356  
 zajedničko definiranje potreba 434  
 zakon o zaštiti tržišnog natjecanja 248  
 zakonodavni organi 55  
 zanimanje 81  
 zastupnik 48  
 zaštita od nelojalnog ponašanja 55

zaštita:  
    potrošača 56,  
    potrošača i proizvođača 56  
zaštitna funkcija 200  
zeleni potrošač 475:  
    osebujnost 475  
znanje o dobavljačima 434  
znanje o potrošačima 433  
zvijezde 358  
želja 44:  
    zadovoljenje 44,

    nezadovoljenje 86  
željeznica 289  
životna dob 81  
životni ciklus osoba 81  
životni ciklus proizvoda 212:  
    koncepcija 212, faze 212,  
    214, krivulja *vidi* krivulja  
    životnog ciklusa proizvoda,  
    alternativni životni ciklusi  
    proizvoda 217, dužina 217  
životni stil potrošača 57, 81, 156



Prof. dr. sc. Bruno Grbac profesor je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Rijeci. Rođen je u Rijeci 1949. godine. Diplomirao je i magistrirao na Ekonomskom fakultetu Rijeka. Doktorirao iz područja marketinga 1991. godine.

Znanstveni interes koncentrirao je na izučavanje mikro i makro trendova u marketing-okruženju, na istraživanje interaktivnosti procesa tranzicije te operacionalizaciji tržišne orijentacije gospodarskih i drugih subjekata. Vodio je više međunarodnih i nacionalnih znanstvenih projekata, te objavio i uredio više knjiga.

Rezultate istraživanja prezentira na međunarodnim znanstvenim skupovima i u znanstvenim časopisima *Journal of Public Policy & Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, *Journal of Small Business Management*, *Journal of East-West Business*, *Journal of Managerial Issues*, *South East European Monitor*, *Nord East*, *Gospodarska revija*, *Tržište*, *Gospodarstvo Istre*, *Pomorski Zbornik i Zbornik Ekonomskog fakulteta Rijeka*.

Član je AMA – Macromarketing Special Interest Group, The Academy of Marketing Science, CROMAR - Zajednice udruga za marketing Hrvatske i Društva ekonomista Hrvatske.

### Iz recenzija

Danas je i u Republici Hrvatskoj, naime, posve jasno kako je čitav niz poslovnih, a prije svega marketing-odluka poduzeća teško i rizično provesti ukoliko se prethodno ne poznaje teorija i praksa marketinga. Zbog toga, a posebno još ukoliko imamo u vidu postojanje sve veće i jače konkurencije na tržištu, marketing se postavlja kao nužan imperativ i podloga za oblikovanje poslovne politike poduzeća.

Naime, kvalitetna poslovna politika i kvalitetno marketing-odlučivanje mogu biti oblikovani samo na temelju istraživanja i stalnog praćenja tržišta, njegova kretanja i tendencija, i tek u tom slučaju moguće je ispuniti dva temeljna marketing-cilja: maksimalno zadovoljenje potreba potrošača u kvantitativnom i kvalitativnom smislu, te ostvarenje primjerene i kontinuirane dobiti poduzeća.

Naravno, zadaće marketinga razlikuju se u pojedinim poduzećima, što ponajviše ovisi o prirodi djelatnosti koje obavljaju, njihovoj veličini, proizvodnom programu, postavljenim marketing-ciljevima itd. Zato autor prof. dr. Bruno Grbac u svojoj knjizi na znanstveno argumentiran i praktički potkrijepljen način ukazuje na nužnost primjene marketinga u našim poduzećima i putove njegove implementacije.

Dr. sc. Aleksandar Bazala, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, u mirovini

U Republici Hrvatskoj, kako smo već napomenuli prigodom recenziranja prve dvije autorove knjige s područja marketinga koje su izašle početkom 2005. godine, tek u najnovije vrijeme postoje neka druga djela sličnog sadržaja. međutim po svojem pristupu, koji je uistinu izvornog karaktera, i ovo se djelo razlikuje u odnosu na njih. Izvorni znanstveni pristup i primijenjena znanstvena metodologija autora prof. dr. Brune Grbca govore u potpunosti u prilog tomu da je riječ o znanstvenoj knjizi koja istodobno može poslužiti i kao udžbenik.

Naime, važno je istaknuti, osim što je pristup autora problematici na potrebnoj znanstvenoj, on je, što je u ovom slučaju čak i bitnije, na razmjerno visokoj praktičnoj razini, jer je u prilogu predstavljeno i niz vrlo zanimljivih poslovnih slučajeva koji čitateljima praktičarima mogu poslužiti kao misao vodilja prilikom implementacije marketinga u svakodnevnu praksu. Jednako tako, veliku pomoć studentima u pripremanju ispita pružit će i, već spomenuti, stavovi eksperata, teze za raspravu i Internet vježbe koje se nalaze na kraju svakog poglavlja.

Dr. sc. Marcel Meler, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Osijeku

ISBN 953-7332-00-4



9 789537 332006