

# Osvajanje ciljnog tržišta

---

**Grbac, Bruno**

**Authored book / Autorska knjiga**

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

*Publication year / Godina izdavanja:* **2005**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:192:865746>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-28**



SVEUČILIŠTE U RIJECI  
**EKONOMSKI FAKULTET**

*Repository / Repozitorij:*

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





**OSVAJANJE  
CILJNOG TRŽIŠTA**

Prof. dr. sc. Bruno Grbac

**UDŽBENICI SVEUČILIŠTA U RIJECI**

**MANUALIA UNIVERSITATIS STUDIORUM  
FLUMINENSIS**



*Nakladnik*

**Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci**

*Za nakladnika*

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

*Izvršni nakladnik*

**Digital Point**

*Recenzenti*

**Prof. dr. sc. Marcel Meler**, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Osijeku

**Prof. dr. sc. Muris Čičić**, redoviti profesor Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Sarajevu

*Lektura i korektura*

**Jadranka Bota, prof.**

*Slog i prijelom*

**Com Grupa**

*Grafička priprema i oblikovanje naslovnice*

**Com Grupa**

*Fotografija naslovnice*

**Josip Čekada**

*Tisak*

**Digital Point, Rijeka**

**SVEUČILIŠTE U RIJECI**

**EKONOMSKI FAKULTET RIJEKA**

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

**OSVAJANJE  
CILJNOG TRŽIŠTA**



**Rijeka, 2005.**

Objavlivanje ove znanstvene knjige i sveučilišnog udžbenika odobrilo je Povjerenstvo za izdavačku djelatnost Sveučilišta u Rijeci, klasa: 602-09/05-01/16, ur. br. 2170-57-05-05-3, od 14. travnja, 2005. godine.

CIP - Katalogizacija u publikaciji  
Sveučilišna knjižnica  
Rijeka

UDK 339.138(075.8)  
658.8(075.8)

GRBAC, Bruno

Osvajanje ciljnog tržišta / Bruno Grbac. - Rijeka: Ekonomski fakultet Sveučilišta, 2005. - (Udžbenici Sveučilišta u Rijeci = Manualia Universitatis studiorum Fluminensis)

Bibliografija. - Kazalo.

ISBN 953-6148-44-7

110329047

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!

*Luki*

# ***PREDGOVOR***

Dinamika tržišnih zbivanja jedna je od osobitosti poslovanja u novom mileniju. Dinamiku determiniraju tehnološke promjene, promjene na tržištu, globalizacija poslovanja, tranzicijski procesi, širenje Europske unije na jugoistočnu Europu i drugi procesi.

Tržište se mijenja brzo. Potrošači postaju sve osjetljiviji na cijene, javljaju se novi kanali distribucije, novi oblici komuniciranja. Utjecaj tehnoloških promjena na poslovanje je golem, a neke promjene, kao što su poslovanje putem interneta, mobilna telefonija, automatiziranje proizvodnih i logističkih funkcija, videokonferencije i oglašavanje na novim medijima, podupiru brzinu promjena na tržištu.

Globalizacija pruža mogućnosti za ekspanziju na drugim inozemnim tržištima, ali i opasnost od ulaska konkurentnijih proizvoda iz drugih zemalja. Danas je problem u hiperkonkurenciji i u potražnji koja je limitirana, a ne u mogućnosti stvaranja odgovarajuće ponude.

U uvjetima koje nameće dinamičko okruženje uspješni su oni gospodarski i drugi subjekti kojima ostvarivanje dobiti nije temeljni cilj, već je to prvenstveno stvaranje partnerskih odnosa i izgradnja odanosti potrošača, te na toj osnovi ostvarivanje dobiti. Zajedničko je takvim gospodarskim i drugim subjektima da uvažavaju marketing-filozofiju poslovanja i provode marketing-koncepciju.

Uspješni gospodarski i drugi subjekti u implementaciji marketing-koncepcije polazište imaju u razumijevanju i zadovoljavanju potreba i želja potrošača na precizno definiranom tržištu – ciljnom tržištu. Mnogo činitelja utječe na selekciju ciljnog tržišta, ali i na stvaranje ponude kojom će se zadovoljiti potrošači na tom tržištu. Stvaranje adekvatne ponude vezano je za definiranje primjerenih strategija elemenata marketing-miksa.

Uvažavajući navedeno, u ovoj je knjizi ponuđen tekst koji se po svojoj tematici nadovezuje na autorovu knjigu *Marketing – koncepcija, imperativ, izazov*, izdanu početkom 2005. godine. Zajedno, one čine cjelinu izučavanja marketing-filozofije i marketing-koncepcije poslovanja.

U predmetnoj knjizi autor je istražio osvajanje ciljnog tržišta te ponudio rješenja definiranjem strategija marketing-miksa, odnosno analizom strategije proizvoda, strategije cijena, strategije distribucije i strategije promocije. U završnom dijelu knjige analizirana su nova područja primjene marketinga i to obradom marketinga usluga, internet marketinga i marketinga neprofitnih organizacija.



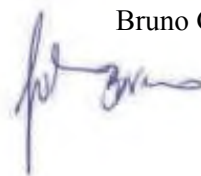
Knjiga je ponajprije namijenjena studentima Ekonomskih fakulteta koji izučavaju marketing-discipline, ali i marketing-stručnjacima u gospodarskim i drugim subjektima te svima drugima zainteresiranima za provedbu preustroja hrvatskog gospodarstva u funkciji povećanja njegove tržišne orijentiranosti.

Knjiga je rezultat rada mnogih osoba kojima se i ovim putem zahvaljujem na suradnji. Izdavanju knjige pridonijeli su djelatnici izdavačke tvrtke *Digital Point*, tvrtke *Com Grupe* koja je uredila tekst i dizajn knjige, lektorica prof. Jadranka Bota, asistentice mr. sc. Ivana First i Jasmina Dlačić, koje su uredile internet vježbe i poslovne slučajeve.

Stvaranju knjige pridonijeli su i mnogi znanstvenici čije su ideje i citati korišteni u argumentaciji pojedinih postavki, kao i mnogi uspješni menadžeri čije sam pristupe u ostvarivanju uspjeha analizirao.

Zahvaljujem se recenzentima prof. dr. sc. Marcel Meleru i prof. dr. sc. Muris Čičiću, koji su kritičkim opaskama pridonijeli kvaliteti teksta. Posebnu zahvalnost dugujem obitelji koja me podržavala i tolerirala osjećaj zapostavljenosti te mnogobrojnim sponzorima koji su omogućili izdavanje knjige.

U Rijeci, svibanj 2005.



Bruno Grbac

## KAZALO

<b>PREDGOVOR</b> .....	VII
<b>CILJNO TRŽIŠTE I MARKETING MIKS–UVODNE NAPOMENE</b> .....	1
<b>I. STRATEGIJA PROIZVODA</b> .....	7
<b>1. KONCEPCIJA PROIZVODA</b>	
1.1. Poimanje proizvoda .....	9
1.2. Načini klasifikacije proizvoda .....	12
1.3. Određivanje ponude za nastup na tržištu – proizvodni program .....	17
1.4. Specifičnosti nematerijalnih proizvoda .....	18
Teze za raspravu .....	26
Internet vježba: <a href="http://www.raj.hr">http://www.raj.hr</a> .....	27
Slučaj: Proizvodni program tvrtka za proizvodnju napitaka <i>Hokus pokus</i> .....	28
<b>2. KONCEPCIJA KORISTI – KOMBINACIJA     ELEMENATA PROIZVODA</b>	
2.1. Svojstva proizvoda .....	30
2.2. Marka proizvoda .....	33
2.3. Ambalaža proizvoda .....	37
2.4. Označavanje proizvoda .....	39
2.5. Podrška proizvodu .....	40
Teze za raspravu .....	42
Internet vježba: <a href="http://www.somec-interijeri.hr">http://www.somec-interijeri.hr</a> .....	43
Slučaj: Politika proizvoda tvrtke <i>Imobilia</i> .....	44
<b>3. RAZVOJ NOVOG PROIZVODA</b>	
3.1. Konceptija novog proizvoda .....	46
3.2. Proces razvoja novog proizvoda .....	49
3.3. Proces prihvaćanja i širenja novog proizvoda .....	55
3.4. Činitelji uspjeha/neuspjeha novih proizvoda .....	58
Teze za raspravu .....	62
Internet vježba: <a href="http://www.lura.hr">http://www.lura.hr</a> .....	63
Slučaj: Razvoj novog proizvoda tvrtke <i>Demein</i> .....	64

<b>4. STRATEGIJE ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA</b>	
4.1. Koncepcija životnog ciklusa proizvoda .....	66
4.2. Strategije u fazi uvođenja i rasta .....	69
4.3. Strategije u fazi zrelosti i opadanja .....	72
4.4. Alternativni životni ciklusi proizvoda .....	74
Teze za raspravu .....	77
Internet vježba: <a href="http://www.anamarija.hr">http://www.anamarija.hr</a> .....	78
Slučaj: Životni ciklus marke obuće THE NEXT .....	79

## **II. STRATEGIJA CIJENA .....**

<b>5. PRIRODA CIJENE</b>	
5.1. Poimanje cijene .....	85
5.2. Cijena i strategije marketing-miksa .....	88
5.3. Proces određivanja cijena .....	90
Teze za raspravu .....	94
Internet vježba: <a href="http://www.saturo.hr">www.saturo.hr</a> .....	95
Slučaj: Utvrđivanje cijena tvrtke za proizvodnju svijeća <i>Angus Og</i> .....	96

<b>6. UTVRĐIVANJE CILJEVA CIJENA</b>	
6.1. Ciljevi orijentirani na prodaju .....	98
6.2. Ciljevi orijentirani na dobit .....	100
6.3. <i>Status quo</i> ciljevi .....	102
Teze za raspravu .....	104
Internet vježba: <a href="http://www.plodine.hr">http://www.plodine.hr</a> .....	105
Slučaj: Utvrđivanje ciljeva cijena za tvrtku za proizvodnju i prodaju električnih aparata <i>Elektrika</i> .....	106

<b>7. ANALIZA SNAGA IZ CJENOVNOG OKRUŽENJA</b>	
7.1. Potrošači .....	109
7.2. Distribucija .....	111
7.3. Konkurencija .....	112
7.4. Vladina politika .....	113
7.5. Gospodarski i drugi subjekti .....	115
Teze za raspravu .....	118
Internet vježba: <a href="http://www.ina.hr">http://www.ina.hr</a> .....	119
Slučaj: Utjecaj okoline na utvrđivanje cijena novog razvojnog programa .....	120

<b>8. STRATEGIJE CIJENA</b>	
8.1. Strategije cijena za postojeće proizvode .....	123
8.2. Strategije cijena usmjerene na potrošače .....	126
8.3. Strategije cijena na poslovnom tržištu	
– specifičnosti .....	131
Teze za raspravu .....	134

Internet vježba: <a href="http://www.skandal.hr">http://www.skandal.hr</a> .....	135
Slučaj: Pristup određivanju cijena tvrtke za proizvodnju košulja <i>Svilena nit</i> .....	136
<b>9. METODE ODREĐIVANJA CIJENA</b>	
9.1. Metode određivanja cijena orijentirane na troškove ...	138
9.2. Određivanje cijena orijentiranih na potražnju .....	141
9.3. Metode određivanja cijena orijentirane na konkurenciju .....	141
9.4. Specifičnosti metoda određivanja cijena proizvode proizvodne potrošnje .....	143
Teze za raspravu .....	145
Internet vježba: <a href="http://www.ri-ing.hr">http://www.ri-ing.hr</a> .....	146
Slučaj: Određivanje cijena u škola za učenje stranih jezika <i>Langua</i> .....	147
<b>III. STRATEGIJA DISTRIBUCIJE</b> .....	
151	
<b>10. PRIRODA DISTRIBUCIJE</b>	
10.1. Distribucija i distribucijske aktivnosti .....	153
10.2. Funkcije kanala distribucije .....	154
10.3. Struktura kanala distribucije .....	158
10.4. Integracija u kanalima distribucije .....	161
Teze za raspravu .....	165
Internet vježba: <a href="http://www.kras.hr">http://www.kras.hr</a> .....	166
Slučaj: Poduzeće za proizvodnju sladoleda i slastica <i>Ledeni san</i> .....	167
<b>11. ODREDNICE STRATEGIJE DISTRIBUCIJE</b>	
11.1. Polazište u definiranju strategija distribucije .....	170
11.2. Ciljevi kanala distribucije .....	172
11.3. Činitelji izbora kanala distribucije .....	175
11.4. Strateške opcije za kanale distribucije .....	181
Teze za raspravu .....	186
Internet vježba: <a href="http://www.jgl.hr">http://www.jgl.hr</a> .....	187
Slučaj: Višekanalni marketinški sustavu za brand <i>Ciciban</i> .....	188
<b>12. OSOBITOSTI I AKTIVNOSTI VELETRGOVINE</b>	
12.1. Značenje i uloga veletrgovine .....	191
12.2. Funkcije veletrgovine .....	193
12.3. Subjekti u veletrgovini .....	196
12.4. Trendovi u veletrgovini .....	199
Teze za raspravu .....	203
Internet vježba: <a href="http://www.velpro.com.hr">http://www.velpro.com.hr</a> .....	204
Slučaj: Distribucija tvrtke za proizvodnju bačvi od inoxa <i>Vinox</i> .....	205

<b>13. TRGOVINA NA MALO</b>	
13.1. Priroda i razvijenost trgovine na malo .....	207
13.2. Funkcije trgovine na malo .....	207
13.3. Kategorizacija trgovaca na malo .....	209
13.4. Dinamika maloprodaje .....	214
Teze za raspravu .....	216
Internet vježba: <a href="http://www.jumic.hr">http://www.jumic.hr</a> .....	217
Slučaj: Odluke o maloprodaji poduzeća <i>Progips</i> , zastupnika proizvoda za sustave suhe gradnje .....	218
<b>14. FIZIČKA DISTRIBUCIJA</b>	
14.1. Poimanje fizičke distribucije .....	220
14.2. Proces fizičke distribucije .....	223
14.3. Trendovi u fizičkoj distribuciji .....	228
Teze za raspravu .....	231
Internet vježba: <a href="http://www.hznet.hr">http://www.hznet.hr</a> .....	232
Slučaj: Poduzeće za veletrgovinu i trgovinu na malo metalnom galanterijom <i>Metal-Ve</i> .....	233
<b>IV. STRATEGIJA PROMOCIJE</b> .....	237
<b>15. POLAZIŠTA U KOMUNICIRANJU S TRŽIŠTEM</b>	
15.1. Proces komuniciranja s tržištem .....	239
15.2. Integralno marketing komuniciranje .....	241
15.3. Promocijski miks .....	242
15.4. Ciljevi i strategije promocije .....	245
Teze za raspravu .....	250
Internet vježba: <a href="http://www.cedevita.hr">http://www.cedevita.hr</a> .....	251
Slučaj: Strategija promocije prodavaonica tvrtke <i>Obuća</i> .....	252
<b>16. OGLAŠAVANJE</b>	
16.1. Osobitosti oglašavanja .....	255
16.2. Vrste oglašavanja .....	257
16.3. Strategije oglašavanja .....	259
16.4. Izbor poruke i medija oglašavanja .....	262
Teze za raspravu .....	267
Internet vježba: <a href="http://www.varteks.hr">http://www.varteks.hr</a> .....	268
Slučaj: Politika promocije tvrtke <i>All for                 households</i> .....	269
<b>17. OSOBNA PRODAJA</b>	
17.1. Uloga osobne prodaje .....	272
17.2. Vrste osobne prodaje .....	274

17.3. Proces osobne prodaje .....	276
17.4. Upravljanje prodajnim snagama .....	279
Teze za raspravu .....	282
Internet vježba: <a href="http://www.merkur.hr">http://www.merkur.hr</a> .....	283
Slučaj: Stimuliranje osobne prodaje u konzultantskoj tvrtki <i>Bebeilen</i> .....	284
<b>18. UNAPREĐENJE PRODAJE</b>	
18.1. Značenje unapređenja prodaje .....	287
18.2. Vrste unapređenja prodaje .....	288
18.3. Proces unapređenja prodaje .....	292
Teze za raspravu .....	295
Internet vježba: <a href="http://www.konzum.hr">http://www.konzum.hr</a> .....	296
Slučaj: Unapređenje prodaje u trgovačkom društvu <i>Arabella</i> .....	297
<b>19. ODNOSI S JAVNOŠĆU I PUBLICITET</b>	
19.1. Osobitosti odnosa s javnošću i publiciteta .....	300
19.2. Instrumenti odnosa s javnošću .....	302
19.3. Proces upravljanja odnosima s javnošću .....	304
Teze za raspravu .....	307
Internet vježba: <a href="http://www.adriatica.net">http://www.adriatica.net</a> .....	308
Slučaj: PR politika tvrtke <i>Marittima</i> .....	309
<b>V. NOVA PODRUČJA PRIMJENE MARKETINGA</b> .....	313
<b>20. MARKETING–USLUGA</b>	
20.1. Poimanje usluga .....	315
20.2. Utjecaj promjena u okruženju na uslužni sektor .....	316
20.3. Karakteristike usluga .....	320
20.4. Klasifikacija usluga .....	323
20.5. Kvaliteta usluga .....	327
20.6. Marketing-miks uslužnih gospodarskih i drugih subjekata .....	330
Teze za raspravu .....	333
Internet vježba: <a href="http://www.telecom.hr">http://www.telecom.hr</a> .....	334
Slučaj: Usluga tvrtke za upravljanje zgradama <i>Lar</i> ..	335
<b>21. NEPROFITNI MARKETING</b>	
21.1. Poimanje neprofitnog marketinga .....	337
21.2. Uvjeti na tržištu i neprofitni marketing .....	340
21.3. Sudionici neprofitnog marketinga .....	343
21.4. Analize za potrebe neprofitnog marketinga .....	346
21.5. Marketing miks neprofitnog marketinga .....	349
Teze za raspravu .....	352
Internet vježba: <a href="http://www.ericsson.hr">http://www.ericsson.hr</a> .....	353

Slučaj: Internet marketing u poduzeću za proizvodnju  
kozmetike od prirodnih sastojaka *Idunnor* .... 354

## **22. INTERNET–MARKETING**

22.1. Poimanje i evolucija interneta .....	356
22.2. Elektroničko poslovanje .....	359
22.3. Informacije za donošenje odluka u internet marketingu .....	363
22.4. Definiranje ponude za virtualno tržište – miks internet-marketinga .....	367
22.5. Implementacija internet marketinga .....	371
Teze za raspravu .....	373
Internet vježba: <a href="http://www.croma.hr">http://www.croma.hr</a> .....	374
Slučaj: Nefitni marketing primorskog grada .....	375

<b>POPIS LITERATURE</b> .....	377
-------------------------------	-----

<b>POPIS TABLICA, SHEMA I GRAFIKONA</b> .....	386
---	-----

<b>POPIS SLIKA</b> .....	388
--------------------------	-----

<b>KAZALO POJMOVA</b> .....	391
-----------------------------	-----

<b>BILJEŠKA O AUTORU</b> .....	402
--------------------------------	-----

<b>SPONZORI</b> .....	403
-----------------------	-----

# ***CILJNO TRŽIŠTE I MARKETING MIKS–UVODNE NAPOMENE***

*Marketing is so basic that it cannot be considered a separate skill or work within business. Marketing requires separate work, and a distinctive group of activities. But it is a central dimension of the entire business. It is whole business seen from the point of view of its final results that is from the customer's point of view. Concern and responsibility for marketing must permeate all areas of the enterprise. (Drucker, 1954.)*<sup>1</sup>

Drucker je pred više od pola stoljeća napisao navedenu misao kojom je dat veliki značaj marketingu u upravljanju gospodarskim i drugim subjektima.<sup>2</sup> Na tim temeljima pisana je prva knjiga pod naslovom *Marketing – koncepcija, imperativ, izazov* na koju se nadovezuje ova druga knjiga pod naslovom *Osvajanje ciljnog tržišta*, pa obje knjige treba promatrati kao cjelinu.

U prvoj se knjizi utvrdilo izvorište i evolucija marketinga, izučilo prilagođavanje promjenama, analizirala dinamika i selekcija tržišta, te raspravila problematika marketing-odlučivanja. Kad je jednom odabrano tržište, koje je ciljno tržište za pojedini gospodarski subjekt, marketing-stručnjaci pristupaju razvijanju strategije za njegovo osvajanje. Upravo osvajanje odabranog tržišta – ciljno tržište – tema je rasprave u predmetnoj knjizi.

Gospodarski subjekti prilikom odlučivanja o ciljnom tržištu nalaze se između dvije krajnosti. Jedna krajnost je selekcija i osvajanje ciljnog tržišta na spontanoj

---

<sup>1</sup> “Marketing je toliko elementaran da se ne može smatrati zasebnom vještinom ili poslom u sklopu poslovanja. Marketing zahtijeva zasebne poslove, kao i posebnu skupinu aktivnosti. Ali, on je centralna dimenzija cjelokupnog poslovanja. To je cijeli posao promatran sa stajališta svog krajnjeg rezultata, tj. sa stajališta kupca. Briga i odgovornost za marketing moraju prodirjeti u sva područja poduzeća.”

Drucker, P.: *The Practice of Management*, Butterworth-Heinemann, London, 1994., prema Groucutt, J. - Leadley, P. - Forsyth, P., *Marketing, Essentiala principles, new realities*, Kogan page, New Delhi, 2004., str. 1.

<sup>2</sup> Umjesto termina *gospodarski i drugi subjekti* u daljnjem tekstu koristit će se, zbog jednostavnosti izražaja, termin gospodarski subjekti. Naime, marketing se vezuje za gospodarske i druge subjekte tj. na one koji djeluju s ciljem ostvarivanja dobiti, ali i na one kojima nije cilj ostvarivanje dobiti, kao što su dobrovoljne, sportske, kulturne i druge udruge. Nadalje, pod tim terminom podrazumijevat će se i subjekti koji djeluju na tržištu krajnje potrošnje i subjekti koji djeluju na tržištu poslovne potrošnje, kao i subjekti koji stvaraju fizičke proizvode, usluge ili ideje. Ponekad će se pojam gospodarski subjekt zamijeniti pojmom proizvođač i prodavač. Proizvođač je gospodarski subjekt koji proizvodi određene proizvode, koji stvara usluge i plasira ideje na tržište. Prodavač je gospodarski subjekt koji plasira svoje proizvode s ciljem ostvarenja razmjene. Prodavač je i proizvođač namještaja, ako namještaj izravno prodaje, ali i udruga za zaštitu baštine koja prodaje ideju očuvanja baštine.



osnovi, a druga se temelji na segmentiranju tržišta, dok se ne pronade idealno ciljno tržište. Takvi pristupi ne daju rezultate jer u prvom slučaju samo slučajno se može dogoditi da je odabrano tržište ujedno i ono primjereno, a u drugom slučaju ciljno tržište postaje premalo i zbog toga neatraktivno. Marketing-stručnjak svjestan je ograničenja u pronalaženja ciljnog tržišta zbog dinamičnosti i složenosti odnosa na tržištu. S tim u vezi sugeriraju se četiri mogućnosti:

- ne izabrati ciljno tržište jer dosadašnje analize ukazuju da nema odgovarajućeg ciljnog tržišta
- ne segmentirati tržište već kao ciljno tržište prihvatiti cjelokupno tržište. Navedeno je slučaj kada je tržište suviše malo, kada se sa stalnim i vjernim potrošačima<sup>3</sup> ostvaruje dovoljno velika prodaja i kada je marka proizvoda toliko dominantna da osvajanje novih segmenata ne utječe na povećanje prodaje.
- gospodarski subjekt se odlučuje za osvajanje ciljnog tržišta koje se sastoji od jednog segmenta
- gospodarski subjekt se može odlučiti za osvajanje ciljnog tržišta koje se sastoji od više segmenata, pri čemu za svaki segment oblikuje posebni marketing- miks

Više činitelja utječe na odabir ciljnog tržišta i njihov je utjecaj različit s obzirom na djelatnost gospodarskog subjekta i uvjeta u kojima djeluje. Najznačajnije činitelji su faza u životnom ciklusu proizvoda<sup>4</sup>, različitost potrošača, udio na tržištu, intenzitet konkurencije, izvori sredstva i sposobnosti s kojima raspolaže gospodarski subjekt te utjecaj ekonomije obujma.<sup>5</sup>

Faza u životnom ciklusu proizvoda determinira odabir jednog ili potragu za više segmenata kao ciljnim tržištem. Npr. u početnoj fazi – fazi uvođenja proizvoda na tržište, konkurencije nema ili je neznatna i nije potrebna detaljna segmentacija. S kretanjem proizvoda prema njihovoj zrelosti potreba za odabirom ciljnog tržišta na temelju segmentacije sve je potrebnije jer se pojavljuje konkurencija, a i potrošači traže različitost.

U slučaju kada su potrebe i želje potrošača slične tada su i mogućnosti za segmentaciju ograničene i obrnuto, kada su potrebe i želje potrošača raznolike, tada su i mogućnosti za segmentaciju veće, što utječe na selekciju ciljnog tržišta.

Kada gospodarski subjekt ima mali udio na tržištu preferira se odabir ciljnog tržišta koje se sastoji od jednog segmenta na kojemu se izgrađuje konkurentna prednost.

Intenzitet konkurencije određuje odabir ciljnog tržišta na način da u situacijama kada se nalazi u visoko konkurentnom okruženju gospodarski subjekt pristupa odabiru ciljnog tržišta kombinirajući više segmenata i obrnuto.

---

<sup>3</sup> Potrošači su pravne i fizičke osobe koji kupuju proizvode za vlastitu potrošnju. Iznimno za poslovno tržište koristit će se pojam kupac jer se radi u pravnim osobama koje kupuju proizvode za daljnju proizvodnju.

<sup>4</sup> Uvažavajući koncepciju totalnog proizvoda pod proizvodom će se u nastavku teksta podrazumijevati fizički proizvodi, usluge i ideje, i to kako oni koji se plasiraju na tržištu široke potrošnje tako i oni koji se plasiraju na tržištu proizvodne potrošnje.

<sup>5</sup> Cravens, D. W.: Strategic Marketing, Irwin, Boston, 1994., str. 299-303.

Također, raspolaganje s većim sredstvima i sposobnostima uvjetuje selekciju ciljnog tržišta na osnovi više segmenata, dok raspolaganje s malim sredstvima i sposobnošću usmjerava na selekciju jednog ili manji broj segmenata.

Veća razina proizvodnje i ostvarivanje efekata ekonomije obujma potiče na traženje više segmenata kao ciljnih tržišta, dok manja razina proizvodnje smanjuje potrebu za većim brojem segmenata koji se tretiraju kao ciljno tržište.

Neovisno o tome hoće li gospodarski subjekt tretirati kao ciljno tržište jedan ili više segmenata, pri izboru se vodi računa da su segmenti mjerljivi, opsežni i dostupni.<sup>6</sup> Naime, gospodarski subjekti moraju biti u stanju izmjeriti veličinu, rast, kupovnu snagu i druge osobitosti ciljnog tržišta. Nadalje, ciljno tržište mora biti dovoljno veliko prema kriterijima prodajnog potencijala i potencijala rasta što omogućuju dugoročno ostvarivanje dobiti. I konačno, svaki segment koji čini ciljno tržište mora biti dostupan, što znači da ga se može opslužiti dostavom proizvoda i informiranjem putem medija na učinkovit način.

Ciljno tržište koje zadovoljava navedene kriterije je dobro definirano ciljno tržište, spremno da ga se osvoji.

Gospodarski subjekti osvajanje ciljnog tržišta ostvaruju strategijama elemenata marketing-miksa. Marketing-miks je utvori kombinacija elemenata marketinga – proizvoda, cijene, distribucije i promocije, koja čini ponudu gospodarskog subjekta.

Elementi marketing-miksa tretiraju se kao strategijske promjenjive veličine koje se kombiniraju kako bi se ostvarila ponuda koja je različita od ponude konkurenata i kako bi se ostvarila ponuda kojom se ostvaruje konkurentna prednost. Uspješni gospodarski subjekti u osvajanju ciljnog tržišta koriste kombinaciju elemenata marketing-miksa, a sve manje gospodarskih subjekata nastup na ciljnom tržištu ostvaruju oslanjajući se samo na jedan element marketing-miksa.

Kako navodi Borden, autor koji je prvi razradio koncepciju marketing-miksa, poslovni ljudi konstantno traže kombinaciju elemenata marketing-miksa kojom će stvoriti dobit za svaki proizvod ili liniju proizvoda.<sup>7</sup> U traženju optimalne kombinacije elemenata marketing-miksa marketing-stručnjaci vode računa da ne postoji samo međuodnos između elemenata marketing-miksa, već i utjecaj instrumenata ostalih poslovnih funkcija, kao što su proizvodnja, financije, istraživanje i razvoj.

Shapiro razlikuje tri razine interakcije između elemenata marketing-miksa.<sup>8</sup> Najmanje zahtjevna razina interakcije je postojanost pod kojom se podrazumijeva slaba ili nikakva veza između dva ili više elemenata marketing-miksa. Npr. slaba je postojanost marketing-miksa visoko kvalitetnog proizvoda koji se distribuira preko nekvalitetne maloprodajne mreže.

Sljedeća razina je integriranost elemenata marketing-miksa pod kojom se za razliku od postojanosti podrazumijeva pozitivna i harmonična veza između elemenata marketing-miksa. Npr. naglašeno oglašavanje je sastavni dio te cjeline, integriran u veću cijenu proizvoda.

---

<sup>6</sup> Peter, P. J. - Donnelly, J. H.: Marketing Management, Knowledge and Skills, Irwin, Mc Graw-Hill, Boston, 1998., str. 91.

<sup>7</sup> Borden, N. H.: Concept of the Marketing Mix, u Dolan, R. J.: Strategic Marketing Management, Harvard Business School, Boston, 1991., str. 171.

<sup>8</sup> Shapiro, B. P.: Marketing Mix, u Dolan, R. J.: op. cit., str. 176-182.

Treća razina odnosa vezuje se za snagu promjena kojom pojedini element marketing-miksa pridonosi učinkovitosti ukupnog marketing-miksa. Npr. pojačano oglašavanje pridonosi povećanju ukupne prodaje proizvoda.

U konačnici marketing-miks je u funkciji stvaranje takve ponude koja će zadovoljiti potrebe i želje potrošača. Potrošači su centralna figura, od njih polazi i na njima se zasniva određivanje kombinacije elemenata marketing-miksa. Potrebno je ukazati da potrošači ne prihvaćaju pojedinačne elemente marketing-miksa već njihovu ukupnost, odnosno kombinaciju.

Osvajanje ciljnog tržišta svodi se, dakle, na definiranje primjerene kombinacije marketing-miksa, koja nije statička već dinamička veličina koja se mijenja ovisno o utjecaju snaga iz makro i mikro marketing-okruženja. Utjecaji iz makro-okruženja mogu doći npr. od pravnih snaga, dok utjecaji iz mikro okruženja dolaze npr. od distributera ili konkurenata.

Određivanje primjerene kombinacije marketing-miksa ostvaruje se poznavanjem, selekcijom i implementacijom strategija elemenata marketing-miksa, odnosno poznavanjem, selekcijom i implementacijom strategije proizvoda, strategije cijena, strategije distribucije i strategije promocije. Odnosi i utjecaji snaga iz makro i mikro marketing okruženja, ciljnog tržišta i marketing-miksa prikazani su na shemi 1. Oblikovanje primjerenog marketing miksa temelji se na poznavanju osobitosti i strategija pojedinih elemenata marketing-miksa, što je predmet izučavanja u ovoj knjizi.

**Shema 1.** Ciljno tržište



U završnom dijelu knjige analiziraju se nova područja primjene marketinga. Pri tome posebna pozornost posvećena je obradi primjene marketinga-usluga, internet-marketinga i marketinga u neprofitnim subjektima.



# **STRATEGIJA PROIZVODA**

# I. STRATEGIJA PROIZVODA

Gospodarski i drugi subjekti pod utjecajem tržišnih promjena grade aktivan odnos prema proizvodu. Navedeno se uobličuje u strategiju proizvoda pod kojom se podrazumijeva skup kriterija, načela i aktivnosti na temelju kojih se odlučuje o razvoju proizvoda kao elementu marketing-miksa. Za razumijevanje i stvaranje adekvatne strategije proizvoda potrebno je prethodno raspraviti pojam proizvoda, upoznati se s temeljnim karakteristikama proizvoda i utvrditi njegov utjecaj na napredak gospodarskih i drugih subjekata.

Razvijanje strategije proizvoda je kritična odrednica uspjeha gospodarskih ili drugih subjekata jer se jedino prodajom proizvoda na tržištu osigurava osnova napretka. Iz navedenog proizlazi značaj koji se pridaje modifikaciji postojećih proizvoda kroz funkcionalnu i adaptivnu inovaciju te uvođenju potpuno novih proizvoda na tržište. Prilikom modifikacije postojećih i stvaranja novih proizvoda gospodarski i drugi subjekti vode računa o karakteristikama proizvoda, a osobito o kvaliteti proizvoda, stvaranju marke proizvoda, dizajnu, ambalaži te pred i postprodajnim uslugama.

U ovom se poglavlju raspravlja o navedenim i drugim odrednicama strategije proizvoda koje su sistematizirane u četiri podpoglavlja. U prvom podpoglavlju obrađuje se koncepcija proizvoda, u drugom koncepcija koristi, vezano za proizvod. Treće podpoglavlje analizira razvoj novog proizvoda, dok su u fokusu interesa četvrtog podpoglavlja strategije u različitim fazama životnog ciklusa proizvoda.

## 1. KONCEPCIJA PROIZVODA

Ciljevi:

- Upoznati pojam i prirodu proizvoda.
- Utvrditi način klasifikacije proizvoda.
- Raspraviti utvrđivanje proizvodnog programa.
- Objasniti karakteristike usluga.
- Prepoznati specifičnosti ostalih nematerijalnih proizvoda.

Koncepcija<sup>1</sup> je proces shvaćanja određenog problema ili razmatranja nekih pojava.

Koncepcija proizvoda znači promatrati suštinu proizvoda, odnosno utvrditi karakteristike proizvoda koji ga čine jedinstvenim i prepoznatljivim za potrošače. Iz tih razloga marketing-stručnjak u stvaranju proizvoda polazi od potreba i želja koji pojedini proizvod treba zadovoljiti da bi bio predmet razmjene na tržištu. Proizvod sa svim njegovim materijalnim i nematerijalnim karakteristikama mora pružiti koristi potrošaču. Jedino proizvod koji ispunjava takve uvjete može biti uspješan proizvod.

U cilju razumijevanja biti proizvoda i njegovih karakteristika u nastavku se raspravlja o poimanju proizvoda, načinu klasifikacije proizvoda, određivanju ponude za nastup na tržištu i specifičnosti nematerijalnih proizvoda.

## 1.1 POIMANJE PROIZVODA

U široj javnosti pod proizvodom se najčešće podrazumijevaju opipljivi predmeti kao što je računalo HP Compaq NX7010<sup>2</sup>, knjiga *Marketing – koncepcija, imperativ, izazov*<sup>3</sup>, automobil C5<sup>4</sup>, odijelo, torbica i slično.

Mali broj osoba smatra da je kazališna predstava kao što je to mjuzikl *Jalta, Jalta* – koji se nakon 15 i više godina ponovo vratio na riječku scenu<sup>5</sup> – također proizvod, da je plaćanje računa za potrošenu električnu energiju i vodu preko *e-bankinga* Zagrebačke banke<sup>6</sup> također proizvod ili da je odlazak kod frizerke ili odlazak na *fitness* također proizvod. Šira javnost ne podrazumijeva da se radi o proizvodu jer su to neopipljive vrijednosti. Još manji broj osoba smatra da je proizvod aktivnost međunarodne udruge studenata AIESEC koja promovira zajedništvo u stvaranju i širenju ideja iskazano kroz maksimu “...pridonijeti razvoju naših zemalja i njihovih ljudi, s glavnom obvezom prema međunarodnom razumijevanju i suradnji”<sup>7</sup> ili udruge *Prijatelji životinja* čija je svrha promoviranje zaštite i prava životinja te vegetarijanstva kao etički, ekološki i zdravstveno prihvatljivog životnog stila.<sup>8</sup>

U prvom slučaju gdje se govori o računalu HP Compaq ili C5 modelu automobila radi se o proizvodu kao opipljivoj fizičkoj jedinici. U drugom slučaju, kada se spominje kazališna predstava ili plaćanje *e-bankingom*, radi se o uslugama kao rezultatu ljudskog i mehaničkog rada koji je neopipljiv. U trećem slučaju, kada se ističe aktivnost udruge studenata ili zaštitnika životinja, radi se o idejama kojima se zastupaju i provode određene zamisli ili filozofije življenja.

<sup>1</sup> Lat. Conceptio – zamisao, nedotjerani nacrt, ovakvo ili onakvo shvaćanje nečega,... Klaić, B.: Riječnik stranih riječi, nakladni zavod matice Hrvatske, zagreb, 1990., str. 719.

<sup>2</sup> <http://h100010.www.1-hp.com/wwpc>

<sup>3</sup> knjiga autora Grbac, B.

<sup>4</sup> C5 je Citroenov model iz 2004.

<sup>5</sup> <http://www.novolist.hr> (05.02.2005.)

<sup>6</sup> <http://www.zaba.hr>

<sup>7</sup> <http://oliver.efri.hr/~aiesec/> (25.02.2005.)

<sup>8</sup> <http://www.prijatelji-zivotinja.hr/> (25.02.2005.)

Zato se proizvod poima kao “..sve ono korisno, ponekad i nekorisno, što netko primi prilikom razmjene. Proizvod je sveukupnost opipljivih i neopipljivih svojstava, uključujući funkcionalne, socijalne i psihološke koristi”<sup>9</sup>

Slična poimanja proizvoda imaju i drugi autori, kao npr. Skinner, koji proizvod definira kao svaku robu, uslugu ili ideju koja zadovoljava potrebe i želje i koja može biti ponuđena za razmjenu.<sup>10</sup> Prema Booneu i Kurtzu proizvod je ukupnost fizički, uslužnih i simboličnih osobina stvorenih da zadovolje povećane želje potrošača.<sup>11</sup>

Pored razlikovanja proizvoda koji predstavljaju fizičke proizvode, usluge ili ideje, kod proizvoda je potrebno praviti distinkciju između onih koji su stvoreni da se njima ostvari dobit i proizvoda koji su stvoreni, ali ne s ciljem ostvarivanja dobiti. Na tablici 1 prikazani su primjeri proizvoda (roba, usluge, ideje) koji su stvoreni s ciljem ostvarivanja dobiti i oni koji su stvoreni bez namjere da se njima ostvari dobit.

**Tablica 1.** Proizvodi orijentirani na dobit i proizvodi koji nisu orijentirani na dobit

	Fizički proizvodi	Usluge	Ideje
Proizvodi orijentirani na dobit	Automobili	Osiguranje	Igra lutrije
	Hladnjaci	Sportski klubovi	Kupnja na kredit
	Odjeća	Avionski prijevoz	Recikliranje
	Knjige	Frizerske usluge	Moderna garderoba
Proizvodi koji nisu orijentirani na dobit	Slatkiši izvidača	Poštanske usluge	Prestanak pušenja
	Hrana za beskućnike	Sveučilišta	Korištenje sigurnosnih pojaseva
	Poklon paketi	Crveni križ	Jesti zdravu hranu
	Banka krvi	Gospodarska komora	Glasovanje

Izvor: Skinner, S. J., Marketing, 2nd, ed., Houghton Mifflin, Bostonm, 1994., str. 315

Dakle, pod proizvodom se podrazumijeva sve ono što je ponuđeno na tržištu s ciljem da se zadovolje potrebe ili želje potrošača u procesu razmjene. Proizvod je široki sklop materijalnih i nematerijalnih koristi koje potrošač 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.

Konceptualno, proizvod je predmet razmjene koji se nabavlja s ciljem da se njime riješi određeni problem tj. potreba i želja. Proizvod se ne kupuje zbog njega samog već zbog koristi koje pruža njegovo posjedovanje ili korištenje. Marketing-stručnjak, neovisno radi li se o proizvodu, usluzi ili ideji, mora polaziti od osnovne

<sup>9</sup> Dibb, S. - Simkin, L. - Pride W. M. - Ferrell, O. C.: Marketing, Mate, Zagreb, 1995., str. 214.

<sup>10</sup> Skinner, S. J., Marketing, 2nd, ed., Houghton Mifflin, Bostonm, 1994., str. 315

<sup>11</sup> Bonne, L. - Kurtz, D. L.: Contemporary Marketing, The Dryden Press, Philadelphia, 1998., str. 373.



koristi koju proizvod mora posjedovati. Te koristi potrošač mora prepoznati i uvažavati. Tako npr. studentica Iris želi računalo kako bi jednostavnije i brže rješavala određene probleme, bilo da se radi o korištenju programa za pisanje teksta, statističku obradu ili zbog *surfanja* po internetu. Marketing-stručnjak mora isporučiti, ne bilo kakvo računalo, već upravo ono koje može ispuniti očekivanja studentice Iris. 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*).

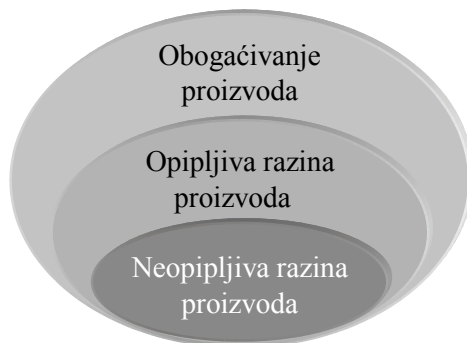
Uvažavanje proizvoda kao ukupnosti opipljivih (materijalnih) i neopipljivih (nematerijalnih) karakteristika, koje potrošač dobiva njegovom kupnjom, naziva se koncepcija totalnog proizvoda.<sup>12</sup>

S tim u vezi u literaturi je raširen pristup razmatranja proizvoda kroz više razina. Jedni, kao što to čine Zikmund i d'Amico<sup>13</sup>, uvažavaju dvije razine proizvoda – materijaliziranu i nematerijaliziranu razinu, dok drugi, kao npr. Kotler i Armstrong, razlikuju tri razine (Shema 2).

Tri razine proizvoda su:

- neopipljiva razina proizvoda,
- opipljiva razina proizvoda i
- obogaćivanje proizvoda.

**Shema 2.** Tri razine proizvoda



Izvor: Kotler, Ph. – Armstrong, G.: Marketing, An Introduction, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 240.

Prva razina vezuje se za koristi koje proizvod mora posjedovati da bi mogao zadovoljiti određenu potrebu ili želju. To je neopipljiva razina proizvoda zbog koje potrošači, kupci, doista kupuju taj proizvod. Računalo se kupuje kako bi se brže i lakše obavljali određeni zadaci. Obrada teksta ili podataka računalnim programima mnogo je jednostavnija, brža i lakša, što predstavlja stvarnu korist, a ne samo računalo

<sup>12</sup> Zikmund, W. G. - D'Amico, M.: Effective Marketing, Creating and Keeping Customers, West Publishing Company, New York, 2002., str. 234.

<sup>13</sup> Zikmund, W. G., D'Amico, M.: op. cit., str. 234. .

(*hardware*) kao takvo. Dobar primjer je ponudio Levitt koji ističe kako “marketer može stvarati i prodavati svrdlo od ½ cola, ali potrošač kupuje rupu od ½ cola”.<sup>14</sup>

Tako npr. u slučaju automobila korist koju kupuje neki menadžer nabavom *škoda superb*<sup>15</sup> vezuje se za prijevoz s jedne lokacije na drugu, ali i za iskazivanje statusa u društvu.

Druga razina proizvoda je opipljiva razina ili sama bit proizvoda. Ona je karakterizirana ambalažom, imenom (markom) proizvoda, kvalitetom, oblikovanjem i specifičnostima proizvoda. Prije navedeni automobil “upakiran” je u određeni oblik ili dizajn koji su karakteristični za pojedine marke automobila. Ambalaža automobila u tom smislu je iskazana dizajnom karoserije, ali i dizajnom unutrašnjosti automobila. Marka i tip automobila je također bitna, opipljiva osnova proizvoda, kao i njegova kvaliteta. Ključna karakteristika za automobil je najčešće iskazana snagom motora u kW, potrošnjom goriva na 100 km, ubrzanjem na 100 metara u sekundi itd.

Treća razina proizvoda - obogaćivanje proizvoda su usluge kojima se stvara dodana vrijednost (*added value*) proizvodu. Te veličine su prvenstveno vezane za postprodajne usluge kao što su dostava, kreditiranje, jamstvo i servis. Kod jednih proizvoda značajnije su jedne, a kod drugih druge usluge kojima se stvara dodana vrijednost proizvodu. U slučaju automobila najveći broj proizvođača automobila obogaćuju svoju ponudu pružanjem jamstva do 100.000 prijeđenih kilometara ili do tri godine starosti automobila, kada se u slučaju kvara na automobilu nedostaci otklanjaju na štetu proizvođača. Obogaćivanje proizvoda ostvaruje se ponudom servisiranja i rezervnih dijelova, besplatnih savjeta vezano za proizvod i slično. Tako npr. u svakom većem gradu proizvođači automobila osiguravaju ponudu rezervnih dijelova i servis automobila.

Dakle, potrošač prilikom nabave 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.

## 1.2. NAČINI KLASIFIKACIJE PROIZVODA

Na tržištu se javlja veliki broj proizvoda. U sklopu razvijanja strategije proizvoda marketing-stručnjaci razvili su nekoliko načina klasifikacije proizvoda. Klasifikacijom proizvoda prema raznim kriterijima primjerenije se mogu definirati strategije kojima se zadovoljavaju određene potrebe i želje potrošača.

U osnovi, proizvodi se klasificiraju na opipljive proizvode, usluge i ideja te na trajne i potrošne proizvode. Opipljive proizvode, kao što i sama riječ navodi, karakterizira određeni fizički oblik, za razliku od usluga i ideja koje su neopipljivi proizvod.

Trajni proizvodi su proizvodi čiji je vijek trajanja duži i traje od nekoliko godina do nekoliko desetaka godina. Kuća ili automobili spadaju u trajne proizvode.

<sup>14</sup> Levitt Th.: Marketing Myopia, Harvard Business Review, srpanj-kolovož, 1960., str. 45-56.

<sup>15</sup> <http://www.skoda.hr>

Potrošni proizvodi su proizvodi koji se koriste ili potroše u kraćem vremenskom razdoblju, kao što je npr. gorivo za automobil, novine, hrana i slično.

Najznačajniji pristup klasifikaciji proizvoda je onaj vezan za razlikovanje:

- proizvoda krajnje potrošnje i
- proizvoda proizvodne potrošnje.

### Proizvodi krajnje 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<sup>16</sup> – (Tablica 2).

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*. *Zirodent* je robna marka tvrtke *Saponia*.<sup>17</sup> Takav proizvod potreban je 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. čokolade tvrtke *Kraš*.<sup>18</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>19</sup> Novonastali vremenski uvjeti, odnosno nužda zbog kiše, bili su motiv kupovanja kišobrana.

*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

**Tablica 2.** Klasifikacija proizvoda krajnje potrošnje

Proizvodi krajnje potrošnje
Konvencionalni proizvodi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovni proizvodi</li> <li>• impulzivni proizvodi</li> <li>• proizvodi koji se kupuju u nuždi</li> </ul>
<i>Shopping</i> proizvodi
Specijalni proizvodi

Izvor: Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 242-243.; Rachman, D.J.: Marketing Today, 3<sup>rd</sup> ed., The Dryden Press., Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994., str. 240-242.

<sup>16</sup> Bovée, C.L. - Houston, M.J. - Thill, J.V.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 242-243. Rachman, D.J.: Marketing Today, 3<sup>rd</sup> ed., The Dryden Press., Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994., 241 – 242.

<sup>17</sup> <http://www.saponia.hr>; *Zirodent* je nositelj znaka "Hrvatska kvaliteta" dobivenog 2004. godine,

<sup>18</sup> <http://www.kras.hr>;

<sup>19</sup> <http://www.vis.hr>

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 (Slika 1).

**Slika 1.** Računalo tvrtke IBM



Izvor: <http://www.ibm.com> (03.03.05)

Jedan primjer takvog proizvoda je muško odijelo tvrtke RIO.<sup>20</sup> Potrošač se prije kupnje raspituje o kvaliteti materijala od kojeg je odijelo napravljeno, provjerava kvalitetu izrade, raspituje se o cijenama, uspoređuje sa sličnim proizvodima drugih proizvođača, važan mu je dizajn i eventualna mogućnost kreditiranja te usluge sitnih preinaka na odijelu.

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>21</sup> raspolaže sa specifičnim karakteristikama koji neki potrošač treba ili se pak kupuje zbog vrijednosti koju ima ta marka pribora za jelo.

Razrada načina klasifikacije proizvoda osigurava marketing-stručnjacima osnovu za razradu strategija. Za konvencionalne proizvode koji se kupuju često i bez znatnog angažiranja potrošača odabiru se strategije koje uključuju niske cijene, široku dostupnost, nisku razinu različitosti među proizvodima i visoke troškove promocije.

Za *shopping* proizvode koji se nabavljaju rjeđe, s visokim angažiranjem potrošača i s ekstenzivnim pristupom odlučivanju, odabiru se strategije koje se temelje na visokim cijenama, selektivnim kanalima distribucije, izraženim razlikama

<sup>20</sup> <http://www.rio.hr>

<sup>21</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-marketinške parametre te sustav osiguranja u proizvodnji. <http://www.hgk.hr> 21. 02. 2005.

među proizvodima, na isticanju karakteristika proizvoda u promociji i s velikim značajem osobne prodaje.

Za specijalne proizvode koji se kupuju neredovito, s vrlo visokim angažiranjem potrošača u procesu kupnje i s utjecajem marke proizvoda na kupnju, primjerene su strategije koje uključuju visoke cijene, ekskluzivnu distribuciju, naglašavanje marke proizvoda i osobnu prodaju.

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>22</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.

### 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 i definiranja strateških karakteristika vezano za te proizvode. 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. Jedna od mogućih klasifikacija, uvažavajući stavove više autora, prikazana je u tablici 3.<sup>23</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

**Tablica 3.** Klasifikacija proizvoda proizvodne potrošnje

Proizvodi proizvodne potrošnje
• Sirovine
• Repromaterijal i dijelovi
• Kapitalna osnovna sredstva
• Oprema
• Potrošna roba
• Usluge

Izvor: 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.187-189. Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: Contemporary Marketing Wired, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., str. 378-380.

<sup>22</sup> <http://www.toz-penkala.hr>

<sup>23</sup> 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.187-189. Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: Contemporary Marketing Wired, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., str. 378-380. Zikmund, W.G. – D'Amico, M.: op. cit. str. 239-241.

INA rafineriju nafte u Urinju<sup>24</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 – (Slika 2).

**Slika 2.** Ugljen kao sirovina



Izvor: <http://www.infotoweb.com> (02.04.05)

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 elektro-instalaciju na novogradnji broda u 3. maju (<http://www.3maj.hr>). U navedenu kategoriju spadaju i specijalni limovi koji se ugrađuju u transformatore tvrtke *Končar Energetski Transformatori*<sup>25</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 koja 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

<sup>24</sup> <http://www.ina.hr>

<sup>25</sup> <http://www.koncar.hr>; tvrtka *Končar Energetski Transformatori* dobitnik je "Zlatne kune" u 2005. godini.

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. Tvrтка *Ventex*<sup>26</sup> uspješno konkurrira 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.

Poznavanje karakteristika proizvoda nužno je za donošenje niza odluka vezanih za marketing pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Posebno je značajno za definiranje ponude s kojom gospodarski ili drugi subjekti nastupaju na tržištu. O navedenom se raspravlja u sljedećoj točki.

### **1.3. ODREĐIVANJE PONUDE ZA NASTUP NA TRŽIŠTU – PROIZVODNI PROGRAM**

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. Ti su proizvodi više ili manje povezani prema određenim karakteristikama, o čemu se raspravljalo u prethodnoj točki.

Proizvodni program ili miks 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.

<sup>26</sup> <http://www.ventex.hr>

Tvrtka *Istravino*<sup>27</sup> ima tri linije proizvoda: vino, žestoka pića i bezalkoholna pića – (tablica 4). Navedeno predstavlja širinu njezinog proizvodnog programa. Unutar svake linije proizvoda postoji više vrsta proizvoda koji čine dubinu proizvodnog programa. Tako npr. u *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.

**Tablica 4.** Proizvodni program tvrtke *Istravino*

Vina	Žestoka pića	Bezalkoholna pića
Stolna vina	<i>Vodka X</i> žestoko alkoholno piće	Voćni sirupi
Kvalitetna vina s kontroliranim porijeklom	<i>Redy</i> Votka, liker, crvena naranča	<i>Light</i> sirup
Vrhunska vina s kontroliranim porijeklom	<i>Istra biter</i> gorki liker	Voćni sokovi
Pjenušava vina	<i>Napoleon</i> domaći brandy žestoko alkoholno piće	Osvježavajuća bezalkoholna pića
Specijalna desertna vina		

Izvor: <http://www.ivex.hr> (03. 03. 2005.)

## 1.4 SPECIFIČNOSTI NEMATERIJALNIH PROIZVODA

Iako se u dosadašnjoj raspravi naglasilo da se pod proizvodom ne podrazumijevaju samo materijalni proizvodi, veći dio argumentacije temeljio se upravo na njima. Iz tih razloga se u nastavku analiziraju specifičnosti “nematerijalnih” proizvoda. U tom kontekstu razmatraju se usluge, imidž gospodarskih i drugih subjekata, osobe, mjesta i ideje kao proizvod<sup>28</sup> – (Shema 3).

<sup>27</sup> <http://www.istravino.hr>

<sup>28</sup> Kotler, Ph. – Armstrong, G., – Saunders, J., – Wong, V.: Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 272.

Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: Marketing 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995., str. 375-397.



**Shema 3.** Nematerijalni proizvodi

**Usluge.** Usluge su neopipljive koristi koje potrošači kupuju i koje se ne mogu fizički posjedovati. One su proizvod koji uključuje čin, provođenje ili napor koji se ne može fizički posjedovati. Usluge su aktivnosti (ili čin) koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje su potpuno neopipljive i ne rezultiraju vlasništvom.<sup>29</sup> Kao potrošači koji kupuju usluge javljaju se gospodarski i drugi subjekti, ali i fizičke osobe.

Značaj usluga i uslužnog sektora zadnjih godina je sve veći. Razvoj usluga rezultat je globalizacije poslovanja, tehnološkog napretka i jačanja konkurencije. Naime, sve više tvrtki svoje poslovanje internacionalizira kao rezultat širenja poslovanja na međunarodnom tržištu, ali i kao potrebu da zadovolji sve veći broj postojećih potrošača. Tako npr. mnoge banke, turističke agencije, hotelski lanci i drugi subjekti globaliziraju svoje poslovanje kao rezultat širenje poslovanja i zadovoljavanja postojećih klijenata.

Tehnološki razvoj, osobito u području informatizacije poslovanja, učinio je široku dostupnost informacija na razmjerno jeftin i brz način. Navedeno je posebno utjecalo na razvoj gospodarskih i drugih subjekata u uslužnom sektoru.

Jačanje konkurencije potiče razvoj usluga i uslužnog sektora jer se danas, a i ubuduće, većina proizvoda u određenom dijelu sastoji i od usluga. Gospodarski i drugi subjekti upravo pomoću usluga koje prate proizvod grade konkurentsku prednost, toliko značajnu za ostvarivanje uspjeha na tržištu.

Karakteristike usluga. Usluge se razlikuju od fizičkog proizvoda na osnovi četiri karakteristike. Te karakteristike su sljedeće<sup>30</sup>:

- neopipljivost,
- nedjeljivost,
- promjenljivost i
- prolaznost.

Usluga je neopipljiva jer potrošač ne dobiva ništa što se prije kupnje može opipati, vidjeti, osjetiti ili omirisati. Odlazak na večeru u riblji restoran *Tariba* u Voloskom društvu poslovnih ljudi prije konzumacije i plaćanja ugostiteljske usluge istu ne može doživjeti, vidjeti ili osjetiti. Iz tih razloga izgradnja kvalitete i briga o kvaliteti usluge iznimno je bitan element uspješnog poslovanja subjekata u uslužnom sektoru.

<sup>29</sup> Rachman, D.J.: op. cit. str. 296.

<sup>30</sup> Zeithmal V. A., Bitner, M. J., *Services Marketing*. McGraw Hill Irwin, Boston, 2003., str. 21-22.  
Bové, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op .cit., 301-302.  
Skinner, S.J.: op. cit. , str. 351-354.

Usluge se konzumiraju s njihovim stvaranjem, što uslugama daje karakteristiku nedjeljivosti između proizvodnje i potrošnje usluga tj. usluge se pružaju i koriste istovremeno. Tako se npr. usluge konzultantske tvrtke ostvaruju tijekom kontakta naručitelja usluge i konzultanata, tj. usluga se ne može arhivirati ili uskladištiti. S obzirom da potražnja za uslugama često varira, za konzultantsku tvrtku od velike je važnosti da predvidi kretanje potražnje i da se prilagodi tim promjenama.

S obzirom da usluge pružaju osobe – pojedinci ili skupine – razina kvalitete može biti promjenljiva. Promjenljivost usluge je jedna od bitnih karakteristika usluge na koju tvrtke odgovaraju na način da teže standardiziranju usluga, kao što je to slučaj kod većina restorana brze prehrane, bilo da se radi o međunarodnim tvrtkama kao što su *McDonalds*,<sup>31</sup> *Burger King*<sup>32</sup>, ili lokalnim tvrtkama kao *Srdela snack*<sup>33</sup>, koja nudi jednostavan i pristupačan obrok od kvalitetne plave ribe iz Jadrana.

Prolaznost je karakteristika usluge koja se vezuje za činjenicu da se usluge ne mogu skladištiti. Jednom kada je usluga stvorena i nema zainteresiranih ona je i potrošena, a da se pri tome nije ostvario prihod. Tvrtka *Croatia Airline*<sup>34</sup> pruža usluge prijevoza na redovitoj liniji Zagreb - Split. Ako sjedište u zrakoplovu nije prodano za određeni let zauvijek je izgubljen prihod. Ono se ne može uskladištiti i koristiti drugi put kada je potražnja povećana. Uvažavajući navedeno ta i druge uslužne tvrtke planiraju potpunost kapa-citeta.

Klasifikacija usluga. Usluge se mogu klasificirati prema više kriterija. Različiti autori naglašavaju veći<sup>35</sup>, a drugi manji broj kriterija za klasifikaciju usluga.<sup>36</sup> Analiza navedenog ukazuje da su najznačajniji kriteriji oni vezani za tržište, intenzitet angažiranosti uslužnog osoblja, razinu kontakata s potrošačima, vještinu uslužnog osoblja i ciljeve uslužne tvrtke.

Klasifikacija prema tržištu obuhvaća tržište potrošača krajnje potrošnje i tržište potrošača proizvodne potrošnje. Prema intenzitetu angažiranosti uslužnog osoblja usluge se klasificiraju na usluge temeljene na ljudima i usluge temeljene na opremi. Klasifikacija na osnovi razine kontakata s potrošačima razlikuje usluge s visokom razinom kontakata i usluge s niskom razinom kontakata s potrošačima. Razina vještine uslužnog osoblja je daljnji kriterij za klasifikaciju usluga, i to na profesionalne i neprofesionalne usluge. Prema ciljevima uslužne tvrtke razlikuju usluge koje su orijentirane na ostvarivanje dobiti i one koje nisu orijentirane na ostvarivanje dobiti. U tablici 5. rezimirana je navedena klasifikacija usluga s odgovarajućim primjerima.

Kvaliteta usluge. Isporuka kvalitetnih usluga izazov je za svaku uslužnu tvrtku. Kvalitetu usluge utvrđuju potrošači i to na temelju ocjene koliko je pojedina usluga zadovoljila njihova očekivanja. Očekivanja potrošača mogu biti i nadmašena, i tada se kvaliteta usluge visoko rangira. Kada usluga ostavi blag dojam ili stvara

<sup>31</sup> <http://www.mcdonalds.hr>

<sup>32</sup> <http://www.bk.com>

<sup>33</sup> [http://www.kali.hr/turizam/srdela\\_snack.asp](http://www.kali.hr/turizam/srdela_snack.asp)

<sup>34</sup> <http://www.croatiaairline.hr>

<sup>35</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 332.

<sup>36</sup> Skinner, S.J.: op. cit., str. 357.

Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: Marketing, Concept and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, 1997., str. 281.

nezadovoljne potrošače, tada oni takvu uslugu ocjenjuju kao nekvalitetnu uslugu. Tako npr. organizirani odlazak na skijanje preko putničke agencije može biti ocijenjen kao vrlo kvalitetan ako je prijevoz bio ugodan, osoblje u hotelu ljubazno i smještaj komforan, ako sve žičare na skijalištu rade te ako su vremenski uvjeti dobri. Ako su skijaši očekivali bolje uvjete od ostvarenih tada se usluga ocjenjuje manje kvalitetnom. Zeithmal i Bitner razlikuju gradaciju očekivanja usluga u pet razina:<sup>37</sup>

- idealna očekivanja ili željena kvaliteta usluga,
- normirana očekivanja ili kvaliteta na razini kakva bi trebala biti,
- iskustvena očekivanja ili kvaliteta usluge na temelju iskustva,
- prihvatljiva očekivanja ili kvaliteta usluge koja je podnošljiva i
- minimum tolerantnih očekivanja za traženu uslugu.

**Tablica 5.** Klasifikacija usluga

Kriteriji za klasifikaciju usluga		Primjeri
Prema tržištu	tržište krajnje potrošnje	usluge životnog osiguranja
	tržište proizvodne potrošnje	konzultantske usluge
Prema intenzitetu angažiranosti osoblja	temeljene na ljudima	usluge popravaka automobila
	temeljene na opremi	javni prijevoz
Prema razini kontakata s potrošačima	visoka razina kontakata	liječničke usluge
	niska razina kontakata	poštanske usluge
Prema razini vještine uslužnog osoblja	profesionalne usluge	usluge zubara
	neprofesionalne usluge	usluge održavanja čistoće
Prema ciljevima uslužne tvrtke	orijentacija na dobit	usluge osiguranja imovine
	orijentacija nije na dobit	usluge obrazovanja

Izvor: prerađeno prema Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 332.; Skinner, S.J.: Marketing 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994., str. 357.; Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: Marketing, Concept and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, 1997., str. 281.

Za marketing-stručnjake vrlo je složeno vrednovanje kvalitete usluge. Zeithmal i Bitner ponudili su pet dimenzija kvalitete usluga:<sup>38</sup>

- opipljivost, definirana primjerenim prostorom i opremom te osobljem koje pruža usluge,

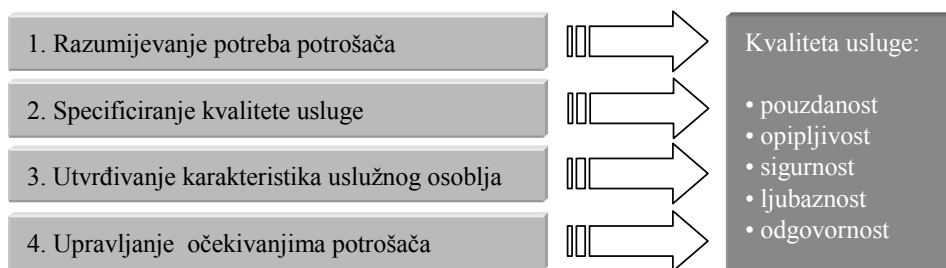
<sup>37</sup> Zeithmal V. A., Bitner, M. J., op. cit., str. 21-22.

<sup>38</sup> Zeithmal V. A., Bitner, M. J., op. cit., str. 93. pozivajući se na pionirski istraživanja Parasuraman, A. - Zeithmal, V. A. - Berry, L. L.: SERVQUAL: A Multiple – Item Scale for Measuring Consumer Perception of Services Quality, Journal of Retailing, 64, proljeće, 1988., str. 12-40.  
Berry, L.L. - Parasuraman, A.: Marketing Services, Competing Through Quality, Free Press, New York, 1991., str. 16.

- pouzdanost, iskazana sposobnošću za izvršenje usluge pouzdano i na vrijeme,
- sigurnost, ostvarena kvalificiranim i uslužnim djelatnicima koji ulijevaju povjerenje i pouzdanost,
- ljubaznost, realizirana pružanjem individualne pozornosti potrošačima i
- odgovornost, iskazana spremnošću za pružanje pomoći potrošačima i za brzo realizacijom usluge.

Poznavajući pet dimenzija kvalitete marketing-stručnjaci nalaze se pred izazovom kako osigurati visoku kvalitetu usluge i stalnost te kvalitete. Mnogo je mogućnosti za ostvarenje navedenog, ali je najprihvatljiviji model koji polazi od razumijevanja potreba potrošača, specificiranja kvalitete usluge, utvrđivanja karakteristika uslužnog osoblja i upravljanja očekivanjima potrošača – (Shema 4).

**Shema 4.** Model kvalitete usluge



Izvor: prerađeno prema Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: Marketing, Concept and Strategies, Houghton Mifflin, Boston, 1997.

Razumijevanje potreba potrošača ostvaruje se istraživanjem tržišta i redovitim i otvorenom komunikacijom sa uslužnim osobljem. U istraživanjima koja se provode različitim instrumentima istraživanja ispituju se stavovi potrošača o njihovim očekivanjima vezano za uslugu i njihove želje. Dobar izvor informacija za razumijevanje potreba potrošača je zaposleno uslužno osoblje koje je u stalnom kontaktu s potrošačima i jednostavno i brzo može interpretirati potrebe potrošača.

Jednom kada je uslužna tvrtka utvrdila potrebe potrošača slijedi utvrđivanja ciljeva tvrtke kako bi se osigurala uspješna isporuka kvalitetne usluge. Ti su ciljevi najčešće iskazani u terminima vezanim za osoblje i opremu. Za osoblje se mogu utvrditi kriteriji ponašanja, a oprema treba biti odgovarajućih karakteristika.

U trećem koraku pristupa se obrazovanju i treniranju uslužnog osoblja jer je ono ključno u isporuci usluge i percipiranju usluge kao kvalitetne. Pored obrazovanje i treninga razrađuje se sustav stimuliranja djelatnika koji ispunjavaju ciljeve. Vrlo je čest primjer da se, osim materijalnog stimuliranja, uslužno osoblje stimulira i na način da se najbolji istaknu izborom za najboljeg djelatnika tjedna ili mjeseca.

U zadnjem koraku uslužna tvrtka poduzima aktivnosti s kojima upravlja očekivanjima. Ona to čine pomoću promocijskih aktivnosti i internim komuniciranjem. U promociji se najčešće služi oglašavanjem, ali i drugim pristupima, kao što je poticanje usmene predaje (propaganda “od usta do usta”). Interno komuniciranje je iznimno važno kako se ne bi dogodilo da se promoviraju jedna očekivanja, a interno se o tome ne zna ili se nedovoljno vodi računa.

Zadnjih godina marketing-stručnjaci nalaze se pred izazovom uključenja u koncepciju proizvoda i drugih predmeta razmjene, kao što su gospodarski i drugi subjekti, destinacije, ideje i osobe.

**Imidž gospodarskih i drugih subjekata.** Naime, mnoge tvrtke poduzimaju aktivnosti da se kao cjelina plasiraju na svoje ciljno tržište. Ulažu se naponi da se od gospodarskog ili drugog subjekta učini poznati proizvod – marka. Ciljno tržište za te subjekte je razna publika – stvarni i/ili potencijalni potrošači. Radi se dakle o “samopromoviranju” gospodarskih i drugih subjekata na način da se poduzimaju aktivnosti kojima se stvara, održava i mijenja mišljenje i ponašanje publike u ciljnom tržištu.

Naftna tvrtka INA<sup>39</sup> se vrlo često ističe kroz sponzoriranje velikih natjecanja u auto-moto sportu, kao što su trke na automotodromu Grobnik, kao i kroz druga natjecanja, posebno u nogometu. Nastojanje je INE da se stvori “dobra slika” o tom gospodarskom subjektu kao subjektu koji vodi brigu o vrhunskom sportu. Tvrtka JGL<sup>40</sup> uključena je sa svojim donacijama i sponzo-rstvima u mnoge aktivnosti – od sporta do kulture i znanosti. Tako je ona npr. glavni sponzor sinkro kluba *Aqua Maris*, čime u ukupnosti stvara sliku tvrtke koja je uključena u zbivanja u gradu u kojemu djeluje. *Novi list*<sup>41</sup> kao izdavačka tvrtka koja najveći dio prodaje svojih izdanja ostvaruje u riječkoj regiji uključuje se u sve značajnije kulturne, sportske i druge događaje u regiji ili je njihov inicijator. Tako je npr. dobro poznata i prihvaćena manifestacija “Homo si teć”, čiji se prihodi namjenski usmjeravaju za razvoj sporta mladih. Time *Novi list* stvara povoljnu sliku o svojoj ulozi u razvoju mladih i lokalne zajednice.

**Mjesta.** Mjesta življenja se također mogu promatrati kao proizvod koji je predmet razmjene na tržištu. Pojedina mjesta, neovisno o tome radi li se o gradovima, regijama ili državama, poduzimaju aktivnosti kako bi stvorila, održala ili izmijenila odnos ili reakcije prema tom određenom mjestu. Istra je npr. kroz Master plan prihvaćen 2004. godine definirala svoj razvoj i odnos prema ciljnom tržištu – domicilnom stanovništvu i turistima. Odredila je sedam klastera, svaki sa svojom vizijom razvoja i vizijom razvoja Istre kao regije. Tako je npr. Umag usmjeren prema aktivnom odmoru s kratkim boravcima vezanima za sport i zdrav život; Poreč kao koncentracija doživljaja s bogatom kulturnom baštinom; Vrsar kao ribarsko naselje s umjetničkom dušom itd.

Grad Rijeka vrlo uspješno se repositionira iz industrijskog središta u središte uslužnih djelatnosti. Projektom *Rijeka Gateway*, uz podršku svjetske banke, čitav lučki prostor i lučke djelatnosti će se modernizirati. Od posebnog značaja će biti uređenje putničke luke i putničkog terminala, čime će Rijeka do 2009. godine postati i

<sup>39</sup> <http://www.ina.hr>

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

<sup>41</sup> <http://www.novilist.hr>

značajno turističko odredište. U tu svrhu bit će uloženo 155 milijuna dolara, od čega veliki udio otpada na cestovnu infrastrukturu kojom će se luka spojiti sa zaledem, dok će 55 milijuna dolara biti uloženo u lučke investicije.<sup>42</sup>

**Ideje.** Ideje su proizvod i kao takve mogu biti predmet razmjene na tržištu. Ideje koje se plasiraju na tržište su raznovrsne, ali one od posebnog interesa su društveno korisne ideje. To su aktivnosti zdravog života, aktivnosti protiv pušenja, borba protiv alkoholizma, akcije koje provode pojedine udruge u cilju realizacije ravnopravnosti spolova, borba protiv nasilja u obitelji i drugo. Ciljno tržište za pojedine ideje je različito o čemu marketing-stručnjaci moraju voditi računa prigodom kreiranja marketing-programa. Naime, ciljna publika prema kojoj je umjerena aktivnost za borbu protiv alkoholizma najčešće se odnosi na populaciju srednje dobi i vozače. Aktivnosti koje se provode protiv pušenja kao ciljnu publiku imaju pušače, ali i potencijalne pušače. Nositelji aktivnosti su razne udruge građana, kao što je Škola narodnog zdravlja *Andrija Štampar*,<sup>43</sup> koja organizira škole nepušenja, ali i nadležna ministarstva. U Hrvatskoj se u akcije protiv pušenja uključilo Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi,<sup>44</sup> koje je preko Hrvatskog zavoda za javno zdravstvo<sup>45</sup> uključilo

Slika 3. Červar i rukometaši



Izvor: <http://www.infotoweb.com> (10.02.05)

osobnoj karijeri, ali i tvrtki u kojoj je osoba zaposlena ili stranci čije političke ideje zastupa.

hrvatsku javnost u međunarodnu akciju “Prestani pušiti i pobijedi!”.<sup>46</sup> Natječaj se na inicijativu Svjetske zdravstvene organizacije održava po šesti put, s ciljem poticanja pušača da donesu odluku o prestanku pušenja, odreknu se po zdravlje štetne navike i pridonesu unapređenju vlastitog zdravlja kao i stvaranju okoliša bez duhanskog dima.

**Osobe.** Osobe se također mogu promatrati kao proizvod jer su i one na neki način predmet razmjene na tržištu. Marketingom za pojedinu osobu, tzv. osobni marketing (*self marketing*), nastoji se stvoriti, održati ili izmijeniti odnos ciljnog tržišta prema osobi. Ovdje je moguće promatrati dva pristupa.

Prvi, kada se od osobe stvara “dobar proizvod”, što je najčešće vezano za političare i ključne osobe u gospodarskim i drugim subjektima, i time stvara imidž koji pridonosi

<sup>42</sup> <http://www.novolist.hr> 15.03.2005

<sup>43</sup> <http://www.snz.hr/nepusenje>

<sup>44</sup> <http://vlada.hr>

<sup>45</sup> <http://www.hzjz.hr/epidemiologija/quitandwin.htm>

<sup>46</sup> Prvi natječaj 1994. okupio je 60.000 sudionika iz 13 zemalja, a drugi natječaj 1996. godine skoro 70.000 sudionika iz 25 zemalja Europe. 1998. godine u natječaju je sudjelovalo 48 zemalja iz cijelog svijeta s ukupno oko 200.000 sudionika, 2000. godine sudjelovalo je oko 430.000 sudionika iz 71 zemlje. U 2002. godini natječaj Quit&Win okupio je oko 670.000 sudionika iz 76 zemalja. U 2005. godini očekuje se sudjelovanje oko 1.000.000 ljudi koji žele prestati pušiti iz stotinjak zemalja širom svijeta. (<http://www.hzjz.hr/epidemiologija/quitandwin.htm> 03. 03. 2005.).

Tako su npr. sukobljavanjem svojih stavova dva kandidata za predsjednika država u izborima krajem 2004. godine – Mesić i Kosor – prezentirala svoj odnos prema aktualnim problemima u hrvatskom društvu i time “kupovala” glasove birača. U raspravi su dominirale teme vezane za *Družbu Adria*, pobačaj, odnos s Haagom i razvoj gospodarstva.<sup>47</sup>

Drugi je pristup kada se osoba koja je afirmirana u društvu – bilo da se radi o sportu, kulturi, znanosti, gospodarstvu ili politici – koristi za promicanje pojedinih ideja ili tvrtki. U hrvatskom Saboru kao predstavnici raznih stranaka nalaze se osobe koje dolaze iz svijeta sporta, kulture i gospodarstva i svojim radom pridonose stranci i Saboru. Dobar primjer su dvoje poznatih sportaša Lino Červar (slika 3), kao trofejni rukometni trener, i vrhunski sportaš *ultimate fight-pride* Mirko Filipović.

---

<sup>47</sup> Izvor: HRT tijekom predsjedničke kampanje 2004.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Obranite tvrdnju da se u marketinškom smislu i ideja i usluga tretiraju kao proizvodi.
2. Tri su razine proizvoda: neopipljiva, opipljiva i obogaćivanje proizvoda (dodana vrijednost). Objasnite navedene tri razine prilikom kupnje ove knjige.
3. 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?
4. 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.
5. Kada je prije nekoliko godina tvrtka *Podravka* lansirala na tržište *Straciatelino*, je li ona proširila ili produbila svoj asortiman? Što se pak desilo asortimanu kada je nedavno uvela kategoriju zamrznutih proizvoda? Smatrate li *Podravkin* asortiman proizvoda konzistentnim? Obrazložite!
6. Činjenica da nikada ne možete imati baš istu frizuru kao Vaša najbolja prijateljica, pa čak i ako idete u isti frizerski salon, veže se za jedno od svojstava usluge. Koje?
7. Okarakterizirajte svaku od usluga: uslugu obrazovanja, uslugu javnog prijevoza i uslugu kozmetičkog salona prema sljedećih 5 kriterija: tržište, intenzitet angažiranosti osoblja, razina kontakta s potrošačima, razina vještine uslužnog osoblja, ciljevi uslužne tvrtke.



## INTERNET VJEŽBA: *Raj*

Tvrtka *Raj* servis je generalni distributer *Gericom* prijenosnih računala za Republiku Hrvatsku. Tvrtka posluje deset godina te je pažljivim planiranjem, odabirom poslovnih partnera i distributera, kao i osmišljenim marketinškim pristupom, stvorila respektabilno ime *Raj*, prepoznatljivo i cijenjeno. Neprekidno obogaćuje svoju ponudu novitetima, a obavijesti o novim proizvodima, uslugama te pogodnostima kupnje dostupne su na internet stranicama tvrtke. Posjetite *web*-stranicu tvrtke *Raj* na adresi:

<http://www.raj.hr>

Pitanja:

1. Opišite tri osnovne razine proizvoda na primjeru prijenosnih računala marke *Gericom* iz ponude tvrtke *Raj*. Koja od tih razina, po vašem mišljenju, ima najveći utjecaj na potrošača pri kupnji spomenutog proizvoda?
2. Izvršite analizu proizvodnog programa tvrtke *Raj*.
3. S obzirom na model kvalitetne usluge, analizirajte kvalitetu usluge koju ima ova tvrtka.

Slika 4. *web*-stranica tvrtke *Raj*

The screenshot shows the website for 'raj computer shop'. At the top, there's a navigation bar with 'PROIZVODI' and a breadcrumb trail: 'Multimedija - Gericom prijenosna računala - Raj konfiguracije - digitalni fotoaparati'. Below this is a large banner for 'GERICOM GLAVNI DISTRIBUTER' with a blue mobile phone. A search bar shows '0 nama' and a 'Kontaktirajte nas' button. A secondary navigation bar includes 'raaj computer shop' and links for 'Načini plaćanja', 'Akcije', 'Maloprodaja', 'Veleprodaja', and 'Servis'. The main content area is divided into two columns. The left column contains three news items: one about RAJ configurations (28.04.2005), one about Apple iPods (25.04.2005), and one about Sony models (19.04.2005). The right column features four product category tiles: 'prijenosna računala', 'raj konfiguracije', 'digitalni fotoaparati', and 'raj multimedija'. At the bottom, there's a search bar with 'Prijenosna računala' selected and a 'Pretraživanje' button. A footer contains copyright information: '© Copyright 2003. - Sva prava pridržana - RAJ-SERVIS d.o.o. - Dizajn i izrada: faceBlue Studios'.

Izvor: <http://www.raj.hr> (20.04.05)

## SLUČAJ: **Proizvodni program tvrtka za proizvodnju napitaka *Hokus-pokus***<sup>48</sup>

Dopredsjednica za marketing poduzeća za proizvodnju napitaka *Hokus-pokus* iz Samobora, gđa Vesna Perić, odložila je najnoviji izvještaj o zadovoljstvu potrošača paletom čajeva svoje tvrtke i uzdahnula. Na koji način obogatiti ponudu? Naime, odjel razvoja u tvrtci već duže vrijeme radi na proširenju palete čajeva, ali dobitna kombinacija još nije postignuta. Rezultati izvješća, predstavljaju dodatni pritisak, jer potvrđuju da tržište zahtijeva nove proizvode, nove opcije ili nove varijante. Ne ponudi li im *Hokus-pokus* novosti, ponudit će im ih netko drugi. S druge strane, ako ponuđeni proizvod nije onaj pravi, bolje je i ne ponuditi ga. Za pet dana, sastanak je Uprave poduzeća na kojem se treba donijeti konačna odluka o proizvodnom programu koji će se proizvoditi naredne 2006. godine. Do tada gospođa Perić mora pripremiti prijedlog vezan za paletu čajeva.

Tvrtka za proizvodnju napitaka utemeljena je sredinom prošlog stoljeća u gradiću na sjeveru Hrvatske. U proizvodnju kreću sa skromnim kapacitetima koje su, nakon što se potražnja za njihovim praškastim napitcima razvila, povećali i tijekom godina osuvremenili. Trenutno njihovi proizvodi zauzimaju značajan udio na hrvatskom tržištu.

Proizvodni program *Hokus-pokusa* u početku poslovanja činili su samo praškasti napitci i bomboni. Tijekom zadnjih nekoliko godina proširio se na izotonična pića, vitamine u šumećem obliku te čajeve. Trenutni program čajeva čine domaći čajevi (kamilica, metvica i dr.), mješavine domaćih čajeva (šipak s hibiskusom, koromač i kamilica i dr.), te voćni čajevi koji se mogu proizvesti s različitim dodacima (vitamini, med, rum) i u različitim kombinacijama voćnih okusa (jabuka i naranča, dinja i breskva).

Gospođa Perić zna da treba brzo reagirati jer pet dana je kratak rok za prijedlog odluke o proizvodnom programu te pripremu plana za njegovo izvođenje u narednoj godini.

---

<sup>48</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, dipl. oec., magistrandica, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

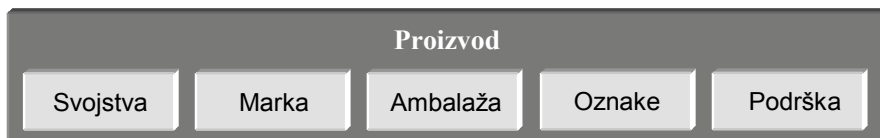
## **2. KONCEPCIJA KORISTI – KOMBINACIJA ELEMENTA PROIZVODA**

Ciljevi:

- Razumjeti svojstva proizvoda.
- Raspraviti terminologiju vezanu za marku proizvoda.
- Utvrditi značaj i ulogu ambalaže.
- Opisati označavanje proizvoda.
- Identificirati potrebu za podrškom proizvodu.

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 podrške proizvodu. Svi oni zajedno predstavljaju elemente proizvoda o kojima se u nastavku raspravlja uz uvažavanje stavova više autora<sup>49</sup> – (Shema 5.).

**Shema 5.** Elementi proizvoda



Marketing-stručnjaci imaju na raspolaganju pet elemenata proizvoda koji su prisutni u svakom proizvodu, ali je njihova kombinacija različita. Naime, marketing-stručnjaci nastoje proizvod učiniti različitim od proizvoda konkurencije i pritom koriste upravo navedene elemente proizvoda. Tvrtna *Gavrilović*<sup>50</sup> će u svom programu suhomesnatih proizvoda kulen temeljiti na jednoj kombinaciji elemenata proizvoda, a tvrtka *Valpovo*<sup>51</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 podršku proizvodu. Najčešće se teži diferencijaciji koristeći kombinaciju svih elemenata proizvoda. U nastavku se raspravlja o svakom pojedinim elementu proizvoda.

## 2.1. SVOJSTVA PROIZVODA

Proizvodi raspolazu s više svojstava i nije moguće sugerirati redosljed njihove važnosti. Svojstva proizvoda su karakteristike po kojima se proizvodi identificiraju i međusobno razlikuju. Ona najčešće obuhvaćaju oblik, funkcije, koristi i način korištenja.<sup>52</sup> Svojstva proizvoda djeluju u zbiru i sumarno daju vrijednost proizvodu. Proizvod je mnogo više od predmeta koji je izrađen od nekog materijala,

<sup>49</sup> Skinner, S.J.: op. cit., str. 324-339.

Kotler, Ph. – Armstrong, G.: Marketing, An Introduction, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 243-262.

Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 245-261.

Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 331-343.

<sup>50</sup> <http://www.gavrilovic.hr>

<sup>51</sup> <http://www.valpovo.hr>

<sup>52</sup> Bennett, P. D., (urednik), Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association, NTC Publishing Group, 1998., str. 220.

koji zauzima prostor i ima težinu. Proizvod je skup opipljivih i neopipljivih svojstava kojima se zadovoljavaju potrebe i želje kupaca.

Rocco razlikuju tri svojstva proizvoda: opća, osnovna i posebna.<sup>53</sup> Svako od tih svojstava definirano je s više karakteristika. Tako npr. opća svojstva uključuju upotrebna i propisana svojstva; osnovna svojstva uključuju upotrebna, tehnička, estetska i ekonomska svojstva, a posebna svojstva uključuju estetska i ekonomsko-tehnička svojstva (Shema 6.).

**Shema 6.** Svojstva proizvoda

Opća	Osnovna	Posebna
Upotrebna <ul style="list-style-type: none"> <li>• Korisnost</li> <li>• Bezopasnost</li> <li>• Laka upotrebljivost</li> </ul> Propisana <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaštićenost</li> <li>• Ostale norme</li> </ul>	Upotrebna <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cjelovitost</li> <li>• Raznovrsnost upotrebe</li> <li>• Trajnost</li> </ul> Estetska <ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgled (oblik i boja)</li> <li>• Ostali osjetilni učinci (opip, okus, miris, zvuk)</li> </ul> Tehnička <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimenzija</li> <li>• Težina</li> <li>• Prenosivost</li> <li>• Pokvarljivost</li> </ul> Ekonomska <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cijena</li> </ul> Ekološka	Estetska <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privlačnost</li> <li>• Pomodnost</li> <li>• Naziv</li> </ul> Ekonomsko-tehnička <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipiziranost</li> <li>• Standardiziranost</li> <li>• Individualnost (uzorak)</li> </ul>

Izvor: Rocco, F., Marketinško upravljanje, Cema, Zagreb, 1994., str. 186.

Na osnovu navedenog može se rezimirati da svaki proizvod ima tri ključna svojstava. Ta se svojstva vezuju za:

- fizičke osobine,
- nefizičke (pridodate) osobine i
- korisnost proizvoda za potrošača.

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. Svaki je proizvod na svoj način jedinstven jer se razlikuje od drugih sličnih proizvoda i proizvoda koji pružaju sličnu korist potrošaču. Proizvođač namještaja *Slavonija drvna*

<sup>53</sup> Rocco, F., Marketinško upravljanje, CEMA, Zagreb, 1994., str. 186.

*industrija*<sup>54</sup> u svom proizvodnom programu npr. ima garnituru *Tomislav* visoke kvalitete i modernog dizajna koja nosi znak hrvatske kvalitete. Karakteristika te garniture je da je izgrađena od hrastovog drva s jednostavnom konstrukcijom i ergonomskim oblikom. Za ovu garnituru karakteristična je ugradnja površinskog dijela trupca te je tekstura hrastovine snažno istaknuta.

Najznačajnija osobina proizvoda sa stajališta marketinga je korisnost proizvoda za potrošača. Naime, svaki proizvod da bi bio uspješan na tržištu mora posjedovati ovu osobinu. 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. *Mercedes E* klase koji prodaje generalni zastupnik za Hrvatsku *Euroline*<sup>55</sup> je automobil koji vlasniku ispunjava osnovne potrebe prijevoza iz jedne točke u drugu. Međutim, ta se korist automobila može ostvariti i s mnogo jeftinijim automobilom, kao što je *honda jazz*, koji na hrvatskom tržištu prodaje *Honda*.<sup>56</sup> Vlasnici *mercedesa E* klase imaju i dodatne koristi iskazane kroz trajnost, dizajn, imidž i nadasve kroz statusni simbol koji osigurava automobil *mercedes*.

Potrošači očekuju da proizvod bude jedinstven i različit od sličnih koji se nude na tržištu. S tim u vezi, proizvod se promatra ne samo po fizičkim svojstvima već i u kontekstu slike ili imidža koju potrošači stvaraju o proizvodu.

Stvaranje adekvatne slike ili imidža proizvoda kod potrošača uspješnije se realizira ako i sama grana u kojoj djeluju poduzeća i same tvrtke ima odgovarajući imidž. Imidž proizvoda stvara se brigom o kvaliteti proizvoda, dizajnu te pred i postprodajnim uslugama – kao što su servis i jamstvo za proizvod.

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. Danas su potrošači sve više orijentirani na kupnju kvalitetnih proizvoda i spremni su platiti višu cijenu za kvalitetniji proizvod. To je tendencija o kojoj je nužno voditi računa, uvažavajući, međutim, spoznaju da kvaliteta proizvoda nije sama sebi cilj. Osnova za određivanje razine kvalitete ovisi o stavu potrošača i njegovoj ocjeni o potrebi veće ili manje kvalitete i s tim su u vezi nužnosti istraživanja u tom području. Prošla su, naime, vremena tehničkog poimanja kvalitete. Suvremeni uvjeti zahtijevaju marketinško poimanje koje uvažava promjene te činjenicu da s vremenom kvalitetni proizvodi postaju standardni i da traže inoviranje. Time kvaliteta proizvoda postaje dinamična veličina koju uvažavaju uspješne tvrtke. 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 greške u stvaranju proizvoda već i u težnji za unapređenjem isporučene vrijednosti potrošačima. Stvar je u tome da svaki zaposleni na svom radnom mjestu teži unaprijediti kvalitetu svog dijela poslovnog procesa, kao i onoga koji mu prethodi i koji se nakon njega nastavlja. Tako je npr. početkom 80-ih godina prošlog stoljeća tvrtka *Motorola*, među prvima uvela program TQM koji se temeljio na smanjivanju pogrešaka u proizvodnji i koji se

<sup>54</sup> <http://www.slavonija-di.hr>

<sup>55</sup> <http://www.euroline.hr>

<sup>56</sup> <http://www.honda.hr>

tijekom vremena modificirao u koncepciju kvalitete definirane od strane potrošača i koncepciju totalnog zadovoljstva potrošača.<sup>57</sup>

Dizajn proizvoda znači davanje proizvodu funkcionalni, estetskih i tehnoloških karakteristika. Dizajnom se ostvaruje konkurentna prednost, poboljšavaju karakteristike proizvoda, unapređuje komunikacija s potrošačima, razvija okruženje i drugo. I pored navedenih i drugih prednosti dizajn nije dovoljno korišten kao strateško sredstvo. Suvremeni dizajn podrazumijeva pružanje potrošačima onoga što oni od proizvoda očekuju, na način da to potrošači mogu doživjeti vizualno i drugim osjetilima. Dizajn proizvoda pod utjecajem je određenih ograničenja, koja se u osnovi svode na način korištenja i namjenu proizvoda (Slika 5.).

Slika 5. Moderno dizajnirani namještaj



Izvor: www.infotoweb.com (03.03.05.)

## 2.2. MARKA PROIZVODA

Marka je daljnji element proizvoda. Začeci marke (*brand*) vezuju se za davanje imena trgovinama, najčešće prema vlasniku, kako bi se one međusobno razlikovale. Međutim, bilo je i slučajeva da su pojedini proizvodi dobivali imena kao što je to davne 1888. godine učinio George Eastman za *Kodak*.<sup>58</sup>

Danas, upotrebom marke, tvrtke nastoje komunicirati s potrošačima diferencirajući se od konkurenata i nudeći proizvod traženih svojstava. Marka je naziv, fraza, simbol, dizajn ili njihova kombinacija, i koristi se s ciljem da se proizvod učini prepoznatljivim.<sup>59</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 (uprtjaču) s mlijekom u limenim kanticama. Navedeno simbolizira "mljekaricu", ženu koja je dolazila s Grobinštine, periferije Rijeke, da bi svoje mlijeko prodavala žiteljima grada.<sup>60</sup> Zaštitni znak je marka ili dio

<sup>57</sup> Kotler, Ph. – Armstrong, G.: op. cit., str. 244.

<sup>58</sup> Room, A.: *The History of Branding, A Key Marketing Tool*, u Murphy, J. M. (urednik), McGraw Hill, New York, 1987., str. 16.

<sup>59</sup> Bennett, P. D., (urednik), op. cit., str. 27.

Rocco, F., (urednik): *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1993., str. 245.

<sup>60</sup> <http://www.pikrijeka.hr>

Slika 6. Proizvodni program tvrtke PIK Rijeka



Izvor: www.pikrijeka.hr (24.02.05.)

individualizira pojedina tvrtka je uspješno rješenje i posebno rašireno kod tvrtki manjih dimenzija. Međutim, ako se u proizvodnom programu nalazi više proizvoda tada postoji mogućnost da se od svakog proizvoda gradi marka, da se kombiniraju marke proizvoda i marka tvrtke, da se stvara obiteljska marka za sve proizvode i obiteljska marka za svaku skupinu proizvoda. Prilikom odlučivanja o stvaranju marke proizvoda i eventualno o njenom proširivanju na ostale proizvode tvrtke se susreću sa značajnim izdacima koje treba uvažavati prilikom ocjenjivanja prednosti poslovanja po osnovi predloženih varijanti.

Uvažavajući stavove Kotlera razlikuju se četiri pristupa definiranju imena marke:<sup>61</sup>

- pojedinačno ime marke,
- zajedničko obiteljsko ime za sve proizvode,
- posebno obiteljsko ime za proizvode i
- trgovačko ime tvrtke kombinirano s pojedinačnim imenima proizvoda.

marke koji je registriran i zaštićen od upotrebe drugih tj. zaštitni znak može koristiti samo njezin vlasnik (Slika 6.).

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 raspolaganje jamstvom o jedinstvenosti kvalitete proizvoda.

Prilikom odlučivanja o stvaranju marke proizvoda i eventualno o njezinom proširivanju na ostale proizvode, pojedini gospodarski ili drugi subjekti susreću se sa značajnim izdacima koje treba uvažavati prilikom ocjenjivanja prednosti poslovanja s markom proizvoda.

**Utvrđivanje marke.** Stvaranje marke od proizvoda s kojim

<sup>61</sup> Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 450.



Strategija pojedinačnih imena marki prisutna je npr. kod tvrtke *Jadran galenski laboratorij*<sup>62</sup> koja sa svakim proizvodom gradi i marku proizvoda. Tako je moguće prepoznati proizvode kao što su *Aqua Maris*, *Holyplant*, ili npr (Slika 7.).

Strategiju zajedničkog obiteljskog imena za sve proizvode koristi i tvrtka *Zdenka*<sup>63</sup> koja nudi čitavu paletu topljenih sireva pod zajedničkim nazivom *Zdenka* sirevi za mazanje.

Strategiju posebnog obiteljskog imena koristi npr. tvrtka *Istravino* za svoj proizvodni program bezalkoholnih pića. Taj se program plasira na tržište pod obiteljskom markom *Lero* i obuhvaća bezalkoholna pića – od različitih voćnih sokova do čajeva i gaziranih pića.

Strategiju korištenja imena tvrtke s pojedinačnim imenima proizvoda koristi tvrtka *Liburnija rivijera hoteli* koja svoje usluge hotelskog smještaja plasira pod jednim imenom – LRH, ali u zajedništvu s imenom hotela i nazivom posebne ponude koja se u hotelu nudi (kao što je to kongresna ponuda, ponuda *wellnessa*, ponuda aktivnog odmora i dr.).

**Vrste marke.** Marku mogu posjedovati proizvođači i trgovci, ali se na tržištu plasiraju i proizvodi bez marke. Potrebno je stoga razlikovati tri vrste maraka:

- marke proizvođača,
- privatne marke i
- generičke marke.

Marka proizvođača je marka koja je stvorena i u vlasništvu je proizvođača proizvoda. Proizvođač koristi svoju marku za unapređenje i plasman proizvoda na tržište te poticanje potražnje kod potrošača, što indirektno utječe i na distributere koji nabavljaju veće količine kako bi zadovoljili naraslu potražnju za proizvodom. Tvrtka *Perković* koristi svoju marku JLM u plasiranju svojih proizvoda kao što su npr. JLM sklopke za male i srednje brodske motore (Slika 8.).

Privatna marka je marka koja je stvorena i u vlasništvu je trgovca na veliko i trgovca na malo. Proizvodi s privatnom markom ne sadrže podatke o proizvođaču već isključivo o trgovcu, koji na taj način osiguravaju vlastitu promociju i ostvarivanje veće dobiti. Veća dobit rezultat je nabave većih količina proizvoda po nižim cijenama

Slika 7. Proizvod tvrtke JGL



Izvor: <http://www.jgl.hr> (03.02.05.)

<sup>62</sup> <http://www.jgl.hr>

<sup>63</sup> <http://www.zdenka.hr>

Slika 8. Logo tvrtke JLM Perković



Izvor: www.jlm-perkovic.hr (16.02.05.)

i oblikovanja cijena bez utjecaja proizvođača. U Hrvatskoj su se privatne marke javile s pojavom velikih inozemnih trgovačkih i domaćih lanaca kao što su *Billa*,<sup>64</sup> *Kaufland*,<sup>65</sup> *Mercatone*,<sup>66</sup> *Getro*,<sup>67</sup> *Konzum*<sup>68</sup> i drugi. Svaki od tih lanaca je za određene proizvode stvorio vlastite – privatne marke. Tako npr. *Getro* ima privatnu marku *Grandi*, *Konzum* ima K+, *Billa* ima *Clever* itd.

Konkurencija između marki proizvođača i privatnih marki je sve prisutnija i sve intenzivnija na hrvatskom tržištu. Proizvođači naprosto teško mogu odoljeti marketinškim izazovima proizvodnje za velike trgovačke lance, odnosno za stvaranje njihove privatne marke. Za očekivati je nastavak trenda ekspanzije privatnih marki.

Generička marka se zapravo odnosi na proizvode bez marke. Naime, proizvodi koji nemaju niti marku proizvođača, niti privatnu marku, su proizvodi bez marke koja se naziva generičkom markom. Takvi se proizvodi prepoznaju samo pripadanjem u određenu kategoriju proizvoda. Takva je npr. omotnica za pismo bez otisnute marke proizvoda u odnosu na omotnicu koja ima otisnutu marku proizvoda, kao što je to npr. *Lipa Mill*.<sup>69</sup> Najčešće su to proizvodi nižih cijena, ali slične kvalitete, tako da mnogi potrošači preferiraju upravo proizvode bez marke tj. proizvode s generičkom markom.

**Strategije marke.** Gospodarski i drugi subjekti imaju na raspolaganju četiri strategije određene kategorijom proizvoda (postojeća/nova kategorija proizvoda) i nazivom marke (postojeći/novi naziv marke). Te strategije su: strategija produbljenja linije proizvoda, strategija proširenja marke, strategija više marki i strategija novih marki.<sup>70</sup> (shema 7.)

Shema 7. Strategije marke

		Kategorija proizvoda	
		Postojeće	Nove
Naziv marke	Postojeći	Produbljenje linije	Proširenje marke
	Novi	Više marki	Nove marke

Izvor: Kotler, Ph. – Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Principles of : Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 479.

<sup>64</sup> <http://www.billa.hr>

<sup>65</sup> <http://www.kaufland.hr>

<sup>66</sup> <http://www.mercatone.hr>

<sup>67</sup> <http://www.getro.hr>

<sup>68</sup> <http://www.konzum.hr>

<sup>69</sup> <http://www.lipamill.hr>

<sup>70</sup> Kotler, Ph. – Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 479.

Gospodarski i drugi subjekti koriste strategiju produbljenja linije proizvoda kada uvode proizvod koji po svojim karakteristikama spada u postojeću kategoriju proizvoda pod istim nazivom marke. Tako je npr. *Istravino*<sup>71</sup> u 2004. godini proširilo liniju proizvoda novim proizvodom *Lero* zimski čaj (*winter tea*) u postojećoj kategoriji bezalkoholnih pića i unutar marke *Lero*.

Strategija produbljenja linije je razmjerno jednostavno i jeftino uvođenje nepoznatog proizvoda iz postojeće kategorije pod “krovom” poznate marke. Ta strategija suočava se i s određenim rizicima koji se vezuju za pretjerano širenje linije proizvoda, čime se gubi specifičnost same marke proizvoda i neizravno svih proizvoda pod njezinim “krovom”.

Strategija proširenja marke koristi se u slučaju kada se želi postojeću uspješnu marku proizvoda koristiti za uvođenje novog ili inoviranog proizvoda u novu kategoriju proizvoda. Tvrtka PIK Rijeka<sup>72</sup> je u 2004. godini uvela novi proizvod – jogurt s okusom ananasa pod afirmiranom markom proizvoda *Tonka*. Takva strategija ima čitav niz prednosti jer afirmirana marka pomaže uvođenje proizvoda u novoj kategoriji proizvoda. Međutim, strategija proširenja marke vezana je i za određeni rizik. Taj rizik je posebno prisutan u slučaju kada iz određenih razloga marka proizvoda propadne, što neizravno utječe na uspjeh postojećih i novih proizvoda pod njenim “krovom”.

Gospodarskim i drugim subjektima na raspolaganju je i strategija više marki. Ona se svodi na uvođenje u postojeću kategoriju proizvoda više marki. Tvrtka *Kraš*<sup>73</sup> u okviru postojeće kategorije proizvoda – keksi i čajno pecivo – u 2004. godini uvela je nove marke proizvoda *Krašotica* i *Krašuljci*. Kao i druge tako i strategija više marki ima prednosti i nedostataka. Prednosti ove strategije svode se na stvaranje različitih karakteristika proizvoda za svaku pojedinu marku proizvoda koja po svojoj osnovi privlači potrošače. Nedostatak je takve strategije u tome što se sa svakom markom proizvoda može zauzeti samo manji udio na tržištu, tako da je moguća situacija da se niti s jednom markom ne ostvaruje dobit.

Kada nisu zadovoljni rezultatima koje ostvaruju s postojećim markama proizvoda gospodarski i drugi subjekti razvijaju strategiju nove marke proizvoda za proizvode u novoj kategoriji proizvoda.

### 2.3. AMBALAŽA PROIZVODA

Ambalaža je element proizvoda kojim se unapređuje prodaja, ali ambalaža ima i druge funkcije. Riječ je zapravo o izradi i dizajniranju ambalaže za određeni proizvod.<sup>74</sup> To je proces stvaranja ambalaže za proizvode u krutom, tekućem ili plinovitom stanju da bi se proizvodi zaštitili u transportu i manipulaciji te se njihovo korištenje učinilo jednostavnijim. Iako je osnovna funkcija ambalaže zaštita proizvoda, ambalaža se koristi i za diferencijaciju proizvoda, skretanje pozornosti na proizvod i

<sup>71</sup> <http://www.ivex.hr>

<sup>72</sup> <http://www.hupi.hr/pik.rijeka>

<sup>73</sup> <http://www.kras.hr>

<sup>74</sup> Skinner, S.J.: op. cit., str. 331.

Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 338.

kao osnova za komunikacijske poruke. Uz ambalažu usko je povezana i aktivnost dizajniranja ambalaže, kako bi vizualni efekti, pored zaštite proizvoda, bili ispunjeni. Iz navedenog proizlazi da ambalaža ima tri osnovne funkcije:<sup>75</sup>

- zaštitnu,
- informativnu i
- komercijalnu.

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. Tvrtna *Mgk-pack*<sup>76</sup> specijalizirala se za proizvodnju ambalaže od lima za prehrambenu i kemijsku industriju. Proizvodni program limenki za prehrambenu industriju obuhvaća limenke za mesne sadržaje, limenke za povrće, 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 9.).

**Slika 9.** Ponuda tvrtke *Mgk-pack*



Izvor: <http://www.mgk-pack.com> (03.03.05)

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. Tvrtna *Mgk-pack* po nalogu naručitelja na ambalažu od lima tiska tekst koji prati sadržaj ambalaže. U *Mgk-packu* ističu da su u "...mogućnosti izgraditi litografirane limenke u više boja, što je i čest zahtjev naših kupaca".<sup>77</sup>

Ambalaža ima i komercijalnu funkciju, tj. služi kao promocijsko sredstvo. Ambalaža je stoga odgovarajućeg oblika, dizajna, boje i s oznakama koje privlače pažnju potrošača. Ambalažom se kao promocijskim sredstvom upravlja u zajedništvu s drugim elementima promocijskog miksa kako bi se vizualno i sadržajno poduprlo promociju proizvoda. Tvrtna *Mgk-pack* po nalogu naručitelja na ambalažu od lima tiska slike i/ili simbole kako bi se pojačao vizualni efekt.

Iako se smatra da je za potrošače ambalaža iznimno važna i da se atraktivnom ambalažom postižu dobri rezultati, nije uputno niti pretjerivati u izradi skupe ambalaže koja troškovno opterećuje proizvod. Za utvrđivanje ravnoteže potrebno je istražiti stavove potrošača o njihovoj spremnosti da plate više za kvalitetniju ambalažu. Pored takvih odluka marketing-stručnjaci susreću se i s potrebom da donose odluke o

<sup>75</sup> Rocco, F., (urednik), op. cit., str. 17.

<sup>76</sup> <http://www.mgk-pack.com>

<sup>77</sup> <http://www.mgk-pack.com> (05.03.2005.)

volumenu ambalaže tj. odlučuju je li primjerenije da određeni proizvod bude ambalažiran u više manjih ili jednu veću ambalažu. Također, marketing-stručnjaci donose odluke o tome je li primjerenije neki proizvod isporučivati u ambalaži od više komada ili pojedinačno; u staklenoj, plastičnoj, limenoj, drvenoj ili ambalaži od nekog drugog materijala.

Tvrtka *Istravino*<sup>78</sup> svoje vrhunsko vino *Malvaziju* u bocama pakira u posebno dizajniranu drvenu ambalažu, što daje dodatni vizualni efekt proizvodu.

Na značaj ambalaže ukazuju i rezultati istraživanja koji pokazuju da se veći efekt ostvari promjenom ambalaže nego kad se ti isti izdaci usmjere na promocijske aktivnosti. Uspješna ambalaža ostvaruje se ako se ambalaža tretira kao “sustav” koji vodi računa o utjecaju ambalaže na publicitet, distribuciju, troškove i nabavu, te ako se vodi računa o ambalaži kao potpori strategiji marketinga, odnosno ako ona izvršava temeljne funkcije zaštite, poticanja nabave i ako je karakterizirana praktičnošću. Informacijski aspekt ambalaže ostvaruje se adekvatnim označavanjem ili etiketiranjem proizvoda, što je predmet rasprave u sljedećoj točki.

## 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 priliječljene 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>79</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>80</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

Slika 10. Proizvod tvrtke *Belupo*



Izvor: <http://www.belupo.hr> (26.03.05.)

<sup>78</sup> <http://www.istravino.hr>

<sup>79</sup> <http://www.koestlin.hr>

<sup>80</sup> <http://www.belupo.hr>

(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 (Slika 10.).

## 2.5. PODRŠKA PROIZVODU

Podrška proizvodu sastavni je dio proizvoda. Ona se realizira pred i postprodajnim uslugama koje nisu izravno vezane za proizvod, ali utječu na stvaranje povoljne slike o proizvodu. U cilju stvaranja zadovoljnog i privrženog potrošača 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 na njihovu pismenu ili usmenu reakciju i uspostavile su službe za odnose s potrošačima. Te službe reagiraju na telefonske upite i na pismene pritužbe i upite potrošača. Tako npr. mnogi gospodarski i drugi subjekti, kao što su *Lura*,<sup>81</sup> *Getro*,<sup>82</sup> *Iskon*<sup>83</sup> i drugi, osiguravaju svojim potrošačima telefonske razgovore na besplatnim potrošačkim brojevima 0800 277 277 (*Lura*), 0800 88 08 (*Getro*), 0800 1000 (*Iskon*).

Mnoge tvrtke za svoje proizvode pružaju jamstvo i besplatno otklanjanje kvarova u jamstvenom roku. Na taj se način kod potrošača stvara utisak o povećanoj kvaliteti proizvoda. Pružanjem jamstva za ispravnost proizvoda tvrtke se obvezuju da će kupljeni proizvod ispravno funkcionirati u određenom vremenu. U tom periodu koji se naziva jamstveni rok proizvođač preuzima obvezu da eventualne greške na proizvodu otkloni bez naknade (ako je proizvod propisno korišten). Jamstvo, dakle, ima dvije funkcije: da štiti potrošača, što proizlazi iz pravnog aspekta jamstva, i da potiče na kupnju. Jamstvo potiče na kupnju jer potrošačima pruža dodatnu sigurnost da će proizvod u predviđenom vremenu ispravno funkcionirati.

Proizvođač automobila KIA na sva vozila daje jamstvo od 3 godine ili do 100.000 prijeđenih kilometara. Jamstvo prestaje ispunjenjem jednog od oba uvjeta. U jamstvu su obuhvaćeni svi dijelovi vozila za koje se može, uz normalnu upotrebu vozila i redovito održavanje, zaključiti da su neodgovarajući zbog pogreške u materijalu ili izradi. Jamstvo obuhvaća i lakirane površine i jamstvo od prohrđavanja lima karoserije.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> <http://www.lura.hr>

<sup>82</sup> <http://www.getro.hr>

<sup>83</sup> <http://www.iskon.hr>

<sup>84</sup> [http://www.kia.hr/pregio\\_garancija.php](http://www.kia.hr/pregio_garancija.php)

Ostale postprodajne usluge vezuju se za savjetovanja, pružanje uputa za instaliranje i korištenje proizvoda, za demonstriranja, poduku i izobrazbu te pružanje drugih usluga. Podrška proizvodu koju nudi pojedini gospodarski ili drugi subjekt kod potrošača stvara osjećaj veće sigurnosti, što je često opredjeljujući čimbenik pri kupnji proizvoda.

Analiza karakteristika i specifičnosti proizvoda ukazuje na svu složenost problematike s kojom se suočavaju gospodarski i drugi subjekti pri definiranju sadržaja proizvoda i pojedinih njegovih elemenata.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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?
2. Tri su svojstva proizvoda: opća, osnovna i posebna. Ako kažemo da je vjenčanica bijela, da se lako u njoj kreće, da nije preskupa i da je lijepa, jesmo li spomenuli sva tri svojstva proizvoda? Koje svojstvo vjenčanice pripada kojem tipu svojstva?
3. U zadnja dva desetljeća razvijen je pokret kvalitete prema kojemu tvrtke grade uspjeh na programu stalnog unapređenja kvalitete – TQM. Pojasnite koncept TQM.
4. Razlikuju se četiri pristupa definiranju imena marke: pojedinačno ime marke, zajedničko obiteljsko ime za sve proizvode, posebno obiteljsko ime za proizvode i trgovačko ime tvrtke kombinirano s pojedinačnim imenima proizvoda. Navedite po jedan primjer za svako ime marke među hrvatskim markama proizvoda.
5. Privatna marka je marka koja je stvorena i u vlasništvu je trgovca na veliko i trgovca na malo, te stoga ne sadrži podatke o proizvođaču već isključivo o trgovcu koji na taj način osiguravaju vlastitu promociju i ostvarivanje veće dobiti. Koje su po Vašem mišljenju za proizvođača prednosti, a koji nedostaci proizvodnje proizvoda za privatne marke?
6. Ambalaža ima tri osnovne funkcije: zaštitnu, informativnu i komercijalnu. Navedite primjer proizvoda kod kojeg ambalaža ima primarno zaštitnu, kod kojeg ima primarno informativnu, kod kojeg primarno komercijalnu funkciju te kod kojeg su sve tri funkcije podjednako bitne.
7. Podrška proizvodu se realizira pred i postprodajnim uslugama koje nisu izravno vezane za proizvod, ali utječu na stvaranje povoljne slike o proizvodu. Smatrate li jednako bitnima pred i postprodajne usluge ili smatrate da su jedne od njih bitnije? Obrazložite.



## INTERNET VJEŽBA: *Somec interijeri d.o.o*

Tvrtka *Somec interijeri d.o.o.* u svom programu nudi velik izbor namještaja, od modernog do klasičnog. Na tržištu djeluje već 10 godina. U tvrtci smatraju da je kvaliteta i udobnost u svakom domu ono čemu teži suvremeni čovjek. Potrošačima su na raspolaganju savjetnici – specijalisti za interijere.

[www.somec-interijeri.hr](http://www.somec-interijeri.hr)

Pitanja:

1. Navedite koje fizičke, a koje nefizičke osobine sadrže proizvodi tvrtke *Somec-interijeri* te objasnite korisnost istih za potrošača?
2. Na koji način tvrtka *Somec-interijeri* može izvršiti strategiju produbljenja linije, strategiju proširenja marki, stragiju više marki te strategiju nove marke? Objasnite kako će pojedina od navedenih strategija utjecati na spomenutu tvrtku.
3. Objasnite koje funkcije ima ambalaža za namještaj tvrtke *Somec-interijeri*? Na koji način tvrtka realizira podršku proizvodima?

Slika 11. web-stranica tvrtke *Somec Interijeri*



Izvor: <http://www.somec-interijeri.hr> (01.02.05.)

## SLUČAJ: Politika proizvoda tvrtke *Imobilia*<sup>85</sup>

Tvrtka *Imobilia* bavi se proizvodnjom namještaja visoke kvalitete koji je većinom namijenjen inozemnom tržištu (80% plasmana). Proizvodi se ne izvoze pod vlastitom markom *Aventa* kao na domaćem tržištu, već se plasiraju u okviru inozemne multinacionalne marke *Vega*. Tvrtka *Vega* drži udio od 10% do 40% na različitim tržištima Europske unije, dok najjaču poziciju ima na kineskom tržištu i to čak 45%. U posljednje vrijeme vodi se žestoka konkurentska borba između nekoliko multinacionalnih tvrtki za ulazak na kinesko tržište. Čini se da bi kineski veletrgovci mogli popustiti pred širokogrudnim ponudama nekih konkurenata što bi *Vegi* značilo gubitak tržišnog udjela od 5% u tekućoj godini i čak 30% u roku od 5 godina. Konkurencija u svim svojim promocijskim aktivnostima, kao i u sklopu pregovora s kineskim veletrgovcima, kao ključne prednosti iznosi vlastitu superiornu kvalitetu izrade zasnovanu na upravljanju kvalitetom i vladanjem svim procesima, od nabave do prodaje. Osim toga, konkurencija je oštro napala *Vegu* činjenicom da se veliki dio njezinog namještaja sklapa u drugim zemljama (*Imobilia*) te da *Vega* nedovoljno kontrolira svoje kooperante. Stoga je uprava tvrtke *Vega* poslala okružnicu svim ključnim kooperantima, a koji to i nadalje žele biti, da u roku od 12 mjeseci moraju sve svoje poslovne procese certificirati prema međunarodnom standardu kvalitete ISO 9001. To za malu hrvatsku tvrtku *Imobilia* praktično znači mukotrpan posao koji počinje definiranjem politike kvalitete, postavljanjem ciljeva kvalitete i prepoznavanjem ciljeva na svim razinama u tvrtci, identifikaciju poslovnih procesa te, na kraju, uspostavu priručnika kvalitete, odnosno pisanih procedura, radnih uputa i kontrolnih listova na razini tvrtke za sve bitne aktivnosti. Sve to osigurava odvijanje svake aktivnosti na unaprijed programiran način, čime se jamči da će svaki proizvod u tvrtci *Imobilia* imati jednaki tretman od ulaska i obrade sirovine do proizvodnje, marketinga i otpreme.

Predstavnica uprave za kvalitetu i ujedno voditeljica ukupnog projekta certifikacije, Jasna Zlatić, dobila je zadatak da do kraja mjeseca upravi predstavi politiku kvalitete, kao i osnovne ciljeve kvalitete te da identificira i grafički prikaže ključne procese tvrtke *Imobilia* kako bi se kasnije formirale radne skupine koje će raditi na priručniku kvalitete i pisanju procedura i uputa za pojedine segmente tvrtke. Gospođa Zlatić svjesna je važnosti ovog zadatka i mogućnosti da cijela tvrtka izgubi tako značajnog partnera kao što je *Vega* te je odmah započela s definiranjem misije i vizije tvrtke iz kojih će derivirati politiku kvalitete, a zatim i ključne ciljeve (mjerljive, realne, poznate svima).

---

<sup>85</sup> Slučaj pripremio mr. sc. Marko Paliaga, zaposlen u poglavarstvu Grada Rovinaj, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

### 3. RAZVOJ NOVOG PROIZVODA

Ciljevi:

- Definirati novi proizvod.
- Opisati faze procesa razvoja novog proizvoda.
- Raspraviti proces prihvatanja i širenja novog proizvoda.
- Utvrditi uzroke neuspjeha novog proizvoda.

Razvoj gospodarskog i drugog subjekta pod snažnim je utjecajem odluka vezanih za marketing-miks, a unutar toga odluka vezanih za proizvod te posebno za razvoj novog proizvoda. Naime, ključni zadatak menadžmenta gospodarskih i drugih subjekata je da kontinuirano radi na pronalaženju načina za ostvarivanje što veće dobiti. Navedeno je moguće ostvariti povećanjem prodaje postojećih proizvoda ili razvojem novih proizvoda. Uvažavajući značaj razvoja novog proizvoda u nastavku se raspravlja o koncepciji novog proizvoda, procesu stvaranja novog proizvoda, procesu prihvaćanja novog proizvoda i na kraju se ističu ključni elementi zbog kojih pojedini proizvod ostvaruje uspjeh ili neuspjeh na tržištu.

### 3.1 KONCEPCIJA NOVOG PROIZVODA

Razvoj novog proizvoda (pod kojim se u kontekstu već rečenog podrazumijevaju roba, usluge i ideje) je izvor napretka, ali i rizika za gospodarske i druge subjekte. Novi proizvod je svaki proizvod koji se uvodi na tržište i koji se po svojim karakteristikama razlikuje od drugih proizvoda, pri čemu i potrošači takav proizvod doživljavaju kao nov. Novi proizvod može se razviti unutar pojedinih gospodarskih ili drugih subjekata ili se može kupiti od druge tvrtke ili pojedinačnog inovatora. U nekim slučajevima moguće je i naručiti stvaranje novog proizvoda ili jednostavno kupiti proizvod koji je zaštićen patentom.

Lamb, Hair i McDanie smatraju da je novi proizvod onaj proizvod koji je nov za svijet, tržište, za proizvođača, za prodavača ili je kombinacija navedenog.<sup>86</sup> Assael na osnovi kombinacije dimenzije "potrošači" i dimenzije "tvrtka" klasificira novi proizvod u tri kategorije (Shema 8). Razlikuje se proizvod koji je nov za tvrtku i potrošače, proizvod koji je nov za tvrtku, ali ne i za potrošače te proizvod koji je nov za potrošače, ali ne i za tvrtku. Assael je na osnovu rezultata istraživanja Booz, Allen & Hamilton studije o razvoju novih proizvoda izveo zaključak da je svega 10 % novih proizvoda koji su novi i za tvrtku i za potrošače. Postotak od 20% vezuje za proizvode koji su novi za tvrtku, ali ne i za potrošače i rezultat su uvođenja postojećih proizvoda na tržištu u proizvodnju pojedine tvrtke. Proširenje proizvoda čini 59% proizvoda koji su novi za potrošače, ali ne i za tvrtku. Navedeno je rezultat preinake postojećih proizvoda (26%), dodavanja novih elemenata postojećem proizvodu (26%) i repositioniranja postojećeg proizvoda (7%). Preostalih 11% novih proizvoda nije bilo moguće razvrstati u navedene kategorije novih proizvoda.

---

<sup>86</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: Marketing, 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998., str. 302.

**Shema 8.** Kategorije novog proizvoda

		Proizvod nov potrošačima	
		da	ne
Proizvod nov za tvrtku	da	Inovacija proizvoda (10% novih proizvoda)	Kopija proizvoda (20% novih proizvoda)
	ne	Proširenje proizvoda <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preinake (26% novih proizvoda)</li> <li>• Dodavanje (26% novih proizvoda)</li> <li>• Repozicioniranje (7% novih proizvoda)</li> </ul>	Nema novih proizvoda

Izvor: prerađeno prema Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 367. prema Booz Allen & Hamilton studiji o razvoju novih proizvoda

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 vezi razlikuju se tri stupnja inovacije:<sup>87</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”.

Kontinuirano inoviranje obuhvaća inoviranje koje se odvija redovito, a svodi se na neznatna unapređenje proizvoda, bilo u njegovoj strukturi, sadržaju, ambalaži ili dizajnu. Takva inoviranja susrećemo svakodnevno bilo da kupujemo jogurt s novim ukusom ili bezalkoholno piće u novoj ambalaži. Jedna od vrlo uspješnih inovacija koja pripada u kategoriju kontinuiranih inovacija je unapređenje ambalaže za mlijeko tvrtke *Vindija*.<sup>88</sup> Ta je tvrtka, za razliku od ostalih, svoje mlijeko ambalažirala u litrenu plastičnu bocu s velikim čepom. Upravo je veliki čep, kojim je otvaranje bitno olakšano, umnogome pridonio uspjehu navedene inovacije.

Dinamičko kontinuirano inoviranje obuhvaća inoviranje koje se ostvaruje na postojećem proizvodu, ali koje ima utjecaja na reakcije i ponašanje potrošača. Npr. *Panasonic*<sup>89</sup> u kategoriji kamera stalno unapređuje digitalne kamere koje postaju sve manje, sa sve većim memorijama te sve većim mogućnostima. Digitalne kamere koriste se i kao fotoaparati. Foto i video zapisi mogu se slati internetom rodbini i prijateljima, što potiče potrošače da mijenjaju odnos prema kameri od proizvoda koji se koristio za posebne prilike, kao što su godišnji odmori i proslave, u proizvod koji se koristi mnogo češće, pa i svakodnevno (Slika 12.).

Diskontinuirano inoviranje vezano je za tvrtke koje ulažu velika sredstva u istraživanje i razvoj. Diskontinuirano inoviranje ne može se “dogoditi” jer je to proces

<sup>87</sup> Rachman, D.J.: op. cit., str. 271.

<sup>88</sup> <http://www.vindija.hr>

<sup>89</sup> <http://www.panasonic.hr>

**Slika 12.** Proizvod tvrtke *Panasonic*

Izvor: <http://www.panasonic.com> (03.03.05.)

stvaranja potpuno novog proizvoda. U dalekoj prošlosti to je bilo stvaranje električne energije, nedavno pojava televizije, a danas brzi razvoj mikro-čipova. Razvoj nanotehnologije temelji se na činjenici da se svake tri godine javlja nova generacija mikro-čipova čije se karakteristike poboljšavaju za 400-500%. Projekcije razvoja ukazuju da će do 2020. godine računala biti moćna kao ljudski mozak, a 2040. godine jača od ljudske inteligencije.<sup>90</sup>

Stvaranje i uvođenje novih proizvoda na tržište rezultat je velikih napora i odricanja pojedinaca i tvrtki. Ulaganja su velika i često s neizvjesnim rezultatom. Navedeno je vezano sa skepticizmom koji zahvati pojedince, istraživačke timove pa i cijele tvrtke. Mnoge poznate i uspješne ideje imale su svoje skeptike.<sup>91</sup> Tako npr. u internom izvješću *Western Uniona* iz 1876. godine stoji: "Telefon ima previše nedostataka da bi se smatrao sredstvom za komunikaciju". Novija povijest ne samo da navedeno demantira već ukazuje da upravo telefon, pa mobilna telefonija, postaje najsnažnije sredstvo za komunikaciju. Poznata je i izjava Thomasa Watsona, predsjednika tvrtke IBM, iz 1943. godine: "Mislim da u svijetu postoji tržište za možda pet računala". Danas ta tvrtka svake sekunde proda više od pet računala. Novije doba također ima svoje "bisere". Tako je npr. glazbena tvrtka *Decca Recording Co.* odbila snimiti grupu *Beatles* 1962. godine s obrazloženjem: "Nama se ne sviđa njihovo muziciranje jer sviranje na gitari nije više u trendu". *Beatlesi* su, kao što je dobro poznato, postali svjetski poznata *rock and roll* grupa koja je obilježila jednu epohu, a tvrtkama koje su je pratile omogućila ostvarivanje velike dobiti.

Kako bi se smanjile pogreške u procjeni što je to novi proizvod Crawford je ponudio pet dimenzija kojima se definira novi proizvod.<sup>92</sup>

Prva dimenzija vezuje se za stvaranje potpuno novog tržišta tj. proizvod kojim se to ostvaruje potpuno je nov za tvrtku i za tržište, to su npr. bili mobilni telefoni za tvrtku *Nokia* koja se prethodno bavila drugom djelatnošću.

Druga dimenzija vezuje se za proizvod koji je nov za tvrtku, ali ne i za tržište. Tvrtka *OMV-ventil*<sup>93</sup> uvela je kuglaste ventile na tržište (i time ostvarila posebni uspjeh dobivanjem Znak hrvatske kvalitete u 2005. godini) što je novi proizvod za tvrtku, ali ne i za tržište.

Treća dimenzija odnosi se na nove proizvode kojima se nadopunjuje postojeća linija proizvoda određene tvrtke. Mediteranska salama, proizvod sa Znakom hrvatske kvalitete, za tvrtku *Improm*<sup>94</sup> predstavlja nadopunjavanje linije suhomesnatih proizvoda.

<sup>90</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: *Marketing, Real People, Real Choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 305., prema Port, O. - Gross, N. - Hof, R., - McWilliams, G. - *Wonder Chips: How They'll Make Computing Power ultrafast and Ultracheap*, Business week, 04. srpanj, 1994., str. 86-92.

<sup>91</sup> Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: op. cit. str. 237.

<sup>92</sup> Crawford, M. C.: *New Products Management*, 4<sup>th</sup> ed. Irwin, 1994., str. 9-11.

<sup>93</sup> <http://www.omv-ventil.hr>

<sup>94</sup> <http://www.improm.hr>

Četvrta dimenzija karakterizirana je poboljšanjima koja su učinjena na postojećim proizvodima. Tvrtka *JML Perković* ulaže napore na poboljšanju kopči za brodske motore i to redovito uspijeva, čime zadovoljava sve zahtjevnije potrošače.

Peta dimenzija uključuje proces repozicioniranja proizvoda tj. za postojeće proizvode pronalaze se novi oblici primjene i upotrebe.

## 3.2 PROCES RAZVOJA NOVOG PROIZVODA

Napredak gospodarskih i drugih subjekata ostvaruje se i strategijom razvoja novih proizvoda. Razvoj novih proizvoda pod utjecajem je fragmentacije tržišta, ali i potiče fragmentaciju tržišta. Fragmentacija tržišta, pod kojom se podrazumijeva podjela tržišta na njegove manje dijelove, posljedica je ulaska na tržište sve većeg broja novih proizvoda koji stvaraju novu tržišnu nišu, ali i pojave novih potreba i želja potrošača, koje motiviraju da gospodarski i drugi subjekti pristupaju razvoju novih proizvoda kako bi se zadovoljile nove potrebe i želje. Razvoj novih proizvoda temelji se na saznanjima o poznatom tržištu, spoznajama o reakcijama konkurenata i informacijama iz poznatih kanala distribucije. Razvoj novog proizvoda nije uvijek i razvoj potpuno novog proizvoda, već modifikacija i prilagođavanje postojećeg. Navedeno se odvija u kontekstu stalne inovacije i unapređenja poslovanja što, parafrazirajući Schumpetera, predstavlja kreativnu destrukciju. Gospodarski i drugi subjekti razvijanju kritičan odnos prema stvaranju i razvijanju novih proizvoda gdje svi zaposleni stalno razmišljaju i pridonose unapređenju poslovanja. Taj proces koji je vrlo raširen u Japanu naziva se *kaizen*.

Gospodarski i drugi subjekti koriste se strategijom razvoja novog proizvoda u slučajevima kada se procjeni da postoji dovoljno velika potražnja na tržištu koja će opravdati ulaganja u razvoj novog proizvoda.

Stvaranje novog proizvoda najčešće se temelji na iskustvu u poslovanju s postojećem proizvodima i poznavanjem potreba i želja postojećih potrošača. Proces se odvija postupno, u okviru više faza i traje duže vrijeme. Različiti autori proces razvoja novog proizvoda promatraju kroz različiti broj faza. Evans i Berman razlikuju sedam faza: razvoj ideja, selekcija ideja, testiranje koncepta proizvoda, poslovna analiza, razvoj proizvoda, marketing test, komercijalizacija.<sup>95</sup> Kotler, Amstrong, Saunders i Wong razvoj novog proizvoda analiziraju kroz devet faza: definiranje nove strategije proizvoda, razvoj ideja, selekcija ideja, razvoj i testiranje koncepta, utvrđivanje strategije marketinga, poslovna analiza, razvoj proizvoda, marketing test, komercijalizacija. Sedam faza procesa razvoja novog proizvoda raspravljaju Kinnear, Bernhardt i Krentler: razvoj strategije novog proizvoda, razvoj ideja, selekcija ideja, poslovna analiza, razvoj, testiranje i komercijalizacija.<sup>96</sup>

<sup>95</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 363-370.

<sup>96</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. 315.

**Shema 9.** Razvoj novog proizvoda

Uvažavajući navedene stavove u nastavku se proces razvoja novog proizvoda analizira kroz sedam faza i to: istraživanje ideja, selekcija ideja, razvoj koncepcije proizvoda, poslovna analiza, razvoj proizvoda, test marketinga i komercijalizacija (Shema 9).

**Istraživanje ideja.** Proces razvoja novog proizvoda započinje istraživanjem ideja. Istraživanje ideja je ustvari pronalaženje i stvaranje ideja o novom proizvodu. Ideje o novom proizvodu mogu se razviti spontano i slučajno, ali za napredak gospodarskog ili drugog subjekta nije uputno čekati na slučajnost, već je nužno pristupiti sustavnom istraživanju tj. traženju ideja za novi proizvod. Svega nekoliko ideja iz početne faze postaje i komercijalno zanimljivo.

Za pristupanje istraživanju ključno je definirati izvore ideja. Izvori ideja mogu biti 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.

Bovève, Houston i Thill utvrdili su da veći broj ideja dolazi iz internih izvora, a manji iz eksternih izvora – (Tablica 6.).

Prema nevedenom izvoru u najznačajnije interne izvore spadaju djelatnici iz istraživačkih, razvojnih, prodajnih, marketing i planskih odjela, dok u najznačajnije eksterne izvore spadaju potrošači, istraživačke agencije i konzultanti te drugi vanjski izvori.

**Izbor ideja.** 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 npr. i dobra ideja koja ima razvojni potencijal u kontekstu tržišta i uklapa se u misiju i ciljeve mora se 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.

Izboru ideja potrebno je pristupiti sustavno i na osnovi rezultata istraživanja. Jedan od mogućih pristupa temelji se na vrednovanju ideja i ponderiranju dobivenih vrijednosti, uvažavajući značaj pojedinih ograničenja u realizaciji ideje (Tablica 7.).

Iz tabelarnog prikaza je vidljivo da je za ideju “A” utvrđeno šest karakteristika koje utječu na vrijednost ideje. Izvršeno je njihovo vrednovanje na skali 1-7, tako da najveću ocjenu ima raspoloživost znanjem (7) jer će znanje kojim se raspolaže bitno pridonijeti realizaciji ideje. Međutim te se vrijednosti ponderiraju u kontekstu značaja pojedine karakteristike (ukupni zbroj je 100% ili 1,00). Najveći ponder (vrijednost 0,30) dodijeljen je “usklađenosti s proizvodnim programom”, što znači da ta usklađenost ima najveći utjecaj na uspjeh ideje “A”. Konačna ocjena rezultat je umnoška ocjene i pondera i njihovog zbroja koji za ideju “A” iznosi 4,9. Jednak pristup može se koristiti 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 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 ponudenu 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 ove knjige 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

**Tablica 6.** Izvori ideja za nove proizvode u 40 tvrtki

Izvori ideja	Broj tvrtki
Interni izvori	
• istraživanje i razvoj	33
• prodaja, marketing i planiranje	30
• proizvodnja	12
• drugi izvršni i članovi uprave	10
Eksterni izvori	
• potrošači	16
• istraživačke agencije i konzultanti	7
• tehničke publikacije	4
• konkurenti	4
• sveučilišta	3
• inovatori	3
• agencije za promociju	3
• dobavljači	2
• vladina tijela	2

Izvor: prilagođeno prema Bovée, C.L. – Houston, M.J.–Thill, J.V.: Marketing, 2nd ed., McGraw Hill, New York, 1995., str. 281.

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.:

1. Koji je vaš stav o izdanju knjige na CD-u?
2. Koje su prednosti, a koji nedostaci prezentirane koncepcije?
3. Koju ste cijenu spremni platiti za knjigu na CD-u?
4. Što bi vas privuklo da se opredijelite na kupnju knjige na CD-u u odnosu na klasični tisak?

**Tablica 7.** Vrednovanje ideja za novi proizvod - primjer

Karakteristika ograničenja – ideja A	Ocjena (1-7)	Ponder	Konačna ocjena
1. Proizvodni kapaciteti	5	0,10	0,50
2. Raspoloživost znanjem	7	0,15	1,05
3. Distribucija kroz postojeće kanale	3	0,15	0,45
4. Usklađenost s proizvodnim programom	4	0,30	1,20
5. Očekivana dobit	6	0,20	1,20
6. Veličina tržišta	5	0,10	0,50
Vrijednost ideje za novi proizvod	29	1,00	4,90

Ispitivana grupa 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 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-miksom 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 faza 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.

Kako to ističe Skinner, percepcija kvalitete koja se stvara u ranim fazama razvoja proizvoda je kritična.<sup>97</sup> Iz tih razloga tvrtka mora pronaći što potrošačima znači kvaliteta za određeni proizvod i učiniti sve da se takva kvaliteta i isporuči. Naime, percepcija kvalitete ovisi o ispunjavanju dostignute razine očekivanja potrošača. Ako su očekivanja premašena tada potrošač to vrednuje kao dobru kvalitetu, i obrnuto, ako očekivanja nisu dostignuta, kod potrošača je 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. 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* lansirala novi masažer *Apollo*s i na osnovi testiranja tržišta utvrdila određene neprikladnosti vezane za proizvod, ali i za ostale elemente marketing-miksa. Prije lansiranja proizvoda *Apollo*s na nacionalno tržište izvršene su korekcije na veličini proizvoda i držaču.

<sup>97</sup> Skinner, S.J.: op. cit., str. 393.

U fazi testiranja tržišta marketing-stručnjaci koriste mogućnost eksperimentiranja s ostalim elementima marketing-miksa, bilo da se radi o cijenama ili promociji. Tvrтка *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 izlazi 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 menadžment gospodarskih i drugih subjekata utvrđuje 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, uvažavajući stavove Kotlera, Armstronga, Saudersa i Wonga, tvrtke moraju donijeti četiri odluke o.<sup>98</sup>

- *timingu* (kada?),
- geografskoj strategiji (gdje?),
- izboru ciljnog tržišta (kome?),
- strategiji uvođenja (kako?).

Pravilno definirano vrijeme ulaska na tržište gospodarskim i drugim subjektima donosi konkurentsku prednost i dobit. Ulazak na tržište u krivo vrijeme, neovisno radi li se o ranom ili kasnom ulasku na tržište, može tim subjektima 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.

Izbor ciljnog tržišta temelji se na rezultatima istraživanja i testiranju tržišta. Gospodarski i drugi subjekti prvotno plasiraju novi proizvod potrošačima koji su po

---

<sup>98</sup> Kotler, Ph. – Armstrong, G. - Saunders, J. - Wong, V.: op. cit., str. 515.

svojim karakteristikama osobe koje prve kupuju proizvod i osobe koje po svojim karakteristikama spadaju u kreatore i predvodnike javnog mišljenja (*opinion leadere*).

Strategijom uvođenja novog proizvoda na tržište gospodarski i drugi subjekti započinju osvajanje tržišta. Osvajanje tržišta temelji se na operativnom planu kojim je utvrđen budžet za lansiranje novog proizvoda na tržište.

### 3.3. PROCES PRIHVAĆANJA I ŠIRENJA 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.

Proizvod ima vrijednost ako zadovoljava potrebe i želje potrošača, tj. ako je u funkciji. Kako bi bio u funkciji treba biti prihvaćen od potrošača. DVD s novim filmom nema vrijednost u kontekstu zadovoljavanja potreba i želja potrošača dok ga potrošači ne koriste za gledanje filma koji je na njemu snimljen. 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. 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 vezi nabava i korištenje proizvoda šire se postupno. Dolazi do pojave koja se naziva širenje novog proizvoda ili difuzija inovacije.

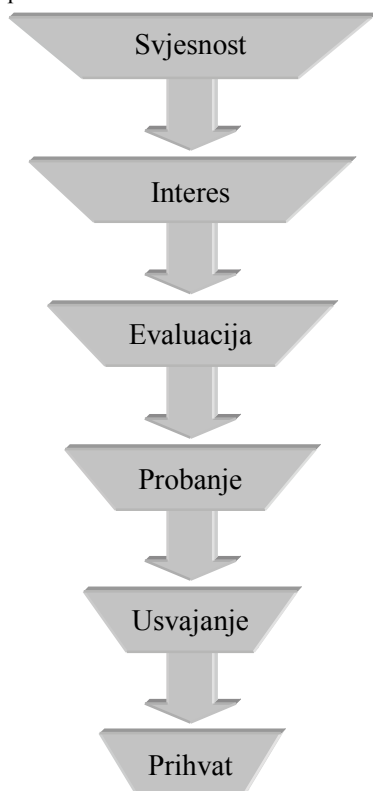
Prihvaćanje i širenje novog proizvoda su dijelovi jedinstvenog procesa – procesa prihvaćanja i širenja novog proizvoda – čije se karakteristike elaboriraju u nastavku.

**Prihvaćanje novog proizvoda.** Kako to ističu Zikmund i d'Amico, Boone i Kurtz, ali i drugi autori, potrošači u prihvaćanju novog proizvoda prolaze kroz više mentalnih faza i faza ponašanja.<sup>99</sup> 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. Te faze se odnose na 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 (Shema 10.).

---

<sup>99</sup> Zikmund, W.G. – D'Amico, M.: op. cit., str. 248.  
Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: op. cit., str. 414.

**Shema 10.** Faze prihvatanja novog proizvoda



U svakoj od tih faza otpadne dio potrošača te je s tim u vezi prikladno prikazati proces prihvatanja novog proizvoda kao lijevak čime se simbolički ukazuje na pojavu sve manjeg broja potrošača u svakoj narednoj fazi.

Npr. grupa potrošača na osnovi promocijskih aktivnosti tvrtke *Istravino* postala je svjesna da je na tržištu plasiran novi voćni sok. 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. U toj fazi dio potrošača pažljivijim odnosom prema informacijama o novom proizvodu pronalazi interes i to iskazuje registriranjem informacija o proizvodu. 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>100</sup> traje dulje i pristupa joj se ozbiljnije. Za proizvode koji se kupuju svakodnevno, kao npr. dnevne novine *Novi list*<sup>101</sup> evaluacija traje kratko i bez mnogo promišljanja.

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 veća od troškova, tada potrošač ulazi se u novu fazu – fazu probanja. Mnoge tvrtke ulažu velika sredstva da u ovoj fazi ponude potencijalnim potrošačima svoje proizvode na probanje. *Gavrilović*<sup>102</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>103</sup> za novi model *mercedesa* klase A.

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>104</sup> proizvodi koje se nude kroz njihovu prodajnu mrežu raspoložu s certifikatom

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

<sup>101</sup> <http://www.novilist.hr>

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

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

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

proizvođača, jamstvom i servisom, što nije uvijek slučaj u drugim prodavaonicama elektro-robe.

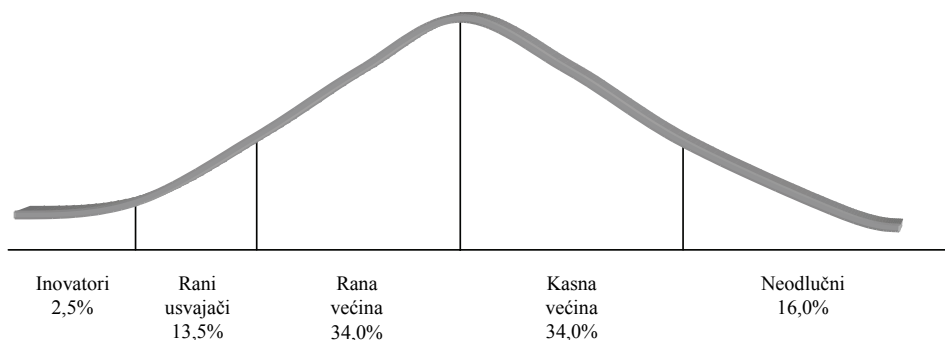
Nakon usvajanja novog proizvoda potrošači vrednuju očekivane koristi s onima koje su ostvarene kupnjom proizvoda, i to sve u kontekstu troškova vezanih za nabavku proizvoda. Potrošači ulaze u završnu fazu procesa prihvaćanja novog proizvoda – fazu trajnog prihvata proizvoda. Naime, pozitivno iskustvo s novim proizvodom dovodi potrošača u situaciju da ponavlja kupnju istog i time postaje vjeran 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.

**Širenje novog proizvoda.** Potrošači koji odmah po lansiranju proizvoda na tržište prihvaćaju novi proizvod nazivaju se inovatorima. Ta skupina potrošača za marketing-stručnjake 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.

Uvažavajući rezultate istraživanja Rogersa razlikuju se pet kategorija potrošača na temelju relativnog vremena prihvaćanja novog proizvoda i širenja proizvoda na tržištu:<sup>105</sup>

- inovatori,
- rani usvajači proizvoda,
- rana većina,
- kasna većina i
- neodlučni.

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



<sup>105</sup> Rogers, E.M.: Diffusion of Innovations, 3<sup>rd</sup> ed., Free Press, New York, 1983.

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. Nove modele mobitela pretežito koriste mladi, obrazovani, sa značajnijim financijskim izvorima. Novi model mobitela im osigurava ugodnu komunikaciju, ali i status u društvu.

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 iznadprosječno situirane i visoko obrazovane mlađe osobe koje zauzimaju određene poziciju u poslovnoj hijerarhiji.

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 nabavke 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 praktičniju upotrebu.

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 svakodnevnom životu i radu. Kasna većina za mobitel su potrošači koji ne vode brigu o trendovima u mobilnoj telefoniji. Zadovoljavaju se osnovnim funkcijama i najčešće mobitel koriste pasivno, tj. samo u slučaju potrebe ili da bi ih netko mogao nazvati.

Neodlučni čine 16% potrošača. Oni su zadnja skupina potrošača koja se odlučuje za nabavku novog proizvoda. Karakterizirani su tradicionalnošću i teško prihvaćaju novine. Obično su socijalno osjetljivi, s materijalno skromnijim mogućnostima. Novi mobitel vjerojatno nije niti 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.

### **3.4. ČINITELJI USPJEHA/NEUSPJEHA NOVIH PROIZVODA**

Nisu svi novi proizvodi uspješni. Mnogi propadaju u svojoj najranijoj fazi, a neki u kasnijim fazama. Prema istraživanju Crawforda<sup>106</sup> procjenjuje se da se stopa neuspjelih proizvoda kreće od 25% do čak 90%. Tako veliki raspon objašnjava se različitim polazištima pojedinih studija koje analiziraju uspjehe/neuspjehe novih proizvoda. Naime, jedne studije kao predmet promatranja imaju ideje i koncepcije novih proizvoda koje nisu doživjele komercijalnu fazu, dok druge studije u analizi obuhvaćaju proizvode koji su lansirani na tržište i nisu ostvarili uspjeh.

---

<sup>106</sup> Crawford, C.: op. cit., str. 76.



Prema izvoru prestižne konzultantske tvrtke *Booz, Allen and Hamilton* od svake sedme ideje koja ulazi u proces razvoja novog proizvoda samo jedna ostvari komercijalni uspjeh, a prema istom izvoru čak 50% sredstava namijenjenih razvoju novih proizvoda otpada na proizvode koji nisu ostvarili uspjeh.<sup>107</sup>

Sve navedeno ukazuje na značaj rasprave o činiteljima uspjeha ili neuspjeha novih proizvoda. Uspjeh ili neuspjeh u razvoju novih proizvoda rezultat je utjecaja mnogih čimbenika. Neke od tih čimbenika je moguće kontrolirati dok neke nije moguće kontrolirati.

**Činitelji uspjeha novog proizvoda.** Bovève, Houston i Thill smatraju da su izvori uspjeha novog proizvoda:<sup>108</sup>

- vezani za specifičnosti samog proizvoda,
- ovise o pozicioniranju proizvoda i ostalim elementima marketing-miksa,
- ovise o procesu razvoja proizvoda te o
- marketing-okruženju.

Izvor uspjeha novog proizvoda vezuje se za sam proizvod koji nudi neku prednost u odnosu na konkurentske proizvode – jer je inovativan u ispunjavanju stvarnih potreba potrošača, jer je koristan u ispunjavanju potreba i želja potrošača te zbog toga što su njegove karakteristike prilagođene ciljnom tržištu.

Proizvod može ostvariti uspjeh zbog dobrog pozicioniranja i primjerenog marketing-miksa zbog toga što tvrtka ima snažnu poziciju na tržištu; zbog cijene koja je umjerena u odnosu na vrijednost koja se nudi potrošačima; zbog prikladne, funkcionalne, atraktivne ambalaže; zbog promocijskog programa koji efektivno komunicira, koristi i naglašava prednosti proizvoda; zbog distribucije koja dostavlja proizvod na mjesto gdje to ciljno tržište očekuje.

Proces razvoja novog proizvoda pridonosi uspjehu proizvoda tako što se ideje dobro analiziraju prije ulaska u novu fazu i što stručnjaci marketinga ne preskaču niti jednu od faza procesa razvoja novog proizvoda.

Također i uvažavanje marketing-okruženja osigurava uspjeh proizvoda, i to na način da se s prvim proizvodom u kategoriji proizvoda stvara imidž lidera, da se s dobro pozicioniranim proizvodom jednostavnije iskorištavaju promjene u marketing-okruženju, te da se u slučaju kada konkurent napravi grešku iskoriste mogućnosti za plasman novog proizvoda.

**Činitelji neuspjeha novog proizvoda.** Više autora raspravlja o razlozima neuspjeha novih proizvoda. Tako npr. Evans i Berman ukazuju da su uzroci neuspjeha novih proizvoda vezani za nedostatak različitosti proizvoda, za neprimjereno planiranje, za neprimjereni *timing*, za pretjeran entuzijizam nositelja ideje.<sup>109</sup>

Proizvodi ostvaruju neuspjeh ako pojedina tvrtka ne razumije proizvod, kategoriju proizvoda ili tehnologiju, zbog loše kvalitete proizvoda, zbog toga što ciljno

<sup>107</sup> Boyd, H. - W., Walker, O. - Larreche, J.-C.: *Marketing Management, A Strategic Approach With A Global Orientation*, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998., str. 258.

<sup>108</sup> Bovève, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 288-290.

<sup>109</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: op. cit., str. 362.

tržište uopće ne postoji za novi proizvod, jer je novi proizvod naišao na snažnu i neočekivanu reakciju konkurenata, zbog politike vlade koja može otežati ili onemogućiti razvoj novog proizvoda.<sup>110</sup>

Nadalje, Keegan, Moriarty i Duncan<sup>111</sup> smatraju da novi proizvodi propadaju zbog neprimjerene koncepcije novog proizvoda koja ne ispunjava potreba potrošača te zbog beznačajne razlike između novog proizvoda i postojećih proizvoda na tržištu. Propadanje novog proizvoda rezultat je i slabe izvedbe proizvoda u odnosu na dobro definiranu koncepciju novog proizvoda, neprimjerenog budžeta za razvoj novog proizvoda, zbog nedovoljno velikog tržišta te lošeg *timinga*.

Uzroci propadanja novih proizvoda leže i u pogreškama u određivanju ciljnog tržišta, što dovodi do situacije da i potencijalno dobar proizvod bude ponuđen na krivom ciljnom tržištu. Ponekad je propadanje novog proizvoda vezano za loše ili krivo pozicioniranje, kao i za pogreške u procjeni snage i reakcije konkurencije te pogreške vezane za precjenjivanje potencijala prodaje i/ili podcjenjivanje visine troškova.

Na osnovi studije razvoja velikog broja novih proizvoda i na osnovi intervjua s ključnim osobama u tvrtkama koje su s novim proizvodom ostvarile uspjeh ili neuspjeh, utvrđeno je da postoji deset ključnih činitelja koji definiraju uspjeh, odnosno neuspjeh novog proizvoda.<sup>112</sup>

Tako su npr. tvrtke koje nisu uspjele s novim proizvodom potrebu za postojanjem kvalitetnog plana razvoja novog proizvoda ocijenile sa srednjom ocjenom 5,44 (na skali 0-10). Tvrtke koje su ostvarile uspjeh s novim proizvodom ocijenile su potrebu za postojanjem kvalitetnog plana razvoja novog proizvoda sa znatno višom srednjom ocjenom 8,12 (na skali 0-10). Razlika u srednjim ocjenama uspješnog i neuspješnog novog proizvoda je 2,68 (8,12-5,44) i tretirana je kao jako značajna razlika. Po toj osnovi činitelj *postojanje i kvaliteta "protokola"* tj. plana razvoja novog proizvoda, smatra se najutjecajnijim za ostvarivanje uspjeha novog proizvoda. (Tablica 8.).

Analiza ukazuje da postoji čitav niz čimbenika koji potiče i ograničava uspjeh novih proizvoda. Ključni čimbenici vezani su za marketing te pred marketing-stručnjacima stoji obveza da istraže i utvrde utjecaje pojedinih čimbenika na razvoj novih proizvoda gospodarskog i drugog subjekta. Na taj način povećat će se vjerojatnost uspjeha, odnosno smanjiti vjerojatnost neuspjeha s novim proizvodima.

Dakle, smatra se da marketing-stručnjaci u stvaranju programa razvoja novog proizvoda moraju voditi računa i o tehnološkim promjenama, koje usmjeravaju razvoj novih proizvoda, ali utječu i na skraćivanje životnog vijeka proizvoda. Iz makromarketing okruženja na razvoj novih proizvoda utječu i snage kao što su ekonomska politika zemlje, promjena cijena sirovina i repromaterijala, demografski trendovi i promjena stila života. Iz mikromarketing okruženja na razvoj novih proizvoda utjecaji dolaze ne samo od potrošača, već i od distributera i konkurenata.

<sup>110</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 290-291.

<sup>111</sup> Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 409.

<sup>112</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 298., prema Cooper R. G. – Kleinschmidt E. J.: *New Products – What Separate Winners from Losers*, Journal of Product Innovation Management, rujana, 1987., str. 169-184.

Uspjeh će biti izgledniji ako marketing-stručnjaci budu, pored navedenog, odabrali adekvatno ciljno tržište koje je dovoljno veliko i koje se može opsluživati, stvorili kvalitetan proizvod i proizvod koji će se po nekim karakteristikama razlikovati od konkurentnih proizvoda. Sve navedeno treba se temeljiti na usklađenim elementima marketing-miksa.

**Tablica 8.** Činitelji koji odvajaju uspješne od neuspješnih novih proizvoda

Činitelji	Razlika (uspjeh-neuspjeh)	Značaj razlike	Srednja vrijednost (skala 0-10)
Postojanje i kvaliteta "protokola"	2,68	Jako značajna	N-5,44
			U-8,12
Prednost proizvoda	2,32	Jako značajna	N-4,93
			U-7,25
Efektivnost <i>pre-hardware</i> aktivnost	1,67	Značajna	N-3,13
			U-4,80
Efektivnost tehnoloških aktivnosti u razvoju novog proizvoda	1,51	Značajna	N-4,06
			U-5,57
Sinergija s marketing snagom tvrtke	1,30	Značajna	N-5,00
			U-6,30
Sinergija s tehnološkom snagom tvrtke	1,29	Značajna	N-5,86
			U-7,15
Efikasnost marketing aktivnosti u razvoju novog proizvoda	1,12	Značajna	N-2,53
			U-3,65
Podrška top menadžmenta	0,92	Značajna	N-5,37
			U-6,29
Potencijal tržišta	0,91	Značajna	N-5,61
			U-6,52
Konkurencija na tržištu	-0,24	Beznačajna	N-6,44
			U-6,20

Izvor: Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994. str. 298, prema Cooper R. G. – Kleinschmidt E. J., New Products – What Separate Winners from Losers, Journal of Product Innovation Management, rujana, 1987., str. 169-184.

Legenda: N - Neuspjeh; U - Uspjeh  
Skala 0-10 gdje je 0=jako nevažno, 10=jako važno

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Razlikuje se proizvod koji je nov za tvrtku i potrošače, proizvod koji je nov za tvrtku, ali ne i za potrošače te proizvod koji je nov za potrošače, ali ne i za tvrtku. Pokušajte se prisjetiti po jednog proizvoda koji ulazi u svaku od navedenih kategorija.
2. 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.
3. 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?
4. 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!
5. 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?
6. 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?
7. Smatrate li sebe inovatorom, ranim usvajačem, ranom većinom, kasnom većinom ili neodlučnim? Možete li ponuditi generalni odgovor ili Vaš odgovor znatno varira ovisno o tome radi li se o odjevnom predmetu, tehnici, novoj dijetei, novoj filozofiji života?
8. Prema istraživanju *Berkowitz et al.*, nekoliko je ključnih razloga za neuspjeh proizvoda. Slažete li se s ovim istraživanjem ili po Vašem mišljenju nešto drugo ima presudnu ulogu za uspjeh proizvoda?

## INTERNET VJEŽBA: LURA

*Lura* je regionalna prehrambena kompanija koja svojom inovativnošću svakodnevno podiže kvalitetu života potrošača i očekivanja okruženja u kojem djeluje. *Lura* je nastala 1999. godine spajanjem više gospodarskih subjekata s dugom tradicijom. Danas je među najuspješnijim hrvatskim prehrambenim tvrtkama. *Lurine* vrijednosti su pobjednički duh, znanje i inovativnost, povjerenje i odgovornost, te otvorenost i tolerancija.

<http://www.lura.hr>

Pitanja:

1. Pronađite na *web*-stranici po jedan proizvod za svaki od 3 stupnja inovacije.
2. Na temelju relativnog vremena prihvaćanja novog proizvoda i širenja proizvoda, na tržištu postoji 5 kategorija potrošača. U koju kategoriju potrošača pripadate kada se radi o *Lurinih* proizvodima?
3. Koji su izvori uspjeha *Lurinih* inovacija?

Slika 13. *web*-stranica tvrtke *Lura*



Izvor: <http://www.lura.hr> (26.03.05)

## SLUČAJ: Razvoj novog proizvoda tvrtke *Demein*<sup>113</sup>

Kristina Lončar je umorno uzdahnula. Mora donijeti odluku kojom može tvrtki u kojoj radi osigurati poziciju lidera na tržištu, a sebi znatno ubrzati napredovanje kroz hijerarhijsku strukturu. Isto tako, navedenom odlukom može tvrtki prouzročiti višegodišnje smanjenje dobiti, a svoju karijeru uništiti. Kristina je menadžer profitnog centra *Sigurnost* u tvrtki *Demein*, koji se bavi proizvodnjom elektronike za automobilsku industriju. Odjel istraživanja i razvoja *Sigurnosti* pred odlukom je treba li započeti razvoj senzora koji bi pratio pokrete očiju i dužinu treptaja vozača, te bi u slučaju predugog treptaja (znaka umora) ili predugog odmicanja pogleda sa smjera kretanja vozila, reagirao alarmom i paljenjem četiri žmigavca.

*Demein* je tvrtka s gotovo stoljetnom tradicijom. Započela je kao obiteljsko međimursko poduzeće za proizvodnju žarulja, ali je ubrzo proširila svoju djelatnost, između ostalog i na automobilsku rasvjetu. Svoj pravi ulazak u automobilsku industriju najavila je 60-ih godina prošlog stojeća, kada započinje proizvodnju elektro-pokretača. S obzirom da je automobilska industrija propulzivna grana, *Demein* se u svojim strateškim smjernicama fokusirao upravo na nju. Danas *Demein* ima 5 profitnih centara od kojih su četiri u području automobilske industrije: pogon, pomoć u vožnji, sigurnost i komfor te jedan u industriji kućanskih aparata. U 2004. godini tvrtka je imala prihode od 1,1 milijarde kuna, a neto dobit od 5 milijuna kuna.

Svoj brzi razvoj *Demein* duguje upravo inovacijama, kako revolucionarnima koje su polagale temelje za buduće primijenjene inovacije, tako i primijenjenima koje su se brzo komercijalizirale. U slučaju senzora koji prati pokrete očiju vozača radi se o primijenjenoj inovaciji, proizvodu koji bi mogao biti pravi *boom*. Međutim nekoliko je faktora rizika. Faza razvoja proizvoda iziskuje troškove od ukupno 14 milijuna kuna kroz period od 2 godine. Trenutno *Demein* ima upit jednog proizvođača automobila (OEMA), koji ne uvjetuje, ali očekuje da će prvi dobiti inovaciju te prvi na tržište plasirati automobil s tom inovacijom. Drugo ne ovisi o *Demeinu*, nego o trajanju sklapanja automobila samog proizvođača, koje je zbog luksuznosti automobila duže od uobičajenog. Ta činjenica ne veseli *Demein*. Zbog golemih početnih ulaganja, *Demein* nije oduševljen idejom da na pristizanje novih narudžbi mora čekati 4 godine, tj. dok na tržište izađe prvi automobil OEMA s njihovom inovacijom. *Demein* bi preferirao 2-3 sigurne narudžbe prije početka razvoja, što znači da bi već sada trebao početi pregovarati i s ostalim proizvođačima automobila. Međutim, time si stvara dva nova problema: narušava dugogodišnju suradnju s OEMA-om, ali i drastično povećava mogućnost da će informacija o izumu *procuriti* konkurenciji. Konačno, postoji mogućnost da *Demein* traži od OEMA-a zajedničko investiranje u razvoj inovacije, čime smanjuje svoj rizik, ali smanjuje i mogućnost kasnijeg razvoja poslova vezanih za ovu inovaciju jer bi OEMA u tom slučaju ugovorom vezao *Demein* na 4 godine ekskluziviteta. Povrh svega, *Demein* je već našao da konkurencija ne spava, dapače.

Proučavajući svoje proračune za najbolji, najvjerojatniji i najgori scenarij, Kristina se zamislila. Najgori je izgledao loše, najvjerojatniji ne baš dobro, ali najbolji je izgledao predobro da bi se cijela ideja odbacila. Kristina mora nešto odlučiti do petka.

<sup>113</sup> Slučaj pripremila mr.sc. Ivana First, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr.sc. Brune Grbca

## 4. STRATEGIJE ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA

Ciljevi:

- Razumjeti koncepciju životnog ciklusa proizvoda.
- Identificirati strategije u fazi uvođenja proizvoda.
- Raspraviti strategije u fazi rasta proizvoda.
- Prepoznati korisne strategije u fazi zrelosti proizvoda.
- Utvrditi primjerene strategije u fazi opadanja.
- Opisati alternativne životne cikluse proizvoda.

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

Međutim, proizvod, kao i biološke jedinice, prolazi kroz biološki ciklus od nastanka do odumiranja. Proizvod prati biološku logiku tj. on je stvoren, razvija se, dostiže svoju zrelost i odumire. "Život" proizvoda započinje njegovim lansiranjem na tržište. Tome prethodi proces razvoja proizvoda koji je analiziran u prethodnoj točki (3.2.), a slijedi njegova ekspanzija na tržištu.

Uspješna ekspanzija proizvoda na tržištu rezultat je odabira primjerenih strategija u svakoj pojedinoj fazi životnog ciklusa proizvoda. Navedeno se raspravlja u nastavku obradom koncepcije životnog ciklusa proizvoda, strategije u fazi uvođenja i rasta, strategije u fazi zrelosti i opadanja i analizom alternativnih životnih ciklusa proizvoda.

## 4.1. KONCEPCIJA ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA

Koncepcija životnog ciklusa proizvoda omogućuje analizu širenja proizvoda na tržištu i utvrđivanja strategija za svaku pojedinu fazu životnog ciklusa proizvoda. Koncepcija životnog ciklusa proizvoda se odnosi 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 kojeg na hrvatsko tržište isporučuje tvrtka *Ventex*.<sup>114</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.

Upravljanje proizvodom kroz njegov životni ciklus ostvaruje se strategijama u fazi:

- uvođenja proizvoda na tržište,
- rasta proizvoda,
- zrelosti proizvoda i
- odumiranja proizvoda.

Na grafikonu 2. 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.

Poznavanje i uvažavanje životnog ciklusa proizvoda imperativ je za donošenje pravilnih odluka o proizvodu. Odluke o proizvodu donose se u skladu s položajem proizvoda u njegovom životnom ciklusu. Potrošači, konkurenti i ostali sudionici na tržištu ponašaju se na jedan način u fazi ulaska proizvoda na tržište, a na drugi način u fazi rasta, zrelosti ili odumiranja proizvoda. Različito ponašanje u pojedinim fazama

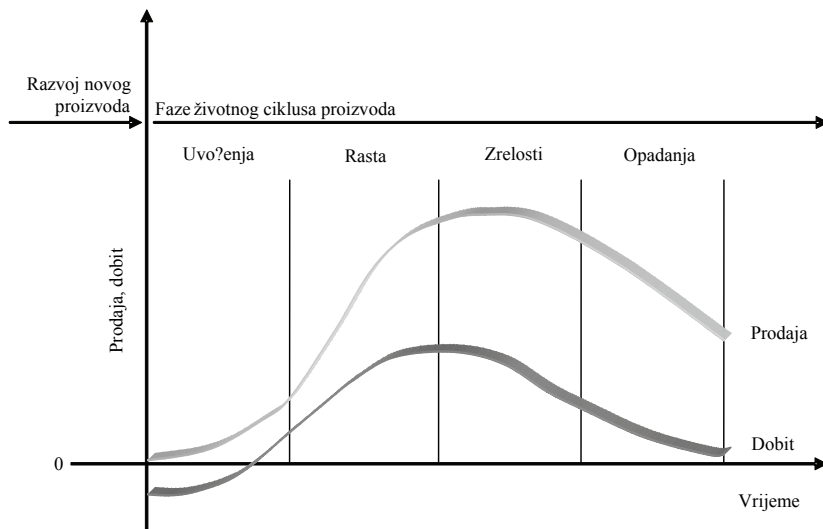
---

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



rezultat je uvjeta na tržištu, a prisutan je i različit intenzitet tog utjecaja. S tim u vezi marketing-stručnjaci nužno trebaju uvažiti karakteristike svake pojedine faze i definirati primjerene strategije za svaku fazu životnog ciklusa proizvoda.

**Grafikon 2.** Životni ciklus proizvoda



Krivulja životnog ciklusa proizvoda za različite proizvode je različitog oblika i različite dužine. Više činitelja utječe na dužinu i oblik krivulje životnog ciklusa proizvoda. Kinnear, Bernhardt i Krentler navode četiri činitelja:<sup>115</sup>

- potrebe i želje potrošača, stavovi i ponašanje potrošača,
- tehnološke promjene,
- aktivnost konkurencije i
- marketing-aktivnosti tvrtke.

Potrebe, želje, stavovi i ponašanja potrošača umnogome 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>116</sup> ili za usluge *e-bankinga* Zagrebačke banke<sup>117</sup>, Privredne banke Zagreb<sup>118</sup> ili drugih banaka u Hrvatskoj (Slika 14.).

Tehnološke promjene determiniraju životni vijek proizvoda. U kategorijama proizvoda gdje se ugrađuju mikro čipovi tehnološke su promjene iznimno brze, pa

<sup>115</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. 288.

<sup>116</sup> <http://www.brita-professional.hr/index.php>

<sup>117</sup> <http://www.zaba.hr/info/index.htm>

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

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.

Slika 14. Logo tvrtke Brita Professional



Izvor: <http://www.brita-professional.hr> (08.02.05.)

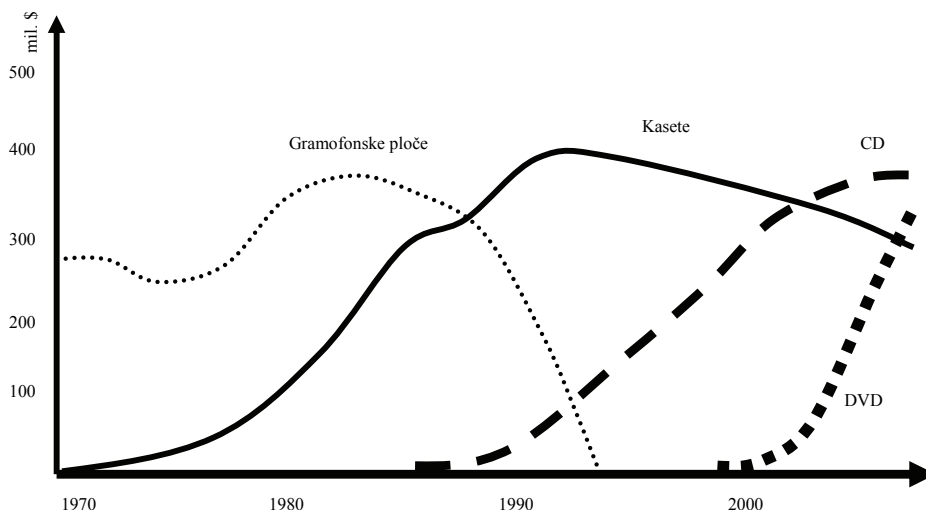
Primjer je prijenosno računalo Compaq model Evo N600C koje je bilo jedno od najboljih u svojoj klasi krajem 2001. godine s karakteristikama Pentium III, 1.2 GHz, 256 MB RAM, 30 GB HDD, 14.1" TFT, DVD, FDD, modem, mreža, zvuk, infrared, BT.TV out. Krajem 2004. godine na tržištu u Hrvatskoj se nudi HP 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.

Na grafikonu 3 prikazan je stvarni životni ciklus proizvoda koji su vezani za reprodukciju zvuka – gramofonske ploče, kasete, CD-a i DVD-a. Svaki od navedenih proizvoda zadovoljava jednake potrebe – potrebu za ugodom i zabavom slušanjem ozbiljne ili zabavne glazbe. Životni ciklusi tih proizvoda imaju različito vrijeme trajanja, ali sličnu krivulju “zvonastog” oblika. Karakteristično je da s pojavom jednog noviteta polako s tržišta nestaje starija varijanta zadovoljavanja jednakih potreba i želja. Tako npr. pojavom kasete u 70-im godinama prošlog stoljeća polako nestaje zanimanje za gramofonske ploče. U fazi rasta kasete na tržištu se pojavljuje novi medij – CD (*compact disc*) koji ostvaruje uspjeh i utječe na odumiranje kasete. Sredinom devedesetih godina na tržištu se pojavljuje novi proizvod – DVD (*digital video disc*) koji kvalitetnije ispunjava potrebe potrošača i koji registrira brzi rast.

**Grafikon 3.** Životni ciklus proizvoda

Izvor: za gramofonske ploče, kasete, CD prilagođeno prema Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 416 prema Recording Enters a New Era i You Can't Find It on LP. The New York Times, 1. travanj, 1990., str. 1. i 24.; za DVD procjena autora

## 4.2 STRATEGIJE U FAZI UVOĐENJA I RASTA

**Strategije u fazi uvođenja.** Uvođenje proizvoda na tržište popraćeno je velikim naporima i troškovima. Gospodarski i drugi subjekti u toj fazi opterećeni su troškovima istraživanja i razvoja proizvoda iz prethodne faze razvoja novog proizvoda, ali i troškovima vezanim za stimuliranje potražnje za novi proizvod.

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 – strategija visokih ili strategija niskih cijena. Prva strategija poznata je pod nazivom strategija “ubiranja vrhnja”, a druga pod nazivom “strategija penetracije”. U tablici 9. sintetizirane su marketing-aktivnosti u fazi uvođenja proizvoda na tržište.

**Tablica 9.** Marketing-aktivnosti u fazi uvođenja proizvoda na tržište

<b>Ciljevi marketing-aktivnosti</b>	učiniti proizvod poznatim potrošačima, poticati probanje proizvoda, nadoknaditi visoke troškove razvoja novog proizvoda, uspostaviti distribuciju
<b>Aktivnost konkurencije</b>	nema aktivnosti konkurencije
<b>Karakteristike proizvoda</b>	jedan proizvod, izgraditi konkurentsku prednost, česte modifikacije proizvoda
<b>Karakteristike cijena</b>	koristiti niske ili visoke cijene, ovisno o strategiji nastupa na tržištu
<b>Karakteristike promocije</b>	informirati, educirati potrošače, izgraditi zapaženost marke, korištenje osobne prodaje prema distributerima, korištenje unapređenje prodaje prema potrošačima,
<b>Karakteristike distribucije</b>	distribucija ograničena, izgraditi kanale distribucije, često je potreban poseban napor i visoka marža da se privuku veletrgovci i trgovina na malo

Izvor: Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 414-421.; Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: Marketing, 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998., str.315-319.

**Strategije u fazi 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 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. U tablici 10. prikazane su osnovne marketing-aktivnosti u fazi rasta proizvoda.

**Tablica 10.** Marketing-aktivnosti u fazi rasta proizvoda

<b>Ciljevi marketing-aktivnosti</b>	Traženje izvora za diferencijaciju proizvoda, ponavljanje kupnje
<b>Aktivnost konkurencije</b>	Aktivnost konkurencije se pojačava
<b>Karakteristike proizvoda</b>	Teži se stvaranju više verzija proizvoda ponudom više veličina proizvoda, novih karakteristika ili novom ambalažom; izvršiti korekciju slabosti proizvoda; vrlo česta modifikacija proizvoda; prisutna stalnost kvalitete; širenje ponude prema specijaliziranim tržištima
<b>Karakteristike cijena</b>	Cijene prilagođavati na način da se povećava tržišni udio, smanjivanje cijena ako se troškovi smanjuju, zadržati cijene na istoj razini ako je potražnja stabilna i ako nema velike konkurencije, smanjiti cijene ako konkurencija jača, povećati cijene ako su u startu bile niske i ako postoji potražnja
<b>Karakteristike promocije</b>	Troškovi promocije ostaju visoki, ali se promocijske poruke mijenjaju: ističu se razlike u odnosu na konkurenciju, stalno se nude informacije o proizvodu; potiče se vjernost proizvodu, smanjivanje izdataka za promocijske aktivnosti ako prodaja raste
<b>Karakteristike distribucije</b>	Teži se širenju kanala distribucije, usklađivanje odnosa u kanalima distribucije, fina regulacija sustava distribucije, osigurati dodatne usluge u kanalima distribucije kao što su servis, zamjena dijelova, održavanje

Izvor: Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 318-326.; Rachman, D.J.: Marketing Today, 3<sup>rd</sup> ed., The Dryden Press., Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994., str. 253-262.

### 4.3 STRATEGIJE U FAZI ZRELOSTI I OPADANJA

**Strategije u fazi 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 potrošače i ponavljanje kupnje od strane postojećih potrošača. U drugom dijelu te faze dolazi do opadanja prodaje kao rezultata zasićenja tržišta.

Dobit u fazi zrelosti nastavlja s padom. Naime, novi konkurenti nastavljaju s ulaskom na tržište i tržište postaje sve zasićenije. Novi konkurenti, kojih ima sve više, strategijom kopiranja vodećeg proizvoda i nižim cijenama osvajaju dio tržišta. Proizvodi postaju sve sličniji jedni drugome i potrošač ne uočava razlike.

Ciljevi 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.

**Tablica 11.** Marketing-aktivnosti u fazi zrelosti proizvoda

<b>Ciljevi marketing-aktivnosti</b>	Zadržavanje vjernosti prema proizvodu, usmjeravati aktivnosti prema novim potrošačima i jačanju potrošnje proizvoda
<b>Aktivnost konkurencije</b>	Pojava mnoštva konkurenata
<b>Karakteristike proizvoda</b>	Razvijanje linije proizvoda, modifikacija proizvoda, novi način korištenja proizvoda
<b>Karakteristike cijena</b>	Obrana tržišnog udjela i dobiti, smanjivanje cijena kako bi se suprotstavilo rastućoj konkurenciji, fleksibilnost u utvrđivanju cijena
<b>Karakteristike promocije</b>	Promocija usmjerena na zadržavanje potrošača i distributera, orijentacija na podsjećanje potrošača, repozicioniranje proizvoda, usmjeriti izdatke na promocijske aktivnosti kojima se zadržava tržišni udio, jačanje osobne prodaje i unapređenja prodaje
<b>Karakteristike distribucije</b>	Prisutnost velikog broja distributera što uvjetuje pad marži, traženje načina da distributeri podrže proizvod, jačanje podrške distributerima

Izvor: prerađeno prema Skinner, S.J.: Marketing 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994., str. 399-407; Rachman, D.J.: Marketing Today, 3<sup>rd</sup> ed., The Dryden Press., Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994., str. 253-262.;

U operacionalizaciji strategija, vezano za cijene, pristupa se fleksibilno s osnovnim ciljem da se zadrži tržišni udio i dobit. Distribucija postaje ključni činitelj u ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda jer se njenim jačanjem i davanjem podrške osigurava široka prisutnost proizvoda na tržištu. U tu svrhu podrška 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. U Tablici 11. sintetizirane su temeljne marketing-aktivnosti u fazi zrelosti proizvoda.

**Strategije u fazi 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.

**Tablica 12.** Marketing-aktivnosti u fazi opadanja proizvoda

<b>Ciljevi marketing-aktivnosti</b>	Pokupiti što se može pokupiti, smanjiti marketing-troškove, zadržati vjerne potrošače
<b>Aktivnost konkurencije</b>	Smanjena
<b>Karakteristike proizvoda</b>	Eliminiranje proizvoda s kojima se ne ostvaruje dobit, promjene na proizvodu samo kao iznimka
<b>Karakteristike cijena</b>	Zadržavanje postojećih cijena, izvući što se izvući može
<b>Karakteristike promocije</b>	Bitno smanjenje troškova promocije, podržati jedino unapređenje prodaje
<b>Karakteristike distribucije</b>	Racionalizirati kanale distribucije, zadržati kanale u kojima se ostvaruje dobit, a ostale zatvoriti; rasprodaja preostalih proizvoda na skladištu, težiti malom broju prodavaonica

Izvor: prerađeno prema Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup>ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 318-326.; Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: Marketing, 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998., str. 315-319.

U situaciji kada se s proizvodom više ne ostvaruje očekivana dobit mnogi gospodarski i drugi subjekti opredjeljuju se za njihovo 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 podršku samo unapređenju prodaje. U tablici 12. sintetizirane su osnovne marketing-aktivnosti u fazi opadanja proizvoda.

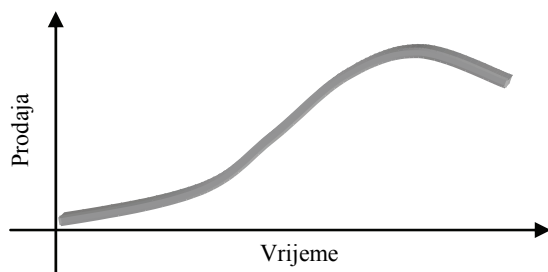
#### 4.4 ALTERNATIVNI ŽIVOTNI CIKLUSI PROIZVODA

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 vezi donošenje primjerenih odluka u sklopu strategija 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:<sup>119</sup>

- proizvodi za čije korištenje je potrebno veće obrazovanje (*high learning products*),
- proizvodi za čije korištenje je potrebno manje obrazovanje (*low learning products*),
- modni proizvodi (*fashion products*)
- proizvodi koji postaju hit (*fad*).

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



Životni ciklus proizvoda za koje je potrebno veće obrazovanje odstupa od klasičnog životnog ciklusa – grafikon 4. Za određene proizvode, kao npr. računala ili digitalne kamere, potrebna je veća razina obrazovanja ili instruktaza o korištenju proizvoda, što osigurava maksi-

<sup>119</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 324.



malno 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.

Životni ciklus proizvoda za koje je potrebno manje obrazovanje također odstupaju od klasičnog životnog ciklusa. Za takvu vrstu proizvoda prodaja odmah počinje rasti jer nije potrebno posebno obrazovanje niti poznavanje načina na koji se proizvod koristi ili kako proizvod funkcionira (Grafikon 5.).

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

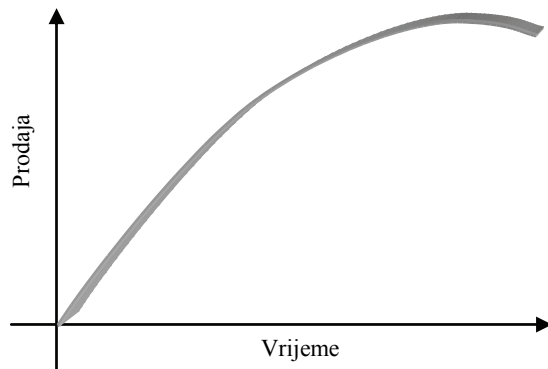
Primjer proizvoda za koje je potrebno manje obrazovanje su većina prehrambenih proizvoda, kao npr. jogurti s različitim okusima, različiti voćni sokovi i slično.

Životni ciklus modnih proizvoda karakteriziran je klasičnim fazama životnog ciklusa proizvoda – uvođenje, rast, zrelost i opadanje, s time da pojedine faze traju za različite modne proizvode različito vrijeme – grafikon 6. Neki modni proizvodi, kao npr. traper jakne, traju duže vrijeme, dok je neka melodija u modi i popularna kratko vrijeme.

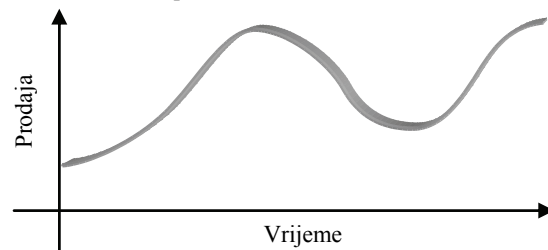
Karakteristično je da se modni proizvodi nakon određenog vremena ponovno javljaju na tržištu i ostvaruju ponovni razvoj. U modne proizvode najčešće spadaju odjevni predmeti za mlade, obuća, kozmetika i slično.

Proizvodi koji su hitovi imaju osebujni životni ciklus – grafikon 7. Hitovi su proizvodi čija prodaja naglo raste i brzo dostiže vrhunac, ali jednako tako prodaja brzo

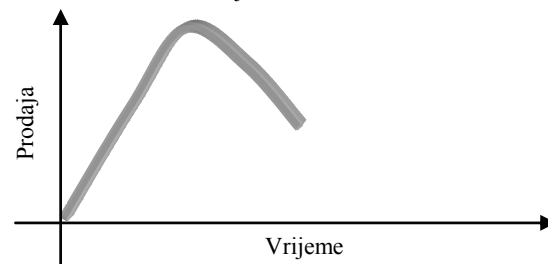
**Grafikon 5.** Proizvodi za koje je potrebno manje obrazovanje



**Grafikon 6.** Modni proizvodi



**Grafikon 7.** Proizvodi koji su hitovi



pada. Sve se to događa u relativno kratkom vremenu. Modni hit je npr. *pearcing*, tj. postavljanje naušnica i sličnih ukrasa na pojedine dijelove tijela. Potrošači proizvoda koji su modni hitovi su u pravilu osobe koji se žele razlikovati od drugih i osobe koje imaju sklonosti prema avanturizmu.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Upravljanje proizvodom kroz njegov životni ciklus ostvaruje se u 4 faze: uvođenje proizvoda na tržište, rast proizvoda, zrelost proizvoda i odumiranje proizvoda. Da ste kratkoročno orijentirani, tj. da gledate samo na profit, u kojoj biste fazi najradije vidjeli svoj proizvod? Obrazložite.
2. Slično kao što su prikazani životni ciklusi nosača zvuka, mogu biti prikazani i mnogi drugi proizvodi. Pokušajte na vremenskoj liniji od početka stoljeća do danas prikazati životne cikluse prijevoznih sredstava.
3. Zamislite svojih 5 omiljenih proizvoda. Možete li odrediti u kojoj fazi životnog ciklusa je svaki od njih? U odnosu na to u kojoj fazi životnog ciklusa su u prosjeku Vaši proizvodi, možete li odrediti jeste li vi, općenito gledajući, inovator, rani usvajač, rana većina, kasna većina ili neodlučni potrošač?
4. Uvođenje proizvoda na tržište popraćeno je velikim naporima i troškovima. Pokušajte se prisjetiti nekog proizvoda koji je nedavno bio u fazi uvođenja. Koje strategije marketinga je data tvrtka koristila za svoj novi proizvod? Jesu li te strategije u skladu s onim što se ovdje preporuča za fazu uvođenja?
5. Koju od faza životnog ciklusa proizvoda biste najradije produžili, a koju skratili? Obrazložite svoj odgovor uvažavajući konkurenciju, ciljeve marketinga i elemente marketing-miksa za svaku pojedinu fazu životnog ciklusa.
6. 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.
7. Prisjetite se BCG matrice i njezinih komponenti: zvijezde, krave muzare, upitnici i psi. Pokušajte sada svakoj od komponenti BCG matrice ustvrditi u kojoj je fazi životnog ciklusa proizvoda.
8. 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.

## INTERNET VJEŽBA: ANAMARIJA COMPANY

*Anamarija co.* jedna je od vodećih tvrtki u proizvodnji i trgovini kavom. Obiteljska tvrtka osnovana je 1991. godine i od tada neprestano raste šireći proizvodni program i distribucijsku mrežu. U cilju ispunjavanja očekivanja svojih potrošača, pa i najzahtjevnijih ljubitelja kave, prati trendove u proizvodnji, tehnologiji i vrstama kave koje nudi izbirljivom tržištu.

<http://www.anamarija.hr>

Pitanja:

1. Koji od 4 činitelja utječe na dužinu i oblik životnog ciklusa proizvoda iz palete *Anamarija company*?
2. Proizvodi *Anamarija company* ostvaruju rastuću prodaju i sve veći broj potrošača. U kojoj se fazi životnog ciklusa nalaze ti proizvodi?
3. Obzirom na tip proizvoda *Anamarija company*, nacrtajte životni ciklus kakav mislite da ti proizvodi imaju.

Slika 15. web-stranica tvrtke *Anamarija company*



Izvor: <http://www.anamarija.hr> (26.03.05)

## SLUČAJ: Životni ciklus marke obuće *THE NEXT*<sup>120</sup>

I dalje na policama u specijaliziranim trgovinama obućom *Obuća* i *Ciciban* tvrtke *Obuća* stoje modeli proizvodne linije *The Next* za kojima je u posljednje vrijeme potražnja toliko niska da se cjelokupni menadžment već odavno pita kako dalje. Naime, prodajno osoblje svakodnevno pokušava ponuditi potrošačima obuću *The Next*, ali bez obzira na kvalitetu cipela i vrlo pristupačnu cijenu, kupci jednostavno zaobilaze ove proizvode.

Muška i ženska obuća izrađena od kvalitetne kože pod nazivom *The Next* nalazi se na tržištu od 1997. godine. Tadašnja situacija mikro i makro okružja omogućila je centrali tvrtke *Obuća* da proizvodi obuću koja je svojom kvalitetom i izrazito pristupačnom cijenom, (350 - 450 kn), omogućila nagli rast prodaje. Potražnja i prodaja je bila toliko velika da se morala izgraditi dodatna tvornica kako bi se zadovoljilo tržište.

Koncepcija razvoja tvrtke *Obuća* djelovala je u nekoliko smjerova, a jedan od njih je bio proizvodnja i prodaja obuće *The Next*. Proizvodna linija *The Next* prolazila je kroz prvu fazu životnog vijeka. U fazi uvođenja kada je trebalo proučiti trendove i potrošnju, pronaći ciljno tržište i pozicionirati se na njemu, tvrtka nije obraćala pažnju na marketinške i strateške korake. Marketinški komunikacijski proces korišten je u obliku sporadičnog oglašavanja. Najveći problem predstavljao je i danas predstavlja zapravo sam proizvod koji dizajnerski nakon nekog vremena nije pratio trendove i modu.

U posljednjih nekoliko godina na tržištu su se pojavili *brandovi* koji su zauzeli gotovo cijelo tržište. Neki od njih su: *Kickers*, *Camper*, *Puma* i sl. Došao je novi stil, novi trend i novi hitovi. Osim cipele, u svakodnevni život ušla je i tenisica koja se sada nosi uz odijelo, suknju i sportsku trenirku. Došli su i trgovački lanci koji su doveli, među ostalom ponudom, i obuću po kvaliteti na nižoj razini, ali s vrlo pristupačnom cijenom. Svi oni imali su izrazito dobro postavljenu marketing strategiju koja je vrlo promišljeno održavala cilj: zauzeti niše na tržištu i što veći udio na tržištu, a kod ciljne skupine potrošača udio u svijesti i srcu. Svakodnevno oglašavanje, unapređenje prodaje, *eventi*, sponzorstva koja provode konkurenti sve više udaljavaju *The Next* kao marku od potrošača. Osim što ova linija proizvoda nije stvorena po načelima stvaranja uspješnog *branda*, ostali dio marketing strategije također nije dobro definiran. Naime, ova se obuća može diljem Hrvatske kupiti samo u prodajnim mjestima *Ciciban* koja su doživljena od strane potrošača kao specijalizirane prodavaonice za najmlađe. Tvrtka je htjela da ova prodajna mjesta nude i obuću koju će roditelji kupiti sebi dok istovremeno kupuju djeci. Na području Primorsko-goranske i Istarske županije *The Next* se nudi kupcima i u specijaliziranim prodavaonicama *Obuća*. Ova prodajna mjesta odabrana su zbog malih troškova jer su te prodavaonice u vlasništvu firme.

Nakon faze rasta, linija *The Next* ušla je u fazu zrelosti u kojoj prodaja stagnira, a nakon nekog vremena i opada. Pitanje je treba li ovu liniju ugasiti u potpunosti ili postaviti novu marketing strategiju s novim (kakvim?) dizajnom proizvoda? Treba li marketing strategiju definirati uz prethodno istraživanje kako potrošača tako i

<sup>120</sup> Slučaj pripremila Sandra Velčić, dipl. oec., magistrandica, voditeljica marketinga tvrtke *Obuća* d.o.o., pod mentorstvom prof. dr.sc. Brune Grbca

trendova u okruženju? Za koju se marketing strategiju opredijeliti? Treba li biti sljedbenik ili inovator? Svaki od tih zaključaka donosi velike financijske posljedice.



# **STRATEGIJA CIJENA**

## II. STRATEGIJA 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, u stvari, 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, lako ih uspoređuju s cijenama konkurenata što određivanje cijena čini složenim zadatkom. Definiranje strategija cijena polazi od dva ključna cilja koje gospodarski i drugi subjekti teže ostvariti:

- maksimiranje dobiti, odnosno maksimalizacija povrata investicija i
- zadržavanje ili povećanje tržišnog udjela, što implicira zadržavanje ili povećanje uključenosti potrošača.

Ostvarenje ovih općih ciljeva pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta determinirano je opredjeljenjem temelji li se razvoj 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 određivanje cijena temelje na ciljevima koji se žele postići, položaju koji imaju na tržištu, fazi u kojoj se nalazi proizvod u životnom ciklusu i drugim utjecajima.

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. Aktivan odnos prema određivanju cijena uobličuje se u proces koji ima polazište u definiranju prirode cijena, utvrđivanju ciljeva koji se cijenama želi ostvariti, analizi činitelja koji utječu na cijene, određivanju strateških opcija i, na kraju, izboru metoda određivanja cijena.



## 5. PRIRODA CIJENE

Ciljevi:

- Razumjeti prirodu cijene.
- Definirati razloge povećanog interesa za cijene.
- Utvrditi odnos između cijene i strategije proizvoda.
- Izučiti utjecaj cijena na strategije distribucije i promocije.
- Identificirati faze procesa određivanja cijena.

Na tržištu dolazi do razmjene vrijednosti. Vrijednost nekog proizvoda je u stvari snaga koju taj proizvod ima i kojom privlači ulazak u razmjenu za drugi proizvod – najčešće novac. Mjera te vrijednosti je cijena.

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.

U nastavku se analizira priroda cijene na načina da se na osnovu prethodnog definiranja pojma cijena raspravlja o interakciji cijena i ostalih elementa marketing miksa te procesu određivanja cijena.

## 5.1. POIMANJE CIJENE

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.

Cijene imaju utjecaja ne samo na makro-razinu već i na mikro-razinu, odnosno na gospodarske i druge subjekte. Cijena je jedini generator prihoda i zbog toga cijena mora biti tako određena da pokrije troškove poslovanja i osigura dobit koja je neophodna za daljnji razvoj. Cijena promatrana s mikro-razine je 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.

Međutim gospodarski i drugi subjekti raspolažu snagama koje 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. Mnogi gospodarski i drugi subjekti imaju za cilj ostvarivanje uspjeha upravo na necjenovnim osnovama. Međutim, navedeno ne umanjuje značaj cijena.

Cijena se definira na različite načine. Vrlo jasno i kratko poimanje cijene ponudili su Anderson i Vinze ističući da je cijena novčani iznos koji potrošač plaća za proizvod ili uslugu.<sup>121</sup> Druga dvojica autora, Perreault i McCarthy, navode da je cijena

<sup>121</sup> Anderson, C. H. - Vincze, J. W.: Strategic Marketing Management, Houghton Mifflin Company, Boston, 2004., str. 456.

iznos novca koji se naplaćuje za “nešto” od vrijednosti.<sup>122</sup> Cijena za Solomona i Stuarta je izdatak odnosno novac, proizvod, usluga ili pravo koje je dano u razmjenu za proizvod.<sup>123</sup> Cijena je, dakle, vrijednost koju potrošači razmjenjuju za koristi koje im pruža posjedovanje i korištenje proizvoda (slika 16.).

Slika 16. Cijena kao vrijednost



Izvor: <http://www.infotoweb.com> (26.03.05.)

U prošlosti cijene su se utvrđivale pogađanjem i pregovaranjem. Potrošači i prodavači nalazili bi se na za to utvrđenom mjestu i dogovarali se o cijenama. Prodavači su tražili visoke cijene očekujući da će potrošači tražiti niže cijene. I jedna i druga strana nastojala je ostvariti najpovoljniju razinu cijene, što je u mnogome ovisilo o spretnosti u pregovaranju i pogađanju. Navedeno je utjecalo da nije bilo dva potrošača koja su ostvarila jednaku cijenu, što je danas neuobičajeno. Danas su cijene određene tako da su za sve potrošače jednake ili bar načelno jednake.

Međutim, potrebno je napomenuti da je i danas, kao dio kulture u mnogim zemljama sjeverne Afrike i zemljama Dalekog istoka, pogađanje za cijenu proizvoda uobičajeno i sveprisutno. Ono što je postojano je koncepcija vrijednosti koja je bila prisutna u davnoj prošlosti, a prisutna je i danas.

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>124</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 cijena potražnja opada. U nekim slučajevima, što posebno vrijedi za ekskluzivne proizvode, situacija može biti obrnuta tako da s većim cijenama i potražnja poraste.<sup>125</sup>

Rasprava o značaju cijena posebno dolazi do izražaja sredinom 80-ih godina prošloga stoljeća i nastavlja se do danas. Razlozi povećanog zanimanja za cijene rezultat su prihvaćanja cijene kao jednog od najvažnijih, ako ne i najvažnijih elemenata marketing-miksa. Razlozi su mnogostruki, ali se mogu sintetizirati na:

- oštru recesiju,
- inozemnu konkurenciju,

<sup>122</sup> Perreault, W. D – McCarty, E. J., *Essential of Marketing, A Global Managerial Approach*, Irwin McGraw Hill, 2000., str. 369.

<sup>123</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 405.

<sup>124</sup> <http://www.tissot.com>

<sup>125</sup> Du Plessis, P. J. - Jooste, C. J. - Strydom, J. W.: *Applied Strategic Marketing*, Sandown, Heinemann, 2001., str. 345.

- fragmentaciju mnogih tržišta i
- deregulaciju.<sup>126</sup>

Oštra recesija u 80-im i 90-im godinama 20. st. bitno je smanjila kupovnu snagu potrošača, što je potrošače učinilo vrlo osjetljivima na cijene. Oni su počeli tragati za jeftinijim rješenjima, a proizvođači i prodavači postajali su svjesni nove situacije i konkurentsku su prednost počeli graditi na niskim cijenama. Navedeno je utjecalo na potrebu uvažavanja efekata ekonomije obujma, što je najuočljivije postalo otvaranjem velikih trgovačkih centara. U svim većim gradovima u Hrvatskoj sredinom 90-ih godina počinje otvaranje centara kao što su npr. *Getro*, *Billa*, *Kaufland*, *Konsum* koji svoju snagu crpe iz velikih prodajnih programa koje nude po razmjerno niskim cijenama.

Drugi razlog leži u činjenici da se na tržištu pojavila inozemna konkurencija. U Hrvatskoj se uspostavljanjem slobodnih tržišnih odnosa, poticanjem stranih investicija, razvojem poduzetničke kulture te promjenom uvjeta poslovanja stvorila dobra osnova za ulazak inozemnog kapitala, odnosno inozemnih tvrtki. Ulazak inozemnih tvrtki bitno je promijenio odnose na tržištu, tako da se danas prodaje mnoštvo inozemnih proizvoda. S jedne strane, takva ekonomska politika države prisiljava gospodarske i druge subjekte na tržišno ponašanje, a s druge se strane potrošačima osigurava široka ponuda.

Nadalje, tržište se fragmentira tj. dijeli u manje dijelove. Fragmentacija tržišta posljedica je promijenjenih potreba i želja potrošača, ali i reakcija gospodarskih i drugih subjekata na te izazove. Tako npr. mlada djevojka koja kupuje naušnice želi da se one razlikuju od naušnica koje je kupila njezina prijateljica kako po dizajnu, materijalu tako i po cijeni. Slično je i s drugim proizvodima, od odjeće i obuće do namještaja ili mobitela. To dovodi proizvođače u situaciju da proizvode istih namjena učini različitima, a različiti proizvodi na tržištu potiču daljnju fragmentaciju tržišta. U tome cijena igra bitnu ulogu, što je razlog povećanog zanimanja za cijene.

Povećano zanimanje za cijene leži i u deregulaciji cijena. Proces deregulacije cijena u razvijenim zemljama zapada intenzivirao se sredinom 70-ih godina prošloga stoljeća, dok je u Hrvatskoj prisutan nakon devedesetih godina. Slobodno određivanje cijena pokrenulo je povećanje cijena jednih proizvoda i smanjenje cijena drugih proizvoda. Danas se kod nas pod izravnim ili neizravnim utjecajem države nalaze cijene energenta, komunalnih usluga, ključnih prehrambenih proizvoda i druge. Pod izravnom kontrolom države su samo cijene struje, plina, neobrađenog drveta, RTV pretplate, pisama i dopisnica, željezničkih karta te cijena prijevoza *Jadrolinije*. Deregulacija cijena velikog broja proizvoda utjecala je na povećani značaj cijene i uvažavanje cijene kao ključnog čimbenika uspjeha gospodarskih i drugih subjekata.

---

<sup>126</sup> Assael, H.: *Marketing, Principles & Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 652-653.

## 5.2. CIJENA I STRATEGIJE MARKETING-MIKSA

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.

Cijena ima stratešku ulogu u marketinškim naporima koji se poduzimaju u svakom gospodarskom ili drugom subjektu. Cijena se može koristiti za sukob s konkurencijom, za diferencijaciju proizvoda od njemu sličnih proizvoda ili za stvaranje posebne tržišne niše.<sup>127</sup>

Slika 17. Proizvod tvrtke TPK



Izvor: <http://www.tpk.hr> (03.03.05.)

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>128</sup> ili transformatora tvrtke *Rade Končar*<sup>129</sup> ključni utjecaj dolazi od projektanata 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 17.).

Cijene determiniraju strategije ostalih elemenata marketing-miksa jer se cijenama ustvari šalje signal potrošačima o vrijednosti proizvoda. U nastavku se raspravlja o interakciji cijena i strategiji ostalih elemenata marketing-miksa.

**Interakcija cijena i strategije proizvoda.** Odluka o cijeni jednog proizvoda u osnovi je jednostavna. Međutim, nije jednostavno kada je potrebno donijeti odluku o liniji proizvoda ili miksu proizvoda. Tako se npr. javlja situacija kada postoji jedan osnovni proizvod za čije funkcioniranje su potrebni određeni dijelovi, kao što je to slučaj sa štampačom i tintom za štampač. U tom slučaju najčešće se za osnovni proizvod određuje konkurentna cijena da bi se na potrebnim dodacima ostvarivala dodatna zarada. Slična situacija je i kod proizvoda proizvodne potrošnje, kao što su npr. strojevi za građevinarstvo. Tako rovokopač kao osnovni proizvod ima

<sup>127</sup> Cravens, D. W.: op. cit., str. 344.

<sup>128</sup> <http://www.tpk.hr>

<sup>129</sup> <http://www.koncar.hr>

konkurentnu cijenu da bi se prodajom opreme koja je nužna za obavljanje pune funkcije stroja ostvarivali ekstra prihodi.

Također i proizvodi u liniji proizvoda ne prate jednaku logiku utvrđivanja cijena. Ako se cijena utvrđuje na osnovi troškova tada cijena svih proizvoda u liniji ne prati nužno takvu logiku. Uvažavanje proizvodnog programa i interakcije proizvoda smatra se ključnim za utvrđivanje strategije cijena, osobito kada se strategija marke gradi na liniji i proizvodnom programu.<sup>130</sup>

Opće je poznato da potrošači visoku cijenu proizvoda poistovjećuju s visokom kvalitetom proizvoda, odnosno nisku cijenu s niskom kvalitetom proizvoda. Praksa ukazuje da se navedeno ne može prihvatiti kao 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>131</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>132</sup> Proizlazi da cijene determiniraju strategiju proizvoda, kao i da proizvodni program, strategije marke proizvoda, te strategije pozicioniranja i kvalitete proizvoda, moraju biti analizirane prije određivanja cijene proizvoda.

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

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

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

<sup>130</sup> McCarthy, E.J. - Perreault, W. D. Jr.: Basic Marketing, A Managerial Approach, Irwin, Chicago, 1994., str. 359.

<sup>131</sup> Vreeland, L.: Process Rises as Factor for Consumer, Advertising Age, 08, studeni, 1993., str. 37.

<sup>132</sup> Campanelli, M.: The Price to Pay, Sales and Marketing Management, rujan, 1994., str. 96.

**Interakcija cijena i strategija promocije.** Cijene proizvoda izravno utječu na strategije promocije. Taj utjecaj proizlazi iz potrebe da se visokokvalitetni proizvodi i proizvodi s visokim cijenama promoviraju u adekvatnim, najčešće usko specijaliziranim medijima. Neprimjereno je takve proizvode oglašavati u masovnim medijima. Korištenje neprikladnog medija može utjecati na stvaranje loše slike o proizvodu i slanje promocijske poruke pogrešnom ciljnom tržištu. Zbog toga je npr. tvrtka *BenQ*<sup>133</sup> oglasila svoju ponudu monitora (FP231W LCD Monitor) u prestižnom

**Slika 18.** Lcd monitor tvrtke *Benq*



Izvor: <http://www.benq.com> (03.03.05)

časopisu *BUG*<sup>134135</sup>. Za monitor se ističe kako se radi o proizvodu s izuzetnim odnosom kontrasta 500:1, zaslonom širokog formata 16-10 i s razlučivošću od 1920x1200. Svakako da je poruka odaslana potencijalnim potrošačima, ali prvenstveno onima koji su posebno zainteresirani za takve proizvode (slika 18.).

Suprotno tomu, za promociju proizvoda nižih cijena, koji su namijenjeni široj upotrebi, prikladno je koristiti se masovnim tiskanim i elektronskim medijima. Izbor medija umnogome ovisi o ciljnom tržištu kojemu je usmjeren proizvod. Tako npr. tvrtka *Elektromaterijal*<sup>136</sup> povremeno ulaže reklamni listić, u kojemu se prikazuje ponuda elektro-robe, u dnevne novine *Novi list*<sup>137</sup>.

### 5.3. PROCES ODREĐIVANJA CIJENA

U osnovi djelovanja svakog gospodarskog ili drugog subjekta jest ostvarenje dobiti kojom se osiguravaju sredstva za razvoj. Putovi ostvarenja ovog temeljnog cilja u suvremenim okolnostima ostvaruju se osvajanjem novog tržišta i razvojem novog proizvoda. U tom kontekstu upravljanje cijenama je nezaobilazni zadatak. U prvom slučaju s ciljem da se prihvatljivom cijenom pridobije što veći broj novih kupaca, odnosno proširi tržište. U drugom slučaju, kada se nastupa s novim proizvodom, gospodarski i drugi subjekti određuju cijenu kojom privlače potrošače na kupnju novog proizvoda. U nastavku djelovanja cijena proizvoda se snižava i na taj način proizvod postaje dostupan i segmentima potrošača koji su osjetljiviji na cijene. Gospodarski i drugi subjekti na osnovi utjecaja navedenih veličina određuju cijene koje su niske, 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*

<sup>133</sup> <http://www.benq.com>

<sup>134</sup> <http://www.bug.hr>

<sup>135</sup> *BUG*, broj 144, studeni, 2004., str. 219.

<sup>136</sup> <http://www.elektromaterijal.hr>

<sup>137</sup> <http://www.novilist.hr>

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>138</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 preookeanskih poput Kanade, SAD i Australije.

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>139</sup> ima visoku cijenu koja opravda ekskluzivnost proizvoda. Cijena garniture *Penkala* "Jubilej T" iznosi 549\$ (<http://www.penkala.hr/ga-jubilejt.html>). Naime, ova nalivpera su originalnog dizajna, zasnovana na obliku koji je koristio Slavoljub Eduard Penkala<sup>140</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 koji su se 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 nepokriivanje 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.

Gospodarski i drugi subjekti djeluju u dinamičkom okruženju i 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

<sup>138</sup> <http://www.jamnica.hr/>

<sup>139</sup> <http://www.toz-penkala.hr/>

<sup>140</sup> Inženjer Slavoljub Eduard Penkala, jedan od najznačajnijih izumitelja s početka 20. stoljeća. Pored ostalog 1906. patentira (24. siječnja 1906.) 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



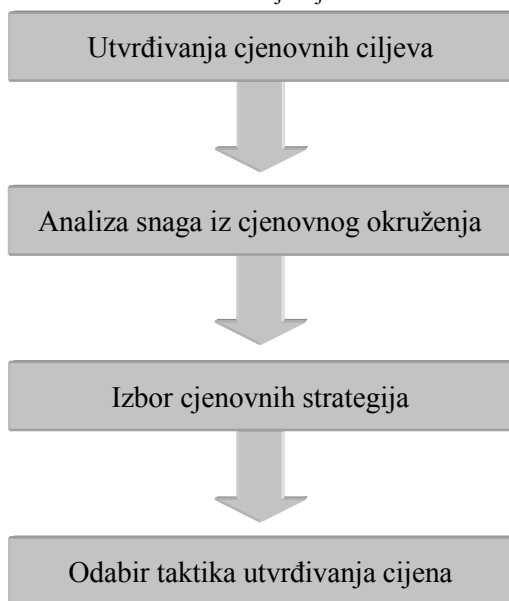
marketing-stručnjaci stalno prate zbivanja u okruženju, analiziraju situaciju i predlažu rješenja koja su vezana za korekciju cijena. Cijena nije fiksna veličina koja jednom određena ostaje nepromijenjena. Tako npr. nove više cijene čelika na svjetskom tržištu limova za izgradnju broda, kao ulazne veličine 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>141</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. u na tržištu mobilne telefonije u Hrvatskoj donedavno djelovao samo jedan posluživač – *Cronet*, koji danas djeluje pod imenom *T-mobile*. Prije nekoliko godina na tržištu mobilne telefonije se pojavio novi poslužitelj, *VIP*, koji je utjecao na korekciju cijena. Nedavno se pojavio i treći poslužitelj koji će bitno utjecati na odnose na tržištu, a očekuje se da će bitno smanjiti cijene korištenja mobilne telefonije i/ili povećati razinu usluga.

Iz tih razloga gospodarski i drugi subjekti određivanju cijena pristupaju uvažavajući proces upravljanja cijenama koji polazište ima u određivanju ciljeva koji se žele postići cijenama, a završava operativnim izvođenjem.

**Shema 11.** Proces definiranja cijena



Određivanje cijena odvija se procesom koji se naziva proces određivanja cijena i koji sadrži četiri faze. Model procesa određivanja cijena prikazan je na shemi 11.

Proces određivanja cijena polazište ima u glavnim ciljevima pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. Uvažavajući glavne ciljeve gospodarskih i drugih subjekata stručnjaci marketinga nalaze se u situaciji da moraju odrediti cijene koje će podržati ostvarenje tih ciljeva. Navedeno čine na način da utvrde ciljeve koje će se ostvariti cijenama proizvoda i koji će biti u funkciji ostvarenja glavnih ciljeva.

Pri tome utvrđuju i uvjete u kojima se donose cijene tj. uočavaju

koje utjecajne snage determiniraju donošenje cijene. Na osnovi definiranih ciljeva i analize snaga iz cjenovnog okruženja pristupa se određivanju strategija cijena. Čitav je

<sup>141</sup> Izvor: <http://www.mestel.com/start.htm> (25. 02. 2005.)

niz strategija na raspolaganju marketing-stručnjacima, pri čemu se vodi računa da strategije budu fleksibilne i za svaku strategiju potrebno je predvidjeti njene efekte. U konačnici, potrebno je utvrditi metode utvrđivanja cijena od kojih su najraširenije one vezane za troškove, potražnju i konkurenciju.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Rasprava o značaju cijena posebno dolazi do izražaja sredinom 80-ih i nastavlja se do danas. Objasnite razloge povećanog zanimanja za cijene. Koja bi zbivanja u makromarketing okruženju mogla dovesti do smanjenja značaja cijena? Očekujete li takva zbivanja u skoroj budućnosti?
2. U suvremenom gospodarstvu cijena se smatra elementom marketing-miksa. Tom je elementu, za razliku od ostalih, svojstvena mogućnost brze promjene. Smatrate li da to svojstvo ujedno potiče riskantne odluke? Koliko je uputno brzo mijenjati cijenu? Kako Vi kao potrošač gledate na proizvod koji je naglo poskupio, a kako na proizvod koji je naglo pojeftinio?
3. Opće je poznato da potrošači visoku cijenu proizvoda poistovjećuju s visokom kvalitetom proizvoda, odnosno nisku cijenu s niskom kvalitetom proizvoda. Praksa ukazuje da se navedeno ne može prihvatiti kao pravilo. Pokušajte generalizirati u kojim uvjetima smatrate da niska cijena ne ukazuje na nisku kvalitetu i obrnuto.
4. Na cijene utječu kanali distribucije, intenzitet distribucije i konfiguracija kanala distribucije, kojima se proizvod plasira na tržište. Možete li objasniti zašto su u prosjeku proizvodi jeftiniji u velikim prodajnim mjestima, nego u malim?
5. Cijene proizvoda izravno utječu na strategije promocije. Objasnite ovu tvrdnju! Utječe li i promocija na cijene proizvoda?
6. 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?
7. Proces definiranja cijena odvija se u 4 koraka: definiranje ciljeva cijena, analiza snaga iz okruženja, izbor cjenovnih strategija i izbor cjenovnih taktika. Zamislite Vama poznati proizvod i njegovu cijenu, te pokušajte analizirati proces određivanja cijena kroz koji mislite da je proizvođač tog proizvoda prošao.

## INTERNET VJEŽBA: *Saturo*

*Saturo d.o.o.* bavi se prodajom računalne opreme, gotovih konfiguracija, bijele tehnike, ugradbene tehnike, televizijske, audio i video opreme, medicinskih aparata, telefona, alata, sudopera i pipa, fotoaparata i kamera, malih kućanskih aparata i ostalog asortimana tehničke robe. Na tržištu postoji od 01. 05. 2003. godine. Posjeduje veliki izbor opreme i najnovije proizvode. Posjetite web stranicu *Satura d.o.o.* na adresi:

www.saturo.hr

Pitanja:

1. Prokomentirajte sa stajališta kupca cijene pojedinih *Saturovih* proizvoda? Što mislite, što je utjecalo na *Saturo* u određivanju takve cijene proizvoda?
2. Što mislite, prihvaća li *Saturo* cijenu kao jedan od najvažnijih elemenata marketing miksa? Iz čega je to vidljivo? Koji je razlog utjecao na povećano zanimanje za cijenu *Satura*?
3. U kakvom su odnosu cijene poduzeća *Saturo* i strategije ostalih elemenata marketing miksa?

Slika 19. web-stranica tvrtke *Saturo*

The screenshot shows the Saturo website interface. At the top, there is a navigation bar with links: Home, O nama, Kako kupiti, Kontakt, and Tražite. Below the navigation bar, there are several promotional banners, including one for '10% POPUSTA ZA GOTOVINSKO PLAĆANJE'. The main content area is divided into several product categories:

- BLANCO TIPO 6 S** (Sudoper) - Price: 1.199,00 kn. Description: Dubina bazena: 170/140 mm, Dimenzije: dužina 605 mm, širina 500 mm, Plovnost čelik 18/10. U kompletu i uključena garnitura.
- FRANKE ADMIRAL** (Pipa) - Price: 1.149,00 kn. Description: Moderni dizajn, Kromirana, Ručka za lagano rukovanje. Dostupna izvedba i s tušem.
- QUADRO CTV-55810** (Tv prijemnik 55 cm) - Price: 1.199,00 kn. Description: Zvučnici s potpunim spektrom, Memorija sa 100 programskih mjesta, Teletext (5 stranica u memoriji), Scout (AV/FM/CD), bočica AV RCA, ulaz, Prikaz poručnika na ekranu (CDD), Dimenzije 610x40x400 mm, 26 kg.
- EXCELLO 310-1763BA plavi** (Kombinirani hladnjač) - Price: 1.149,00 kn. Description: Neto zapremina hladnjača: 193 lit, Neto zapremina zamrzivača: 92lit, Energetski razred: A, Dimenzije (visina): 173x20x60.

On the right side, there is a sidebar with a navigation menu and a promotional message: 'SATURO DOLAZI U VAŠU FIRMU'. The sidebar also includes a contact number: 01/6180-644.

Izvor: <http://www.saturo.hr> (12.04.05.)

## SLUČAJ: Utvrđivanje cijena tvrtke za proizvodnju svijeća *Angus Og*<sup>142</sup>

Bio je ponedjeljak, početkom svibnja 2004. godine, kada je Dorijana Jerman, tajnica u poduzeću za proizvodnju svijeća *Angus Og d.o.o.*, uzbuđeno utrčala u ured Aleša Biondića, direktora poduzeća. “Imam super ideju”, rekla je. Aleš ju je začuđeno pogledao i krajičkom oka uhvatio sat koji je pokazivao 7:30. Zamislio se, mora da je jako dobra ideja kada je Dorijana ovako živahna tako rano ujutro. Dorijana mu je na stol stavila vrećicu punu kamenja i školjkica koje je sakupila tijekom vikenda, te počela priču o turistima koji u suton hodaju plažom i sakupljaju školjkice i oblutke. Aleš ju je i dalje začuđeno gledao, te pokušavao spojiti sadržaj vrećice sa svijećama, njihovim proizvodom. Tijekom razgovora postalo mu je jasno na što Dorijana cilja – svijeće u koje je utkana uspomena godišnjeg odmora. Sjajna ideja! Svaki turist poželjete će takav suvenir da ga podsjeća na ugodno proveden godišnji odmor. Oduševljen idejom, odmah je nazvao brata Vinka, proizvodnog menadžera, da mu predstavi ovu ideju i da zajedno rasprave njezinu izvedivost i isplativost.

Poduzeće *Angus Og d.o.o.* osnovali su braća Aleš i Vinko Biondić prije 10 godina u malom primorskom mjestu blizu Lovrana. U početku su se bavili proizvodnjom najobičnijih svijeća, ali su ubrzo shvatili da je konkurencija jaka te da se moraju, kako bi opstali na tržištu, ili ponudom razlikovati od ostalih ili biti jeftiniji. Odlučili su se za prvu opciju, te tržištu ponudili nešto novo – mirisne svijeće s dodatkom eteričnih ulja. Nove ideje rađale su se same od sebe, pa tako danas prodajni program tvrtke čine svijeće različitih boja, mirisa (s dodatkom različitih eteričnih ulja i njihovih kombinacija), oblika (obične okrugle, četvrtaste, u obliku piramide), veličina (male uske, velike široke i one najveće s promjerom do 20 cm), s različitim dodacima (komadići voska, suho cvijeće i lišće) te svijeće izrađene po narudžbi. Nedavno su uveli i praksu da ostatke svijeća svojih velikih kupaca, uglavnom restorana i noćnih barova, otkupe te ponovno oblikuju i prodaju po sniženoj cijeni.

Osim odluke o prodajnom programu, oduvijek su dosta vremena provodili u raspravama kod donošenja odluke o cijeni. U početku, dok su proizvodili nediferencirani proizvod, cijene su određivali prema cijenama konkurencije, ali promjenom fokusa proizvodnje i usmjeravanjem na kvalitetu morale su se promjene odraziti i u cijeni. Ne samo zato jer su koristili skuplji materijal, već i radi percepcije potrošača koja sugerira da je skuplji proizvod ujedno i kvalitetniji. Ipak htjeli su biti u cjenovnom rasponu koji bi bio prihvatljiv njihovim kupcima. Odrediti koja cijena nije niti preniska niti previsoka nije bilo uvijek jednostavno, ali s obzirom na dobre poslovne rezultate čini se da su uspijevali.

Aleš se dogovorio s Dorijanom da razradi svoju ideju, te da do četvrtka predloži uz koju maržu prodavati svijeće s uspomenu na godišnji odmor. Dorijana se pitala zašto je dobila tako kratak rok, ali je shvatila kada je izašla iz kancelarije i osjetila topli ljetni vjetar da je ljeto pred vratima. Uzela je olovku i pokušala izračunati troškove proizvodnje te ih usporediti s cijenama koje smatra da bi turisti bili voljni platiti za malu uspomenu na ljeto.

<sup>142</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, dipl. oec., magistrandica, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

## 6. UTVRĐIVANJE CILJEVA CIJENA

Ciljevi:

- Utvrditi cjenovne ciljeve.
- Analizirati ciljeve orijentirane na prodaju.
- Raspraviti ciljeve orijentirane na dobit.
- Opisati *status quo* ciljeve.
- Identificirati i izučiti ostale ciljeve vezane za cijene.

Na visinu cijene utječu ciljevi koji se žele ostvariti. Prema Assaelu ciljevi cijene se baziraju na troškovima, aktivnostima konkurencije, prodaji i potražnji potrošača.<sup>143</sup> Semenik i Bamossy smatraju da se ciljevi cijena temelje na utvrđivanju visine povrata investicija, zadržavanju ili povećanju tržišnog udjela, zadržavanju *statusa quo* i maksimiziranju dobiti.<sup>144</sup> Solomon i Stuart ukazuju da ciljevi cijena mogu biti postavljeni fleksibilno, mogu biti prodajno orijentirani, orijentirani na dobit, orijentirani na konkurenciju i orijentirani na potrošače.<sup>145</sup>

Uvažavajući navedeno, 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.

Karakteristično je da 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.

## 6.1. CILJEVI ORIJENTIRANI NA PRODAJU

Mnogi gospodarski i drugi subjekti u realizaciji ciljeva poslovanja opredjeljuju se za cjenovne ciljeve koji su orijentirani na prodaju. Gospodarski i drugi subjekti 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.

**Povećanje prodaje.** Cjenovne ciljeve orijentirane na prodaju najčešće koriste oni gospodarski i drugi subjekti koji nastupaju na tržište s novom ponudom. Takvi su subjekti zainteresirani za povećanje prodaje iskazane u financijskim ili naturalnim pokazateljima i/ili za povećanje udjela na tržištu – (shema 12.).

---

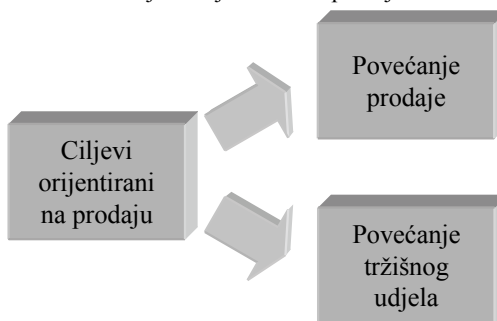
<sup>143</sup> Assael, H.: op. cit., str. 655.

<sup>144</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: Principles of Marketing, A Global Perspective, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, 1995., str. 290-292.

<sup>145</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: Marketing, Real People, Real Choices, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 438-439.

Proizlazi da je za ostvarenje tih ciljeva potrebno nastupiti s nižim cijenama na tržištu kako bi se privukao što veći broj novih potrošača i osvojio što veći tržišni udio, i to u što kraćem vremenu. Strategija u kojoj se kao cilj postavi nastup na tržište s niskim cijenama poznata je pod nazivom strategija penetracije. Takva strategija cijena je posebno svrsishodna kada su ciljni potrošači osjetljivi na cijene, kada su troškovi poslovanja razmjerno niži u odnosu na konkurenciju, kada troškovi proizvodnje i distribucije opadaju po jedinici proizvoda s povećanjem volumena prodaje i kada se na taj način želi destimulirati ulazak konkurencije na tržište.

Shema 12. Ciljevi orijentirani na prodaju



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 koja je provodila strategiju penetracije tj. plasirala je svoju ponudu po niskim cijenama izazvala je 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 redefiniranje strategije cijena.

Te veličine cijena mogu biti iskazane u apsolutnim ili relativnim veličinama. Npr. ako je temeljni cilj neke tvrtke ostvarenje rasta prodaje od 200.000 kuna u 2005. godini, tada se rast prodaje planira ostvariti s cijenom iskazanom u apsolutnim veličinama od 10 kuna/komad ili cijenom iskazanom u relativnim veličinama - 5% veća u odnosu na dosadašnje cijene.

**Povećanje tržišnog udjela.** Gospodarski i drugi subjekti opredjeljuju se i za opciju određivanje cjenovnih ciljeva koji su u funkciji povećanja prodaje na način da kao cilj definiraju zadržavanje ili povećanje tržišnog udjela. Na utvrđivanje ciljeva koji su vezani za zadržavanje ili povećanje tržišnog udjela utječe više činitelja od kojih su najznačajniji oni vezani za uvjete na tržištu, te tržišne mogućnosti i prijetnje. Prednost cilja vezanog za tržišni udio svodi se na činjenicu da je mjerljiv i razmjerno lako dostupan. Na osnovi podataka gospodarskih komora, strukovnih udruženja ili nadležnih državnih tijela, moguće je prikupiti informacije o ostvarenim prometima u pojedinim djelatnostima i izračunati udio pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta u tom prometu, što ustvari čini tržišni udio. Njegovoj širokoj primjeni pridonosi i spoznaja da se je na taj način moguće, na relativnoj osnovi, usporediti s konkurencijom i po toj osnovi utvrditi uspješnost pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta.

Međutim, u korištenju kriterija tržišnog udjela kao mjerila za cjenovne ciljeva ima i nedostataka. Ti nedostaci se svode na opasnosti zadržavanja ili povećanja tržišnog udjela korištenjem niskih cijena, o čemu se već prethodno raspravljalo. Niske cijene su vrlo osjetljiv način privlačenja i zadržavanja potrošača, posebno u dužem razdoblju. Nadalje, ostvareno povećanje tržišnog udjela kao rezultat povećane prodaje ne znači automatski i povećanje dobiti.



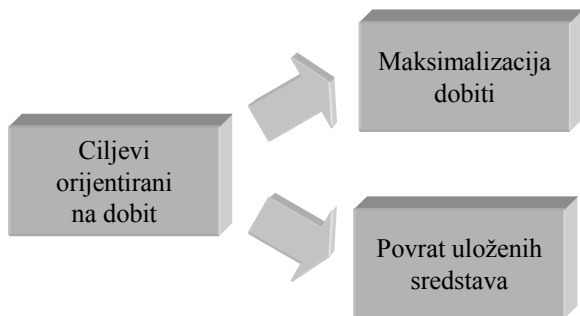
Mnogi gospodarski i drugi subjekti kao cjenovne ciljeve postavljaju povećanje tržišnog udjela kao što to je npr. učinila tvrtka *Primerio* na način da je utvrdila kako će u narednoj godini tržišni udio povećati s 18% na 24%. U tu svrhu morat će korigirati cijene na niže, svjesna da će to poremetiti ostvarivanje dobiti. I pored navedenog procjena je da će ostvarenjem povećanja tržišnog udjela ostvariti kontrolu nad tržištem i suprotstaviti se konkurenciji.

Gospodarski i drugi subjekti u definiranju cjenovnih ciljeva, kao što je već napomenuto, moraju voditi računa o osnovnom cilju poslovanja. Ako neka tvrtka kao osnovni cilj poslovanja predvidi da će postati lider u kvaliteti tada nije moguće predvidjeti cjenovne ciljeve koji su usmjereni na povećanje prodaje i to koristeći opciju povećanja tržišnog udjela. Ta su dva cilja inkompatibilna i tvrtka mora utvrditi druge vrste cjenovnih ciljeva s kojima može postati lider na tržištu.

## 6.2. 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. U okviru ciljeva orijentiranih na ostvarivanje dobiti razlikuju se dvije opcije. Prva su opcija ciljevi vezani za maksimiziranje dobiti, a drugu čine ciljevi usmjereni na ostvarivanja povrata investicija (shema 13.).

**Shema 13.** Ciljevi orijentirani na dobit



Ciljeve koji su orijentirani na ostvarivanje dobiti najčešće koriste gospodarski i drugi subjekti 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 zanimanje potrošača za proizvodom dok to zanimanje još postoji.

**Maksimalizacija dobiti.** 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, ako se kao cilj postavi maksimalizacija cijena tada se njegova 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 maksimira 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.

**Povrat uložениh sredstava.** 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.

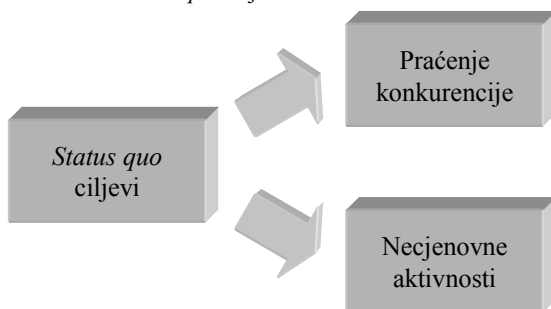
Najčešće se ciljevi vezani za povrat uložениh sredstava iskazuju u relativnim veličinama. Tako npr. neka tvrtka može kao svoj cilj postaviti 8% povrata na uložena sredstva. To znači da se cijena proizvoda opterećuje za dodatnih 8% na vrijednost uložениh sredstava. Potrebno je i utvrditi rok u kojem se 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 naperi 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, je činjenica da se takvim pristupom vodi računa o isplativosti ulaganja u razvoj pojedinog proizvoda, odnosno doprinosa pojedinih proizvoda ostvarenju dobiti.

### 6.3. STATUS QUO CILJEVI

Shema 14. Status quo ciljevi



Status quo ciljevi 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. Nepromijenjeni odnosi na području cijena stvaraju sliku stabilnosti i povoljnog imidža gospodarskih i drugih subjekata. Navedeno su razlozi da mnogi subjekti prihvaćaju određivanje cijena na osnovi status quo ciljeva. Status quo ciljevi realiziraju se cijenama kojima se prati konkurencija i necjenovnim aktivnostima.

Status quo ciljeve 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 napretka (shema 14.).

**Praćenje konkurencije** 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 vode 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. Status quo ciljevi kojima se prati konkurencija nalaze primjenu u mnogim gospodarskim aktivnostima, i u onima koje su proizvođači proizvoda široke potrošnje i u onima koje su proizvođači proizvoda proizvodne potrošnje. Npr. u

Slika 20. Logo tvrtke Holcim



Izvor: <http://www.holcim.com/hr>

industriji cementa ima nekoliko tvrtki kao što su Nexe grupa,<sup>146</sup> Dalmacijacement,<sup>147</sup> Holcim (Tvornica Koromačno)<sup>148</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 20.).

**Necjenovne aktivnosti.** U okviru status quo 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, ambalaža koja će

<sup>146</sup> <http://www.nexe.hr>

<sup>147</sup> <http://www.dalmacijacement.hr>

<sup>148</sup> <http://www.holcim.com/hr>

proizvod učiniti atraktivnim, te pružanje usluga, a sve u cilju stvaranja proizvoda koji je 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>149</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 slijepce 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. Na taj se način proizvođači i prodavači i bez konfrontacije s cijenama mogu distancirati od konkurencije. Necjenovnim aktivnostima gradi se i vjernost potrošača prema određenom proizvodu ili marki proizvoda. Takvi potrošači postaju vjerni proizvodu zbog njegovih karakteristika koje ga odvajaju od konkurencije i konkurencija ih vrlo teško može pridobiti. S druge strane, kad se prednost gradi cijenama konkurencija ima mogućnosti ponuditi niže cijene u pridobivanju novih potrošača.

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*, koja pored ostaloga na hrvatskom tržištu preko tvrtke *Exportdrvo* 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 kraju, potrebno je istaknuti da iako se pojedini gospodarski i drugi subjekti žele distancirati od konkurencije s necjenovnim aktivnostima, oni ne mogu ignorirati cijene svojih konkurenata. Cijene konkurenata je potrebno analizirati, uvažiti te cijenu vlastitog proizvoda odrediti na način da se nalazi nešto iznad cijene konkurenata. Dakle, cijena ostaje ključni element marketing-miksa, pa i u situacijama necjenovnih aktivnosti gospodarskih i drugih subjekata. Na cijenu, pored ciljeva, utječu i mnogi drugi činitelji. U nastavku se analizira utjecaj onih činitelja koji se nalaze u cjenovnom okruženju.

---

<sup>149</sup> <http://www.pliva.hr>

## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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!
2. 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?
3. U korištenju kriterija tržišnog udjela kao mjerila za cjenovne ciljeva ima i nedostataka. Prokomentirajte ih.
4. U okviru ciljeva orijentiranih na ostvarivanje dobiti razlikuju se dvije opcije: ciljevi vezani za maksimiziranje dobiti i ciljevi usmjereni na ostvarivanje povrata investicija. Koji tip organizacija će najvjerojatnije za cilj imati ostvarivanje dobiti?
5. *Status quo* ciljeve 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 *status quo* ciljeve?
6. Pojedini gospodarski i drugi subjekti žele se distancirati od konkurencije necjenovnim aktivnostima. Međutim, oni ne mogu ignorirati cijene svojih konkurenata. Obrazložite tvrdnju.
7. Iako postoji šest osnovnih ciljeva određivanja cijena, dva ili više cilja mogu koegzistirati. Koji ciljevi najlakše koegzistiraju, a kojima je to teže? Poduprite svoj stav konkretnim primjerima, pri čemu se koristite ciljevima prikazanim na *web*-stranicama raznih gospodarskih i drugih subjekata.

## INTERNET VJEŽBA: *Plodine*

Tvrtka *Plodine* osnovana je 1993. godine s upravom u Rijeci, gdje je otvoren i prvi prodajni centar koji je bio specifičan zbog širokog prodajnog programa, po davanju prednosti hrvatskim proizvodima, istodobno konkurentnim, te povoljnim cijenama. Danas broji ukupno trinaest Supermarketa. Posjetite *web*-stranicu *Plodina* na adresi:

www.plodine.hr

Pitanja:

1. Pridaju li *Plodine* na svojim internet stranicama veliku ili malu pozornost cijeni? Koji od ciljeva, koji se ostvaruju cijenom, *Plodine* žele ostvariti?
2. Je li pokušaj da se ostvari neki od ciljeva koji se postižu cijenom utjecao na kvalitetu drugih elemenata marketing-miksa?
3. Mislite li da su *Plodine* utvrdile *status quo* ciljeve? Ako nisu, zašto nisu? Ako jesu, koje i kako ih pokušavaju ostvariti?

Slika 21. *web*-stranica tvrtke *Plodine*



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

## SLUČAJ: Utvrđivanje ciljeva cijena za tvrtku za proizvodnju i prodaju električnih aparata *Elektrika*<sup>150</sup>

Tvrtka za proizvodnju i prodaju električnih aparata *Elektrika* osnovana je u Zagrebu sredinom prošlog stoljeća kada se započelo s razvojem i proizvodnjom elektronike. Osnovne djelatnosti tvrtke su proizvodnja i inženjering uređaja i sustava energetske elektronike, procesne i opće informatike te pomoćne opreme namijenjene za područja proizvodnje, prijenosa i distribucije električne energije. U njihovom poslovanju kupci su prioritet, zaposlenici ključna vrijednost, a stalnim poboljšanjima i odgovornošću za svoje aktivnosti postali su jedan od vodećih proizvođača u Hrvatskoj. Kako je opstojnost na svjetskom tržištu zasnovana posjedovanjem konkurentnih proizvoda tvrtka *Elektrika* kontinuiranom politikom ulaganja u razvoj proizvoda te u razvoj i usavršavanje kadrova, provođenjem politike društvene odgovornosti u svakodnevnom poslovanju, te vlastitim razvojem proizvoda i tehnološkom samostalnošću proizvodnje osigurava dugoročan nastup na odabranim tržištima. Zadovoljstvo isporučenom opremom, pruženim uslugama i dugoročnom stalnom brigom o održavanju, dogradnji, modifikaciji i revitalizaciji potrošaču isporučene opreme, jamstvo su uspješnog razvoja i napretka tvrtke *Elektrika*.

Direktor marketinga u tvrtci za proizvodnju i prodaju električnih aparata *Elektrika* iz Zagreba, Vedran Horjul, otkako je prije 6 dana dobio zadatak od glavnog menadžera tvrtke, Arsena Krote, nije prestao razmišljati o tome kako da ga riješi. Naime, *Elektrika* uvodi u svoj proizvodni program novu liniju stolnih i *laptop* računala namijenjenih za poslovno tržište, a na Vedranu je bilo da odredi cjenovni cilj ili ciljeve za svaki proizvod, odnosno grupu proizvoda. Iako mu se u početku zadatak činio jednostavnim, proučavajući izvještaj o ostvarenoj dobiti po proizvodima, grupama i linijama proizvoda za 2004. godinu te ih uspoređujući s marketing-planom tvrtke *Elektrika*, dolazio je do različitih zaključaka. Za svaki proizvod je imao određenu cijenu koštanja i znao je da ispod nje ne smije ići, ali ga je brinulo kako odrediti dobar cjenovni cilj koji bi bio u skladu sa željenim pozicioniranjem tvrtke za određenu grupu proizvoda. Dok je tako listao izvještaj o ostvarenoj dobiti ugledao je glavnog menadžera Arsena na vratima svog ureda. Ušavši u ured Arsen je pogledao na kalendar i rekao da je 1. ožujak blizu.

Pri određivanju cijena i cjenovnih ciljeva u *Elektrici* vlada velika raznolikost. Pojedini proizvodi se izrađuju po narudžbi kupca te zato imaju i veće cijene i drugačije postavljene cjenovne ciljeve nego što to imaju ostali proizvodi za poslovne kupce ili pak proizvodi za krajnje potrošače. Na pojedinim grupama proizvoda *Elektrika* ostvaruje dobit, na nekima samo pokriva troškove, a na nekima čak ostvaruje gubitak. Iako je poslovanje određenih proizvoda neekonomično, zbog želje za prisutnošću u više segmenata na tržištu *Elektrika* ne želi ukinuti niti jednu grupu proizvoda. Upravo zato su postavljeni različiti cjenovni ciljevi za pojedine grupe, ali i različiti ciljevi među proizvodima unutar iste grupe proizvoda, ovisno o prioritetima tvrtke.

<sup>150</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, dipl. oec., magistrandica, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

Proučavajući brzinu i funkcionalnost prototipa novog *laptop* računala *Kinas-pro* namijenjenog poslovnom tržištu, Vedran se prihvatio svog zadatka s još većim entuzijazmom jer mu je još ostalo samo 7 dana do isteka roka.



## 7. ANALIZA SNAGA IZ CJENOVNOG OKRUŽENJA

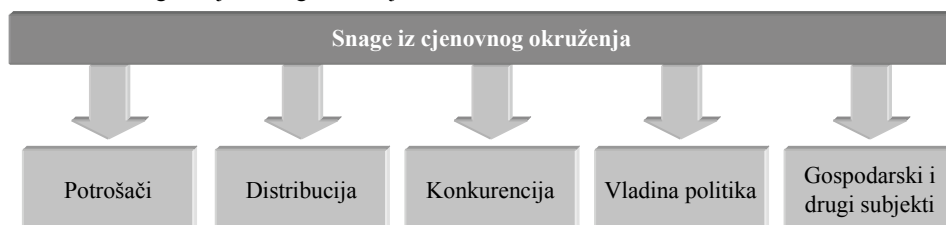
### Ciljevi:

- Utvrditi ulogu potrošača kao snage cjenovnog okruženja.
- Raspraviti značaj članova kanala distribucije u određivanju cijena.
- Razumjeti reakcije konkurenata.
- Opisati utjecaj vladine politike na određivanje cijena.
- Definirati ulogu gospodarskog i drugog subjekta u određivanju cijena.

Polazište u određivanju cijena proizvoda su ciljevi koji se žele ostvariti. Nesporno je da je svako određivanje cijena u svojoj suštini determinirano potrebom i željom svakog gospodarskog i drugog subjekta da ostvari dobit kao osnovni cilj koji mu osigurava napredak.

Za preciznije određivanje cijena potrebno je voditi računa o utjecajima koji dolaze od niza činitelja. Najznačajniji utjecaji dolazi od potrošača, članova kanala distribucije, konkurenata, vlade te iz samih gospodarskih i drugih subjekata (shema 15.).

Shema 15. Snage iz cjenovnog okruženja



## 7.1. POTROŠAČI

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

Razumijevanja koncepcije elastičnosti potražnje je ključno za razumijevanje percepcije potrošača o cijenama tj. marketing-stručnjaci moraju razumjeti kolika je osjetljivost potrošača na promjenu cijena.

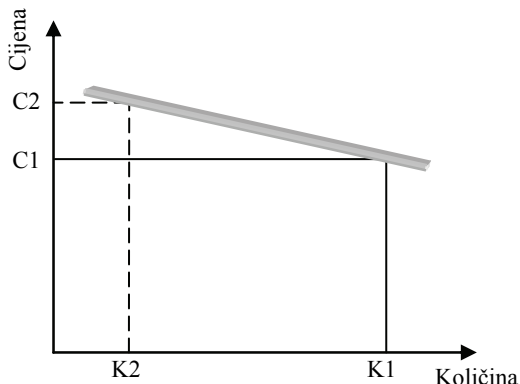
Prethodno je potrebno uvažiti da se pod potražnjom podrazumijeva količina ili vrijednost proizvoda za koju se pretpostavlja da će biti prodana na tržištu u određenom vremenu. Potražnja je rezultanta spremnosti potrošača da nabave proizvod po određenoj cijeni i sposobnost gospodarskih i drugih subjekata 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.

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

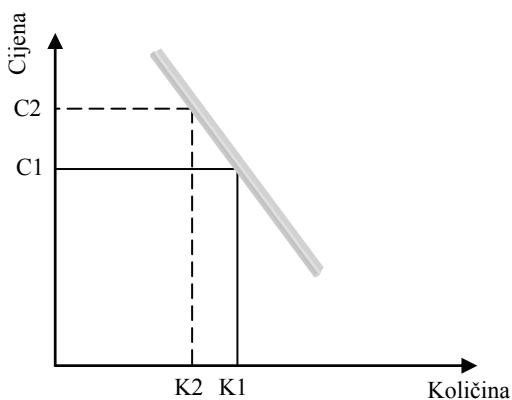
Smatra se da je za utvrđivanje adekvatne politike cijena potrebno poznavati: kretanje po krivulji potražnje, pomicanje krivulje i elastičnost potražnje.

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>151</sup>

**Grafikon 8.** Elastična potražnja



**Grafikon 9.** Nelastična potražnja



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. automobil tvrtke *Peugeot*. 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 8.).

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.

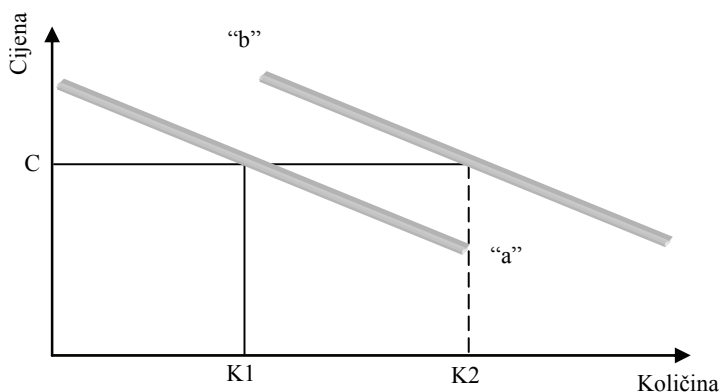
Neelastičnost potražnje prisutna je kod onih proizvoda koji se neophodni za ispunjenje neke potrebe ili želje, a nemaju adekvatnog supstituta. Promjena cijena na više u takvim slučajevima neće utjecati na smanjenje potražnje. Tako npr. povećanje cijena vode iz gradskog vodovoda od cijene C1 na cijenu C2 neće bitnije smanjiti potražnju s K1 na K2 (grafikon 9.). 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>152</sup> ili vodu nekog drugog proizvođača.

<sup>151</sup> Bennett, P.D.: Dictionary of Marketing Terms, 2<sup>nd</sup> ed., AMA, Chicago, 1995., str. 215.

<sup>152</sup> <http://www.podravka.hr>

Na Grafikonu 10. 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.

**Grafikon 10.** Pomaci krivulje potražnje



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.

Negativni pomaci registriraju se ako su pomaci suprotni kao rezultat manjeg uspjeha, pada kupovne moći i pojave nove konkurencije.

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.

## 7.2. DISTRIBUCIJA

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 22.** Slika prodajnog artikla



Izvor: <http://www.infotoweb.com> (03.03.05.)

30%. U maloprodaji pretežiti dio razlike u cijeni trgovina ostvaruje samo na osnovi rabata (slika 22.).

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.

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>153</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

### 7.3. KONKURENCIJA

Konkurencija je vanjski činitelj koji utječe na određivanje cijena gospodarskih i drugih subjekata. 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 u privrednu granu. 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.

<sup>153</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 253.

Utjecaj konkurencije na određivanje cijena determiniran je strukturom tržišta.<sup>154</sup> 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 gospodarski i drugi subjekti samo iznimno trebaju snižavati cijene kada konkurent snižava cijenu. Na taj se način eventualno smanjuje prodaja, ali profitabilnost proizvoda ostaje jednaka, dok sniženje cijena koje provodi konkurent remeti njegovu visinu dobiti.

Utjecaj konkurenata na određivanje cijena proizlazi i iz reakcije konkurenata na odluke o cijenama pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta. 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.

## 7.4. VLADINA POLITIKA

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

<sup>154</sup> Keegan, W. J. - Moriarty, S. E. - Duncan, T. R.: op. cit., str. 503.

odnosa između sudionika na tržištu. Oni su za jedne subjekta prijetnja, 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.

Slika 23. Avion tvrtke *Croatia Airlines*



Izvor: <http://www.croatiaairlines.hr> (12.04.05)

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>156</sup> i *LTU*<sup>157</sup>, slovački *SkyEurope*<sup>158</sup>, norveški *Norwegian Air Shuttle*,<sup>159</sup> austrijski *Styrian*,<sup>160</sup> engleski *EasyJet*<sup>161</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>162</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>163</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.

<sup>155</sup> <http://www.novolist.hr> (27.02.2005. str. 9)

<sup>156</sup> <http://www.germanwings.com>

<sup>157</sup> <http://www.ltu.com>

<sup>158</sup> <http://www.skyeurope.com/in.php>

<sup>159</sup> <http://www.norwegian.no>

<sup>160</sup> <http://www.styrianspirit.com>

<sup>161</sup> <http://www.easyjet.com>

<sup>162</sup> <http://www.croatiaairlines.hr>

<sup>163</sup> 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.

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 s najavom plasmana 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.

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. Na automobile se plaća porez na dodanu vrijednost, trošarine, carina i druge pristojbe, tako da je isti model automobila u Hrvatskoj skuplji nego u zemlji proizvođača.

## 7.5. GOSPODARSKI I DRUGI SUBJEKTI

Određivanje cijena pod utjecajem je i čimbenika koji proizlaze iz ciljeva i sredstava kojima raspolažu gospodarski i drugi subjekti te odluka koje se donesu u vezi s drugim elementima marketing-miksa.

**Ciljevi gospodarskih i drugih subjekata.** Ciljevi gospodarskih i drugih subjekata utječu na razne odluke koje pak imaju utjecaja na definiranje cijena. Npr. tvrtka JGL<sup>164</sup> (<http://www.jlg.hr>) 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 pridonesu ne samo povratu uloženog, već i veću dobit po osnovi dodatne vrijednosti ostvarene ambalažom od recikliranog papira.

Utjecaj ciljeva gospodarskih i drugih subjekata na cijene treba promatrati u kontekstu tri ključne vrste ciljeva i to: ciljeva orijentiranih na prodaju, ciljeva orijentiranih na proizvod i tržišno orijentiranih ciljeva. Specifičnost svake skupine ovih ciljeva ima poseban utjecaj na određivanje cijena. Tako npr. ciljevi orijentirani na prodaju upućuju na potrebu da cijene budu na razini kojom će se maksimizirati prodaja, dok je kod ciljeva orijentiranih na proizvod pritisak na cijenu manji, jer se nastoji izvršiti diferencijacija proizvoda po necjenovnim karakteristikama. Tržišno orijentirani ciljevi ukazuju da gospodarski i drugi subjekti nastupaju na tržište s novim proizvodom ili prema novim potrošačima. U oba slučaja cijena proizvoda je ključna i može biti penetrirajuća ili cijena kojom se ubire vrhnje.

**Sredstva s kojima raspolažu gospodarski i drugi subjekti.** Na cijene proizvoda vrlo značajan, ako ne i najznačajniji, utjecaj dolazi od sredstava s kojima raspolaže gospodarski i drugi subjekt. Pod sredstvima ovdje se u širem kontekstu podrazumijeva sve od proizvodnih pogona do opreme, od financijskih sredstva do

<sup>164</sup> <http://www.jlg.hr>



kontrole kanala distribucije. Svakako da je upravljanje sredstvima vezano za troškove, a troškovi utječu na cijene proizvoda.

**Slika 24.** Logo tvrtke *Digital Point*



Izvor: <http://www.digital.hr> (26.03.05.)

Naime, za proizvodnju određenog proizvoda i njegov plasman na tržište gospodarski i drugi subjekti ulažu određena sredstva koji predstavljaju troškove poslovanja. Pri tome se vodi računa o fiksnim i varijabilnim troškovima koji determiniraju cijenu proizvoda. Fiksni troškovi su troškovi koji ostaju nepromijenjeni neovisno o obimu proizvodnje. Npr. troškovi najamnine prostora za tiskarsku djelatnost *Digital Pointa*<sup>165</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 (slika 24.).

**Utjecaj elemenata marketing miksa.** Svakako da na cijenu proizvoda utječe i trošak kapitala, izdaci za distribuciju, promociju i druge aktivnosti.

Nekoliko stvarnih i percipiranih karakteristika proizvoda utječe na proces donošenja odluka o cijeni proizvoda. Te se karakteristike, prema Semenik i Bamossyju, vezuju za kvalitetu i imidž marke proizvoda, prolaznost proizvoda, homogenost unutar kategorije proizvoda i patentnu zaštitu.<sup>166</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.

Cijena proizvoda determinirana je i kvalitetom marke i oglašavanjem. Farris i Reibstein istražili su odnos između cijena, kvalitete i oglašavanja u odnosu na konkurente i došli do sljedećih zaključaka:<sup>167</sup>

- Marke s prosječnom kvalitetom, ali s visokim budžetom za oglašavanje mogle su naplaćivati više cijene. Potrošači su bili spremni platiti višu cijenu za poznate proizvode negoli za nepoznate.

<sup>165</sup> <http://www.digitalpoint.hr>

<sup>166</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 287.

<sup>167</sup> Kotler, Ph.: op. cit., str. 509, prema Farris, P. W., Reibstein D. J.: How Prices, Expenditures, and Profit Are Linked, Harvard Business Review, studeni-prosinac, 1979., str 173-184.

- Marke s visokom odgovarajućom kvalitetom i visokim odgovarajućim oglašavanjem postizale su najviše cijene. Suprotno tome, marke s niskom kvalitetom i niskim izdacima u oglašavanje postizale su najniže cijene.
- Pozitivan odnos između visokih cijena i snažnog oglašavanja najviše se očitovao u kasnijim fazama životnog ciklusa proizvoda, za tržišne lidere i za proizvode niskog troška.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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?
2. Postojeći i potencijalni potrošači su najutjecajnija skupina za definiranje cijena. Obrazložite!
3. Elastičnost potražnje je zapravo mjera osjetljivosti potražnje na promjenu cijena. Kako različiti stupanj elastičnosti utječe na kupčevu, a kako na proizvođačevu moć pregovaranja?
4. Nadograđivanje cijene u kanalima distribucije je tolerantno do visine koju će potrošači prihvatiti. To nadograđivanje cijene mora osigurati pokrivanje troškova i daljnji razvoj kanala distribucije. Zamislite da jedan od Vaših kanala distribucije krajnjem potrošaču proizvod nudi po cijeni X, a drugi po cijeni  $X+20\%$ , iako vi kao proizvođač obojici prodajete po jednakoj cijeni. Odgovara li Vam ova pojava? Koja dodatna pitanja morate postaviti kako biste mogli odgovoriti na pitanje i, ako Vam pojava ne odgovara, riješiti situaciju?
5. Prisjetite se Stackelbergove kategorizacije tržišta i prokomentirajte koliko je bitan čimbenik u određivanju cijena u svakoj od kategorija tržišta.
6. Politika pojedine vlade realizira se donošenjem zakona i podzakonskih akata koji, pored ostaloga, imaju utjecaj na određivanje cijena u gospodarskim i drugim subjektima. Određeni zakoni su za jedne subjekte prijetnja, a za druge mogućnost. Pokušajte se prisjetiti određenog zakona koji je izravno utjecao na cijene određenog proizvoda u Republici Hrvatskoj, te jednog koji je neizravno utjecao na cijene nekog drugog proizvoda.
7. Određivanje cijena pod utjecajem je čimbenika koji proizlaze iz ciljeva i sredstava kojima raspolažu gospodarski i drugi subjekti, te odluka koje se donesu u vezi s drugim elementima marketing-miksa. Navedite nekoliko različitih primjera ove tvrdnje.

## INTERNET VJEŽBA: INA

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. Posjetite Ininu *web*-stranicu:

www.ina.hr

Pitanja:

1. Na koji način INA brine o zaštiti okoliša? Kako to utječe na formiranje cijena?
2. Što mislite, u kojoj mjeri zemljopisni uvjeti utječu na oblikovanje cijena *Ininih* proizvoda? Pojasnite!
3. Kakvom ocjenjujete koncentraciju tržišta na kojemu djeluje INA? Na koji način to utječe na razinu cijena *Ininih* proizvoda?

Slika 25. *web*-stranica tvrtke INA

The screenshot shows the INA website homepage. At the top, there are navigation tabs for 'ISTRAŽIVANJE I PROIZVODNJA', 'PRERADA NAFTE', 'MAZIVA', 'TRGOVINA', and 'INA GRUPA'. The main content area is divided into two columns of news articles. The left column includes articles about the 10th anniversary of intellectual property, CD-ROMs for school children, the donation of a KBC building, a modernization project for gas stations, the Planet Day, a book by Antonija Županovića, waste management, the HAZU award, the Crans Montana Forum, a maritime fair, the INA partner tour, a gallery exhibition, and breast cancer prevention. The right column includes news about a karting race, experts at a conference, the BP Ljubljanska avenija closure, diesel prices, a group of Bosnian journalists, a lecture by Urinju, a purchase offer from Energo Petroila, a major refinery repair, a strategic partnership anniversary, a truck accident, a refinery overview, and a presentation in Rakovici. A sidebar on the left contains a search bar, a menu with categories like 'POSLOVANJE', 'PROIZVODI I USLUGE', and 'KVALITETA', and contact information. On the right, there are logos for '2003 ENKLOŠKO IZVJEŠĆE' and 'KATALOG GORIVA'.

Izvor: <http://www.ina.hr> (02.04.05.)

## SLUČAJ: Utjecaj okoline na utvrđivanje cijena novog razvojnog programa<sup>168</sup>

Marko Bostok, apsolvant na Ekonomskom fakultetu u Rijeci razmišljao je o svojoj poslovnoj budućnosti. Oduvijek ga je privlačilo poduzetništvo, a nove zakonodavne odredbe o jednostavnijem osnivanju gospodarskog subjekta dale su mu dodatni poticaj. Otkad su, pak, *Globus* i McKinsey prije mjesec dana, 05. 04. 2005. g. pokrenuli natječaj za najbolji poslovni plan *Ideja – nagradna igra za ozbiljne igrače*<sup>169</sup>, postao je siguran da se želi baviti poduzetništvom. Prvi korak bio je osvojiti barem treću nagradu na natjecanju, kako bi za početno ulaganje morao uzimati što manji kredit jer iako se za poduzetništvo nude jeftiniji krediti, bolje je glavnice smanjiti što više. Bacio se na osmišljavanje poslovnog plana.

Misija mu je bila “postati i ostati lider na tržištu kompjutorske periferije i opreme za audio i video uređaje i mobilne aparate”. Obzirom da je bio zaljubljenik i redoviti potrošač uvijek nove i bolje opreme, smetalo mu je što se na uobičajenim prodajnim mjestima glavni fokus redovito stavlja na samo računalo, na sam fotoapart, dok je dodatna oprema za te uređaje uvijek zapostavljena, kako u smislu širine ponude, tako i u smislu informiranosti prodajnog osoblja. Koliko je on znao, a smatrao je da je u potpunosti analizirao tržište, u Hrvatskoj ne postoji prodajno mjesto specijalizirano isključivo za dodatnu opremu.

Počeo je detaljnije razrađivati plan. Ciljnu skupinu potrošača definirao je kao “sebi slične” – moderna mlada do sredovječna muška populacija koju privlači tehnologija sa stilom. S time u vezi prodajni program bi uključivao opremu koja osim tehničke kvalitete nudi i stil. Obzirom da bi se usmjerio samo na najbolju opremu nekolicine glavnih proizvođača (npr. *Creative* za kompjutorsku periferiju, *Sennheiser* za audio i digitalnu periferiju i *Kodak* oprema za digitalne aparate) zbog količine bi mogao ostvariti povoljnije cijene od konkurencije koja prodaje dodatnu opremu kao sporedni proizvod i naručuje male količine.

Markova ideja podrazumijevala je unajmljivanje tri velika, cijenom prihvatljiva prodajna prostora na periferiji Rijeke, Zagreba i Splita, i njihovo prepoznatljivo *high-tech* vanjsko i unutarnje uređenje. Naime, prodajni prostori bili bi više izložbeni prostori najnovije dodatne opreme u kojima bi ciljni potrošač stvarao prijateljski odnos s prodajnim osobljem i povjerenje u tvrtku, dok bi se većina prodaje vršila putem interneta. Sofisticirani *web site* i ugovor s kurirskim službama omogućili bi najnižu cijenu dostave.

Kako bi daljnje troškove sveo na minimum, a da pri tome ne smanjuje kvalitetu zapošljavao bi mlade, informatički obrazovane, netom završene studente u sklopu programa *S fakulteta na posao*. Smanjenje troškova ostvario bi i promidžbenim aktivnostima usmjerenima na dobro osmišljene emisije s nagradnim igrama na lokalnim radio postajama.

<sup>168</sup> Slučaj pripremila mr. sc. Ivana First, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

<sup>169</sup> <http://www.dnevnik.com.hr/index.php?article=6704>

Ono što je Marku bilo najmanje jasno bila je odluka o cijeni, a utjecala je i na odluku o prodajnom programu. Treba li se fokusirati na uski broj najboljih proizvođača i ostvariti najbolju nabavnu, a time i prodajnu cijenu, ali i suženi prodajni program, ili proširiti broj proizvođača, a s time smanjiti cjenovnu prednost, ali povećati širinu prodajnog programa i možda bolje zadovoljiti potrošače? Marko je nastavio razmišljati o tome što bi naišlo na najbolji odaziv kod ciljne skupine. Imao je još tri tjedna za dovršenje svog poslovnog plana.

## 8. STRATEGIJE CIJENA

Ciljevi:

- Identificirati strateške opcije u određivanju cijena.
- Analizirati strategije cijena za postojeće proizvode.
- Raspraviti strategije cijena orijentirane na potrošače.
- Opisati specifičnosti strategija cijena na poslovnom tržištu.

Gospodarski i drugi subjekti polazeći od definiranih ciljeva i analize činitelja koji utječu na cijene pristupaju razvijanju strategija cijena. Strategije cijena razvijaju se za postojeće proizvode, definiraju se one koje su usmjerene na potrošače i određuju one koje su prikladne poslovnom tržištu.<sup>170</sup>

## 8.1 STRATEGIJE CIJENA ZA POSTOJEĆE PROIZVODE

Napredak gospodarskih i drugih subjekata ostvaruje se s prodajom proizvoda koji imaju već određenu cijenu. Na tim osnovama strategija cijena za postojeće proizvode može biti vezana za:

- zadržavanja postojeće razine cijena i
- modifikaciju postojećih cijena.

**Strategija zadržavanja postojeće razine cijena.** Strategija zadržavanja postojeće razine cijena postavljena je na način da zadovolji ostvarenje planiranih cjenovnih ciljeva.

Postojeća razina cijena, uvažavajući dva ekstremna slučaja, može biti postavljena kao iznadprosječno visoka ili ispodprosječno niska. Na taj se način pozicionira određeni proizvod i usmjerava prema tržišnom segmentu (shema 16)

Npr. iznadprosječno visoke cijene su cijene za kemijske olovke marke *Penkala*<sup>171</sup> tvrtke TOZ, koje imaju cijenu 85\$ za model Milenij 2000 MSD i 115\$ za model President MSD-C. Ispodprosječno pak niske su cijene kemijske olovke bez imena<sup>172</sup> koja se

kupuje u kioscima i čija se vrijednost kreće 1,70 kuna po komadu.

Strategiju niskih cijena koriste oni gospodarski i drugi subjekti koji svoju ponudu usmjeravaju prema potrošačima koji su osjetljivi na cijene, odnosno prema segmentu koji je cjenovno elastičan. Više banaka koje djeluju u Hrvatskoj koristi tu strategiju i uvjeravaju svoje klijente u isplativost poslovanja s njima jer su cijene njihovih usluga najniže. To se posebno odnosi na dvije vrste bankarskih proizvoda –

Shema 16. Strategija zadržavanja postojeće razine cijena



<sup>170</sup> Assael, H.: op. cit., str. 664-670.

Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 525-529.

Skinner, S.J.: op. cit., str. 432-435.

<sup>171</sup> <http://www.penkala.hr>

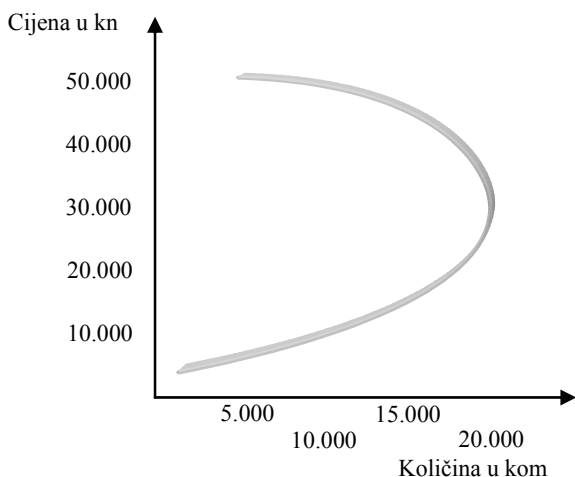
<sup>172</sup> <http://www.marko-m.hr/Solovkepaperpan.htm>



usluge stambenih kredita i životnog osiguranja. Privredna banka Zagreb<sup>173</sup> ističe “kako god okreneš najpovoljniji krediti su u PBZ”, s kamatnom stopom od 6,229% i drugim pogodnostima kao što su npr. produžen rok početka uplate kredita, krediti za mlade, krediti bez jamaca, krediti bez depozita i drugo.<sup>174</sup>

Suprotno tome, mnogi gospodarski i drugi subjekti usmjeravaju se prema segmentu tržišta koji je cjenovno neelastičan, na kojem se s povećanjem cijene potražnja bitno ne smanjuje. Razlozi zbog kojih mnogi subjekti odabiru takve segmente najčešće su vezani za činjenicu da je na ostalim tržištima konkurencija prevelika ili se na tim tržištima ne osigurava dovoljna dobit. Mnogi gospodarski i drugi subjekt ne žele ulaziti i poslovati na tržištima gdje su potrošači osjetljivi na cijene jer na taj način mogu izgubiti prestiž koji je ostvaren dosadašnjim poslovanjem. Hotelski lanac *Jadranski luksuzni hoteli*<sup>175</sup> kupuje i preuređuje hotele na način da stvara hotele visoke kvalitete. Npr. u Rijeci je kupljen hotel *Bonavia*<sup>176</sup> i preuređen u hotel s četiri zvjezdice, u Dubrovniku su kupljeni hoteli *Excelsior*<sup>177</sup> i *Bellevue*<sup>178</sup>, te u njih uložena znatna sredstva kako bi svojim izgledom i razinom usluga privukli klijentelu najvišeg ranga. Najavljena su i daljnja ulaganja u kupnju hotela na Hvaru, u Opatiji i na Brijunima.<sup>179</sup>

**Grafikon 11.** Moguća krivulja potražnje



Snižavanjem cijena, 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. Ako se cijene tih proizvoda snižavaju tada dolazi do smanjivanja, a ne povećanja potražnje. Potrošači tako reagiraju jer je cijena pala ispod njihove očekivane razine cijene. Naime, potrošači žele proizvod koji

im osigurava izgradnju ili zadržavanje statusa u društvu. To se posebno odnosi na odjevne predmete raznih tvrtki, automobile raznih marki i druge proizvode. Krivulja potražnje za prestižnu marku sata na hrvatskom tržištu mogla bi izgledati kao što je prikazano na grafikonu 11.

Npr. na razini cijene od 50.000 kuna potražnja bi iznosila oko 5.000 satova. S nižom cijenom do razine od oko 30.00 kuna potražnja bi rasla i dostigla gornju granicu

<sup>173</sup> <http://www.pbz.hr>

<sup>174</sup> <http://www.pbz.hr>

<sup>175</sup> <http://www.gshotelsresorts.com/alh.htm>

<sup>176</sup> <http://www.bonavia.hr>

<sup>177</sup> <http://www.hotel-excelsior.hr>

<sup>178</sup> <http://www.hotel-bellevue.hr>

<sup>179</sup> Vjesnik, 28.02.2002., str. 6.

od 20.00 komada. Međutim, zbog prestiža koji se postiže tim satom potražnja bi opadala ako bi cijena i dalje nastavila padati. Potrošači nisu spremni više kupovati tu marku sata po nižim cijenama.

**Strategija modifikacije postojećih cijena.** Strategija modifikacije postojećih cijena podrazumijeva promjenu aktualnih cijena proizvoda. Te promjene vezuju se za strategiju njihovog smanjivanja ili povećanja (shema 17).

Gospodarski i drugi subjekti koriste strategiju smanjivanja cijena kada se nalaze u situaciji da njihov konkurent snižava cijenu, u slučajevima kada opća ekonomska situacija natjera gospodarske i druge subjekte da reduciraju visinu cijena, u situacijama kada se snižavanjem cijena želi ostvariti

konkurentna prednost i u slučajevima kada zapošljavanje kapaciteta postaje nedovoljno. Ako bi npr. konkurenti na tržištu tekućih deterdženata za ručno pranje posuda snizili cijene, tada bi se mogla očekivati reakcija tvrtke *Saponia*<sup>180</sup> na način da i ona snizi cijene proizvodu *Likvi Fresh* – tekućem deterdžentu za pranje posuđa.<sup>181</sup>

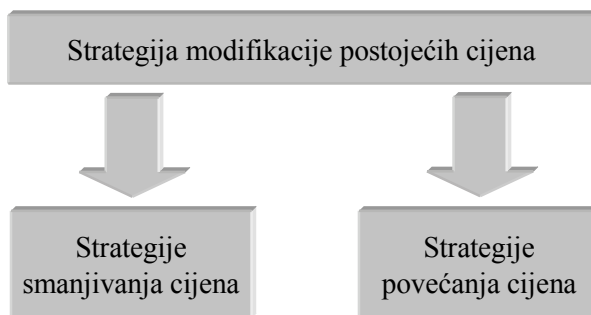
Opća ekonomska situacija u društvu može motivirati tvrtke da snižavaju cijene jer je nastupio opći pad standarda i potražnja je opala. Zadržavanje potražnje na očekivanoj razini ostvaruje se snižavanjem cijena.

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

U situacijama kada neki gospodarski ili drugi subjekti raspolažu s velikom vrijednošću imovine, a ona se nedovoljno koristi zbog visine cijena, tada je moguća opcija da se kroz smanjivanje cijena traži popunjavanje kapaciteta i pokrivanje fiksnih troškova. Tako npr. hotelska tvrtka *Liburnija rivijera hoteli*<sup>182</sup> izvan sezone reducira cijene korištenja hotelskih kapaciteta tako da u hotelu *Ambassador*, s pet zvjezdica, polupansion po osobi iznosi 380 kuna, uz niz dodatnih sadržaja. Navedeno čini iz razloga što želi pokriti fiksne troškove jer su ti troškovi, neovisno o tome jesu li hoteli puni ili prazni, uvijek isti. Slična je situacija s avioprijevoznikom *Croatia Airlines*<sup>183</sup> čija sjedala ako npr. nisu prodana na letu od Zagreba do Splita predstavljaju izgubljeni prihod koji nije moguće nadoknaditi.

Gospodarski i drugi subjekti cijene mogu modificirati i kroz njihovo povećanje. Korekcija cijena navise najčešće je posljedica promijenjenih uvjeta djelovanja na tržištu ili izvršenih promjena na proizvodu.

Shema 17. Strategija modifikacije postojećih cijena



<sup>180</sup> <http://www.saponia.hr>

<sup>181</sup> Likvi -Fresh od 2005. godine novi je nosioc znaka Hrvatska kvaliteta.

<sup>182</sup> <http://www.lrh.hr>

<sup>183</sup> <http://www.croatiaairlines.hr>

Promijenjeni uvjeti djelovanja na tržištu nastupaju zbog rasta cijena sirovina i repromaterijala, kao što je npr. slučaj s cijenom čelika koja je u zadnje dvije godine porasla za preko 230%.<sup>184</sup> Takve će promjene cijena čelika zasigurno utjecati na korekciju cijena naviše kod čitavog niza proizvoda gdje se kao sirovina javlja čelik.

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

## 8.2 STRATEGIJE CIJENA USMJERENE NA POTROŠAČE

Činjenica je da je svako određivanje cijena na neki način vezano za potrošača, ali kada se u određivanju cijena polazi od potreba potrošača, njegovih želja, preferencija, životnog stila, ponašanja u procesu kupnje i osjetljivosti na cijene, za takvo se određivanje strategije cijena drže usmjerenima na potrošače.

Shema 18. Strategije cijena usmjerene na potrošače



Marketing-stručnjaci prilikom određivanja strategija usmjerenih na potrošače imaju na raspolaganju nekoliko pristupa. Dva najraširenija pristupa su strategija penetracije i strategija pobiranja vrhnja, ali od značaja su i strategije psihološkog određivanja cijena i strategije cijena temeljene na vrijednosti (shema 18).

**Strategija penetracije.** Strategija penetracije je strategija cijena kojom 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 izaziva rezerviranost jer nisku cijenu povezuju s niskom kvalitetom proizvoda.

Navedeno ne znači da se radi o isključivo jeftinim proizvodima već o proizvodima s razmjerno niskom cijenom, a za koje potrošači drže da su kvalitetni i imaju veću vrijednost.

<sup>184</sup> Izvor: <http://www.mestel.com> (28. 02. 2005)

Ključno je za uspješnu realizaciju strategije penetracije, kako ispravno ukazuju Nagle i Holden, postojanje dovoljno velikog dijela tržišta koji je voljan i spreman probati novi proizvod. Greška je kada se smatra da će svako tržište pozitivno reagirati na penetracijske cijene. Niske cijene neće privući prestižne proizvode ili neke ekskluzivne proizvode. Npr. kada je *Lacoste* pokušao povećati svoj tržišni udio smanjivanjem cijena svojih majica tada su mnogi distributeri prestižnih proizvoda odbili suradnju, a potrošači su se preusmjerili prema ekskluzivnijim markama.<sup>185</sup>

Strategija penetracije najprihvatljivija je za proizvode čija je potražnja elastična, odnosno kad su potrošači osjetljivi na promjene cijena. S penetracijskim cijenama na hrvatsko tržište proizvoda za pravne osobe i poduzetnike nastupio je trgovački lanac *Metro*<sup>186</sup> ciljajući na segment tržišta koji će kupovati u većim količinama.

Strategija penetracije također je primjerena 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.

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

Korištenje strategija penetracije ima smisla kada gospodarski i drugi subjekti raspolažu s mogućnošću proizvodnje/distribucije dovoljno velike količine proizvoda pa efekti ekonomije obima dolaze do izražaja.

Strategiju penetracije provodila je tvrtka *VIPnet* 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>187</sup> Strategija penetracije će biti uspješna ako izostane reakcija konkurenata. Reakcija konkurenata će izostati samo u slučajevima ako gospodarski i drugi subjekt koji provodi strategiju penetracije ima značajnu prednost u troškovima ili ima prednost u proizvodnim kapacitetima, što će demotivirati konkurente da uđu u snižavanje cijena i cjenovni sukob. Uspješna strategija penetracije moguća je i u situacijama kada 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.

**Strategija pobiranja vrhnja.** Strategijom pobiranja 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. Strategija pobiranja vrhnja ima svog smisla ako je prodaja na cjenovno neosjetljivom

<sup>185</sup> 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.

<sup>186</sup> <http://www.metro-cc.hr>

<sup>187</sup> <http://www.vipnet.hr> (01.03. 2005.)

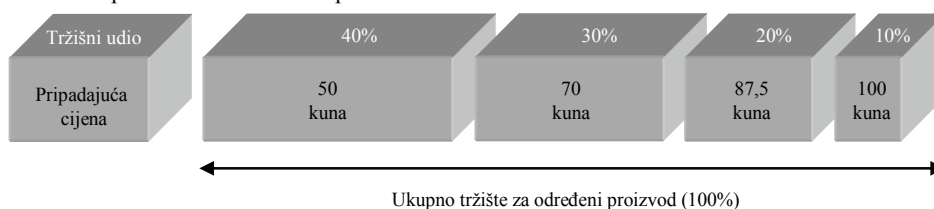
segmentu tržišta veća nego prodaja koja bi se ostvarila na većem tržištu s manjim cijenama.

Naziv strategije pobiranja 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 pobiranja vrhnja – *škorupa*, s visokim cijenama proizvoda.

Ovom strategijom 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.

U fazama rasta i zrelosti proizvoda cijene proizvoda opadaju zbog utjecaja konkurencije i želje za širenjem na veće tržište koje ne prihvaća visoke cijene. Na shemi 19 grafički je prikazan udio pojedinih tržišta s obzirom na kretanje cijena. Tako je npr. 10% potrošača spremno platiti za određeni proizvod 100 kuna, 20% potrošača 87,5 kuna, 30% 70 kuna, dok je čak 40% potrošača spremno platiti za taj proizvod 50 kuna. Da bi se što veći broj potrošača nalazio u prvoj skupini s najvišom cijenom proizvod mora posjedovati određenu jedinstvenost.

Shema 19. Ukupno tržište za određeni proizvod



Izvor: prerađeno prema Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: Contemporary Marketing Wired, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998. str 720.

Jedinstvenost koju posjeduje neki proizvod pridonosi uspješnoj realizaciji strategije pobiranja vrhnja. Ta jedinstvenost vezana je za neku od karakteristika proizvoda – od njegove kvalitete, jednostavnosti upotrebe do ambalaže. Strategija pobiranja vrhnja najčešće je vezana za proizvode koji su potpuno novi proizvodi i za kojima postoji velika i slabo elastična potražnja, dakle riječ je, de facto, o monopolu. Takav je aktualni proizvod npr. konzola PlayStation 2.

Vrijeme u kojemu gospodarski i drugi subjekti koriste strategiju 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 strategiju pobiranja vrhnja. Pri tome ulažu i u izgradnju marke

proizvoda, kako bi nakon isteka zaštitnog razdoblja mogle i dalje koristiti strategiju pobiranja vrhnja, 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>188</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.

**Strategije psihološkog određivanja cijena.** Strategije psihološkog određivanja cijena koriste se za stimulaciju potrošača na kupnju po emocionalnoj, a ne racionalnoj osnovi. Te strategije se najčešće koriste u maloprodaji i svode se na:<sup>189</sup>

- referentno određivanje cijena,
- određivanje cijena na osnovi određene mjerne jedinice,
- prestižno određivanje cijena,
- utvrđivanju cijena nižih od okruglog broja,
- klasično određivanje cijena,
- definiranje više razreda cijena.

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

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

Strategije prestižnog određivanja cijena temelje se na određivanju visokih cijena, čime se potrošačima sugerira da se radi o vrlo kvalitetnim proizvodima i/ili ekskluzivnim proizvodima. Te se strategije koriste za usku skupinu proizvoda kao što su npr. satovi *Gucci*, nalivpera *Penkala* modeli Admiral C i LF, odjeća s potpisom

---

<sup>188</sup> <http://www.jumbo-tours.hr>

<sup>189</sup> Zikmund, W.G. – D'Amico, M.: op. cit., str. 519.

Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: op. cit., str. 729-730.

Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 526-530.

modnih kreatora kao Pierre Cardin, Armani, parfema s potpisom Herrera i drugi slični proizvodi.

Vrlo raširena strategija za proizvode široke potrošnje – kao što su prehrana, odjeća i obuća – je strategija 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* od 750 W ima cijenu od 199 kuna, s intencijom da se po toj osnovi privuče potencijalne potrošače i ostvari veća prodaja.

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

Gospodarski i drugi subjekti opredjeljuju se za definiranje više razreda cijena za odabrane linije ili skupine proizvoda. Polazište je ovog pristupa da u pojedinom razredu cijena nije elastična. Potrošači se u opciji više ponuđenih razreda cijena opredjeljuju za jedan razred cijena i unutar tog razreda kupuju proizvod (grafikon 12).

Npr. moguće je odrediti tri razreda cijena za muška odijela 1.000, 1.500 i 2.000 kuna. Potrošači koji su se opredijelili za odijelo iz cjenovnog razreda 1.500 kuna neće prihvatiti nižu cijenu iz gornjeg razreda koja iznosi npr. 1.900 kuna. Također potrošači koji su odlučili kupiti odijelo iz razreda 1.500 kuna neće prihvatiti višu cijenu iz donjeg razreda, npr. 1.400 kuna. Nadalje, promjene cijena unutar razreda ne utječu na potražnju. Kada bi se cijena muškog odijela smanjila u navedenim razredima za 100 kuna tj. na 900, 1.400 i 1.900 kuna, ne bi došlo do bitnog povećanja prodaje.

**Strategija temeljena na 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>190</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.

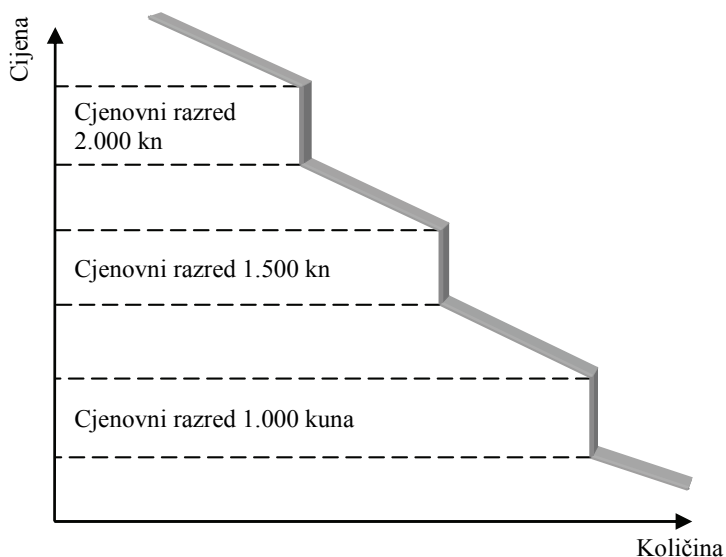
Pojedini gospodarski i drugi subjekti primjenjuju strategiju određivanja cijene na način da određuju krajnju cijenu za potrošača, a svi sudionici u lancu prodaje zadovoljavaju se razlikom u cijeni između te prodajne cijene i cijene proizvodnje. Za krajnjeg potrošača to je vrijednost, jer ne mora provjeravati 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. Tom strategijom 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

<sup>190</sup> <http://www.panasonic.hr>

zbroju, izdvojiti veći iznos. Najčešće se skupina proizvoda određuje po logici upotrebe, kao što je to slučaj kompleta za prekrivanje koji se upotrebljava prilikom bojanja stambenih ili radnih prostorija. Jedan takav komplet za prikriivanje sastoji se od četiri dijela: plastične folije, (oko 100 m<sup>2</sup>), tri komada trake za lijepljenje (50 mm x 50 m), jednih škara te jednoga noža (18 mm) s tri zamjenske oštrice.<sup>191</sup>

**Grafikon 12.** Cjenovni razredi



Izvor: prerađeno prema 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. 410.

### 8.3. STRATEGIJE CIJENA NA POSLOVNOM TRŽIŠTU – SPECIFIČNOSTI

Poslovanje na poslovnom tržištu ima čitav niz specifičnosti. Manji je broj potrošača u odnosu na tržište krajnje potrošnje. Na poslovnom tržištu ostvaruje se mnogo veći obim prodaje, a ponašanje sudionika u procesu prodaje i kupnje je specifično. Potrebno je istaknuti da prihod jednog poslovnog subjekta predstavlja rashod za drugoga, a prodani proizvodi čine ulazne veličine za proizvodni proces drugog subjekta, te njihova cijena utječe na cijenu krajnjeg proizvoda. U tom se kontekstu u nastavku raspravlja o činiteljima koji determiniraju određivanje cijena na poslovnom tržištu.

Smatra se da je u određivanju cijena na poslovnom tržištu nužno voditi računa o zemljopisnim uvjetima, sniženjima cijena i diskriminatorskim cijenama.

<sup>191</sup> <http://www.neckermann.hr>



**Zemljopisni uvjeti određivanja cijena.** Uvažavanje zemljopisnih uvjeta podrazumijeva uvažavanje troškova koji nastaju u transportu proizvoda od proizvođača do potrošača na poslovnom tržištu. Gospodarski i drugi subjekti na poslovnom tržištu ugovaraju cijenu transporta koja, u konačnici, čini sastavni dio cijene proizvoda po FOB ili CIF klauzulama. FOB klauzula (*free on board*) znači da su svi troškovi, od ukrcanja na prijevozno sredstvo na lokalitetu proizvođača do iskrcanja na lokalitetu potrošača, u organizaciji i na trošak potrošača na poslovnom tržištu. Potrošač na poslovnom tržištu ne samo da je u obvezi platiti troškove transporta, već s FOB klauzulom preuzima odgovornost za eventualne štete koje mogu nastati tijekom transporta. U slučaju da se ugovori CIF klauzula (*cost, insurance and freight*) tada transportna klauzula ugovora o prodaji robe uključuje cijenu robe zajedno s osiguranjem i vozarinom, uz naznaku odredišta.<sup>192</sup>

Pojedini gospodarski i drugi subjekti na poslovnom tržištu utvrđuju tzv. jedinstvenu zemljopisnu zonu unutar koje su cijene za sve potrošače u tom području jedinstvene. Time se želi izbjeći opravdani prigovor da udaljenost utječe na razlike u cijeni proizvoda. Npr. za tvrtku *DeLonghi*<sup>193</sup>, koja proizvodi proizvode bijele tehnike, jedna od geografskih zona je jugoistočna Europa te za potrošače iz te regije različita udaljenost od proizvođača ne utječe na cijenu proizvoda.

Na tim osnovama se za gospodarske i druge subjekte stvara više zemljopisnih područja koja po navedenoj logici imaju različite cijene. Kada postoji interes za jačanjem suradnje proizvođača s potrošačem javlja se situacija u kojoj troškove ili dio troškova pokriva neposredno proizvođač.

**Cjenovni popusti.** Na poslovnom tržištu uobičajeno je između gospodarskih i drugih subjekata koristiti cjenovne popuste. Razlikuje se više vrsta popusta na cijene, a najrašireniji su popusti na količine, popusti za obavljeni posao, popusti za promptno plaćanje ili plaćanje u gotovini, popusti u obliku naknada, rabati i sezonska sniženja.

Popust na količine je vrlo raširen oblik snižavanja cijena, a svodi na smanjivanje cijena ako kupljene količine dostignu ili prijeđu određenu razinu. Popusti na količine mogu biti određeni na način da se tijekom određenog vremena prodane količine zbrajaju ili su određene za svaku pojedinačnu isporuku tj. razlikuju se kumulativni i nekumulativni popusti na količine.

Popust za obavljeni posao dodjeljuje se posredniku za izvršenje određenih funkcija, kao npr. za poslove posredovanja, prodaje, transporta, skladištenja i drugih poslova. Najčešće se popust iskazuje u relativnim veličinama, odnosno u postotku obavljenog posla. Npr. to može biti 3% od ukupne vrijednosti posla.

Na poslovnom tržištu uobičajena je praksa stimuliranja gospodarskih i drugih subjekata u funkciji potrošača koji plaćaju promptno ili u gotovini. Često se ugovaraju odnosi kao npr. "2/10 net 30" što znači da će potrošaču poslovne potrošnje biti odobreno 2% popusta ako je račun plaćen unutar 10 dana, a neće biti stimuliran ako račun bude plaćen u roku od 11 do 30 dana.

Staro za novo je također model vrlo raširen za neke proizvode kao što su automobili, računala i slična oprema. Npr. 2000. godine *Renault* započinje akciju Zeleno srce *Renaulta*, koja je bila pravi preokret u hrvatskom automobilskom

<sup>192</sup> Rocco, F. (urednik.), op. cit., str. 12. i 60.

<sup>193</sup> <http://www.delonghi.com>

poslovanju. Potrošačima je omogućena zamjena automobila starijeg od 10 godina za novi *renault* po povoljnim financijskim uvjetima te ekološko uništavanje starog automobila. Ekološki okvir akcije naglašen je dodatno suradnjom s Hrvatskim šumama i pošumljavanjem opožarenih područja (Rab, Senj, Šibenik, Korčula). *Renault* 2002. godinu zahvaljujući i tim akcijama završava na prvom mjestu po tržišnom udjelu sa 17,2% ukupnog hrvatskog tržišta.<sup>194</sup>

U cilju povećanja prodaje na poslovnom tržištu prodavači stimuliraju potrošače tako što im nude rabat. Rabat je povrat dijela iznosa koji je plaćen za neki proizvod. Rabat je vrlo raširena metoda i prisutna je u mnogim industrijama, kao što su industrija odjeće, obuće, sportske opreme i dr.

Sezonski popusti su popusti koji se nude potrošačima na poslovnom tržištu koji kupuju određene proizvode izvan sezone. Na taj se način potiču potrošači na potrošnju proizvoda izvan sezone, što proizvođačima daje mogućnost ravnomjernijeg poslovanja tijekom čitave godine. Npr. prodaja lož ulja stimulira se u ljetnim mjesecima kada je potreba za loživim uljem minimalna, ali na taj se način ipak potiče njegova nabava u ljetnim mjesecima.

**Diskriminatorne cijene.** U slučajevima kada se različitim skupinama potrošača na poslovnom tržištu naplaćuju različite cijene govori se o diskriminatornim cijenama. Diskriminatorne cijene su ilegalne kada se nekog potrošača stavlja u nepovoljniji položaj u odnosu na drugoga, a oni su međusobna konkurencija. Međutim, diskriminatorne cijene su dopuštene kada se jednom potrošaču na poslovnom tržištu prodaje po jednoj, a drugom potrošaču po drugoj cijeni, s time da ta dva subjekta nisu međusobno konkurenti.

---

<sup>194</sup> [http://www.hgk.hr/komora/hrv/kuna2003/srednje\\_tvrtke.htm](http://www.hgk.hr/komora/hrv/kuna2003/srednje_tvrtke.htm) (05.03.2005.)

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Strategija zadržavanja postojeće razine cijena postavljena je na način da zadovolji ostvarenje planiranih cjenovnih ciljeva. Postojeća razina cijena, uvažavajući dva ekstremna slučaja, može biti postavljena kao iznadprosječno visoka ili ispodprosječno niska. Koje uvjete proizvod mora ispunjavati da bi mogao postaviti iznadprosječnu, odnosno ispodprosječnu cijenu?
2. 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.
3. Mnogi gospodarski i drugi subjekti u snižavanju cijena vide izvor ostvarivanja konkurentске prednosti. Potrošači će rado prihvatiti takve tržišne situacije. Smatrate li da je ovakva strategija izgledna za ostvarenje uspjeha? Obrazložite!
4. Strategija penetracije je strategija cijena kojom se ulazi na tržište s razmjerno niskom cijenom proizvoda, a s ciljem da se poveća potražnja za proizvodom. Poznato je da se penetracijskim cijenama ponekad ostvaruje i gubitak. Što biste savjetovali proizvođačima: koliko maksimalno nisko mogu postaviti cijenu u odnosu na troškove?
5. Naziv strategije pobiranja 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 strategiju određivanja cijena.
6. Pripadate li ljudima koji će kupiti određeni predmet samo ako je njegova cijena ispod određene razine? Pripadate li ljudima koji će, svjesno ili ne, radije kupiti proizvod čija je cijena 399 kn, nego onaj kojemu je cijena 400 kn. Kako se zove način određivanja cijena koji uvažava dva opisana načina ponašanja potrošača?
7. Smatra se da je u određivanju cijena na poslovnom tržištu nužno voditi računa o zemljopisnim uvjetima, sniženjima cijena i diskriminatornim cijenama. Objasnite svaki od pojmova, te navedite po jedan primjer za svaki.

## INTERNET VJEŽBA: *SKANDAL*

*Skandal* je tvrtka koja se bavi proizvodnjom moderne odjeće za mlade svih dobnih uzrasta. Svoje trgovine ima po cijeloj Hrvatskoj, a namjera joj je proširiti se i na susjedna tržišta. Posjetite *Skandalovu* web-stranicu:

[www.skandal.hr](http://www.skandal.hr)

Pitanja:

1. Mislite li da je *Skandal* dovoljno razvijen *brand*, koji na temelju svog imidža može oblikovati veće cijene od prosječnih cijena na tržištu? Pojasnite!
2. Bi li strategija penetracije tvrtki *Skandal* bila korisna?
3. Kako cjenovni popusti koje tvrtka *Skandal* može odobriti svojim poslovnim partnerima mogu utjecati na njihovo ponašanje?

Slika 26. web-stranica tvrtke *Skandal*



Izvor: <http://www.skandal.hr> (12.04.05.)

## SLUČAJ: Pristup određivanju cijena tvrtke za proizvodnju košulja *Svilena nit*<sup>195</sup>

Rok koji je Sanjin Uljanić, novi direktor marketinga u tvrtki za proizvodnju košulja *Svilena nit* iz Novske, dobio prije 13 dana polako se približavao. Naime, prekosutra je sastanak uprave na kojemu Sanjin treba iznijeti svoj prijedlog strategije određivanja cijena za nove linije košulja marki *Essenza* i *Free style*. Kad je Sanjin na sastanku Uprave 11. 04. 2005. godine dobio zadatak, znao je da ga čeka puno posla. Znao je da će mu rok koji je dobio biti prekratak te da će svih 15 dana trebati proučavati što i kako to rade njihovi konkurenti te shvatiti kako je poduzeće pozicionirano na tržištu sa svojim postojećim linijama košulja *Manija*, *Everyday* (ED) i *Salvatore*. Kad je glavni menadžer u poduzeću, Maja Šifrar, ušla u ured, Sanjin se još dublje zakopao u papire. Znao je da će ga pitati kako napreduje te podsjetiti na sastanak za dva dana, a on još uvijek nije imao konačan prijedlog koji bi joj mogao iznijeti.

Tvrtka za proizvodnju košulji *Svilena nit* osnovana je već početkom prošlog stoljeća u Novskoj. U početku je to bila radionica s nekoliko zaposlenih koji su šivali uglavnom muško donje rublje. S povećanjem obima poslovanja tadašnji vlasnik kupuje nekoliko manjih radionica koje su proizvodile rublje na području Slavonije te ih uključuje u sastav tvrtke. S porastom potražnje na tržištu proširuje se proizvodni program koji u jednom trenutku sačinjavaju bluze, košulje, pidžame te donje rublje. Nakon procesa privatizacije tvrtka *Svilena nit* postaje dioničko društvo, a nova uprava donosi drugačije strateške smjernice tvrtke te se proizvodni program usmjerava prvenstveno na košulje.

U svom proizvodnom programu *Svilena nit* ima tri linije košulja: *Manija*, linija namijenjena mladima, karakterizirana modernim krojevima, *Everyday* (ED) linija klasičnih elegantnih košulja namijenjena muškarcima i ženama i *Salvatore* linija vrhunske kvalitete košulja namijenjena muškarcima koji traže i cijene tradicionalnu kvalitetu. Pored navedenih, nove linije košulja koje *Svilena nit* planira uvesti na tržište su *Essenza*, elegantne moderne košulje za žene, namijenjene večernjim izlascima te *Free style*, sportski i ležerniji modeli košulja za muškarce i žene primjereni *casual* stilu oblačenja. Kod svih linija proizvoda košulje se izrađuju od različitih materijala (svila, pamuk, lan ili njihove kombinacije s modernim umjetnim materijalima). Zbog različitosti potreba i želja segmenta koje pokrivaju svojim proizvodima *Svilena nit* za svaku liniju ili čak za pojedine dijelove linija ima različite strategije određivanja cijene. Do sada su se odluke o strategijama određivanja cijena uglavnom temeljile na procjenama i predviđanjima bivšeg direktora marketinga, no on je prije četiri mjeseca otišao u mirovinu. Predaja posla, kao što to često biva, svela se na jednu službenu prezentaciju, dvije kave i dvosatno upoznavanje s tekućim projektima.

Nakon što se Maja zaustavila kod Sanjinove kolegice iz računovodstva te započela razgovor o novim propisima, Sanjin je odahnuo. Prionuo je poslu s još više entuzijazma jer rok mu ističe prekosutra.

<sup>195</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, dipl. oec., magistrandica, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

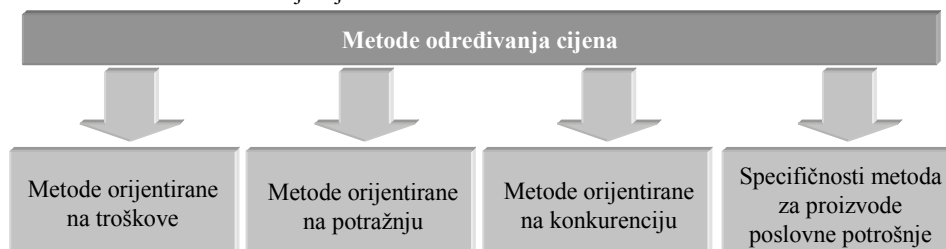
## 9. METODE ODREĐIVANJA CIJENA

Ciljevi:

- Prepoznati ključne metode u određivanju cijena.
- Razumjeti metode orijentirane na troškove.
- Opisati metode orijentirane na konkurenciju.
- Analizirati metode orijentirane na potražnju.
- Izučiti specifičnosti metoda za proizvode poslovne potrošnje.

Nakon što su utvrđene strategije cijena marketing-stručnjaci su pred novim izazovom – izazovom selekcije metode utvrđivanja cijena. Metoda utvrđivanja cijena predstavlja sustavno određivanje cijena gospodarskog i drugog subjekta. Poslovna praksa prihvatila je više metoda određivanja cijena. One su grupirane u četiri skupine ovisno o tome je li prigodom određivanja cijene polazište na potražnji, troškovima ili konkurenciji, a posebno se raspravlja o specifičnostima metoda određivanja cijena za proizvode poslovne potrošnje. (shema 20.).

Shema 20. Metode određivanja cijena



## 9.1 METODE ODREĐIVANJA CIJENA ORIJENTIRANE NA TROŠKOVE

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. Razlikuje se više vrsta troškovno orijentiranih metoda. Svaka od metoda ima određene specifičnosti i karakteristike koje se ističu u nastavku. Najznačajnije troškovne metode su:

- metoda prosječnih troškova,
- metoda nadograđivanja,
- 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. Npr. prosječni troškovi po proizvedenoj jedinici za tvrtku “X”, prikazani u tablici 13., iznose od 25,2 tisuće kuna po proizvedenoj jedinici do 30 tisuća kuna, ovisno o proizvedenoj količini. Uz najnižu proizvedenu količinu (100) fiksni troškovi po jedinici iznose 6 tisuća kuna (600.000/100), varijabilni troškovi po jedinici

iznose 24 tisuće (2.400.000/100), što u zbiru predstavlja 30 tisuća kuna po proizvedenoj jedinici.

Na tako utvrđene prosječne troškove po proizvedenoj jedinici dodaje se iznos koji u zbroju s prosječnim troškovima predstavlja cijenu s kojom će se ostvariti očekivana dobit.

**Tablica 13.** Prosječni troškovi za tvrtku "X" - primjer

Proizvedena količina	Ukupni fiksni troškovi (000 kuna)	Ukupni varijabilni troškovi (000 kuna)	Ukupni troškovi (000 kuna)	Prosječni fiksni troškovi (000 kuna)	Prosječni varijabilni troškovi (000 kuna)	Prosječni troškovi po proizvedenoj jedinici (000 kuna)
0	600	-	600	-	-	-
100	600	2.400	3.000	6	24	30
200	600	4.800	5.400	3	24	27
300	600	7.200	7.600	2	24	26
400	600	9.600	10.200	1,5	24	25,5
500	600	12.000	12.600	1,2	24	25,2
500	600	12.000	12.600	1,2	24	25,2

Gospodarski i drugi subjekti za korištenje navedene metode nužno trebaju utvrditi odnose između fiksnih i varijabilnih troškova te jasno razgraničiti troškove koji opterećuju pojedine proizvode proizvodnog programa.

**Metoda nadograđivanja.** Metoda nadograđivanja (*markup* metoda) široko je primijenjena kod poslovnih subjekata u kanalima distribucije, ali se koristi i u proizvodnim gospodarskim subjektima.

Ovom metodom prosječnim ukupnim troškovima dodaje se određeni iznos kao postotak prodajne cijene ili troškova. Upravo metoda nadograđivanja, koja se temelji na dodavanju određenog iznosa kao postotka prodajne cijene, je najčešća osnova za određivanje cijena u maloprodaji.

**Tablica 14.** *Markup* na prodajnu cijenu

	Kune	Postotak %
<b>Troškovi</b>	100 kn	
<b>Markup</b>		40%
<b>Prodajna cijena</b>		100% 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%).

Izvor: prerađeno prema Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: Principles of Marketing, A Global Perspective, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, 1995., str. 297.



U apsolutnom iznosu troškovi su 100 kuna pa proizlazi da je prodajna cijena 167 kuna (100 kuna/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. (tablica 15.).

Nedostaci ove metode vezuju se za neuvažavanje potražnje potrošača i ponašanja konkurencije, ali ima veliku prednost što je njena primjena jednostavna.

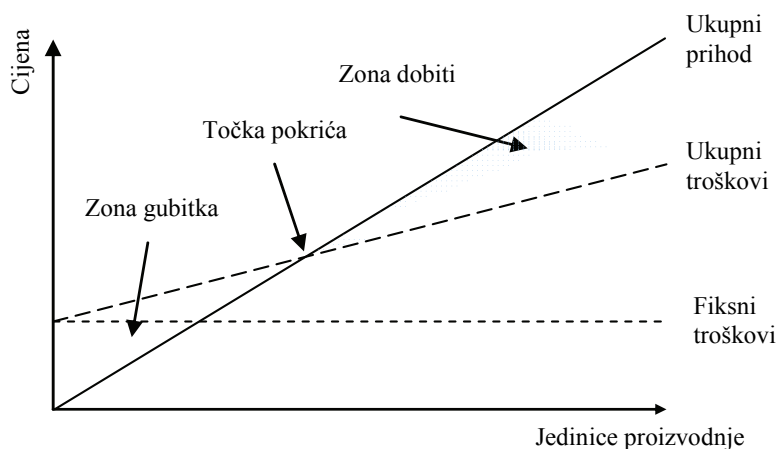
**Metoda točke pokrića** (*break-even point*) stavlja u odnose troškove/prihode i obim proizvodnje. Omogućuje utvrđivanje cijene kojom se ostvaruje određena dobit i korisna je pri uvođenju novih proizvoda (grafikon 13)

Tablica 15. *Markup* na prodajnu cijenu

	Kune	Postotak %
Troškovi	100 kn	100%
<i>Markup</i>		40
Prodajna cijena		140% troškova

Izvor: prerađeno prema Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: Principles of Marketing, A Global Perspective, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, 1995.,str. 297.

Grafikon 13. Metoda točke pokrića



Ukupni prihod je umnožak količine proizvedenih proizvoda i jedinične cijene proizvoda. Ukupni trošak je zbroj fiksnih i varijabilnih troškova.

Točka na kojoj se sijeku ukupni prihod i ukupni troškovi naziva se točka prijeloma ili točka pokrića (*break-even point*). Na toj točki prihodi su jednaki troškovima, odnosno lijevo od te točke nalazi se zona gubitka, a desno zona dobiti. Tom metodom određivanje cijene determinirano je upravo točkom pokrića. Točka pokrića izračunava se za više cijena, 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.

## **9.2 ODREĐIVANJE CIJENA ORIJENTIRANIH 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.

Gospodarski i drugi subjekti 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.

Metoda određivanja cijena orijentiranih na potražnju koristi se najčešće za definiranje cijena proizvoda na tržištima koja su prostorno udaljena. Na tim tržištima zbog različitih utjecaja iz makromarketing-okruženja cijene se razlikuju. U takvim slučajevima govori se o diferenciranim cijenama za pojedina tržišta ili segmente tržišta. Razlozi zbog kojih gospodarski i drugi subjekti pristupaju diferenciranju cijena prvenstveno su vezani za situaciju na prostorno udaljenim tržištima. Situacija na tim tržištima rezultat je različitih društvenih utjecaja, ekonomske situacije, utjecaju političkih, pravnih, tehnoloških, demografskih i drugih snaga. Na potrebu za diferenciranjem cijena utječu i uvjeti iz mikro-marketing okruženja, odnosno uvjeti poslovanja u različitim kanalima distribucije, vrsta potrošača, utjecaji sezone/izvansezone i drugo. Tako je npr. za goste koji neposredno kroz izravni kanal distribucije koriste hotelski aranžman tijekom zime hotelska tvrtka LRH<sup>196</sup> ponudila specijalnu cijenu koja pripada kategoriji diferenciranih cijena, jer se odnosi samo za navedeno razdoblje.

## **9.3 METODE ODREĐIVANJA CIJENA ORIJENTIRANE NA KONKURENCIJU**

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 gospodarske i druge subjekte koji imaju za cilj povećanje prodaje i povećanje tržišnog udjela.

---

<sup>196</sup> <http://www.lrh.hr>

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. Tvrtna *Elektromaterijal*<sup>197</sup> već čitav niz godina ima organiziranu službu koja prati kretanje cijena konkurenata. 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

Slika 27. Proizvodni program tvrtke *PIK Rijeka*



Izvor: <http://www.pikrijeka.hr> (03.03.05.)

Određivanje cijena na razini konkurencije je najčešće primjenjivan pristup određivanja cijena kada na tržištu djeluje nekoliko gospodarskih i drugih 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 grupe gospodarskih i drugih subjekata koji u proizvodnim programima imaju sličnu ponudu. Npr. *PIK Rijeka*<sup>201</sup> se nalazi u situaciji da određuje cijene mlijeka uvažavajući cijene *Lure*<sup>202</sup> kao ključnog subjekta u proizvodnji i distribuciji mlijeka (slika 27.).

procijeni da proizvod ima određene konkurentske prednosti koje potrošači prihvaćaju i vrednuju. Npr. više cijene od konkurenata imaju prehrambeni proizvodi u prodavaonicama *Brodokomerc nova*<sup>198</sup>. Potrošači prihvaćaju te razlike jer smatraju da je osoblje ljubazno, a prodajni su prostori locirani "na dohvat ruke".<sup>199</sup>

Cijena se određuje ispod konkurentske cijene 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 obogatila udvostručenjem brzine pristupa kablskom širokopojasnom internetu. *Flat rate* za široko pojasni internet nema ograničenja ostvarenog prometa, a mjesečna je cijena fiksna.<sup>200</sup> Očekuje se da će se na taj način privući nove potrošače – korisnike interneta.

<sup>197</sup> <http://www.elektromaterijal.hr>

<sup>198</sup> <http://www.brodokomerc-nova.hr>

<sup>199</sup> mišljenje potrošača koji redovito kupuje u marketu *Brodokomerc nova* na Kantridi kraj bazena

<sup>200</sup> <http://www.novolist> (02. 03. 2005., str.7) prema HINA

<sup>201</sup> <http://www.pikrijeka.hr>

<sup>202</sup> <http://www.lura.hr>

## 9.4 SPECIFIČNOSTI METODA ODREĐIVANJA CIJENA ZA PROIZVODE PROIZVODNE POTROŠNJE

Na poslovnom tržištu predmet razmjene su proizvodi proizvodne potrošnje. Oni se kupuju da bi bili ugrađeni ili korišteni za stvaranje novih proizvoda. Određivanje cijena za takve proizvode ima određene specifičnosti koje se u nastavku elaboriraju. Specifičnosti određivanja cijena proizvoda proizvodne potrošnje obvezuje menadžment gospodarskih i drugih subjekata da koristi različite metode, među ostalima i one koje su već analizirane, ali posebno:

- administrativno određivanje cijena,
- raspisivanje natječaja i
- pregovaranje.

**Administrativno određivanje cijena.** Metoda administrativnog određivanja cijena svodi se na samostalno određivanje cijena od strane prodavača ili proizvođača. Potrošač na poslovnom tržištu u obvezi je prihvatiti ili odbiti tako određenu cijenu.

Gospodarski ili drugi subjekt u funkciji proizvođača ili prodavača na navedeni način određuje jedinstvenu cijenu za sve poslovne potrošače ili za svakoga pojedinačno. Najčešće se cijene proizvoda proizvodne potrošnje javno objave putem cjenika i kataloga i šalju na adrese zainteresiranih. Danas mnogi poslovni subjekti imaju uspostavljene cjenike i kataloge *on-line* na za to posebno kreiranim *web*-stranicama.

Objavljene cijene nisu čvrste i zamrznute. Na takve cijene gospodarski i drugi subjekti obično odobravaju popuste u količinama, na plaćanje gotovinom, ili se odobravaju trgovački popusti za kupljenu robu.

**Određivanje cijena putem natječaja.** Prilikom određivanja cijena putem natječaja aktivni sudionik je gospodarski ili drugi subjekt koji je potrošač na poslovnom tržištu. On traže najpovoljnijeg dobavljača, odnosno dobavljača koji ima najbolju kvalitetu, uslugu i cijenu. Više je varijanti odabira najpovoljnije ponude i dobavljača. Jedna od mogućnosti je da dobavljači dostave ponude i izabire se onaj za kojega se vjeruje, ili ima saznanja, da će ispuniti predložene uvjete.

Drugi je pristup kada potrošač na poslovnom tržištu zbog vrijednosti nabave raspisuje javni natječaj. Najbolji ponuđač, najčešće prema kriteriju cijene, biva izabran.

Treći je pristup pozivno natjecanje gdje potrošač zatraži od odgovarajućih poslovnih partnera da dostave kuvertiranu ponudu. Izabire se onaj poslovni subjekt koji se smatra najprimjerenijim prema očekivanjima i kriterijima koje je postavio potrošač na poslovnom tržištu.

Sličan pristup prisutan je u javnoj nabavi kada gospodarski i drugi subjekti u državnom ili pretežito državnom vlasništvu provode nabavu. U to slučaju na raspolaganju je.<sup>203</sup>

<sup>203</sup> Zakon o javnoj nabavi, Narodne novine, br.117/01, Zagreb, 2001.

- javno nadmetanje u otvorenom postupku nabave,
- nadmetanje po pozivu u ograničenom postupku nabave,
- izravna pogodba u pregovaračkom postupku nabave.

Javno nadmetanje osnovni je način nabave i otvoreni postupak za koji je javno objavljen poziv za nadmetanje i u kojemu zainteresirani poslovni subjekti mogu sudjelovati i podnijeti ponude sukladno zahtjevima i uvjetima iz dokumentacije za nadmetanje.

Nadmetanje po pozivu u ograničenom postupku nabave dvostupanjsko je nadmetanje u kojemu naručitelj u prvom stupnju poziva sve zainteresirane da dostave zahtjev za sudjelovanje u postupku nabave i odabire sposobne natjecatelje, a u drugom stupnju, bez javnog objavljivanja poziva za nadmetanje, poziva sve sposobne natjecatelje da dostave ponude sukladno dokumentaciji za nadmetanje.

Kod izravne pogodbe naručitelj je obvezan objaviti poziv za nadmetanje izravnom pogodbom u pregovaračkom postupku ako u prethodno provedenom javnom nadmetanju po pozivu dobije neusporedive, ali dopuštene alternativne ponude, ili postoje drugi razlozi zbog kojeg prethodno provedeno javno nadmetanje nije dalo rezultate. Samo u iznimnim situacijama naručitelj može koristiti način nabave izravnom pogodbom s jednim ponuditeljem. Pri tome naručitelj koji namjerava primijeniti postupak nabave nadmetanjem po pozivu i izravnom pogodbom mora prije početka postupka nabave od Ureda za javnu nabavu Vlade Republike Hrvatske dobiti prethodnu suglasnost za početak njezine provedbe.

**Pregovaranje.** Na poslovnom tržištu vrlo često se cijene postižu pregovaranjem. Prodavač ili proizvođač u izravnom kontaktu s potrošačem na poslovnom tržištu definira cijenu i elemente koje prate cijenu proizvoda, kao npr. rok isporuke, servisiranje, tehničku asistenciju, informacije o korištenju proizvoda i druge usluge. Iz neposrednih kontakata tijekom pregovaranja koristi imaju i prodavači i proizvođači jer mogu bolje spoznati potrebe potrošača, ali i sami potrošači koji preciznije utvrđuju mogućnosti koje im stoje na raspolaganju.

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

## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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.
2. 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*?
3. Metoda određivanja cijena orijentiranih na potražnju koristi se najčešće za definiranje cijena proizvoda na tržištima koja su prostorno udaljena. Obrazložite logiku za ovu strategiju.
4. 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?
5. Metoda administrativnog određivanja cijena svodi se na samostalno određivanje cijena od strane prodavača ili proizvođača. Potrošač na poslovnom tržištu u obvezi je prihvatiti ili odbiti tako određenu cijenu. U kojoj kategoriji tržišta, prema Stackelbergu, očekujete ovakav način određivanja cijena?
6. Prilikom određivanja cijena putem natječaja traži se najpovoljnijeg dobavljača, odnosno dobavljača koji ima najbolju kvalitetu, uslugu i cijenu. Prema zakonu, državne institucije obvezne su vršiti nabavu putem javnog natječaja. Smatrate li ovu metodu određivanja cijene korisnom i za gospodarske i druge subjekte koji nisu zakonom obvezni na ovakav način nabave?
7. Na poslovnom tržištu vrlo često se cijene postižu pregovaranjem. Smatrate li ovu metodu učinkovitom? Vjerujete li da postupak takvog određivanja cijena traje duže ili kraće u odnosu na određivanja cijena putem natječaja? Smatrate li ga pravednijim u odnosu na administrativno određivanje cijena?

## INTERNET VJEŽBA: *Ri-ing*

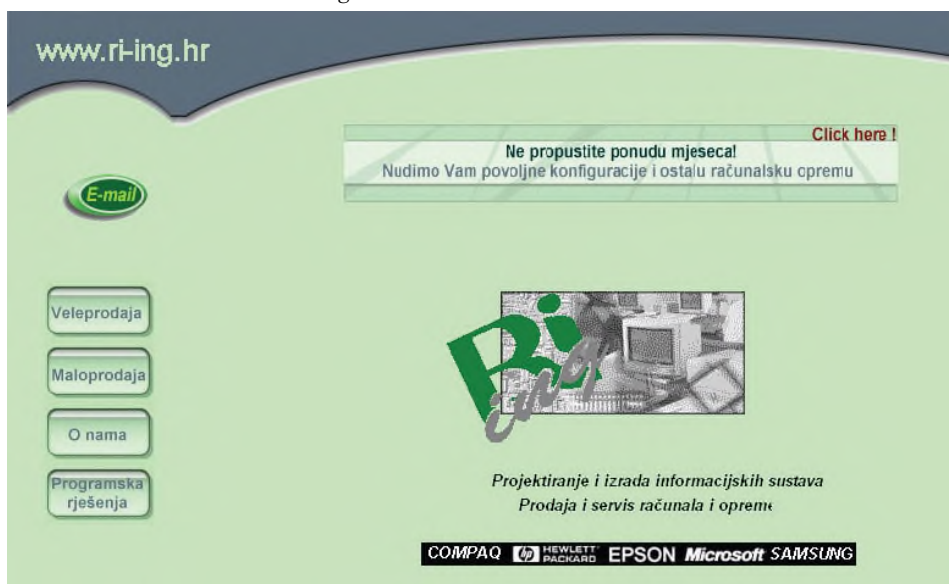
*Ri-ing*, društvo s ograničenom odgovornošću, osnovano je početkom 1993. godine kao tvrtka za računalni inženjering, proizvodnju, prodaju na veliko i malo, te održavanje računalne i programske opreme. U prodajnom programu nude se osobna računala, komponente za računala, pisaci, digitalni fotoaparati, komunikacijska oprema, potrošni materijal i *software*.

www.ri-ing.hr

Pitanja:

1. Što kod tvrtke *Ri-ing*, osim kvalitete proizvoda, bitno utječe na oblikovanje cijena proizvoda?
2. Koje su po vašem mišljenju metode određivanja cijene koje *Ri-ing* koristi u veleprodaji?
3. Je li određivanje cijena orijentiranih na potražnju karakteristično za navedenu tvrtku u maloprodaji?

Slika 28. web-stranica tvrtke *Ri-ing*



Izvor: <http://www.ri-ing.hr> (03.03.05.)

## SLUČAJ: Određivanje cijena u škola za učenje stranih jezika *Langua*<sup>204</sup>

Veronika Matić, profesorica engleskog i njemačkog jezika, odložila je svoje naočale i umorno protrljala oči. Iako je još uvijek na zasluženom godišnjem odmoru mora izvršiti pripreme za početak nove školske godine. Tek su dvije godine otkako je otvorila školu za učenje stranih jezika *Langua*, no zadovoljna je učinjenim. Naravno, svaki početak je težak, a samostalno poslovanje puno neizvjesnosti i rizika. U ovom je poslu konkurencija jaka, no Veroniki to nije poteškoća, već impuls za kontinuirani proces uvođenja promjena.

U okviru škole *Langua* koja se nalazi u središtu Rijeke, održavaju se tečajevi engleskog, njemačkog i talijanskog jezika za djecu, mlade i odrasle, u više stupnjeva. Tečajevi se održavaju u skupinama od 8 do 12 polaznika, uglavnom u popodnevним i večernjim satima, a protekle godine formirano je 12 grupa. Samo je jedna grupa mladih započela učenje francuskog, a bilo je i upita za učenje španjolskog jezika.

Prošle godine cijena tečaja za predškolski uzrast te osnovnoškolaca iznosila je 2.050,00 kuna godišnje, a za odrasle i srednjoškolce 2.150,00 kuna za 70 sati po semestru. Iako je u planu bilo i učenje poslovnog engleskog i njemačkog jezika, kao i program konverzacije, ti programi još nisu realizirani. Kao i većina škola i ova je odobrvala popuste za drugog ili trećeg člana obitelji.

Veronika je svjesna da ove godine treba uvesti neke nove programe, ali i revidirati cijene tečajeva s obzirom na jaku konkurenciju. Razmišlja i o tome da se uvede individualna poduka za učenike koji imaju poteškoće u savladavanju redovitog nastavnog programa, kao i poduka iz latinskog jezika. Na tržištu postoji i nelojalna konkurencija koja znatno snižava cijene poduke i prijevoda, međutim Veronika je mišljenja da se njena škola treba pozicionirati na tržištu kao ugledna škola u kojoj rade vrhunski stručnjaci.

Prije nego donese konačnu odluku i formira cijene usluga Veronika mora napraviti detaljnu kalkulaciju troškova poslovanja. Većina troškova ima stalni karakter. Oni se uglavnom odnose na bruto plaće za Veroniku i još jednu stalno zaposlenu profesoricu, te iznose oko 16.000,00 kuna mjesečno. Po potrebi Veronika zapošljava još nekoliko profesora stranih jezika s iskustvom, koje plaća po satu. Troškovi najma poslovnog prostora, grijanja i električne energije iznose dodatnih 9.500,00 kuna mjesečno. Tu su i ostali troškovi nabavke stručne literature, inventara i sl. Škola ne održava tečajeve dva mjeseca ljeti i jedan mjesec zimi, međutim u tom se razdoblju mogu održavati satovi individualne poduke, kao i prevođenje, kako bi se djelomično pokrili troškovi najamnine koja se plaća tijekom čitave godine. Kako bi uspješno poslovala, škola mora osigurati kontinuitet i stalan broj kandidata. Veronika je u dilemi: proširiti poslovanje novim programima i aktivnostima ili zadržati ga u postojećim okvirima. Iako postoji želja za proširenjem programa i povećanjem broja usluga, Veronika zna da će to nužno dovesti i do angažiranja većeg broja suradnika, a time i do porasta varijabilnih troškova. Zato je vrlo važno napraviti detaljni proračun svih troškova poslovanja, izračunati točku pokrića troškova, pripremiti optimalan

<sup>204</sup> Slučaj pripremila mr.sc. Dina Lončarić, profesorica ekonomske grupe predmeta u Ekonomskoj školi Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca



program rada, te definirati cijene svih ponuđenih usluga, kao i eventualne popuste, te načine plaćanja. Tek tada, kada se detaljno definiraju programi s pripadajućim cijenama, moći će posredstvom medija pozvati potencijalne polaznike na upis u školu i ponuditi ostale usluge.



# **STRATEGIJA DISTRIBUCIJE**

### **III. STRATEGIJA DISTRIBUCIJE**

Danas, u uvjetima dinamičkog okruženja, proizvođači su izgubili izravan kontakt s potrošačima. U prošlosti, kontakt između subjekata koji su proizvodili i onih koji su trebali te proizvode bio je neposredan. U to doba veze i odnosi su se uspostavljali na za to predviđenim mjestima – tržnicama. Za razliku od situacije u prošlosti danas se samo najosnovanije stvari, koje su najčešće vezane za dnevnu prehranu, kupuju na tržnicama. Za sve ostale potrebe potrošači su usmjereni na kupnju u prodavaonicama. Prodavaonice pri tom mogu biti različitih dimenzija – od malih do iznimno velikih.

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. Distribucija ima dva elementa – kanale distribucije i fizičku distribuciju.

Navedeno je predmet analize i rasprave u narednim točkama, s tim što će se prethodno raspraviti temelji distribucije, zatim osobitosti kanala distribucije, te specifičnosti veletrgovine, trgovine na malo i fizičke distribucije.

## 10. PRIRODA DISTRIBUCIJE

Ciljevi:

- Utvrditi osobitosti distribucijskih aktivnosti.
- Opisati funkcije kanala distribucije.
- Razumjeti važnost posrednika.
- Raspraviti strukturu kanala distribucije.
- Analizirati međuovisnosti subjekata u kanalu distribucije.

Distribucija je protok proizvoda kroz kanale distribucije, te se često taj proces poistovjećuje s kanalom kojim prolaze te aktivnosti. Kanal distribucije se zorno može zamisliti kao kanal za navodnjavanje – na jednom je kraju izvorište vode, a na drugom su njive s usjevima. Međutim, kanalom distribucije ne teče voda već proizvodi prelaze svoj put od proizvođača do potrošača. Proizvođači su, u našoj analogiji, izvorište nastajanja proizvoda, a potrošači njiva s usjevima kojima ti proizvodi trebaju. Kanal distribucije je sustav pojedinaca ili organizacija koji, uz pomoć opreme i informacija, usmjeravaju protok proizvoda od proizvođača do potrošača.<sup>1</sup>

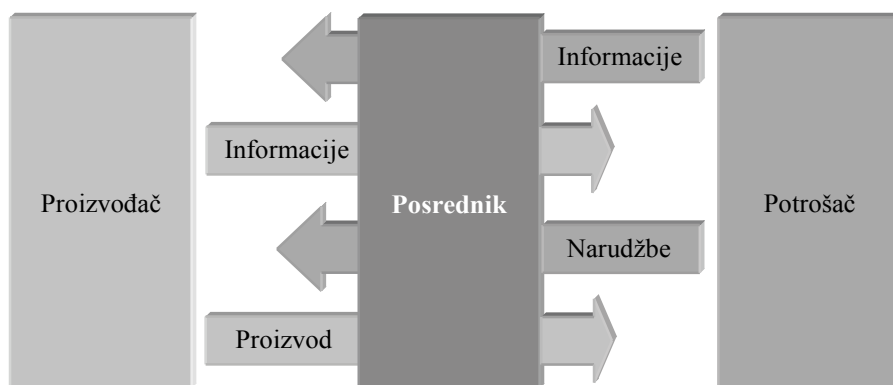
Priroda distribucije raspravlja se isticanjem karakteristika distribucije i distribucijske aktivnosti, obradom funkcija i strukturom kanala distribucije te analizom integracija u kanalima distribucije.

## 10.1. DISTRIBUCIJA I DISTRIBUCIJSKE AKTIVNOSTI

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, plaćanje proizvoda. Assael ističe da navedeni subjekti u zajedničkom djelovanju čine distribucijski sustav te da isti obuhvaća skupinu neovisnih poslovnih subjekata sastavljenu od proizvođača, veletrgovaca i trgovaca na malo, koji su angažirani na dostavi proizvoda potrošačima na pravo mjesto i u pravo vrijeme.<sup>2</sup> Tijek distribucijskih aktivnosti prikazan je na shemi 21.

**Shema 21.** Tijek 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

<sup>1</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 395.

<sup>2</sup> Assael, H.: op. cit., str. 456.

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.

Često se u široj javnosti ne pravi razlika između distribucija i prodaje. Distribucija je, kao što iz navedenog proizlazi, vezana za promjenu mjesta, dok je prodaja vezana za promjenu vlasništva.

Posrednici su gospodarski subjekti koji objedinjuju te tokove. Razlikuju se dvije osnovne skupine posrednika:

- posrednici koji preuzimaju vlasništvom nad proizvodima i
- posrednici koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima.

U prvu skupinu posrednika spadaju veletrgovci i trgovci na malo, dok u posrednike koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima spadaju agenti i brokeri. Veletrgovci, trgovci na malo, agenti i brokeri predmet su rasprave u sljedećim točkama, a ovdje se navode samo njihove osnovne osobitosti.

**Veletrgovci.** Veletrgovci su poslovni subjekti čija je djelatnost veleprodaja, odnosno kupnja zbog daljnje prodaje, i to drugim veletrgovcima i/ili prodavačima na malo. Predmet prodaje su proizvodi proizvodne i široke potrošnje. Vrlo je čest slučaj da se pojedini veletrgovci specijaliziraju za prodaju određene linije proizvoda.

**Trgovci na malo.** Trgovci na malo su subjekti čija je djelatnost prodaja na malo, odnosno prodaja krajnjim potrošačima. S obzirom da krajnji potrošači potražuju proizvode široke potrošnje to se kao korisnik tog kanala javljaju proizvođači proizvoda široke potrošnje.

**Agenti i brokeri.** Treća vrsta posrednika su agenti i brokeri koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima kao što to čine trgovci na malo i trgovci na veliko. Funkcija agenata i brokera je da povežu kupce i prodavače pri čemu su agenti, za razliku od brokera, u izravnom odnosu s prodavačem.

Posrednici su, dakle, od velike koristi za druga dva dijela distribucijskog sustava, kako za proizvođače tako i za potrošače. Posrednici efikasnije od proizvođača obavljaju funkcije kanala distribucije. Kanali distribucije imaju čitav niz funkcija o kojima se raspravlja u nastavku.

## 10.2. FUNKCIJE KANALA DISTRIBUCIJE

Razlikuje se čitav niz funkcija kanala distribucije. Pojedini autori kao što su Evans i Berman te Bovée, Houston i Thill naglašavaju više funkcija kanala distribucije, dok drugi, kao što su Assael<sup>3</sup>, Lamb, Hair i McDaniel<sup>4</sup>, naglašavaju manji broj funkcija kanala distribucije.

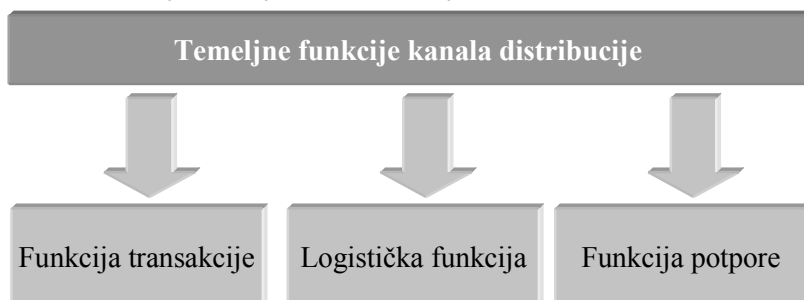
---

<sup>3</sup> Assael, H., op. cit., str. 458.

Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 242-243.

Tako npr. Evans i Berman ističu sedam funkcija kanala distribucije i to: određivanje cijena, planiranje proizvoda, pružanje usluga potrošačima, promoviranje proizvoda, kupnju, istraživanje tržišta i distribuciju.<sup>5</sup> Bovée, Houston i Thill navode pet funkcija kanala distribucije i to: funkcije potpore procesu razmjene, eliminiranje nesklada, standardiziranje transakcija, pripajanje proizvođača i potpora potrošačima.<sup>6</sup> Assael, te Lamb, Hair i McDaniel ukazuju na tri temeljne funkcije – funkciju transakcija, logistike i potpore, ali u kojima je objedinjeno više podfunkcija. Uvažavajući navedeno u nastavku se razmatraju tri temeljne funkcije kanala distribucije (sheme 22).

Shema 22. Temeljne funkcije kanala distribucije



**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.

Tvrtka *Termag*<sup>7</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>8</sup> ili *3. maj*<sup>9</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, radijatora,

<sup>4</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: Marketing, 4th ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998., str. 385.

<sup>5</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: op. cit., str. 326-351.

<sup>6</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 397-400.

<sup>7</sup> <http://www.termag.hr>

<sup>8</sup> <http://www.uljanik.hr>

<sup>9</sup> <http://www.3maj.hr>

termostata i drugih dijelova potrebnih za instaliranje i funkcioniranje centralnog grijanja.

**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 – “križići” i masa za fugiranje. Sve navedeno čini prodajni program i nudi se na jednom mjestu kako bi prodaja bila što uspješnija.

**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 funkcija kanala distribucije. Ona se svodi na pružanje klasičnih servisnih usluga u jamstvenom i izvan jamstvenog roka, 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.

Posrednik u obavljanju tri temeljne funkcije kanala distribucije ima 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. Tijek distribucijskih aktivnosti s posrednikom prikazan je na shemi 23

**Shema 23.** Tijek distribucijskih aktivnosti s posrednikom



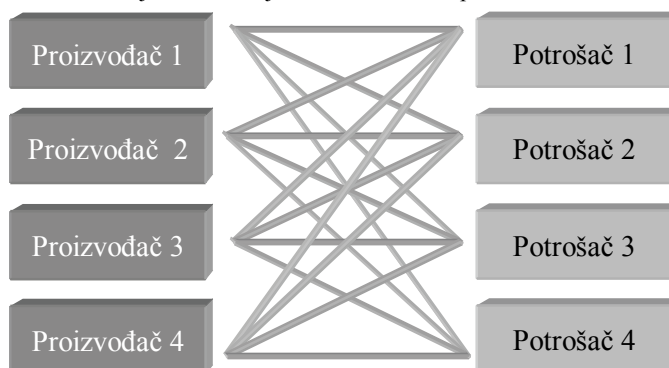
Važnost posrednika dolazi osobito do izražaja kada se uvaži činjenica da ukoliko navedene funkcije ne obavlja posrednik onda ih svakako treba obaviti proizvođač. Proizvođač u tom slučaju ne samo da nezaobilazno mora obaviti te funkcije, već to čini sa svakim potrošačem ponaosob, što bitno usložnjava 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.

Tvrtka *Rivijera dekor*,<sup>10</sup> koja proizvodi sjenila za terase i balkone različitih dimenzija, svakodnevno je u situaciji da uspostavlja nekoliko desetaka kontakata s

**Shema 24.** Tijek distribucijskih aktivnosti bez posrednika



<sup>10</sup> <http://www.rivijeradekor.hr>

potrošačima. Potrošači mogu biti i velike tvrtke, kao što jeu hotelsko poduzeće *Rabac*<sup>11</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 koji očekuju potrošači, istraživanju potreba potrošača i financiranju toka proizvoda.

### 10.3. STRUKTURA KANALA DISTRIBUCIJE

Strukturu kanala distribucije čine sudionici u kanalima distribucije. Struktura kanala distribucije razlikuje se ovisno o tome radi li se o kanalima distribucije za proizvode proizvodne potrošnje, kao što su npr. brodovi, ambalaža za motorna ulja ili špediterske usluge ili se radi o proizvodima široke potrošnje, kao što su mlijeko, sokovi, televizijski prijemnici, turistički aranžmani i slično.

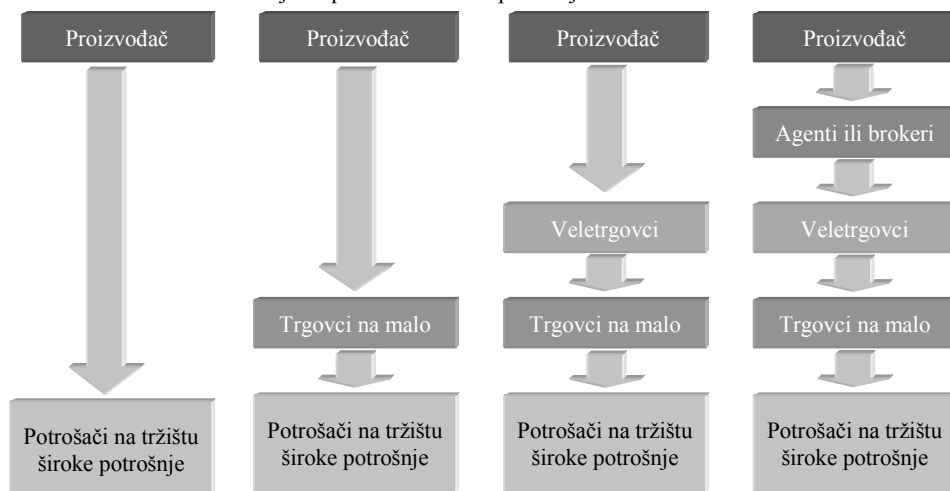
Gospodarski subjekti u organiziranju plasmana svojih proizvoda koriste jedan ili više kanala distribucije. U rješenju s jednim kanalom taj kanal može biti izravni ili neizravni kanal. U slučaju kada gospodarski subjekt plasira svoju ponudu preko kombinacije više kanala tada se govori o višekanalnom sustavu distribucije. Iako višekanalni sustav na prvi pogled izgleda atraktivno i kao rješenje koje nema alternative, nužno je ukazati da plasiranje kroz više kanala ima čitav niz nedostataka. Najznačajniji nedostaci vezuju se za uvijek prisutnu limitiranost i nedostatak sredstava za organiziranje i podržavanje više kanala, ali i rivalitet koji se javlja među kanalima. Naime, prodaja putem jednog kanala uz istovremeno susretanje istog proizvoda u drugim kanalima na pojedine kanale djeluje destimulirajuće.

Postoje različite mogućnosti i različite dužine kanala, ovisno o tome radi li se o proizvodima široke potrošnje ili o proizvodima proizvodne potrošnje.

**Struktura kanala distribucije za proizvode široke potrošnje.** Proizvođači proizvoda široke potrošnje imaju na raspolaganju maloprodaju kao posrednika, kombinaciju veletrgovine i maloprodaje, te kombinaciju agenata, veletrgovine i maloprodaje u jednom kanalu. Proizvođači proizvoda široke potrošnje na raspolaganju imaju i izravan kanal distribucije u kojem slučaju svoje proizvode plasiraju neposredno potrošačima bez posrednika (shema 25).

---

<sup>11</sup> <http://www.rabac.hr>

**Shema 25.** Kanali distribucije za proizvode široke potrošnje

Izbor dužine kanala distribucije, tj. izbor između izravnog kanala distribucije bez posrednika ili jednog, dva ili više posrednika, ovisi o osobitostima proizvoda. Većina proizvoda široke potrošnje plasira se u kombinaciji veletrgovina i trgovina na malo. Tako npr. tvrtka *Istravino*<sup>12</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.

Plasiranje proizvoda putem trgovaca na malo vezano je najčešće za proizvode široke potrošnje koji se odnose na prehranu i/ili se koriste u domaćinstvu. Razvoj snažnih malotrgovaca kao što su *Billa*, *Kaufland*, *Metro* i njihov ulazak na hrvatsko tržište stvorio je uvjete da se mnogi proizvodi široke potrošnje plasiraju na tržište preko tih subjekata. Naime, njihova snaga omogućuje im da naručuju i kupuju veće količine izravno od proizvođača.

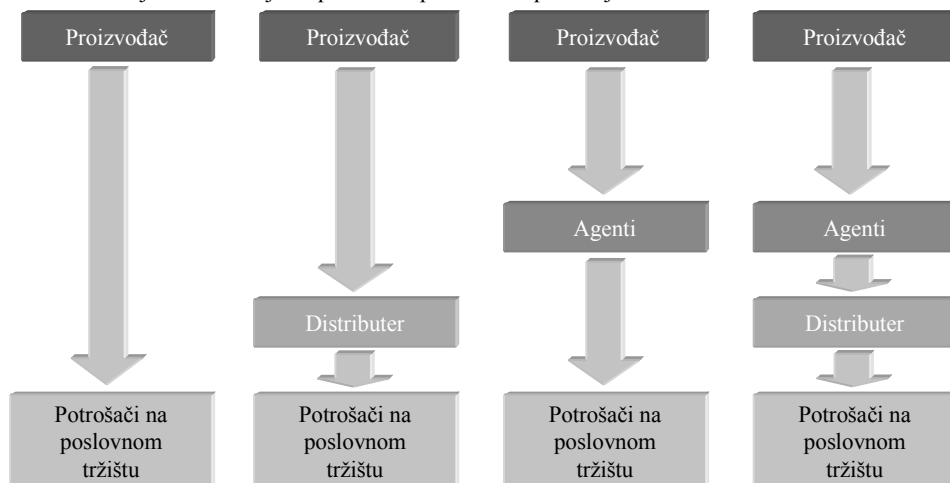
**Struktura kanala distribucije za proizvode proizvodne potrošnje.** Proizvođači proizvoda proizvodne potrošnje koriste kao posrednike veletrgovinu, u drugoj varijanti mogu koristiti agente, a moguća je i kombinacija s agentima i veletrgovinom. Na poslovnom tržištu često se koriste izravni kanali distribucije kojima proizvođači proizvoda proizvodne potrošnje neposredno plasiraju proizvod potrošaču na tržištu poslovne potrošnje. Naime, potrošači na poslovnom tržištu zahtijevaju i 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 iskomplikirati 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.

<sup>12</sup> <http://www.ivex.hr>

Agenti i brokери, za razliku od maloprodaje i veleprodaje, ne uzimaju u vlasništvo proizvode. Oni uslugama posredovanja olakšavaju distribuciju proizvoda. Na shemi 26 prikazani su kanali distribucije za proizvode proizvodne potrošnje.

**Shema 26.** Tijek distribucije za proizvode proizvodne potrošnje



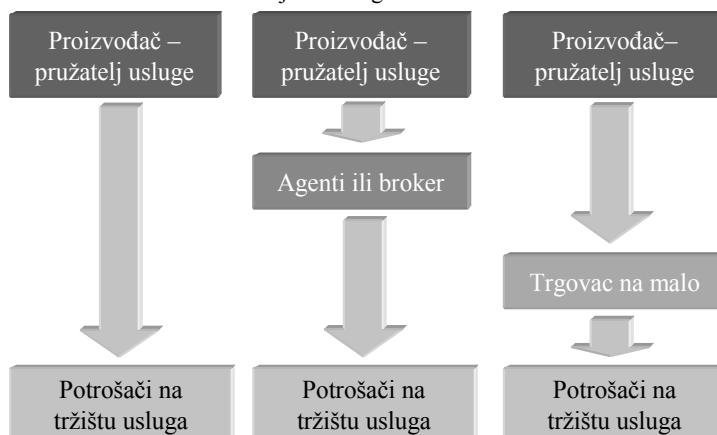
**Struktura kanala distribucije za usluge.** Usluge su, kako je raspravljeno u točki 1.4., proizvod koji uključuje čin, provođenje ili napor koji se ne može fizički posjedovati. Usluge su aktivnosti ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, a koje su potpuno neopipljive i ne rezultiraju vlasništvom. Specifičnosti usluga imaju odraza i na strukturu kanala distribucije jer usluge se najčešće isporučuju potrošačima u vrijeme kada se koriste. Ovisno o vrsti usluga koje se isporučuju potrošačima razlikuju se tri vrste kanala distribucije za usluge: izravni, s agentima ili brokerima te isporuka preko trgovaca na malo (shema 27).

Usluge se najčešće isporučuju potrošačima kroz izravan kanal distribucije. Tako se npr. usluge odvjetnika isporučuju izravno stranci – korisniku odvjetničke usluge, kao i usluge bolničkog liječenja koje se također isporučuju izravno pacijentima – korisnicima liječničkih usluga, a takve su i usluge konzultanata.

U nekim slučajevima usluge se prodaju preko agenata ili brokera. Agenti ili brokeri se uključuju u plasman onih usluga koje potrošači ne mogu samostalno realizirati. Npr. tvrtka *Istra agent*<sup>13</sup> specijalizirala se pružanje usluga vezano za naknadu materijalne i nematerijalne štete kod domaćih i stranih osiguratelja i ugovaranje raznih vrsta osiguranja kod domaćih i stranih osiguravatelja.

<sup>13</sup> <http://www.istra-agent.hr/>

Shema 27. Kanali distribucije za usluge



U situacijama kada je usluga usko povezana s proizvodom tada je trgovac na malo taj subjekt koji pruža uslugu. Često trgovac na malo nije izravni izvršitelj usluge već se izvršavanje usluge ugovora s drugim poslovnim partnerom iz specijalizirane tvrtke. Npr. *Elekromaterijal*<sup>14</sup> u maloprodaji prodaje televizijske aparate i osigurava popravke u jamstvenom roku i servisno održavanje. Međutim, *Elektrotromaterijal*, kao i većina drugih trgovaca na malo, ne organizira interno obavljanje servisa, već servis ugovara s profesionalnim servisnim tvrtkama.

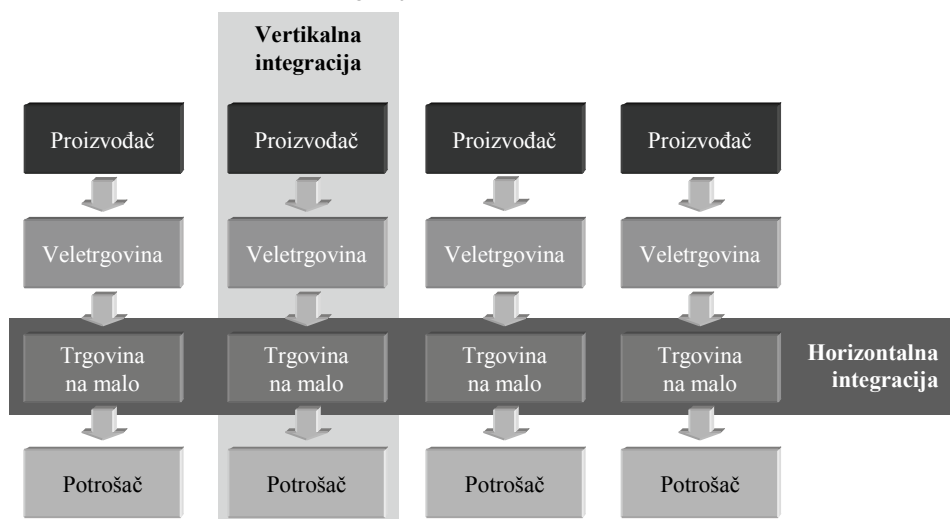
## 10.4. INTEGRACIJA U KANALIMA DISTRIBUCIJE

Gospodarski subjekti u potrazi su za rješenjima koja će im omogućiti vodstvo ili kontrolu nad kanalima distribucije. Navedeno je moguće postići na više načina od kojih su najefikasniji oni vezani za nagrađivanje ili sankcioniranje sudionika u kanalu distribucije za dobro ili loše obavljen posao. Vodstvo ili kontrolu nad kanalima distribucije postiže se i ugovaranjem pravnog sankcioniranja ukoliko se preuzete ugovorne obveze ne izvrše prema dogovoru. Konačno, kontrola i vodstvo postiže se razvijanjem međuovisnosti u poslovanju sudionika kanala distribucije. Razvijanje međuovisnosti subjekata u kanalu distribucije ostvaruje se horizontalnom i vertikalnom integracijom (shema 28).

Horizontalna integracija znači udruživanje dva ili više posrednika iste vrste na istoj razini kanala distribucije, kao što je prikazano na shemi 28 za trgovinu na malo. Vertikalna integracija vezuje se za udruživanje tvrtki na sukcesivnim razinama proizvodno-prometnog procesa – od proizvođača preko veletrgovine i trgovine na malo do potrošača.

<sup>14</sup> <http://www.elektromaterijal.hr>

Shema 28. Horizontalna i vertikalna integracija



Izvor: prerađeno prema Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 412.

Bovée, Houston i Thill ističu da horizontalni distribucijski sustavi obuhvaćaju više posrednika sa iste razine u kanalu distribucije pod jedinstvenom upravom.<sup>15</sup> 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>16</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>17</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.

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, veletrovinu i maloprodaje. Razlikuju se tri vrste vertikalnih marketing-sustava: korporacijski, administrativni i ugovorni.<sup>18</sup> U usporedbi s tradicionalnim kanalom koji obuhvaća neovisnog proizvođača, trgovca na veliko i trgovca na malo, vertikalni marketing-

<sup>15</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 412.

<sup>16</sup> <http://www.gastrogrupa.hr>

<sup>17</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. od minimalno devet posto. - <http://www.dnevnik.com.hr/index.php?article=5692-03-05.03.2005K>

<sup>18</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 447-451.

sustav sastoji se od proizvođača, trgovca na veliko i trgovca na malo, ali koji djeluju kao jedinstveni sustav. Razina kooperacije i kontrole koja se ostvaruje u jednom odnosno drugom obliku kanala distribucije se razlikuje. Navedeno je sintetizirano prikazano u tablici 16.

**Tablica 16.** Osobitosti tredicionalnog i vertikalnog marketing-sustava

Osobitosti	Kanali distribucije			
	Tradicionalni	Vertikalni marketing-sustav		
		Administrativni	Ugovorni	Korporativni
Razina kooperacije	Malo ili ništa	Malo do dobro	Dosta dobro do dobro	Cjelokupno
Temelj kontrole	Ne postoji	Ekonomska moć i vodstvo	Ugovor	Vlasništvo jedne tvrtke

Izvor: 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. 238.

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 plasman svojeg *know-how-a* 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>19</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.

---

<sup>19</sup> <http://www.wmin.ac.uk> (26.03. 2005.)



## 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. Razlikuju se posrednici koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima i posrednici koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima. Po Vašem mišljenju, koja je prednost jednih, a koja drugih? Možete li otprilike odrediti koji postotak poduzeća koristi jedne, koji druge, a koji obje vrste posrednika?
3. Tri su temeljne funkcije kanala distribucije. Uzmite za primjer jednog veletrgovca bijelom tehnikom i pokušajte obrazložiti kako on izvršava funkcije transakcije, logistike i potpore.
4. Jeste li nekada sudjelovali u direktnom kanalu distribucije kao kupac? Opišite situaciju. Jeste li možda sudjelovali kao proizvođač? Opišite i tu situaciju.
5. 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.
6. Usluge se najčešće isporučuju potrošačima izravno. Međutim, moguće je uključiti i posrednike. Koje posrednike biste uključili da ste npr. servis za kompjutore?
7. Horizontalna integracija znači 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. Koju, ako ijednu, vrstu integracije smatrate korisnijom za proizvodno poduzeće, a koju za trgovačko poduzeće?
8. 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?

## INTERNET VJEŽBA: *Kraš*

*Kraš, prehrambena industrija Zagreb najveći je proizvođač konditorskih proizvoda u jugoistočnoj Europi. Kraš je uspješna kompanija s više od 90 godina tradicije i kvalitete, koja u čitavoj svojoj povijesti iskazuje pozitivne poslovne rezultate. Posjetite web-stranicu Kraša na adresi:*

www.kras.hr

Pitanja:

1. Opišite *Kraševu* strukturu kanala distribucije! U kojim se sve dijelovima distribucijskog sustava javlja *Kraš*?
2. Možete li na *web*-stranici *Kraša* uočiti koje temeljne funkcije kanala distribucije obavlja *Kraš*?
3. Koji oblik integracije uočavate kod *Kraša*?

Slika 29. *web*-stranica tvrtke *Kraš*

The screenshot shows the Kraš website interface. At the top, there is a red navigation bar with the Kraš logo and links for English, Press materijali, Kontakti, Poslovni korisnici, Newsletter, and Site map. Below this is a main banner featuring 'Bajada' products and a 'Years 50 Godina' anniversary banner. A secondary navigation bar contains links for Home, O nama, Kako poslujemo, Proizvodi, Prodavaonice Kraš, Novosti i zanimljivosti, Poslovne mogućnosti, and Dječji svijet. The main content area is divided into three columns: 'Naši proizvodi' showcasing Mentol and 505 products; 'Novosti' listing recent news like 'Kraš slatki blagdani' and 'Dječji kalendar Kiki za 2005. godinu'; and 'Anketa' (Survey) asking for preferences for a new flavor. To the right, there is a 'Nagrada igra' (Prize game) section with a 'Joker Kupon' and a 'Daria' car. The footer includes the 'dimedia' logo.

Izvor: <http://www.kras.hr> (20.04.05)

## SLUČAJ: Poduzeće za proizvodnju sladoleda i slastica *Ledeni san*<sup>20</sup>

Branko Marn, pomoćnik direktora poduzeća za proizvodnju sladoleda i slastica *Ledeni san* iz Slanog, već je treći dan marljivo radio na dobivenom zadatku. Naime, na redovnom godišnjem sastanku poduzeća *Ledeni san*, koji će se održati 15. 03. 2005. godine, tj. za šest dana, direktor poduzeća Sebastijan Aničić, planira predložiti integraciju poduzeća. Sebastijan nije bio siguran isplati li se poduzeću *Ledeni san* integracija, s obzirom na već postojeću usku suradnju sa svojim dobavljačem *Dolce crema* i, ako se isplati integracija, koji tip integracije. Upravo zato je Branko dobio zadatak da ispita sve mogućnosti vezane uz integraciju. Kako je već par dana radio na tome, Branko je već imao nekoliko ideja oko dobivenog zadatka s tim da mu se najprihvatljivijom opcijom činilo voće. Naime, jedino se voće za izradu sladoleda i slastica trenutno ne nabavljaju od *Dolce creme*, a nemaju niti dugotrajni ugovor o nabavi s nekim drugim dobavljačem. Tako je Branko počeo razmišljati da bi se možda tu mogla ostvariti integracija s nekim dobavljačem, a možda bi se voće kao gotov proizvod moglo i dalje plasirati kroz kanale distribucije *Ledenog sna*. “Dvostruka korist,” razmišljao je Branko.

Početakom 90-ih godina prošlog stoljeća, nakon što je u dotadašnjem velikom prehrambenom kombinatu započela privatizacija, Sebastijan Aničić, jedan od zaposlenika, osnovao je poduzeće za proizvodnju sladoleda i slastica *Ledeni san*. Kako je do tada stekao dovoljno iskustva i poznanstva kao vođa jedinice za prehrambene proizvode, Sebastijan se odlučio baviti proizvodnjom te prodajom sladoleda i slastica po licenci talijanskog *Dolce crema* iz Torina od kojih je nabavljao sirovine za proizvodnju. Tijekom godina proširen je asortiman slastica i sladoleda te *Ledeni san* postaje i distributer sirovina poduzeća *Dolce crema* za pripremu sladoleda na hrvatskom tržištu. Prije dvije godine uspješna dugogodišnja suradnja dobila je na značaju, te je poduzeće *Ledeni san* dobilo licencu od *Dolce creme* za proizvodnju sirovina za pripremu sladoleda i slastica. Proširenjem proizvodnog programa, te proizvodnjom za stranog partnera *Ledeni san* je ostvario dio svojih planova.

Trenutno poduzeće *Ledeni san* posjeduje dvije slastičarnice, te s još deset drugih na području Dalmacije ima ekskluzivne ugovore za prodaju svojih delicija. Osim toga, sladoledi i slastice poduzeća *Ledeni san* mogu se naći u prodaji u nekoliko trgovačkih lanaca te u većini malih trgovina, uglavnom na području Dalmacije. Za poduzeće *Ledeni san* najveći poslovni uspjeh prošle godine je bio ulazak u velike trgovačke lance, čime se njihovi proizvodi počinju širiti po cijeloj Hrvatskoj. Za sada se u tim trgovačkim lancima može naći većina njihovog prodajnog asortimana sladoleda i zamrznutih slastica. Jedan od planova *Ledenog sna* je tokom slijedeće godine stvoriti uvjete za distribuciju njihovih domaćih delicija koje bi se nudile svježe pripremljene na odjelima Slastica i kolača u nekim trgovačkim lancima.

Branko se udubio u svoje misli pitajući se surađuju li hrvatska poljoprivredna gospodarstva uopće s proizvođačima finalnih proizvoda ili se nabavka sirovina

<sup>20</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, dipl. oec., magistrandica, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

ostvaruje po nekoj drugoj osnovi. Osim toga, kao ideja mu je dolazila i mogućnost integracije s malim privatnim slastičarnicama, mada se tu pribojavao njihove želje za samostalnošću. Bacio se na istraživanje mogućnosti, kojih je bilo jako puno, a 15. 03. 2005. se polako, ali sigurno približavao.

## 11. ODREDNICE STRATEGIJE DISTRIBUCIJE

Ciljevi:

- Izučiti polazište u definiranju strategija distribucije.
- Identificirati ciljeve koje se žele ostvariti u kanalima distribucije.
- Raspraviti činitelje bitne za izbor kanala distribucije.
- Utvrditi dužinu kanala distribucije.
- Razumjeti intenzitet distribucije.

## 11.1. POLAZIŠTE U DEFINIRANJU STRATEGIJA DISTRIBUCIJE

Gospodarski subjekti u definiranju strategije distribucije donose odluke o kanalima distribucije i fizičkoj distribuciji. Marketing-stručnjaci nalaze se pred dvojnom trebaju li se u definiranju strategije distribucije odluke temeljiti na idealnim postavkama ili praktičkim rješenjima. I u jednom i drugom slučaju ideja vodilja vezuje se za potrebe i želje potrošača kojima se plasiraju proizvodi.

Odluke o distribuciji pod utjecajem su ciljeva gospodarskih subjekata, kao i sredstava s kojima se raspolaže. Jedna su rješenja distribucije ako su ciljevi vezani za razvoj novih proizvoda, a druga ako su vezani za razvoj tržišta. Nadalje, gospodarski subjekti ovisno o raspoloživosti kapitala, opreme, znanja i vještina te kvaliteti djelatnika, modificiraju odluke o distribuciji. Na odluke o distribuciji utječe i položaj koji pojedini gospodarski subjekti imaju na tržištu u kontekstu jesu li novi na tržištu, jesu li u fazi ekspanzije poslovanja i širenja tržišta ili u fazi opadanja poslovne aktivnosti.

Tako će npr. tvrtka koja je nova na tržištu distribuciju, odnosno izbor kanala distribucije i fizičku distribuciju, rješavati s postojećim subjektima. Nastup na tržištu započinje s osvajanjem lokalnog i regionalnog tržišta i u tu svrhu preferirat će se subjekti iz veletrgovine i trgovine na malo koji su već uhodani na tom tržištu te koristiti usluge fizičke distribucije lokalnih prijevoznika. S razvojem tvrtke njene potrebe za distribucijom se mijenjaju jer se njeno poslovanje širi na nova tržišta, osvajaju se novi potrošači, povećava se potrošnja po osnovi ponovljene kupnje, što iziskuje izbor novih kanala distribucije i fizičke distribucije ili modifikaciju postojećih.

Nadalje, ključne promjene su vezane za potrošače i prepoznavanje njihovih očekivanja i potreba. Npr. želi li se kupovati u neposrednoj blizini stanovanja ili su potrošači spremni odlaziti u kupnju na udaljenija mjesta gdje je osigurano parkiralište, želi li se isporuka proizvoda odmah ili se na isporuku može pričekati nekoliko dana, preferira li se široki prodajni program na jednom mjestu ili njegova specijalizacija, žele li se uz kupljeni proizvod dodatne usluge kao što su servis, kreditiranje, instaliranje ili će se te usluge potražiti negdje drugdje itd.

Konačno, distribucija proizvoda traži takvu organizaciju koja će osigurati da se proizvodi nalaze na mjestu i u vrijeme koje je najprikladnije za potrošače. S tim u vezi nužno je da se u organiziranju distribucije uvažava i vodi računa o prostornoj prikladnosti, količini proizvoda koji se kupuju tijekom jedne kupnje, o vremenu čekanja i vremenu dostave proizvoda te o različitosti proizvoda koji se nude tržištu.<sup>21</sup>

**Prikladna lokacija.** Prostorna prikladnost vezuje se za razinu tržišne decentralizacije, odnosno strategiju distribucije kojom se potrošačima smanjuje vrijeme potrebno za putovanje do mjesta kupnje i smanjuju se troškovi traženja proizvoda. Navedeno se ostvaruje lociranjem prodajnih prostora na prikladnim lokacijama uz veće prometnice ili na raskrižjima većih putova. Ako potrošači zahtijevaju veću prikladnost lokacije zbog troškova putovanja i traženja proizvoda tada je potrebno da distribucija bude više decentralizirana. Npr. potrošači nisu spremni

<sup>21</sup> Anderson, H. C. – Vincze, W. J.: op. cit., str. 365.

uložiti vrijeme i napor u traženju osnovnih prehrambenih proizvoda, kao što se kruh ili mlijeko, na udaljenijim lokalitetima. Međutim za neke druge proizvode, kao što je namještaj za dnevni boravak ili kuhinja, spremni su putovati na udaljenije lokalitete i uložiti veći napor u traženju odgovarajuće ponude.

**Količina proizvoda koja se kupuje.** Potrošači ovisno o vrsti proizvoda koje trebaju iste kupuju u većim ili manjim količinama. Za proizvode koji se troše u većim količinama nabava tih proizvoda mora biti češća i/ili u većim količinama. Npr. tenisač koji redovito igra tjedno treba dvije do tri kutije loptica i za taj proizvod nije spreman uložiti veći napor, već očekuje od prodavača da uvijek ima dovoljnu količinu loptica. Suprotno tome, tenis reket kupuje se rjeđe – jedan do dva puta godišnje, i tenisač je spreman uložiti napor u pronalaženju odgovarajućeg reketa i po potrebi sačekati isporuku. Iz navedenog se može zaključiti da posrednik koji prodaje loptice mora osigurati uvijek dovoljnu količinu loptica, dok u slučaju drugog proizvoda za istog potrošača na zalihama ne mora imati veću količinu reketa različitih modela. U pravilu, što potrošači traže manje količine proizvoda, to su usluge koje prate proizvod složenije i spremni su za te usluge platiti i veću cijenu. Kod tenis reketa to mogu biti savjeti vezani za odabir modela i marke reketa, veličine glave reketa, dimenzije ručke reketa, vrste “žica” koje se preporučuju, nategnutost “žica” i usluge “špananja”.

**Vrijeme čekanja ili vrijeme isporuke.** Vrijeme čekanja proizvoda ili vrijeme isporuke je vrijeme koje je potrebno izdvojiti za kupnju proizvoda. Potrošači su za vrjednije proizvode najčešće spremni tolerirati duže vrijeme čekanja i duže vrijeme isporuke. Npr. za računalo HP Compaq nx 7010, čija je cijena oko 15.000 kuna, potrošač je spreman čekati na isporuku nekoliko tjedana, dok to nije spreman čekati za CD koji vrijedi nekoliko desetaka kuna.

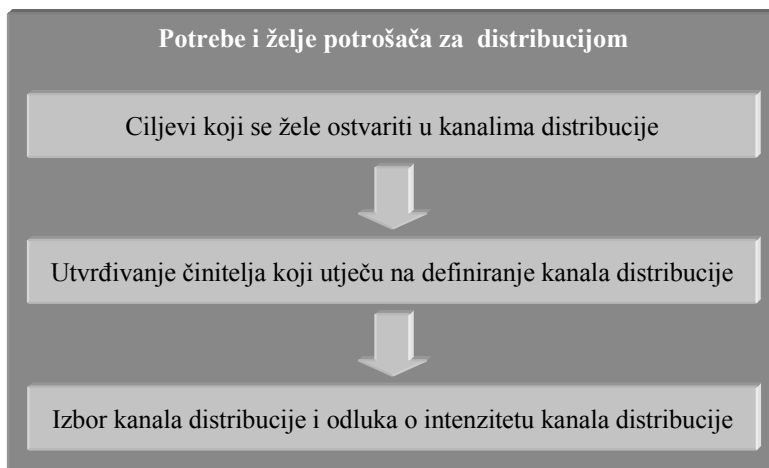
Duže vrijeme čekanja potrošači doživljavaju kao nelagodu, jer ih to dovodi u situaciju da moraju planirati nabavku, ali posrednici čine sve da se vrijeme čekanja smanji. Ako potrošači i prihvate duže vrijeme čekanja tada očekuju da su i cijene tih proizvoda niže.

**Raznovrsnost proizvoda.** Raznovrsnost proizvoda odnosi se na dubinu i širinu prodajnog programa. U slučajevima kada potrošači traže veći prodajni program sudionici u kanalima distribucije moraju raspolagati s većom razinom zaliha različitih proizvoda iz prodajnog programa. To za posrednika znači i veće troškove.

U biti, potrošači su spremni platiti više za dodatne usluge i veću prilagodljivost distribucije njihovim potrebama i željama. Suprotno tome, ako potrošači samostalno brinu i osiguravaju dodatne usluge, spremni su platiti manju cijenu.

Dakle, polazište u strategijama distribucije vezano je za potrošače i njihove potrebe i želje. Radi što efikasnijeg i učinkovitijeg zadovoljenje tih potreba i želja gospodarski subjekti nalaze se pred važnim izazovom utvrđivanja ciljeva koje se želi ostvariti u kanalima distribucije, utvrđivanja činitelja koji utječu na definiranje kanala distribucije, izbora kanala distribucije i pred odlukom o intenzitetu kanala distribucije (shema??). U nastavku se raspravlja o navedenim odrednicama strategija distribucije.

Shema 29. Odrednice strategije distribucije



## 11.2. CILJEVI KANALA DISTRIBUCIJE

Ciljevi kanala distribucije u suglasju su s ostalim ciljevima gospodarskog ili drugog subjekta. Oni su u funkciji ostvarivanja temeljnih ciljeva nekog gospodarskog ili drugog subjekta kao što je povećanje prodaje, povećanje dobiti, osvajanje novih tržišta, razvoj novih proizvoda, snižavanje troškova poslovanja ili kombinacija navedenog.

Gospodarski subjekti najčešće opskrbljuju više segmenata tržišta. Svaki segment tržišta zahtijeva različitu razinu usluge u kanalima distribucije. Ono što se u biti želi postići je maksimalno zadovoljavanje potreba potrošača u svakom tržišnom segmentu uz što niže troškove. Iz tih razloga ciljevi kanala distribucije određeni su razinom očekivanja potrošača na ciljnom tržištu.

Gospodarski subjekti odlučuju se za neki od kanala distribucije kako bi proizvod učinili dostupnim potrošačima, kako bi proizvod bio primjereno promoviran u kanalima distribucije, kako bi se potrošačima osigurala visoka razina usluga u kanalu distribucije, te kako bi se osigurala informacije s tržišta i ostvarila ušteda u troškovima. Navedeno su ključni ciljevi kanala distribucije. Svaki od navedenih ciljeva je mjerljiv, što omogućuje procjenu vrijednosti pojedinog kanala distribucije i izbor najpovoljnijeg.

Boyd, Walker i Larreche sintetizirali su ciljeve kanala distribucije na način da su istaknuli osobitosti cilja, moguća mjerila, primjenjivost na različite proizvode i razinu kanala distribucije (tablica 17).<sup>22</sup>

<sup>22</sup> Boyd, H. W - Walker, O. - Larreche, J. C.: Marketing Management, A Strategic Approach With A Global Orientation, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998., str. 317.



**Tablica 17.** Ciljevi kanala distribucije i mjerila ocjene kanala distribucije

Osobitosti cilja	Moguće mjerilo	Primjenjivo za proizvode	Razina kanala distribucije
<b>Dostupnost proizvoda</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pokrivenost odgovarajućim trgovcima na malo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postotak prodaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proizvodi široke potrošnje, osobito konvencionalni proizvodi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maloprodaja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pozicioniranje na prodajnom mjestu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postotak površine koji proizvod zauzima na policama</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proizvodi široke potrošnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maloprodaja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• prostorna pokrivenost tržišta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• učestalost poziva potrošača; prosječno vrijeme dostave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proizvodi proizvodne i široke potrošnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• veleprodaja</li> </ul>
<b>Promocijske aktivnosti</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• učinkovito promoviranje na mjestu prodaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postotak prodajnih mjesta koja koriste specijalne <i>displaye</i> i promomaterijale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proizvodi široke potrošnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maloprodaja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• učinkovita potpora osobnoj prodaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• postotak vremena prodajnog osoblja posvećen proizvodu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proizvodi proizvodne potrošnje i trajni proizvodi široke potrošnje</li> <li>• konvencionalni proizvodi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sve razine kanala</li> <li>• veletrgovina</li> </ul>
<b>Usluge potrošačima</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• instalacije, trening, popravci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• broj uslužnog osoblja koje je prošlo trening</li> <li>• praćenje primjedbi potrošača</li> <li>• razina zadovoljstva potrošača</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proizvodi proizvodne potrošnje, osobito oni iz visoke tehnologije</li> <li>• proizvodi široke potrošnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• maloprodaja</li> </ul>
<b>Tržišne informacije</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• praćenje trenda prodaje, zaliha</li> <li>• akcija konkurenata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvaliteta ostvarenih informacija</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• sve razine</li> </ul>
<b>Troškovna efikasnost</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• troškovi kanala u odnosu na prodanu količinu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• troškovi marketinga kao postotak prodaje</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• sve razine</li> </ul>

Izvor: prerađeno prema Boyd, H., W-Walker, O-Larreche, J-C.: Marketing Management, A Strategic Approach With A Global Orientation, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998., str. 317.

**Dostupnost proizvoda.** Dostupnost proizvoda je cilj koji je od velikog značenja za kanal distribucije, kako za proizvode široke potrošnje tako i proizvode

proizvodne potrošnje. Cilj je proizvod učiniti dostupnim potrošačima na mjestu koje njima odgovara.

Za proizvode široke potrošnje, osobito konvencionalne proizvode kao što su npr. pasta za zube *Zirodent* tvrtke *Saponia*<sup>23</sup>, topljeni sirevi tvrtke *Zdenka*<sup>24</sup>, kišobrani tvrtke *Vis*,<sup>25</sup> dostupnost se ostvaruje plasiranjem proizvoda kroz odgovarajući broj trgovaca na malo i odgovarajućim položajem proizvoda na policama na prodajnom mjestu. Ostvarenje tog cilja kanala distribucije mjeri se postotkom ostvarene prodaje kroz pojedini kanal i postotkom površine koji zauzima proizvod na policama maloprodaje.

Dostupnost proizvoda za proizvode proizvodne potrošnje ostvaruje se teritorijalnom pokrivenošću poslovnog tržišta. Potrošači su druge proizvodne tvrtke ili tvrtke koje se bave veleprodajom. Kao mjerilo ostvarenja cilja utvrđuje se učestalost poziva navedenih potrošača i potrebno vrijeme za dostavu proizvoda.

**Promocijske aktivnosti.** Jedan od bitnih ciljeva kanala distribucije je i pružanje promocijske potpore proizvodu. Ta se potpora razlikuje ovisno o tome radi li se o kanalu distribucije za proizvode široke potrošnje ili proizvode proizvodne potrošnje.

Uobičajena je praksa za proizvode široke potrošnje da se proizvod promovira u kanalima distribucije. Iz toga proizlazi i cilj kanala distribucije koji se svodi na učinkovito promoviranje na mjestima prodaje. Navedeno se ostvaruje na razne načine, od isticanje *displaya* do dijeljenja promocijskog materijala. S tim u vezi kao mjerilo ostvarenja cilja kanala distribucije određuje se postotni udjel broja prodajnih mjesta s *displayem* kao i postotnim udjelom prodajnih mjesta koja imaju promocijske materijale.

Za proizvode proizvodne potrošnje promocijska potpora proizvodu ostvaruje se kroz osobnu prodaju, a mjerilo ostvarenja cilja vezuje se za postotak vremena koje prodajno osoblje posvećuje proizvodu koji se promovira.

**Usluge potrošačima.** U realizaciji postprodajnih usluga, kao što su savjetovanje o načinu upotrebe proizvoda, organiziranje treninga i osposobljavanje djelatnika, pružanje usluga instaliranja opreme, te osiguranje servisa i zamjene dijelova, uloga pojedinih sudionika kanala distribucije je od posebnog značenja. Potrošači očekuju da se u kanalu distribucije osiguraju navedene ili još neke druge specifične usluge, što ovisi o vrsti proizvoda.

Potrošači očekuju potporu osobito kod onih proizvoda koji su tehnički zahtjevniji, kao što su računala tvrtke *Končar*<sup>26</sup> ili sustav za elektronsko nadgledavanje DVS tvrtke *Alarm automatika*.<sup>27</sup> U tom slučaju cilj kanala distribucije vezuje se za utvrđivanje razine obučenosti uslužnog osoblja i opreme s kojom se raspolaže za pružanje usluga. Mjerilo cilja vezuje se za broj osposobljenog uslužnog osoblja, broj primjedbi potrošača i ocjenu razine zadovoljstva potrošača.

**Tržišne informacije.** Kanal distribucije značajan je izvor informacija. Iz tih razloga jedan od ciljeva je i praćenje trendova u poslovnom okruženju, od kretanja

<sup>23</sup> <http://www.saponia.hr>

<sup>24</sup> <http://www.zdenka.hr>

<sup>25</sup> <http://www.vis.hr>

<sup>26</sup> <http://www.koncar.hr>

<sup>27</sup> <http://www.alarmautomatika.hr>

prodaje do stanja zaliha proizvoda. Često se zbog dinamike tržišta prate i reakcije konkurenata koje utječu na funkcionalnost i ostvarenje ciljeva kanala distribucije. Zato je prikupljanje informacija jedan od ključnih ciljeva kanala distribucije i to na svim razinama. Ostvarenje cilja mjeri se ocjenom kvalitete ostvarenih informacija.

**Troškovna efikasnost.** Troškovna efikasnost je cilj kanala distribucije koji je značajan za sve sudionike u kanalu distribucije – od proizvođača do veletrgovca i trgovca na malo. Svi su oni zainteresirani za održavanje što nižih troškova kanala distribucije, odnosno za ostvarenje što veće tržišne efikasnosti. Iz tih razloga kao cilj kanala distribucije utvrđuje se visina troškova kanala u odnosu na prodanu količinu proizvoda i osobita se pozornost posvećuje onim troškovima koji su vezani za marketing.

Za ostvarenje veće efikasnosti kanala distribucije, neovisno o tome radi li se o kanalima kojima se plasiraju proizvodi široke potrošnje ili proizvodi proizvodne potrošnje, moguće je organizirati plasman i preko vlastitih kanala distribucije.

Međutim, utvrđeno je da se bolji učinak ostvaruje ako se angažiraju posrednici. S posrednicima se ostvaruje bolji učinak, ali izostaje kontrola nad kanalom distribucije. Dakle, potrebno je utvrditi granicu kada je svrhovitije poslovati s posrednikom, a kada preko vlastitog kanala distribucije. Svaki je proizvod i poslovna situacija specifičan slučaj te nema jednoobraznog rješenja.

### 11.3. ČINITELJI IZBORA KANALA DISTRIBUCIJE

Polazeći od ciljeva koji se žele ostvariti kanalima distribucije, potrebno je opredijeliti se za broj kanala distribucije, tj. odrediti nastupa li se na ciljnom tržištu s jednim ili više kanala distribucije, izvršiti izbor članova kanala distribucije i utvrditi intenzitet distribucije tj. broj sudionika u kanalu distribucije.

Izbor kanala distribucije je složen zadatak, osobito ako proizvođač nema izravnu kontrolu, bilo iz razloga što je tvrtka nova na tržištu ili je nedovoljno velika. Nadalje, složenost odabira kanala distribucije proizlazi i iz činjenice da posrednici u kanalu distribucije koji su već aktivni imaju određenu razinu zauzetosti svojih kapaciteta i za njih je novi korisnik dobrodošao, ali samo ako se uklapa u njihove razvojne planove.

S tim u vezi stručnjaci marketinga u situaciji su da moraju odgovoriti na više pitanja kao npr.<sup>28</sup>

- Ima li na tržištu odgovarajućih posrednika koji će korektno tretirati proizvod i potrošačima pružiti primjerene usluge?
- Koji će kanal i sudionici u kanalu distribucije osigurati najbolju pokrivenost ciljnog tržišta?

<sup>28</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 430.

Bové, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 407.

- Koji će kanal i sudionici u kanalu distribucije najbolje zadovoljiti zahtjeve potrošača na ciljnom tržištu?
- Koji će kanal i sudionici u kanalu ostvarivati najveću dobit?

**Tablica 18.** Pitanja za ocjenu razine razvijenosti odnosa prema posrednicima

Pitanja u vezi vlastite tvrtke	Odgovori (1 – 5)
Ima li se jasna i argumentirana procjena kako sudionici kanala distribucije sagledavaju tvrtku i proizvod?	
Poznaje li se optimalni miks kanala i posrednike u svakom kanalu?	
Podržava li naša inicijativa i sustav nagrađivanja viziju i ciljeve posrednika?	
Posjeduje li tvrtka ili proizvodna linija konkurentsku prednost koja će motivirati posrednike da prodaju naše proizvode kao top prioritet?	
Poduzima li tvrtka svjesne napore kako bi se izbjegla konkurencija između kanala distribucije i/ili sa prodajnom silom?	
Ima li tvrtka poslovni plan temeljen na istraživanjima kojima su obrađeni top prioriteti posrednika?	
Imaju li djelatnici u prodaji i marketingu vještinu i znanje za izvršenje poslovnog plana?	
Djeluje li tvrtka u zajedništvu s posrednicima na iskorištavanju i održavanju konkurentске prednosti?	
Imaju li djelatnici u prodaji i marketingu jasnu sliku o kupovnim prioritetima posrednika i o njihovim procesima donošenja odluka?	
Mogu li se ključni posrednici uspješno vezati i zadržati za poslovanje tvrtke?	
Opterećuju li tvrtku troškovno trenutno marginalni posrednici?	
Može li tvrtka jednostavno uspostaviti poslovni odnos s novim posrednicima?	
Pitanja u vezi posrednika	Odgovori (1 – 5)
Raspoloža li prodajno i marketing osoblje posrednika s jasno definiranim osobitostima o njihovom tržištu i potrošačevim procesima donošenja odluka?	
Jesu li njihovi timovi iz prodaje i marketinga osposobljeni razumjeti potrebe potrošača?	
Imaju li jasne poslovne planove u kojima se fokusiraju na prioritete svojih klijenata vezano za proizvod naše tvrtke?	

Izvor: prilagođeno prema Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: Contemporary Marketing Wired, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., str. 478.

U tablici 18 prikazano je nekoliko dodatnih pitanja na koje stručnjaci marketinga traže odgovore. Prva skupina pitanja odnosi se na pitanja u vezi vlastite tvrtke, a druga skupina u vezi posrednika. Analizom odgovora na navedena pitanja moguće je ocijeniti razinu razvijenosti odnosa prema posrednicima, kao i razinu razvijenosti odnosa koji posrednici imaju prema drugim sudionicima u kanalu

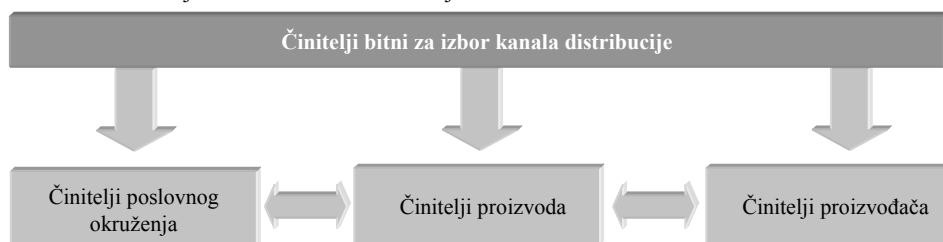
distribucije. Odgovori mogu biti registrirani jednostavno s “da” ili “ne” ili, što je prikladnije, na Likertovoj skali od 1 do 5 gdje je 1= potpuno točno, a 5 = potpuno netočno.

Činitelji koji utječu na izbor kanala distribucije prema Berkowitzu, Kerinu, Hartleyju i Rudeliusu su oni vezani za okruženje, potrošače, proizvod i tvrtku.<sup>29</sup> Boone i Kurtz<sup>30</sup> ukazuju da utjecaji dolaze od tržišnih činitelja, činitelja vezanih za proizvod, činitelja proizvođača i činitelja konkurencije, a slične pristupe imaju i drugi autori.<sup>31</sup>

Iz analize navedenih stavove proizlazi da je potrebno razlikovati tri skupine činitelja koji utječu na odabir kanala distribucije: činitelji poslovnog okruženja, činitelji proizvoda i činitelji vezani za tvrtku. Ti činitelji utječu jedan na drugoga, odnosno u interaktivnoj su vezi (shema 30).

**Činitelji poslovnog okruženja.** Čitav je niz činitelja koji utječu na odabir kanala distribucije i po svojim osobitostima pripadaju u činitelje poslovnog okruženja.

Shema 30. Činitelji za izbor kanala distribucije



U činitelje koji po svojim osobitostima spadaju u skupinu činitelja poslovnog okruženja su snage iz mikro i makromarketing okruženja. Prvenstveno se to odnosi na utjecaje koji potrošači i konkurenti imaju na izbor

kanala distribucije, ali i utjecaje veličine tržišta i prostorne koncentracije tržišta te utjecaje promjena iz makromarketing okruženja kao što su promjene u demografiji, tehnologiji, ekonomiji i pravu.

Potrošači se drže ključnim činiteljem u izboru kanala distribucije. Iz tih razloga nužno je analizirati tko su potrošači, odnosno koje su njihove osobitosti u kontekstu kanala distribucije. Korisno je spoznati što kupuju, gdje kupuju, koliko kupuju, kako kupuju i kada kupuju. Odgovori na ta i slična pitanja te njihova analiza omogućuju da se spozna koje vrste proizvoda potrošači preferiraju, na kojim lokacijama kupuju, koje količine se kupuju, koliko često se kupuje i kako se potrošači ponašaju u procesu kupnje. Navedene informacije od koristi su za izbor i određivanje kanala distribucije.

Nadalje, potrebno je uvažiti činjenicu da se potrošači razlikuju ovisno o tome radi li se o gospodarskim subjektima kao potrošačima ili fizičkim osobama. Prva skupina potrošača kupuju velike količine, prvenstveno u veleprodaji. Takvi potrošači očekuju veće popuste na cijene. Druga skupina potrošača su potrošači proizvoda široke

<sup>29</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 428-430.

<sup>30</sup> Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: op. cit., str. 477-479.

<sup>31</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: op. cit., str. 390-391.

potrošnje, koji su u pravilu fizičke osobe koje kupuju manje količine i osjetljivi su na cijene.

Konkurencija ima utjecaj na izbor kanala distribucije iz razloga što će pojedini gospodarski subjekt odabrati jednaki kanal distribucije kao i konkurencija i na taj način težiti uspostavljanju ravnoteže na tržištu, ili pak odabrati drugi kanal distribucije kako bi se izbjegli eventualni sukobi s konkurencijom. Za neke proizvode je bolje, kao npr. za stolna vina, da se na policama nalaze uz proizvode konkurenata. Na taj način potrošači mogu neposredno ocijeniti razliku i po toj osnovi donijeti odluku o kupnji. Za druge proizvode, kao npr. automobile, proizvođači preferiraju imati “svog” posrednika kako bi se izbjegla izravna usporedba s automobilima drugih proizvođača.

Na izbor kanala distribucije utjecaji dolaze i od veličine tržišta i prostorne koncentracije potrošača. Naime, veličina tržišta mjerena brojem potrošača i njihovom potražnjom od značenja je za izbor kanala distribucije. Gospodarski subjekti pristupaju odabiru kanala distribucije vodeći računa da se uložena sredstva u dogledno vrijeme vrata. S tim u vezi pojedini gospodarski subjekti odabiru primjerene kanale distribucije kojima će se plasirati proizvodi na mjesto i u vrijeme koje to potrošači očekuju, pri čemu se vodi računa o troškovima. Iz tih razloga jednom je prihvatljivije razvijati izravne kanale distribucije, a u drugom slučaju s jednim ili više posrednika.

Veća ili manja prostorna koncentracija potrošača utječe na izbor kanala distribucije. U slučaju da je koncentracija potrošača manja to znači da je i broj potrošača na tom lokalitetu mali, kao što je npr. situacija u Lici. U tom slučaju izbjegava se izravni kanal, koji je, međutim, dobro došao u situaciji kada je velika koncentracija potrošača na jednom lokalitetu, kao što je to npr. u slučaju grada Zagreba.

**Činitelji proizvoda.** Proizvodi su po svojim osobitostima različiti. Jedni su namijenjeni proizvodnoj potrošnji, drugi širokoj potrošnji. Jedni su proizvodi osjetljiviji na prijevoz u odnosu na druge, jedni se mogu plasirati na tržište u većim količinama, drugi samo u manjim količinama itd.

Glavne osobitosti proizvoda koje utječu na izbor kanala distribucije su:<sup>32</sup>

- životni ciklus proizvoda,
- kompleksnost proizvoda,
- cijena,
- veličina i težina i
- percepcija potrošača.

---

<sup>32</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 408-410.

Životni ciklus proizvoda od značenja je za određivanje kanala distribucije, a i kanali distribucije se tome prilagođavaju. Npr. u dosadašnjem životnom ciklusu računala su se prodavala početkom 70-ih godina prošlog stoljeća u *hobby* prodavaonicama. Povećano zanimanje za računala koji je uslijedilo utjecalo je da se ona počinju prodavati preko specijaliziranih prodavaonica računalima. Slijedi faza prodaje računala preko preprodavača koji dodaju vrijednost proizvodu (*value added resellers*).

Početkom 80-ih godina prošloga stoljeća naraslo zanimanje za računala potiče otvaranje lanaca trgovinskih radnji specijaliziranih za prodaju računala. Sredinom 80-ih godina dominira izravna prodaja kao kanal distribucije. Danas, se zbog velike potražnje, sve veći broj računala prodaje u super i hipermarketima.

Cijena utječe na izbor kanala distribucije i to na način da

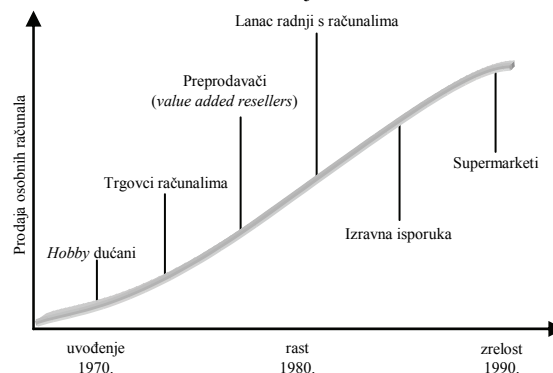
se visoko vrijedni proizvodi, proizvodi iz male serije i nestandardizirani proizvodi, kao što su npr. sustavi za video nadzor, plasiraju izravno potrošačima. Proizvodi koji su po jedinici proizvoda jeftini, koji se koriste u velikim količinama, koji nisu visoko sofisticirani, kao npr. papir za štampač, plasiraju se preko jednog ili više posrednika.

Kompleksnost proizvoda determinira kanale distribucije. Što je proizvod kompleksniji to je podrška proizvođača potrebije. Iz tih razloga proizvođači kompleksne proizvode isporučuju potrošačima kroz izravne kanale distribucije ili preko posrednika, ali takvih koji zapošljavaju visokokvalificirane djelatnike koji mogu pratiti potrebe potrošača vezane za proizvod. Npr. farmaceutska tvrtka JGL lijekove prodaje preko tzv. stručnih suradnika na terenu koji su ili farmaceuti ili liječnici. Oni posjećuju svoje kolege liječnike koji su njihovi neizravni potrošači lijekova – neizravni iz razloga jer upravo oni preporučuju, odnosno propisuju lijek pacijentima.

Za proizvode s niskim cijenama i proizvode koji se prodaju u velikim količinama koriste se kanali distribucije kao što su veliki supermarketi ili hipermarketi. To je osobito uvriježeno za prehrambene proizvode (npr. mlijeko), ali i za neke druge proizvode kao što su *hobby* alati i potrepštine za kuću poput cvjetnih sadnica.

Na kanale distribucije utječe veličina i težina proizvoda. Proizvodi koji su teški i/ili veliki isporučuju se izravno potrošačima jer bi inače zauzimali mnogo mjesta kod posrednika, a i manipulacija takvim proizvodima je otežana. Tako je npr. u *Briko centru*<sup>33</sup> moguće kupiti nekoliko vreća vrtnje zemlje, ali ako su potrebne veće količine zemlju je potrebno izravno naručiti od dobavljača.

Grafikon 14. Kanali distribucije za računala



Izvor: Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W., Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 429.

<sup>33</sup> <http://www.briko-centar.hr>

Slika 30. Nekompleksan proizvod



Izvor: <http://www.zrinjvac.hr>

žele ostvariti u kanalima distribucije.

Gospodarski subjekti raspolažu s različitim sredstvima, odnosno financijskim, tehnološkim i kadrovskim mogućnostima, koja utječu da se izabere jedna, a ne neka druga vrsta kanala distribucije. Tako npr. ako neka tvrtka nema sredstava ili zanimanja za upošljavanje novog prodajnog osoblja, prodaja se organizira preko posrednika, i to veleprodaje i/ili maloprodaje.

Ciljevi poslovanja gospodarskih subjekata utječu na izbor kanala distribucije. Ako npr. tvrtka *Impress* ima cilj povećati vjernost svojih potrošača tada neće koristiti jednaki kanal distribucije kao i tvrtka *Lido*, koja kao cilj ima osvajanje većeg tržišnog udjela s nižim cijenama. Prva tvrtka gradi vjernost potrošača isporučujući kvalitetan proizvod i dodatne usluge i za plasman treba partnera koji nudi kvalitetnu isporuku s cijenom koja nije limitirana. Druga tvrtka teži osvajanju većeg tržišta i traži posrednika koji će omogućiti brzo širenje na tržištu uz niske troškove poslovanja. Jedna vrsta posrednika neće zadovoljiti ciljeve obje tvrtke.

Gospodarski subjekti s različitom širinom linije proizvoda imaju različite potrebe za kanalima distribucije. Tvrtka s jednom linijom proizvoda ima drugačije potrebe za kanalima distribucije u odnosu na drugu tvrtku koja ima nekoliko linija proizvoda. Prva je, s malim prodajnim programom, prisiljena plasirati proizvode pomoću posrednika jer su joj time i troškovi poslovanja niži. Druga tvrtka preferira izravne kanale jer potrošačima može ponuditi veći prodajni program proizvoda uz jednaki trošak distribucije.

Gospodarski subjekti u izboru kanala distribucije teže uspostaviti takve odnose koji će osigurati određenu razinu kontrole. Ta kontrola odnosi se na definiranje cijena, pozicioniranje proizvoda, određivanje potpore potrošačima i kontrolu prisutnosti konkurencije.

Analiza navedenih činitelja osigurava razinu informacija na osnovi koje se pristupa određivanju strategija kanala distribucije. Rasprava o strateškim opcijama predmet je sljedeće točke.

Percepcija potrošača također utječe na izbor kanala distribucije. Za neke proizvode potrošač očekuje da se plasiraju na adekvatan način, a to je način koji on doživljava kao primjeren. Npr. skupocjena keramika za kupaonice mogla bi se prodavati i u super ili hipermarketima, gdje cijena prodajnog prostora nije velika. Međutim, potrošači očekuju da se vrijedni proizvodi, kao što su dobro dizajnirane i kvalitetne keramičke pločice, prodaju u salonima keramike gdje je osoblje ljubazno i osposobljeno pružati stručne savjete.

Postoji još čitav niz činitelja koji na neki način mogu utjecati na izbor kanala distribucije (ako je npr. proizvod lako lomljiv, otrovan, lako pokvarljiv itd.).

**Činitelji proizvođača.** Činitelji proizvođača predstavljaju treću skupinu činitelja koji utječu na izbor kanala distribucije. Oni se odnose na sredstva s kojima raspolažu gospodarski subjekti, ciljeve koje žele ostvariti, širinu linije proizvoda i razinu kontrole koju



## 11.4. STRATEŠKE OPCIJE ZA KANALE DISTRIBUCIJE

U dosadašnjoj raspravi pozornost je bila fokusirana na utvrđivanje polazišta za definiranje kanala distribucije, na analizi ciljeva kanala distribucije i analizi čimbenika koji utječu na kanale distribucije. Proces definiranja strategija nastavlja se obradom strateških opcija za kanale distribucije. Stručnjaci marketinga moraju donijeti odluke s kojim će se strategijama kanala distribucije ostvariti ciljevi kanala distribucije. S tim u vezi potrebno je donijeti odluke o dužini i intenzitetu kanala distribucije.

**Dužina kanala distribucije.** Dužina kanala distribucije nema veze s fizičkom udaljenosti između sudionika u kanalu distribucije. Dužina kanala distribucije je ustvari broj razina koje obuhvaća pojedini kanal. S tim u vezi razlikuju se izravni i neizravni kanali distribucije.

Izravni kanal distribucije je najkraći kanal kojim proizvođač neposredno plasira svoje proizvode potrošačima. Izravni kanal ima niz prednosti i nedostataka. Pozitivni učinci vezuju se za smanjenje prodajnih rizika koji se ostvaruju većom kontrolom nad kanalom. 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 stvaranje jedne strategije koja je više ili manje uspješna, ovisno o proizvodima koji su predmet razmjene, potrošačima, razini razvoja pojedinog gospodarskog ili drugog subjekta i o okolnostima u pripadajućim gospodarskim djelatnostima.

Poteškoće s kojima se susreću gospodarski subjekti pri stvaranju 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 trgovinom, odnosno o stvaranju 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, te na 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.

U biti, 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 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.<sup>34</sup>

**Intenzitet distribucije.** Strategija distribucije temelji se i na određivanju broja posrednika u kanalu distribucije. Traže se odgovori na pitanja koliko je trgovaca na veliko i koliko trgovaca na malo potrebno za ostvarenje ciljeva, odnosno za realizaciju najbolje pokrivenosti ciljnog tržišta. Broj posrednika na svakoj razini kanala distribucije predstavlja intenzitet distribucije. Za plasman nekih proizvoda potrebno je da je intenzitet distribucije velik i tada se govori o intenzivnoj distribuciji, dok je za druge proizvode potrebno da intenzitet bude manji i tada se govori o ekskluzivnoj distribuciji.

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>35</sup> je razvio vrlo intenzivnu distribuciju, tako da se ta novina može kupiti na kioscima *Tiska*, u maloprodaji *Brodokomerc nova*,<sup>36</sup> 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>37</sup> prodaje svoje modne proizvode za mlade na svega nekoliko lokacija u nekim gradovima Hrvatske. Čitav je niz osobitosti intenzivne i ekskluzivne distribucije koje su prema stavovima Solomonu i Stuartu<sup>38</sup> sintetizirane u tablici 19

**Tablica 19.** Osobitosti intezivne i ekskluzivne distribucije

Intenzivna distribucija	Ekskluzivna distribucija
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvrtka je orijentirana više prema masovnom tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tvrtka je više orijentirana prema specijaliziranom tržištu</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoka koncentracija potrošača čiji je prioritet cijena i prikladnost proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manja koncentracija potrošača čiji je prioritet usluga i suradnja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preklapanje tržišne pokrivenosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema preklapanja tržišne pokrivenosti</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troškovi opsluživanja pojedinačnog potrošača su niski</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Troškovi opsluživanja pojedinačnog potrošača su visoki</li> </ul>

<sup>34</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 452.

<sup>35</sup> <http://www.novilist.hr>

<sup>36</sup> <http://www.brodokomerc-nov.hr>

<sup>37</sup> <http://www.benetton.hr>

<sup>38</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 491.

Intenzivna distribucija	Ekskluzivna distribucija
<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurentnost se temelji na jakoj tržišnoj prisutnosti, najčešće pomoću oglašavanja ali i drugih promocijskih aktivnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konkurentnost se izgrađuje na pojedinačnoj osnovi prema potrošaču, najčešće pomoću <i>relationship</i> marketinga</li> </ul>

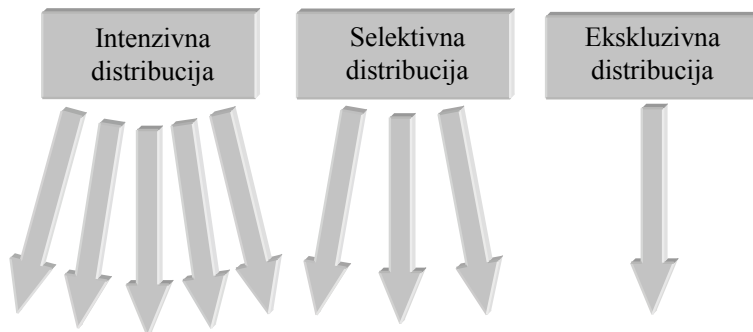
Izvor: prerađeno prema Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: Marketing, Real People, Real Choices, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 491.

Između dva ekstremna pristupa distribuciji, intenzivnoj i ekskluzivnoj, nalazi se i srednja varijanta intenzivnosti distribucije – selektivna distribucija. Dakle, gospodarski subjekti ovisno o vrsti proizvoda imaju na raspolaganju različiti intenzitet distribucije. U osnovi se razlikuju tri mogućnosti:

- intenzivna distribucija,
- selektivna distribucija i
- ekskluzivna distribucija.

U poslovnoj praksi nije moguće učiniti jasnu distinkciju između pojedinih vrsta intenziteta distribucije. Assael je razliku između pojedinih vrsta intenziteta distribucije prikazao vektorima kojima je označio prodajna mjesta. Ekstenzivna distribucija prikazana je s najviše vektora – prodajnih mjesta, selektivna s manje vektora – prodajnih mjesta i ekskluzivna distribucija s jednim vektorom – prodajnim mjestom (shema 31).

Shema 31. Intenzitet distribucije



Izvor: Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 479.

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 ekstenzivne 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, ekstenzivna 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 prodajnim mjestima – od prodajnih automata, kioska, do benzinskih crpki, super i hipermarketa.

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 stereo-uređaje, kao i za proizvode proizvodne potrošnje koji se ne prodaju na ekskluzivnoj osnovi. Npr. tvrtka *Exportdrvo*<sup>39</sup> prodaje namještaj nekoliko desetaka hrvatskih proizvođača i ostvaruje preko 25% hrvatskog izvoza namještaja. Ista tvrtka uvozi strojeve i late za obradu drva za potrebe hrvatske industrije namještaja.

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 su za specijalne namjene. Takvi su npr. brodski kompasi ili satovi za brodove tvrtke *Kompas*.<sup>40</sup>

Konačno, pri odabiru kanala distribucije vodi se računa o uspješnosti, učinkovitosti i prilagođenosti kanala. Uspješnost kanala distribucije dovodi se u vezu s troškovima korištenja kanala i kapacitetima koji su angažirani u plasmanu proizvoda na ciljno tržište i to kako na tržištu široke potrošnje tako i na tržištu proizvodne potrošnje. Teži se da kanal distribucije bude što uspješniji, tj. da se distribucija ostvari uz što manje utrošenih sredstava.

Učinkovitost kanala s druge strane dovodi se u vezu sa sposobnošću zadovoljavanja ciljnog tržišta. Kanal distribucije je učinkovit ako uspješno zadovoljava potrebe i želje potrošača, odnosno ako se ostvaruju kvalitativni ciljevi pojedinog gospodarskog i drugog subjekta.

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.

Menadžment gospodarskih subjekata nalazi se pred izazovom da distribucijske sustave koji nisu efikasni i/ili učinkoviti prilagodi i zamjeni novim sustavom. Stern i El-Ansary<sup>41</sup> predlažu da se navedeno ostvari u procesu koji sadrži 14 faza. Svaka od ovih faza zahtijeva ulaganje vremena, sredstava i intelektualnog napora, ali zadržavanje na postojećem distribucijskom sustavu koji daje loše rezultate je definitivno lošije rješenje.

---

<sup>39</sup> <http://www.domus.hr>

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

<sup>41</sup> Stern, L. W. – El-Ansary, A. I.: *Marketing Channels*, Prentice Hall, New York, 1996., str. 189.

**Tablica 20.** Proces promjena starog u novi distribucijski sustav

Redoslijed	Aktivnosti
1.	Analiza postojećeg stanja i pokretanje istraživanja kanala distribucije.
2.	Spoznavanje osobitosti postojećeg distribucijskog sustava.
3.	Realizacija intervjua i <i>workshopova</i> o postojećim kanalima distribucije.
4.	Izrada studija konkurencije u kanalima distribucije.
5.	Ocjena mogućnosti postojećih kanala distribucije.
6.	Razrada plana napada.
7.	Kvantitativna analiza potreba potrošača.
8.	Kvalitativna analiza potrošača pomoću fokus skupina i intervjua.
9.	Analiza industrijskih standarda i sustava koji su u upotrebi.
10.	Razvijanje idealnog kanala distribucije.
11.	Stvaranje sustava koji je blizak menadžmentu.
12.	Analiza jaza između sadašnjeg, idealnog i modificiranog sustava distribucije.
13.	Utvrđivanje i razvijanje strateških opcija.
14.	Razvijanje optimalnih kanala distribucije.

Izvor: Stern, L. W. – El-Ansary, A. I., Marketing Channels, Prentice Hall, New York, 1996., str. 189.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Marketing-stručnjaci nalaze se pred dvojbom trebaju li se u definiranju strategije distribucije odluke temeljiti na idealnim postavkama ili praktičkim rješenjima. Što po Vašem mišljenju mora bit odlučujući činitelj kod ove odluke?
2. Prostorna prikladnost veže se za strategiju distribucije kojom se potrošačima smanjuje vrijeme potrebno za dolaženje do mjesta kupnje i troškovi traženja proizvoda. Pomognite proizvođačima kruha, maslina, DVD-*playera* i automobila, te im recite koliko ste spremni ići do mjesta na kojem biste najpovoljnije kupili svaki od tih proizvoda. Razmislite koliko prodajnih mjesta u Vašem gradu bi u skladu s Vašim odgovorom na prethodno pitanje trebalo otvoriti. Je li to isplativo?
3. Vrijeme čekanja proizvoda ili vrijeme isporuke je vrijeme koje je potrebno izdvojiti za kupnju proizvoda. Zašto je proizvođaču bitno znati koliko je potrošač spreman čekati na isporuku proizvoda? Kako to utječe na njegovu strategiju distribucije?
4. Polazeći od ciljeva koji se žele ostvariti kanalima distribucije, potrebno je opredijeliti se za određeni broj kanala distribucije. Navedite primjer gospodarskog subjekta koji, koliko Vi znate, ima jedan kanal distribucije i drugog koji ima više kanala distribucije.
5. Potrošači se drže ključnim činiteljem u izboru kanala distribucije. Iz tih razloga nužno je analizirati potrošače. Koja pitanja smatrate bitnima pri analizi potrošača za svrhu određivanja kanala distribucije?
6. Konkurencija ima utjecaj na izbor kanala distribucije. Neki gospodarski subjekti odabrat će isti kanal distribucije kao i konkurencija, a drugi potpuno različit od konkurencije. Koji su razlozi za odabir prve, odnosno druge alternative? Postoje li kategorije proizvoda koje preferiraju jednaki, odnosno različit kanal distribucije?
7. Glavne osobitosti proizvoda koje utječu na izbor kanala distribucije su životni ciklus proizvoda, kompleksnost proizvoda, cijena, veličina i težina te percepcija potrošača. Objasnite!
8. Gospodarski subjekt ovisno o vrsti proizvoda ima na raspolaganju različiti intenzitet distribucije: intenzivna distribucija, selektivna distribucija i ekskluzivna distribucija. Navedite primjer proizvoda koji ste kupovali u intenzivnoj, koji u selektivnoj distribuciji, a koji u ekskluzivnoj distribuciji.

## INTERNET VJEŽBA: JGL

JGL je brzo rastuća farmaceutska tvrtka, treća ove vrste u Hrvatskoj. JGL ima više od 160 proizvoda u svom portfoliju i nastavlja širiti poslovanje u srednjoj i istočnoj Europi te joj je cilj osvojiti globalno tržište nekim od svojih proizvoda. Posjetite *web*-stranicu *Jadran Galenskog laboratorija* na adresi:

[www.jgl.hr](http://www.jgl.hr)

Pitanja:

1. Učiniti proizvod dostupnim potrošačima na mjestu koje njima odgovara značajan je cilj kanala distribucije. Može li se iz internet stranice JGL-a uočiti kako su oni postigli taj cilj?
2. Koji je od činitelja bitnih za izbor kanala distribucije utjecao na JGL, te koje je kanale u skladu s time JGL izabrao?
3. Koji od ciljeva kanala distribucije JGL ostvaruje ovim izborom kanala distribucije?

Slika 31. *web*-stranica tvrtke JGL



Izvor: <http://www.jgl.hr> (03.03.05.)

## SLUČAJ: Višekanalni marketinški sustavu za brand *Ciciban*<sup>42</sup>

Menadžment tvrtke *Obuća d.o.o.* po treći je put održavao sastanak na temu strategije cijene i distribucije robne marke *Ciciban*. *Obuća* je trgovac na veliko dječjom obućom *Ciciban* i nekoliko *brandova* obuće za odrasle za područje Republike Hrvatske.

Plasiranje *Ciciban* proizvoda obavlja se putem više kanala distribucije. Prvi čine maloprodajna mjesta *Ciciban* kojih za sada diljem Hrvatske ima 15, a u planu su i daljnja proširivanja. Ove prodavaonice su standardizirane u smislu proizvoda koji se nude, cijene i vizualnog identiteta (izlog, izloženi proizvodi, namještaj, promocijski materijal, kutak za dječju igru), čime se gradi prepoznatljiv *image* marke. Osim obuće *Ciciban*, ova prodajna mjesta nude i proizvode koji upotpunjuju prodajni program, npr. čarape *Ciciban*, vezice, paste za cipele, kišobrane i dr., ali i robnu marku *The Next* koja je osmišljena kao “nastavak” marke *Ciciban*, tj. kao *brand* za mlade.

Drugi način plasiranja *Ciciban* obuće je putem specijaliziranih prodavaonica *Obuća*, također tvrtke *Obuća d.o.o.*, koje se pozicioniraju kao prodavaonice kvalitetnih cipela i pristupačnih cijena, a u ponudi su elegantne, sportske, *casual* i kućne cipele za starije od 18 godina. Prodajni program je, također, upotpunjen proizvodima kao što su čarape, vezice, paste za cipele i sl.

Treći kanal distribucije su trgovci na malo koji nisu u vlasništvu *Obuće d.o.o.*, a koje *Obuća* izravno kontaktira. Njih menadžment *Obuće d.o.o.* grupira prema ostvarenom prometu, u skladu s čime im nudi cjenovne beneficije, promocijske materijale koji omogućavaju bolje unapređenje prodaje i sl.

Četvrti i posljednji način distribucije organizira agent koji se javlja samo za područje Dalmacije gdje je *Obuća d.o.o.* tek nedavno otvorila svoju prvu specijaliziranu trgovinu, a u planu je daljnje proširivanje specijaliziranih trgovina *Ciciban*.

Upravo je ovakav višekanalni marketinški sustav, doveo do sve žustrijeg razgovora na sastanku menadžmenta kako je dan odmicao. Rasprava se vodila oko politike cijene za *brand Ciciban*. U svim specijaliziranim prodajnim mjestima *Obuće d.o.o.* maloprodajne cijene za dječju obuću *Ciciban* su jednake. Marža iznosi 60%, što je razmjerno visoka marža za ovu vrstu proizvoda, a u planu je i njezino povećanje zbog predviđenih ulaganja u razvoj tvrtke i otvaranje daljnjih maloprodajnih mjesta *Ciciban*, ali i zbog povećanih troškova uzrokovanih povećanjem cijene sirovine. Iako *Obuća d.o.o.* zahtijeva od trgovaca na malo da cijene *Ciciban* obuće budu na cijelom tržištu jednake, trgovci na malo snižavaju maloprodajne cijene za mali iznos, ali opet takav da se kupac osjeća ljutim i s pravom se pita kako *Ciciban* cipela može biti jeftinija u trgovini gdje se nalaze i ostale robne marke.

<sup>42</sup> Slučaj pripremila Sandra Velčić, dipl. oec., magistrandica, voditeljica marketinga tvrtke *Obuća d.o.o.*, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca.



Osim toga, iako tvrtka ima selektivnu distribuciju u trećem kanalu, tj. svoj proizvod distribuirala putem vrlo malog broja prodavaonica i time ostvaruje usku suradnju i zadovoljstvo partnera, u novije vrijeme otvara specijalizirane trgovine *Ciciban* i na područjima koja su do sada snabdijevale isključivo selektirane maloprodajne trgovine. Tim ukidanjem ekskluziviteta, *Obuća* ulazi u sukobe sa svojim trećim kanalom koji čine trgovci na malo koji nisu u vlasništvu *Obuće d.o.o.*

Rasprava na sastanku dosegla je vrhunac. Menadžment mora odlučiti što učiniti u sklopu strategije distribucije kako bi se izjednačila cijena *Ciciban* obuće na svim prodajnim mjestima, bilo da se radi o *Obućinoj*, odnosno specijaliziranoj trgovini *Ciciban*, ili nekom drugom maloprodajnom mjestu.

## 12. OSOBITOSTI I AKTIVNOSTI VELETRGOVINE

### Ciljevi:

- Razumjeti prirodu i razvijenost veletrgovine.
- Analizirati funkcije objedinjavanja i skladištenja.
- Raspraviti funkcije grupiranja i prijevoza.
- Izučiti subjekte veletrgovine koji preuzimaju vlasništvo.
- Identificirati subjekte koji ne preuzimaju vlasništvo.
- Utvrditi nove trendove u veletrgovini.

## 12.1. ZNAČENJE I ULOGA VELETRGOVINE

Veletrgovina koordinira tijekom proizvodnje s potrošnjom proizvoda. Ta se uloga veletrgovine ostvaruje procesom u kojem 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.

Veleprodaja je vezana za aktivnosti kojima se proizvodi prodaju gospodarskim subjektima koji će ih koristiti u svojem poslovanju ili preprodavati. Na takvo poimanje veletrgovine nailazimo u većine autora. Tako npr. za Assaela veletrgovina je glavna veza u lancu kojim se usmjeravaju proizvodi i usluge od proizvođača do potrošača.<sup>43</sup> 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 vremena koju ostvaruje veletrgovina realizira se dvjema aktivnostima i to skladištenjem i grupiranjem proizvoda. Na taj način trgovina na malo i drugi subjekti koji nabavljaju proizvode od veletrgovaca ne trebaju uložiti sredstva ili potrošiti vrijeme za navedene aktivnosti.

Korist mjesta veletrgovina ostvaruje skladištenjem i prijevozom proizvoda do trgovaca na malo ili drugih subjekata. Trgovci na malo i drugi subjekti po toj osnovi imaju na raspolaganju određenu količinu proizvoda na skladištu veletrgovaca, koja po potrebi može biti dopremljena.

Nadalje, s aktivnošću kupoprodaje dolazi do prijenosa vlasništva između subjekata koji se bave veletrgovinom i gospodarskih subjekata. U tu svrhu veletrgovina osigurava kreditiranje ili odgodu plaćanja proizvoda.

Veletrgovinom se bave veletrgovci za koje Kinnear, Bernhardt, i Krentler ističu da su poslovni subjekti koji kupuju i preprodaju proizvode drugim trgovcima na veliko i malo, poslovnim, institucijskim i komercijalnim subjektima.<sup>44</sup>

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.

<sup>43</sup> Assael, H.: op. cit., str. 520.

<sup>44</sup> Kinnear, – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 393.

Slika 32. Zalihe proizvoda u skladištu



Izvor: <http://www.infotoweb.com>

Veletrgovina, odnosno veletrovcvi, 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 malu 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 veletrovcvini ojačali su njezinu ulogu kao sudionika kanala distribucije. Na taj su način mnogi veletrovcvi postali ključni sudionici pojedinih kanala distribucije, pa i lideri u kanalima. Veletrovcvinske tvrtke specijaliziraju se za rad s određenim skupinama proizvoda.

Npr. tvrtka *Magros*<sup>45</sup> specijalizirala se za veletrovcvinu prehrambenim proizvodima, dok se tvrtka *RS kabel*<sup>46</sup> specijalizirala za veletrovcvinu električnim i optičkim kabelima te opremom za telekomunikacije. Međutim, značaj veletrovcvine nije bio toliko izražen u prošlosti. Velika svjetska kriza u 30-im godinama prošlog stoljeća utjecaja je na pojavu da su mnogi proizvođači u cilju smanjivanja troškova sami organizirali i provodili funkciju veletrovcvine. Takav trend je trajao nekoliko decenija.

U 70-im godinama prošlog stoljeća mnogi su veletrovcvi počeli reorganizirati svoje poslovanje i učinili ga mnogo efikasnijim i prihvatljivijim za ostale sudionike u kanalima distribucije. Taj proces transformacije veletrovcvine poznat je pod nazivom – proces dodatne vrijednosti veletrovcvine (*value-added wholesaling*). U okviru tog procesa veletrovcvi su unaprijedili svoje poslovanje uvođenjem automatizacije, što je omogućilo snižavanje troškova i povećanje raznovrsnosti i kvalitete usluga. U 80-im i 90-im godinama dolazi do razvoja veletrovcvine, ali i njezinog okrupnjavanja. Veletrovcvina u Hrvatskoj prati takve trendove tako da prema Statističkom ljetopisu RH 2004. godine u Hrvatskoj djeluje 11.736 trgovaca na veliko, od čega su 95% tvrtke, a ostalo su obrtnici.

Trgovci na veliko raspolagali su s 8.905 prodavaonica i to najvećim dijelom u vlasništvu tvrtki (95%). Ukupan broj zaposlenih u trgovini na veliko iznosio je 81.102 djelatnika i to oko 99% u tvrtkama. Trgovci na veliko ostvarili su promet od 12,2 milijardi kuna od čega čak 99% u tvrtkama.<sup>47</sup> Dakle, osobitost veletrovcvine u Hrvatskoj vezuje se za dominaciju veletrovcvačkih tvrtki u odnosu na obrtnike koji obavljaju ovu djelatnost.

<sup>45</sup> <http://www.magros.hr/>

<sup>46</sup> <http://www.rs-kabel.hr/>

<sup>47</sup> Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis 2004., str. 411 i 412.

## 12.2. FUNKCIJE VELETRGOVINE

Uloga veletrgovine ostvaruje se realizacijom nekoliko funkcija. Pojedini veletrgovci provode većinu funkcija, a drugi se specijaliziraju za provedbu samo nekih funkcija. Najčešće su funkcije veletrgovine vezane za osiguranje prodajnog osoblja koje prodaje proizvode trgovcima na malo i drugim potrošačima, za komunikaciju s tržištem (pri čemu se ističu promocijske poruke proizvođača), za držanje zaliha proizvoda kako bi se smanjile zalihe dobavljača, za organiziranje prijevoza proizvoda, osiguravanje financijskih sredstava kojima se odmah plaćaju kupljeni proizvodi, pribavljanje informacija do kojih inače proizvođači ne bi mogli doći, preuzimanje rizika vezanog za kreditiranje trgovine na malo i drugih potrošača te preuzimanje proizvoda, čime se preuzimaju i rizici vezani za proizvod.<sup>48</sup>

Dibb, Simkin i Ferrell smatraju da su aktivnosti veletrgovine planiranje, organiziranje, vođenje i nadzor veletrgovinskih operacija. Nadalje, to je ugovaranje s dobavljačima, skladištenje i rukovanje proizvodima, prijevoz, nadzor zaliha, osiguranje, politika i određivanje cijena, kreditiranje te marketinška potpora klijentima.<sup>49</sup>

U osnovi, funkcije veletrgovine svode se na objedinjavanje ponuda više proizvođača, skladištenje proizvoda, njihovo grupiranje po određenoj logici potrebnoj za daljnju prodaju i prijevoz proizvoda do potrošača (shema 32). Dakle, funkcije veletrgovine se mogu sintetizirati na funkcije:

- objedinjavanja,
- skladištenja,
- grupiranja,
- prijevoz i druge funkcije.

Objedinjena ponuda raznih proizvođača (proizvođač 1, proizvođač 2, proizvođač 3, proizvođač 4, proizvođač 5;...) se skladišti. Tijekom procesa skladištenja, ili za vrijeme skladištenja, proizvodi se grupiraju prema zahtjevima trgovaca na malo ili gospodarskih subjekata. Npr. trgovac na malo broj 1 želi da mu se isporuče proizvodi proizvođača 1, 3 i 4, dok trgovac na malo broj 3 želi da mu se isporuče proizvodi proizvođača 1, 2 i 3. Naposljetku, neki gospodarski subjekt, npr. Ekonomski fakultet Rijeka, želi da mu se isporuče proizvodi proizvođača 2 i 4. Slijedi prijevoz, odnosno dostava tako grupiranih proizvoda na mjesto i u vrijeme koje Ekonomski fakultet Rijeka zatraži.

**Objedinjavanje proizvoda.** 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

<sup>48</sup> Kinnear, – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 394.

<sup>49</sup> Dibb, S. - Simkin, L. - Pride W. M. - Ferrell, O. C.,: op. cit., str. 311.

prodaje proizvode većeg broja proizvođača i oslobađa se čitavog niza kontakata s proizvođačima.

Objedinjavanje proizvoda je ustvari prikupljanje proizvoda raznih proizvođača na jednoj lokaciji – lokaciji na kojoj djeluje veletrgovac. Za objedinjavanje proizvoda potrebno je angažirati financijska sredstva za njihovu nabavu, organizirati čuvanje i održavanje potrebne razine zaliha, te kreditirati trgovce na malo i druge gospodarske subjekte.

**Skladištenje proizvoda.** Skladištenje proizvoda je daljnja funkcija veletrgovaca. Skladištenjem veletrgovci ustvari drže zalihe i smanjuju troškove držanja zaliha trgovcima na malo te gospodarskim subjektima.

Trgovci na malo i ostali gospodarski subjekti drže samo najneophodniju količinu proizvoda u svom skladištu. Time se ostvaruju dodatne uštede jer je prostor koji posjeduje trgovina na malo u pravilu vezan za gradska središta gdje je i cijena četvornog metra mnogo viša od cijene prostora veletrgovca koji skladišta lociraju u industrijskim zonama ili na periferijama gradova.

Nadalje, držanje zaliha koje bi eventualno organizirao proizvođač za svoje potrošače, tj. trgovinu na malo te gospodarske i druge subjekte, bilo bi neracionalno rješenje. Navedeno navodi na zaključak da se primjereno rješenje nalazi upravo u organiziranju funkcije skladištenja pri veletrgovcima koji objedinjuju proizvode više proizvođača.

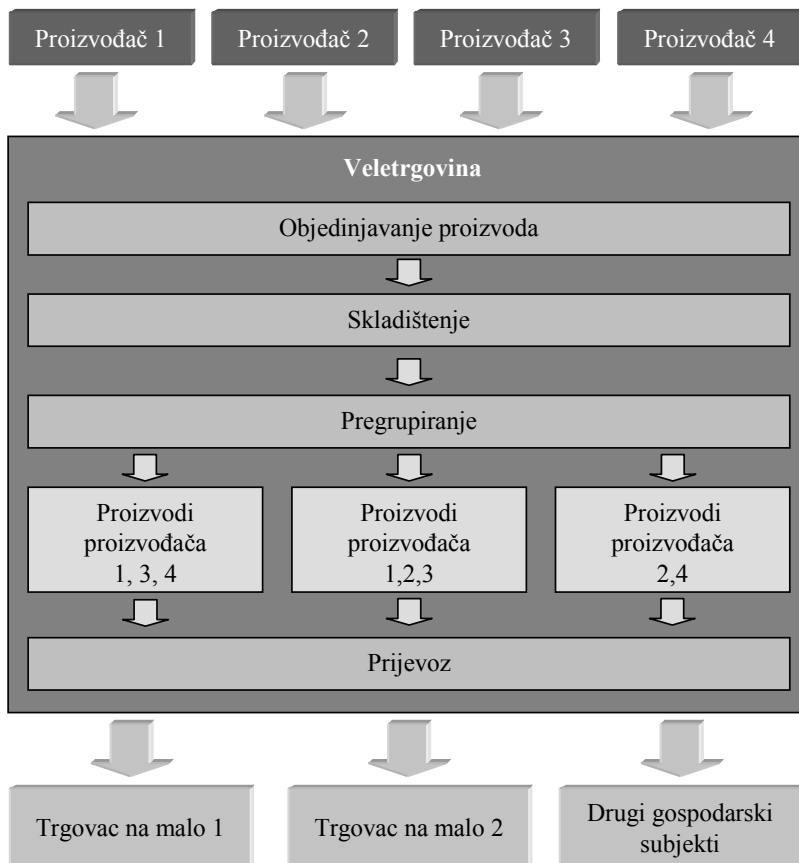
**Pregrupiranje proizvoda.** Pregrupiranje proizvoda je proces kojim veletrgovac proizvode kupljene od različitih proizvođača grupira prema zahtjevima potrošača tj. trgovca na malo, te gospodarskih subjekata. Prema njihovim zahtjevima tvori pojedinačnu ponudu za svaki pojedinačni subjekt. Time se ostvaruje 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.

**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 na 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.

Shema 32. Funkcije veletrgovine



**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 informacija koje su od značenja za proizvođače i trgovce na malo te gospodarske i druge subjekte. Npr. za proizvođača su od značenja 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, mogućnosti nabave određenih proizvoda, cijenama i drugo.

Promoviranje proizvoda je također jedna od funkcija koju veletrgovci vrlo uspješno izvršavaju u korist i proizvođača i trgovca na malo te gospodarskih subjekata. Promocija se odvija pomoću prodajnog osoblja veletrgovca, oglašavanja, unapređenja prodaje i publiciteta.

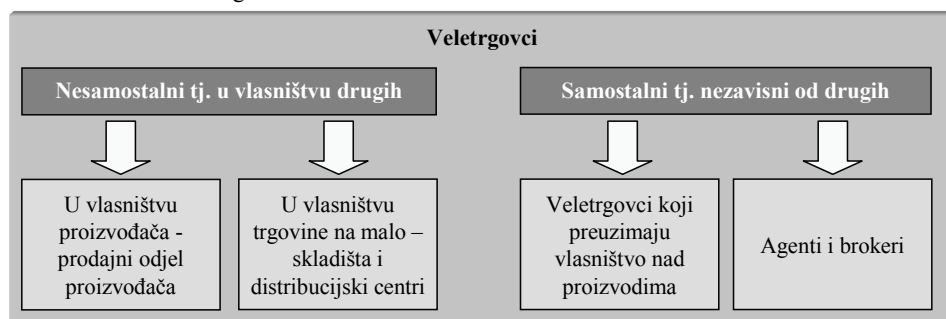
## 12.3. SUBJEKTI U VELETRGOVINI

U veletrgovini djeluje više vrsta veletrgovaca. Klasifikacija veletrgovaca može se izvršiti na osnovi više dimenzija.<sup>50</sup>

Smatra se da je ključna dimenzija na osnovi koje je potrebno započeti klasifikaciju ona vezana za vlasništvo tj. odvija li je veletrgovina u okviru samostalne tvrtke ili je sastavni dio proizvođača, trgovaca na malo ili gospodarskog subjekta. Prema toj dimenziji razlikuju se dvije temeljne skupine veletrgovaca (shema 33):

- veletrgovci koji su samostalni u odvijanju veletrgovačkih aktivnosti i
- veletrgovci koji nisu samostalni, odnosno čija se veletrgovačka aktivnost odvija kao sastavni dio proizvođača ili kao sastavni dio trgovine na malo ili gospodarskog subjekta.

**Shema 33.** Vrste veletrgovaca



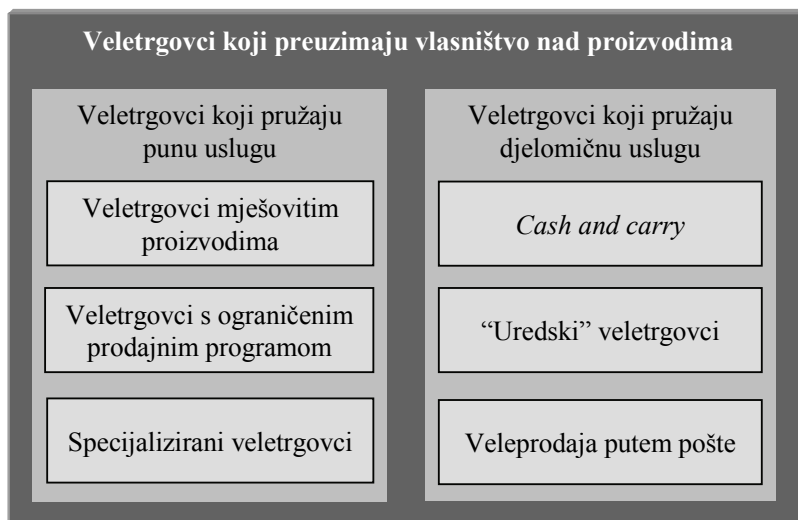
Za daljnje razmatranje značajni su veletrgovci koji su samostalni u svojim aktivnostima, pri čemu je za njihovu daljnju klasifikaciju značajno preuzimaju li vlasništvo nad proizvodima ili ne. Razlikuju se veletrgovci koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima i veletrgovci koji u svom djelovanju ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima. Veletrgovci koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima su agenti i brokери.

Unutar veletrgovaca koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima razlikuju se oni koji pružaju punu uslugu i oni koji pružaju djelomičnu uslugu – (shema 34)

<sup>50</sup> Assael, H.: op. cit., str. 522.

Dibb, S.- Simkin, L. - Pride W. M. -Ferrell, O. C., op. cit., str. 312.



**Shema 34.** Veletrgovci koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima

**Veletrgovci koji pružaju punu uslugu.** Veletrgovci koji pružaju punu uslugu su veletrgovci mješovitim proizvodima, veletrgovci s ograničenim prodajnim programom i specijalizirani veletrgovci.

Veletrgovci mješovitim proizvodima drže raznovrsne proizvode – od metalnih proizvoda i kozmetike do automobilskih guma i prehrane. Npr. tvrtka *Getro*<sup>51</sup> ima vrlo široki prodajni program, ali mu je dubina ograničena. U ponudi su i prehrambeni i neprehrambeni proizvodi. U okviru prehrambenih proizvoda u ponudi su i razne vrste sireva, kompota od višanja, brašna, ulja i stotinu drugih proizvoda. Od neprehrambenih proizvoda na policama se nalaze i dječje cipele, čarape, vreće za spavanje i na desetine drugih proizvoda.

Veletrgovci s ograničenim prodajnim programom su veletrgovci koji drže nekoliko proizvodnih linija. Npr. tvrtka *Roić*<sup>52</sup> specijalizirala se za šećer *Viro*, ambalažiranu izvorsku vodu *Cetina*, kvalitetna vina *Tikveš*, prirodne sokove *Hey-Ho* i jestivo ulje *Floriol*.

Specijalizirani veletrgovci su veletrgovci koji su se specijalizirali na jednom području kao što je to učinila tvrtka *Pharma Jadran*<sup>53</sup> koja se specijalizirala za farmaceutske proizvode.

**Veletrgovci koji pružaju djelomičnu uslugu.** Veletrgovci koji pružaju djelomičnu uslugu su *cash and carry*, “uredski” veletrgovci i veletrgovci koji se bave veletrgovinom putem pošte.

Veletrgovci *cash and carry* su veletrgovci koji posluju s ograničenim brojem linija proizvoda ali s njima ostvaruju veliki promet. Potrošači koji su najčešće obrtnici, manja tvrtke i domaćinstva plaćaju u gotovini i sami organiziraju prijevoz.

<sup>51</sup> <http://www.getro.hr/>

<sup>52</sup> <http://www.veletrgovina.com/>

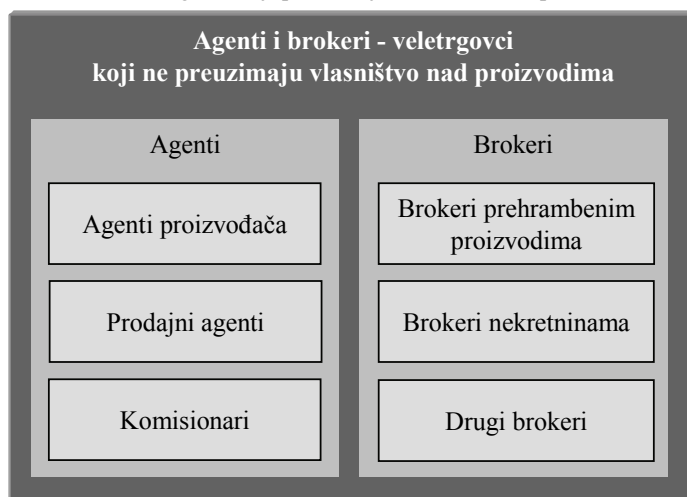
<sup>53</sup> <http://www.pharmajadran.hr>

“Uredski veletrgovci” obavljaju niz veletrgovačkih funkcija, ali nikad ne dolaze u fizičku kontakt s proizvodima. Temeljna im je zadaća da prikupljaju narudžbe trgovine na malo i drugih poslovnih subjekata koje usmjeravaju prema proizvođačima.

Veletrgovci putem pošte prodaju obavljaju slanjem kataloga i brošura trgovcima na malo, te gospodarskim subjektima koji se javljaju kao potrošači. Najčešći proizvodi su oni vezani za sport, automobile, odjeću, prehranu, kozmetiku i uredski pribor.

**Agenti i brokери.** Agenti i brokери su veletrgovci 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 proizvođači i potrošači za obavljanje točno definiranog posla – shema ??.

**Shema 35.** Veletrgovci koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima



Razlikuje se više vrsta agenata, ali su najznačajniji agenti proizvođača, prodajni agenti i komisionari. Agenti proizvođača najčešće predstavljaju dva ili više proizvođača i potrošačima nude veći broj linija proizvoda. Posluju s proizvodima ili linijama proizvoda koji međusobno nisu konkurentni. Odnosi između agenata proizvođača i proizvođača se ugovaraju. Prodajni agenti prodaju dio ili svu proizvedenu količinu proizvoda dva ili više proizvođača. Prodaju proizvode koji nisu međusobno konkurentni. Komisionari su veletrgovci koji se specijaliziraju za postizanje najbolje cijena ovisno o uvjetima na tržištu. Njihove usluge koriste najčešće manje tvrtke koje nemaju prodajnu silu, poljoprivrednice i ribari za plasman njihove ponude na tržišnici.

Brokери imaju ulogu da pronalaze potrošače ili prodavače i pomažu u realizaciji posla između tih dviju stranaka.

Brokери se specijaliziraju za pojedine vrste proizvoda tako da se razlikuju brokери za prehrambene proizvode, brokери za nekretnine i drugi brokери. Npr. tvrtka

Broker<sup>54</sup> je agencija za promet nekretnina koja je u kratkom roku od oko šest godina postala vodeće agencija za nekretnine u Hrvatskoj.

## 12.4. TRENDOVI U VELETRGOVINI<sup>55</sup>

Dinamika promjena u okruženju determinira poslovanje gospodarskih subjekata. Promjene su rezultat utjecaja mnogih snaga iz makromarketing i mikromarketing okruženja. U nedavnoj prošlosti na poslovanje gospodarskih subjekata dominantno su utjecale snage s kojima su raspolagali gospodarski subjekti, dok danas na poslovanje utječu činitelji koji dolaze iz okruženja.

Zadnjih decenija u okruženju gospodarskih subjekata događaju se nagle i brze promjene koje po svojoj prirodi utječu na distribuciju. One su osobito izražene nakon 90-ih godina prošloga stoljeća. Gospodarski subjekti izloženi su turbulentnim promjenama, koje se odvijaju pod utjecajem naučno-tehnološke revolucije koja implicira reindustrijalizaciju i informatizaciju gospodarstva uz radikalne promjene u području veletrgovine. Prisutni su procesi ekonomske i političke integracije i regionalizacije, što implicira nova utjecajna okruženja od značenja za gospodarstvo i reguliranje odnosa vezano za distribuciju. Prisutan je ulazak na tržište mnogo novih gospodarskih subjekata, dolazi do jačanja međunarodne konkurencije, tržišta postaju sve manja, a potrošači sve zahtjevniji. Navedene i druge promjene imaju snažan utjecaj na distribuciju i potrebu da se ona modificira.

Nadalje, na distribuciju utjecaj dolazi i iz promijenjenih odnosa između prodavača i potrošača, što je posljedica novih osobitosti i ponašanja potrošača. Navedeno implicira nove odnose u distribuciji, kako na tržištu široke potrošnje tako i na poslovnom tržištu. U novim uvjetima potrošači ostaju vjerni samo onoj ponudi koja u potpunosti zadovoljava njihove potrebe i želje, a u tome distribucija preuzima ključnu ulogu. Vjerni potrošači spremni su platiti i više za dodatnu vrijednost koju dobiju u veletrgovini kao kanalu distribucije, kao što su servisne usluge, savjetodavne usluge, dostupnost rezervnih dijelova i zamjena staro za novo.

Prodavač, neovisno o tome radi li se o proizvođaču, veletrgovcu ili trgovcu na malo, kada se radi o proizvodima široke potrošnje demonstrira svoju privrženost potrošačima upoznavajući ih detaljnije s ponudom, promptnim ispunjavanjem njihovih zahtjeva, isporukom proizvoda na vrijeme i na mjesto koje potrošači drže najprihvatljivijim. Potrošači reagiraju tako da postaju odani takvom prodavaču, a ne marki proizvoda, kao što je to bilo donedavno.

Za isporuku vrijednosti i razvijanje vjernosti potrošača nameće se potreba za razvijanjem znanja o potrošačima. Prvenstveno je nužno poznavanje ponašanja i reagiranja potrošača, njihovih očekivanja, potreba i želja, te ostalih osobitosti. Potrošačima se pristupa sustavno, a uz mogućnosti informatičke tehnologije znanje o potrošačima je danas jednostavnije objediniti i koristiti. Upravo su moderna

<sup>54</sup> <http://www.broker.hr>

<sup>55</sup> Temeljeno na materijalu s pozvanog predavanja autora na Hrvatskim danima Interneta, Rijeka, lipanj, 2000.

informatička tehnologija i njezina široka primjena omogućili tretiranje potrošača kao jedinke, a ne više kao dijela amorfnе cjeline.

Na poslovnom tržištu odnosi između prodavača i potrošača temelje se na partnerstvu. Partnerstvo se temelji na zajedničkim ciljevima sudionika u lancu – od proizvođača, trgovaca do potrošača na poslovnom tržištu. Partnerstvom se ostvaruju neposredniji kontakti i zajednički dijeli budućnost. S tim u vezi cilj gospodarskih subjekata seli se s kratkoročnog pogleda na povećanje prodaje, na dugoročno ostvarivanje dobiti. Kako bi se ostvarilo odgovarajuće partnerstvo nužno je poznavati i pratiti napredak partnera, osobito u dijelu veletrgovine. S tim u vezi tvore se baze podataka i uspostavlja sustav za analizu partnera.

Promjene s kojima su suočava veletrgovina motiv su za traženje rješenja koja su na tragu smanjivanja broja sudionika u kanalima distribucije i reduciranja distribucijskih troškova. U tome razvoj računalne tehnologije, softverskih programa i interneta ima presudnu ulogu. Nova tehnologija u distribucijskom sustavu umnogome mijenja odnose u veletrgovini koji su do sada dominantno bili pod kontrolom proizvođača. Npr. novim tehnologijama se stvaraju baze podataka o potrošačima, analizira potražnja, upravlja tijekom ulaza i skladištenja sirovina i repromaterijala, te prati kretanje proizvoda od proizvodnje do isporuke potrošačima na osnovi bar-kodova i praćenja proizvoda pomoću suvremenih elektroničkih rješenja.

Distribucija se sve više sofisticira – od korištenja EDI (*Electronic data interchange*) preko korištenja elektronskih informacija (*e-information*), elektronički poduprijetih transakcija (*e-transaction*) i elektroničke trgovine (*e-commerce*) do elektroničkog poslovanja (*e-business*).

EDI je automatska razmjena standardiziranih podataka između redovitih poslovnih partnera. EDI pridonosi uštedi vremena, troškova procesiranja podataka te minimalizaciji pogrešaka osoblja.

Razvoj *web*-tehnologija omogućio je uspostavu poslovanja pomoću elektroničkih informacija (*e-information*). Na koncepciji elektroničkih informacija (*e-information*) razvilo se poslovanje koje se odlikuje mogućnošću nabave (kupnje) izravno s *web*-stranice prodavača (*e-transaction*). Time se otvara novi kanal distribucije i naznake elektronskog trgovanja (*e-commerce*). Na elektroničko trgovanje nadovezuje se elektroničko poslovanje (*e-business*) kojim se integrira zahtjev potrošača u proizvođačeve interne (proizvodne) operacije u realnom vremenu.

Iz navedenog se jasno vidi dominantan utjecaj tehnologije na promjene i potrebu prilagođavanja distribucijskog sustava. S razvojem tehnologije rastu i očekivanja potrošača, a kao rezultanta javljaju se nove matrice ponašanja koje se mogu svesti na:

- ekstranet,
- portale,
- digitalno tržište.

**Ekstranet.** Ekstranet je matrica ponašanja na poslovnom tržištu kojom se označava veza jednog potrošača i manjeg broja dobavljača. Nastaje polovinom

devedesetih godina s ciljem smanjivanja troškova nabave te ubrzanja i unapređenja procesa nabave. Navedeno podrazumijeva dodatni napor dobavljača za *just-in-time* popunjavanjem zaliha i unapređenjem sustava nabave. Na taj način ekstranet potiče integriranje internog menadžment sustava prodavača i potrošača. Prema Forrester Research Institute broj tvrtki koji imaju ekstranet i koje nabavu obavljaju preko interneta konstantno raste.<sup>56</sup>

**Portal.** Portal se razvija u situacijama kada jedan potrošač ima mnogo dobavljača, i obrnuto, kada jedan prodavač ima mnogo potrošača. Razlikuju se dvije vrste portala:

- prvi, koji integrira ulaznu stranu tvrtke, čime se integriraju katalogi više dobavljača u jedan tzv. univerzalni katalog. Npr. s tvrtkom *Ford* godišnje komunicira oko milijun dobavljača. Kako bi poslovanje učinili jednostavnijim uveli su tzv. FSN sustav (*Ford Supplier Network*).<sup>57</sup>
- drugi, koji integrira izlaznu stranu tvrtke, čime se integrira odnos s partnerima koji kupuju proizvode tvrtke. Npr. tvrtka *Dell* smanjila je troškove prodaje na način da su automatizirali nabavu i proces punjenja skladišta potrošača na osnovu *on-line* prodavaonice koja je otvorena 24 sata 7 dana u tjednu.<sup>58</sup>

**Digitalno tržište.** Za uspostavu portala potrebna su značajna sredstva i iskustvo, što je iznad mogućnosti mnogih, osobito tvrtki manjih dimenzija. Kao odgovor na ta ograničenja javlja se treća matrica ponašanja kojom se okupljaju snabdjevači i potrošači u realnom vremenu na istom *on-line* tržištu, čime se uspostavlja virtualno, odnosno digitalno tržište. Digitalno tržište karakterizirano je transparentnošću poslovanja i bogatom bazom podataka s tržišta nabave i tržišta prodaje. Npr. davatelj franšize tvrtka *Choise Hotels International Inc.* posluje na način da primateljima franšize koji vode pojedine hotelske kuće sugerira kupnju od provjerenih i preferiranih snabdjevača. Ta je tvrtka razvila digitalno tržište koje naziva *ChoiseBuys.com*, a kojim povezuje primatelja franšize s odabranim snabdjevačima raznih proizvoda i usluga.<sup>59</sup>

Digitalno tržište ima osobitost da vezuje nekoliko gospodarskih djelatnosti kao što su čeličane,<sup>60</sup> papirna industrija,<sup>61</sup> kemijska industrija,<sup>62</sup> oglašavanje,<sup>63</sup> građevinarstvo,<sup>64</sup> medicinska oprema<sup>65</sup> i još nekoliko tisuća takvih tržišta.

Čitav je niz drugih trendova koji utječu na distribuciju. Tako npr. Anderson i Vincze<sup>66</sup> ukazuju da je i u 2002. godini nastavljen trend rasta broja malih, najčešće

<sup>56</sup> <http://www.ism.ws/ISMReport/Forrester/FROB042003PR.cfm> (26.03.2005.) Forrester Research Institute od 2000. na redovitoj osnovi svaka tri mjeseca istražuje razvoj e-poslovanja.

<sup>57</sup> <http://www.fsn.ford.com>

<sup>58</sup> <http://www.www.dell.com>

<sup>59</sup> <http://www.hotelchoice.com>

<sup>60</sup> <http://www.e-steel.com> i <http://www.metalsite.com>

<sup>61</sup> <http://www.paperexchange.com>

<sup>62</sup> <http://www.sciquest.com>

<sup>63</sup> <http://www.adoutlet.com>

<sup>64</sup> <http://www.bidcom.com>

<sup>65</sup> <http://www.neoforma.com>

obiteljskih veletrgovaca, kao i rast broja velikih veletrgovaca koji nastaju spajanjem ili kupnjom drugih distributera. Suprotno tome, nastavljen je pad broja srednje velikih veletrgovaca. Takav trend uočljiv je i na hrvatskom tržištu.

---

<sup>66</sup> Anderson, H. C. – Vincze, W. J.: op. cit., str. 364.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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.
2. U 70-im godinama prošlog stoljeća javio se proces transformacije veletrgovine poznat pod nazivom – proces dodatne vrijednosti veletrgovine (*value-added wholesaling*). Objasnite taj proces ističući njegove prednosti i nedostatke.
3. 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?
4. Razlikuju se dvije temeljne skupine veletrgovaca: oni koji samostalno obavljaju veletrgovačke aktivnosti i oni koji obavljaju veletrgovačku aktivnost kao sastavni dio proizvođača ili trgovine na malo. Koje su po Vašem mišljenju prednosti jednog, a koje prednosti drugog veletrgovca sa stajališta proizvođača?
5. 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.
6. 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 vrijednije transakcije, te je li više agenata ili pak brokera na tržištu?
7. 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.

## INTERNET VJEŽBA: *Velpro*

*Velpro*, partner za profesionalce, usmjeren je prvenstveno na zadovoljavanje potreba malih i srednjih poduzetnika te velikih kompanija. U sklopu *Velproa* u Hrvatskoj se nalazi 11 veleprodajnih centara. Centri su namijenjeni pravnim osobama i obrtnicima koji na jednom mjestu mogu obaviti cjelokupnu opskrbu za potrebe vlastitog poslovanja. Posjetite *web*-stranicu *Velproa* na adresi:

www.velpro.com.hr

Pitanja:

1. Može li se iz *web*-stranice *Velproa* uočiti koju od funkcija veletrgovine *Velpro* provodi?
2. Kojoj vrsti veletrgovaca pripada *Velpro*? Koju vrstu usluga on pruža?
3. Koja od promjena u okruženju utječe na poslovanje *Velproa*? Kako su oni odgovorili na te promjene?

Slika 33. *web*-stranica tvrtke *Velpro*

IZABERITE VAMA NAJBLIŽI VELPRO CENTAR

**VELPRO DOBITNICI**

**VELPRO**  
10 000 MALIH TRGOVACA partner  
NAGRADNA IGRA od 4.10. do 19.12.

POČETNA PROFIL I MISIJA RIAL ASORTIMAN AKCIJA KAKO KUPOVATI? ZAPOŠLJAVANJE NAGRADNA IGRA KONTAKT

**DOBRO DOŠLI**

**VIJESTI**

**NAGRADNA IGRA JE ZAVRŠENA**

Završeno izvlačenje u nagradnoj igri "Velpro i partneri Vas nagrađuju" održano je u Velpro centrima 21.12.2004. u 13.00 sati u prisustvu javnog bilježnika U svakom Velpro centru izvučen je dobitnik jedne glavne nagrade, automobila Škoda Fabia. Čestitamo sretnim dobitnicima!

Postanite dio našeg uspjeha!

Svoje vrhunske poslovne rezultate oduvijek temeljito na povjerenju u svoje ljude, na njihovom znanju, predanosti radu i želji za uspjehom. Naša vrata su uvijek otvorena visoko motiviranim osobama koje vjeruju da mogu pridonijeti postizanju zajedničkog uspjeha. Stoga...

ako želite raditi u dinamičnom poslovnom okruženju,  
ako promjenu doživljavate kao izazov,  
ako ste spremni svakog dana naučiti nešto novo,  
ako ste spremni donositi odluke,

...ne čekajte!

**POSTANITE ZAPOSLENIK ILI ZASPOLEHNICA NOVOG VELPRO CENTRA U MAKARSKOJ!**

Pošaljite Vašu prijavu najkasnije do 20. travnja 2005. godine na adresu:

Konzum d.d.  
Za natječaj-VELPRO MAKARSKA  
M. Čavića 1a  
10 000 Zagreb

ili na e-mail adresu: posao@velpro.com.hr

Izvor: <http://www.velpro.com.hr> (16.02.05.)



## SLUČAJ: Distribucija tvrtke za proizvodnju bačvi od inoxa *Vinox*<sup>67</sup>

Viliam Kovač, direktor poduzeća za proizvodnju bačvi od inoxa *Vinox* iz Nedelišća, upravo se vraćao s ručka sa svojim prijateljem i poslovnim partnerom Karlom Vičevićem, direktorom poduzeća *Metalinvest* iz Koprivnice. Razgovor ga je potaknuo da i on počne razmišljati o pronalasku veletrgovca koji bi distribuirao proizvode *Vinox*a po cijeloj Hrvatskoj. Tijekom razgovora Karlo je više puta spomenuo kako se konačno može usmjeriti na razvoj i poboljšanje svojih proizvoda te da se više ne mora brinuti oko organizacije distribucije svojim potrošačima, kojih je svakim danom bilo sve više. Kada se vratio u ured Viliam je svoja razmišljanja prenio Gaji Dubravčić, svojoj pomoćnici zaduženoj za prodaju. Gaja je bila pomalo skeptična glede prijedloga svog šefa, ali je pristala da do petka, 30. 07. 2005., istraži i prouči sve mogućnosti i varijante odabira te utjecaj na troškove angažiranja određenog veletrgovca.

Poduzeće *Vinox* osnovano je prije deset godina kada su se na hrvatskom tržištu pojavile prve takve bačve iz uvoza s jako visokim cijenama. Osnivač *Vinox*a je Franc Kovač, koji se i sam bavio vinogradarstvom te je uvidio da su nove bačve puno kvalitetnije i izdržljivije od tradicionalnih drvenih. Proizvodnju je započeo izradom bačvi zapremine 300 l jer je strojeve za obradu lima koji su potrebni za njihovu izradu bilo jednostavno nabaviti. Kasnije su u proizvodni pogon dodani novi strojevi, od kojih je neke i sam Franc projektirao i izradio. Takvim unapređenim proizvodnim pogonom *Vinox* je bio u prilici da izrađuje bačve većih (do 20.000 l), ali i manjih volumena. Osim bačvi za čuvanje vina trenutno proizvodni program *Vinox*a čine posude za vrenje vina, kuhanje rakije te bačve za čuvanje meda i ulja. Svi proizvodi se izrađuju od inoxa i u različitim zapreminama.

Distribuciju svojih proizvoda *Vinox* do danas provodi samostalno. Njegovi kupci su trgovine na malo, uglavnom agrarije čiji su potrošači vinari koji proizvode vino većinom za vlastitu potrošnju, ali i veliki gospodarski subjekti koji proizvode vino za daljnju prodaju. Kako su se *Vinox*ovi proizvodni kapaciteti povećavali, te kako se proširivao i produljivao proizvodni asortiman, obim poslovanja je rastao te su se skoro svakodnevno javljali novi kupci. Dosadašnji način distribucije i prodaje proizvoda bio je prihvatljiv, ali poboljšanja su uvijek dobrodošla. Osim toga, Viliam je bio svjestan da je broj zaposlenika u komercijalnom odijelu već gotovo prešao broj zaposlenika u proizvodnji te da mu veliki dio radnog vremena odlazi na odluke o trgovini. Dakle, tvrtka je polako gubila fokus. Možda bi ipak trebalo trgovinu prepustiti veletrgovcima, koji su specijalizirani za obavljanje tog posla.

Nakon povratka sa sastanka Gaja je ostavila sve tekuće obveze sa strane i prionula na dobiveni zadatak jer je petak već prekosutra, a količina podataka koju treba prikupiti je povećana.

<sup>67</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, dipl. oec., magistrandica, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

## 13. TRGOVINA NA MALO

### Ciljevi:

- Izučiti ulogu i značaj trgovine na malo.
- Analizirati nabavnu i informativnu funkcije trgovine na malo.
- Raspraviti funkciju plaćanja i završnih transakcija.
- Utvrditi klasifikaciju trgovaca na malo prehrambenih proizvoda.
- Identificirati trgovce na malo neprehrambenih proizvoda.
- Razumjeti kotač trgovine na malo.

## 13.1. PRIRODA I RAZVIJENOST 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 je to više iznimka nego pravilo. Za maloprodaju ili trgovinu na malo bitno je, dakle, da se proizvodi prodaju krajnjim potrošačima ili kako to navodi Rachman "...izravno krajnjim potrošačima za njihovu osobnu neposlovnu upotrebu".<sup>68</sup> U najvećem broju slučajeva maloprodajom se bave trgovci na malo koji se predmet našeg daljnjeg interesa. Trgovci na malo su subjekt koji realizira 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, promet koji ostvaruju i broj djelatnika koji su angažirani u maloprodajnim subjektima.

U Hrvatskoj, prema Statističkom ljetopisu RH, 2004. godine djeluje 19.986 trgovaca na malo, od čega preko 70 % obrtnika, a ostalo su bile tvrtke koje se bave trgovinom na malo. Ukupno, trgovci na malo raspolagali su s 27.903 prodavaonice i to u podjednakom broju obrtnici i tvrtke koje se bave trgovinom na malo. Ukupan broj zaposlenih u trgovini na malo iznosio je 95.732 djelatnika i to oko 65% u tvrtkama, a ostalo kod obrtnika. Trgovci na malo ostvarili su promet od 57,5 milijardi kuna, s time da je najveći dio prometa (80%) ostvaren u malotrgovačkim tvrtkama.<sup>69</sup> Dakle, osobitost trgovina na malo u Republici Hrvatskoj vezuje se za značajan broj obrtnika koji se bave tom djelatnošću, ali se pretežiti broj zaposlenih i prometa ostvaruje u tvrtkama koje su registrirane za trgovinu na malo.<sup>70</sup>

## 13.2. FUNKCIJE TRGOVINE NA MALO

Maloprodaja objedinjuje sve aktivnosti vezane za prodaju proizvoda izravno krajnjim potrošačima. Krajnji potrošači kupuju proizvode isključivo za vlastite potrebe ili potrebe svog domaćinstva, dakle u neposlovne svrhe.

Značenje trgovaca na malo proizlazi iz funkcija koje obavljaju. Trgovci na malo obavljaju više osnovnih i dopunskih funkcija. Evans i Berman razlikuju četiri osnovne funkcije<sup>71</sup>:

<sup>68</sup> Rachman, D.J.: op. cit., str. 384.

<sup>69</sup> Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis 2004., str. 411 i 412.

<sup>70</sup> U 2005. Državni zavod za statistiku planira provesti posebno ispitivanje vezano za prodajne kapacitete u trgovini na malo koje se zadnji puta provelo 1998. godine.

<sup>71</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: op. cit., str. 469.

- nabavljaju proizvode od veletrgovaca ili proizvođača i nude na prodaju krajnjim potrošačima,
- osiguravaju informacije,
- plaćaju proizvode, skladište proizvode i označavaju cijene i
- izvršavaju zaključne transakcije s krajnjim potrošačima.

Navedenim funkcijama potrebno je dodati i nove dodatne funkcije kojima se povećava zadovoljstvo krajnjih potrošača i razvija odnos s krajnjim potrošačima čime se razvija vjernost potrošača.

Trgovci na malo nabavljaju proizvode za daljnju preprodaju krajnjim potrošačima. Proizvodi se u pravilu kupuju od trgovaca na veliko. Proizvodi se kupuju i od proizvođača koji pokazuju interes da svoj proizvodni program plasiraju na tržište preko specijaliziranih subjekata koji se bave trgovinom na malo. Trgovci na malo angažiraju se u izboru i nabavljanju proizvoda iz različitih izvora kako bi stvorili prodajni programa primjeren vlastitom ciljnom tržištu. Širina i dubina prodajnog programa rezultat je odabrane strategije nastupa na ciljnom tržištu trgovca na malo.

Pružanje informacija krajnjim potrošačima o proizvodima, njihovim osobitostima, cijeni, kvaliteti, funkcijama i načinu upotrebe, samo su neke od aktivnosti koji provodi trgovac na malo za potrebe krajnjih potrošača. Navedeno se ostvaruje pomoću oglašavanja u tiskanim ili elektroničkim medijima, postavljanjem panoa s promidžbenim porukama unutar maloprodajnog prostora i, što je osobito važno, aktivnošću prodajnog osoblja kroz kontakte s krajnjim potrošačima. Trgovci na malo osiguravaju informacije i za veletrgovce i/ili proizvođače. Naime, u stalnim kontaktima s krajnjim potrošačima stječu se spoznaje od značaja za ostale sudionike u kanalu distribucije. Ponekad se to čini na formalan način, tj. provođenjem ili potporom istraživanju na terenu, a u drugim situacijama informacije se prikupljaju u redovitim kontaktima s krajnjim potrošačima.

Funkcija trgovaca na malo je i skladištenje proizvoda u skladišnim prostorima maloprodaje i briga o proizvodima tijekom uskladištenja. Jedna od aktivnosti trgovaca na malo je i isticanje cijena na proizvodima, kao i postavljanje proizvoda na police u prodajnom prostoru. Navedeno je radno-intenzivna aktivnost i u većih trgovaca na malo iziskuje osobitu organizaciju i obuku djelatnika koji se specijaliziraju samo za isticanje cijena i postavljanje raznih proizvoda na police.

Karakteristično je za trgovce na malo da proizvode koje nabavljaju za plasman na tržište krajnje potrošnje najčešće plaćaju prije negoli su isti prodani, što predstavlja znatno financijsko opterećenje.

Od osobitog je značenja funkcija trgovaca na malo kojom omogućavaju i/ili olakšavaju da se transakcija s krajnjim potrošačima realizira. Naime, trgovci na malo u tu svrhu djelatnost obavljaju u prodajnom prostoru koji je prihvatljiv krajnjim potrošačima kako po veličini prostora tako i po lokaciji. Nadalje, za realizaciju prodaje s krajnjim potrošačima potrebno je definirati i primjereno radno vrijeme koje može varirati od jednokratnog radnog vremena do non-stop radnog vremena od 24 sata dnevno.

Slika 34. Trgovina na malo



Izvor: <http://www.infotoweb.com> (03.03.05)

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>72</sup> koja prodaje namještaj pruža kompletnu uslugu – od prvih skica, računalne simulacije prostora, do dostave i montaže koju obavljaju specijalizirane službe.

### 13.3. KATEGORIZACIJA TRGOVACA NA MALO

Trgovci na malo mogu se kategorizirati po više osnova. Evans i Berman argumentiraju kategorizaciju prema vlasništvu, marketing-miks strategijama za prodavaonice i prema obavljanju trgovine na malo bez prostora.<sup>73</sup> Rachman ističe također tri kriterija za kategorizaciju, ali koji se odnose na proizvodni miks koji se nudi u trgovinama na malo, prema cijenama proizvoda i prema lokacijama.<sup>74</sup>

Kinnear, Bernhardt i Krentler sugeriraju čak sedam kriterija za klasifikaciju trgovaca na malo i to prema veličini (velike i male), prema proizvodima koje prodaju (razni proizvodi, ograničena linija proizvoda, jedna linija proizvoda), razini usluge koju nude (kompletna usluga, ograničena usluga, samoposluživanje), prema metodama rada (u prodavaonicama, bez prodavaonica), obliku vlasništva (neovisno vlasništvo, asocijacije trgovaca na malo) i prema lokaciji (u neposrednom gradskom središtu, u

<sup>72</sup> <http://www.meblo.hr/>

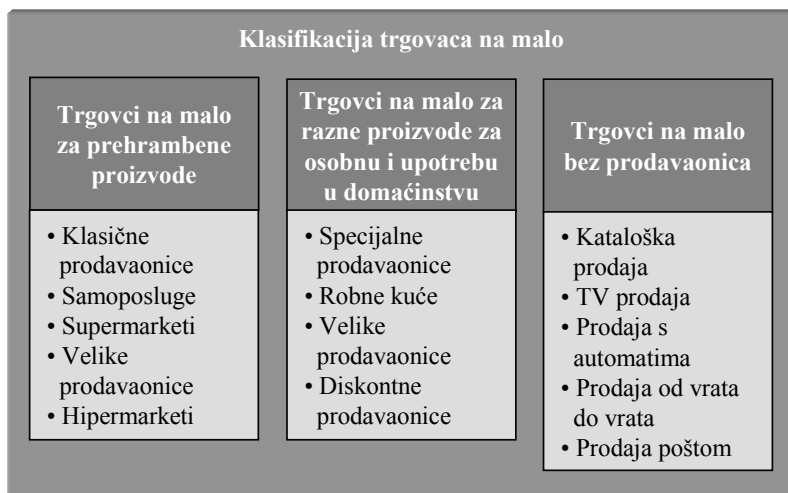
<sup>73</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: op. cit., str. 471.

<sup>74</sup> Rachman, D.J.: op. cit., str. 385.

prvim poslovnim zonama grada, u drugim poslovnim zonama, trgovački centri i prodavaonice u susjedstvu).<sup>75</sup>

U nastavku se kategorizacija trgovaca na malo modificira i raspravlja 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*, *Merkator*, *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. (shema 36).

Shema 36. Klasifikacija trgovaca na malo



U nastavku se analiziraju prodajni kapaciteti, prodajni programi i druge osobitosti pojedinih trgovaca na malo uz napomenu da nije moguće napraviti jasnu razliku između pojedinih vrsta maloprodajnih kapaciteta.

### Trgovci na malo za prehrambene proizvode

**Klasična prodavaonica.** Klasična prodavaonica karakterizirana je izravnim kontaktom prodajnog osoblja i krajnjih potrošača. One su većinom manjih dimenzija, smještene u neposrednoj blizini ili unutar većih stambenih sredina. Otvorene su čitavog dana, uključujući i dane vikenda. U prodajnom programu imaju ograničeni broj najčešće traženih proizvoda za koje naplaćuju više cijene čime pokrivaju veće troškove

<sup>75</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 435.

poslovanja. Klasične prodavaonice upotpunjavaju određenu potrebu potrošača kojima trebaju manje količine nekog proizvoda i to odmah, za što su spremni platiti veću cijenu. Npr. klasična prodavaonica je prodavaonica trgovačkog obrta *Štefani* koja prodaje najnužnije prehrambene proizvode stanovnicima Kantride.

**Samoposluge.** Samoposluge su trgovine na malo u kojima trgovci na malo ne uspostavljaju izravni kontakt s krajnjim potrošačima. Krajnji potrošači sami odabiru proizvode koji su izloženi na policama i pri tome bez pomoći prodajnog osoblja lociraju tražene proizvode, uspoređuju s drugim izloženim proizvodima i odabiru najpovoljniju ponudu. Samoposluge su također locirane u stambenim četvrtima ili na frekventnim mjestima koja osiguravaju dovoljno veliku potražnju. Raspoložu s većom površinom od klasičnih prodavaonica i nude veći broj proizvoda po cijenama koje su niže od klasičnih prodavaonica. *Brodokomerc nova*<sup>76</sup> raspolaže s više takvim maloprodajnih prostora na području Rijeke.

Slika 35. Samoposluga



Izvor: <http://www.infotoweb.com> (17.01.05)

**Supermarketi.** Supermarketi su ustvari prostorno velike samoposluge s mnogo širim i dubljim prodajnim programom prehrambenih proizvoda. Niže cijene proizvoda te široki i razmjerno duboki prodajni programi privlače sve veći broj krajnjih potrošača u supermarketete. Procjenjuje se da supermarketi u prosjeku nude preko 10.000 proizvoda.<sup>77</sup> Supermarketi raspolažu s velikim prodajnim prostorom i nizom popratnih sadržaja. Ti sadržaji krajnjim potrošačima olakšavaju proces kupnje ili ga čini ugodnijim. Popratnim sadržajima teži se dodatno motivirati krajnje potrošače na odabir upravo ovih trgovina na malo. U pravilu svi supermarketi raspolažu s parkirnim prostorom, a raširen je i pristup oglašavanja unutar supermarketeta. Time se krajnje potrošače usmjerava na kupnju određenih proizvoda, organiziraju se prigodne prodaje i drugo.

**Super prodavaonica.** Super prodavaonice (*superstore*) su trgovine na malo koje raspolažu s dvostruko više prostora od prosječnog supermarketa. Ovaj oblik trgovca na malo nije razvijen u Hrvatskoj. Prema stranim iskustvima ti trgovci na malo na oko 12.000 m<sup>2</sup> nastoje zadovoljiti potrebu krajnjih potrošača za rutinskom kupnjom prehrambenih proizvoda.<sup>78</sup> Super prodavaonice raspolažu s gotovo dvostruko više prostora od supermarketa i u njima se nudi velik broj prehrambenih, ali dijelom i neprehrambenih proizvoda koji se rutinski kupuju. Nadalje, u super prodavaonicama krajnjim potrošačima se pružaju i usluge poput kemijskog čišćenja, poštanske usluge, razvijanje filmova, obrada fotografija i usluge bankarskih automata.

<sup>76</sup> <http://www.brodokomercnova.hr>

<sup>77</sup> Assael, H.: op. cit., str. 498.

<sup>78</sup> Kotler, Ph., op. cit., str. 565.

**Hipermarketi.** Hipermarketi ili mega prodavaonice (*mega stores*) su trgovine na malo koje zauzimaju ogromne prostore od 24.000 do 60.000 m<sup>2</sup> i često se nazivaju i trgovačkim centrima. Proizvodi koji se prodaju u takvim prodavaonicama su, osim prehrambenih pokvarljivih i nepokvarljivih te svježih proizvoda, i konzervirani prehrambeni proizvodi, ali i drugi proizvodi za domaćinstvo kao što su pokućstvo ili mali kućanski aparati. Veliki promet koji se ostvaruje u takvim trgovinama na malo omogućuje poslovanje s niskim cijenama koje stalno privlače nove krajnje potrošače. U Hrvatskoj djeluje nekoliko trgovina na malo koje imaju osobitosti hipermarketa kao npr. *Kaufland*,<sup>79</sup> koji ima veliki izbor svježih i smrznutih prehrambenih proizvoda, kućnih potrepština, elektrouređaja, stakla, kozmetike, odjeće, obuće i drugoga.

### **Trgovci na malo za razne proizvode za osobnu i upotrebu u domaćinstvu**

**Specijalizirane prodavaonice.** Specijalizirane prodavaonice su male prodavaonice čiji se prodajni program temelji na nekoliko linija proizvoda s time da se za svaku pojedinu liniju proizvoda nudi veći broj proizvoda. U specijaliziranim prodavaonicama nude se popratne usluge, kao što su savjetodavne usluge, usluge dorade i usluge preinake kupljenih proizvoda. U tim prodavaonicama nude se proizvodne linije npr. vezane za odjeću, obuću, namještaj, pokućstvo ili kućanske elektro-aparate. Cijene u specijaliziranim prodavaonicama su više, a one se pravdaju visokom razinom usluga i limitiranim izborom proizvoda koji se prodaju. U tim prodavaonicama kupuju osobe koje u njih dolaze ciljano u nabavku potrebnih proizvoda za osobnu upotrebu ili za korištenje u domaćinstvu.

**Robna kuća.** Robna kuća je trgovina na malo koja je karakterizirana širokim rasponom prodajnih linija od dječjih igraćaka, odjeće, obuće, sportska odjeće i opreme, opreme za stan ili kuću do kućnih potrepština. Svaka se linija proizvoda vodi u posebnim odjelima koji su fizički odvojeni i kojima upravljaju specijalisti za pojedine proizvode odnosno za potrebe krajnjih potrošača. Po površini nije velika iako je veća od specijalizirane prodavaonice. Npr. tvrtka *Magma*<sup>80</sup> ima nekoliko robnih kuća od kojih u Rijeci djeluje jedna pod nazivom *Karolina riječka*. U toj robnoj kući u prizemlju se prodaju odjevni predmeti, a na katu sportski artikli i artikli za djecu.

**Velike prodavaonice.** Velike prodavaonice u prodajnom programu nude široki prodajni program proizvoda po nižim cijenama od cijena robnih kuća ili specijalnih prodavaonica. Unutar širokog prodajnog proizvoda prodaje se samo nekoliko vrsta proizvoda. Osnovni cilj vezuje se za ponudu proizvoda po niskim cijenama, što ima utjecaja da pojedini proizvodi koji se nude nemaju očekivanu kvalitetu. S jedne strane, niske cijene utječu na dolazak novih krajnjih potrošača, a s druge strane niža kvalitete odbija ponovnu kupnju dijela potrošača. Npr. tvrtka *Metro*<sup>81</sup> prodaje proizvode za domaćinstvo i za kuću po atraktivnim cijenama, što privlači mnoge krajnje potrošače.

**Diskontna prodavaonica.** Veliki broj krajnjih potrošača koji su u potrazi za niskim cijenama preferiraju diskontne prodavaonice. Niska cijena proizvoda je ključna osobina tih prodavaonica. Te prodavaonice nude veći broj proizvodnih linija, ali s limitiranim izborom unutar pojedine linije proizvoda. Obično se u tim prodavaonicama mora uzeti i cijela logistička jedinica, npr. ne jedan ili dva sapuna, već cijelo pakovanje

<sup>79</sup> <http://www.kaufland.hr/>

<sup>80</sup> <http://www.magma.hr>

<sup>81</sup> <http://www.metro.hr>



od 10 komada sapuna. Karakteristično je da diskontne prodavaonice stalno imaju niske cijene, a ne povremeno, kao što je to slučaj kod drugih vrsta maloprodaje. Razlika u cijeni između nabavke i prodajne cijene je vrlo mala, ali se velikim obrtom osigurava uspješnost poslovanja.

### Trgovci na malo bez prodavaonica

U trgovce na malo bez prodavaonica spada obavljanje trgovine na malo uz pomoć kataloga, televizije, prodajnih automata, modelom od vrata do vrata i poštom.

**Prodaja putem kataloga.** Mnoge tvrtke odlučuju se za prodaju putem kataloga. Pod prodajom putem kataloga podrazumijeva se slanje kataloga na kućne adrese potencijalnim krajnjim potrošačima. Katalogi mogu biti tiskani, na video kaseti ili u elektroničkom zapisu. Krajnji potrošači, proizvode koji su prikazani u tim medijima mogu naručiti poštom ili telefonom. Tvrtka *Quelle* svoje bogate kataloge šalje na mnoge adrese po hrvatskim mjestima, a odaziv potrošača je vrlo velik.<sup>82</sup>

**Prodaja putem televizije.** Prodaja putem televizije ostvaruje se na način da se u televizijskom spotu prikaže proizvod. Ako krajnji potrošač ima interesa za proizvod isti može kupiti na način da nazove u spotu istaknut besplatni telefonski broj. Na tim osnovama vrlo uspješno djeluje tvrtka *Bestseller TV*.<sup>83</sup>

**Prodaja putem automata.** Maloprodaja koja se ostvaruje putem prodajnih automata ima nekoliko prednosti za krajnje potrošače. One se svode na mogućnost kupnje proizvoda svaki dan, 24 sata na dan, i to na prikladnim lokalitetima. Nedostaci su prodaje putem automata vezani za ograničenost proizvoda koji se mogu prodavati u automatima i nešto veću cijenu zbog amortizacije automata i potrebe angažiranja osoblja za njihovo stalno punjenje.

**Prodaja od vrata do vrata.** Ovaj oblik maloprodaje razvijen je u mnogim zemljama zapada, ali u Hrvatskoj nije doživio svoju afirmaciju. Proizvodi koji su predmet prodaje od vrata do vrata najčešće su vezani za kozmetiku.

**Prodaja putem pošte.** Prodaja putem pošte svodi se na slanje dopisa i/ili letaka na kućne adrese potencijalnih krajnjih potrošača. Motivirani krajnji potrošači reaguju na način da pozivaju određeni telefonski broj ili svoje zanimanje za kupnjom iskazuju dopisom. Najčešće se putem pošte prodaju usluge osiguranja, knjige, časopisi i turistička putovanja.

Slika 36. Prodajni automati



Izvor: <http://www.infotoweb.com>

<sup>82</sup> <http://www.quelle.hr/>

<sup>83</sup> <http://www.bestsellertv.com/>

## 13.4. DINAMIKA MALOPRODAJE

Maloprodaja se pod utjecajem snaga iz makro i mikromarketing okruženja stalno i brzo mijenja. U maloprodajne djelatnosti ulaze novi subjekti – trgovci na malo koji konkurentsku prednost grade na novim osnovama, a izlaze stari koji se nisu prilagodili promjenama u okruženju.

Novi trgovci na malo na tržište ulaze u pravilu s jednakom konkurentskom prednošću kao i njihovi prethodnici – s nižom cijenom. Niža cijena rezultat je niže razine usluga i po toj osnovi nižih troškova poslovanja. Ti trgovci na malo tijekom vremena povećavaju razinu i broj usluga koje se pružaju krajnjim potrošačima i postaju manje uspješni. Navedeno otvara mogućnosti novim trgovcima na malo da s nižim cijenama ostvaruju konkurentsku prednost. Assael je taj proces nazvao “kotačem trgovine na malo” (*wheel of retailing*) čiji početak vezuje za otvaranje specijaliziranih prodavaonica (*department stores*). Te su prodavaonice zamijenile dotadašnju dominaciju općih prodavaonica (*general stores*) i uspjeh gradile na manjem angažiranju osoblja i na prodaji većih količina. Nakon drugog svjetskog rata specijalizirane prodavaonice polako nestaju i zamjenjuju ih diskontne prodavaonice koje konkurentsku prednost grade na nižim cijenama proizvoda (*discount* = popust). Niže cijene rezultat su niže razine usluga koje su nude krajnjim potrošačima. Slijedi dominacija tzv. skladišnih klubova (*warehouse clubs*) koji su pružali male ili nikakve usluge krajnjim potrošačima, što im je omogućilo snižavanje cijena u maloprodaji. (shema 37)

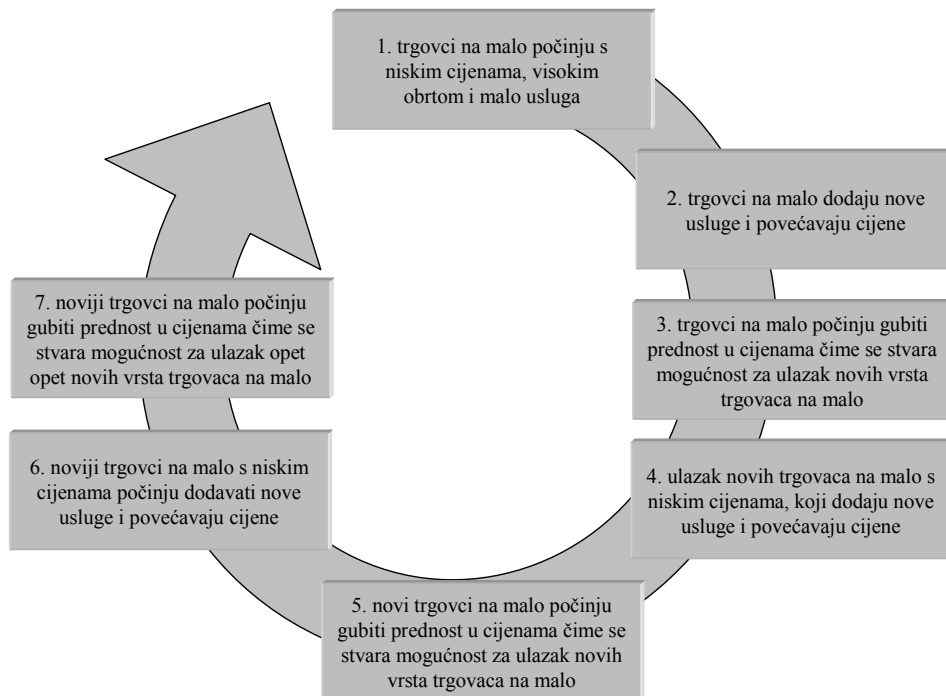
U godinama koje slijede osobito nakon 90-ih godina prošloga stoljeća prisutna su tri trenda:

Prvi, koji se vezuje za ekspanziju velikih ekskluzivnih prodavaonica koje prodaju prestižne odjevne i druge proizvode poznatih proizvođača kao što su *Nike*, *Louis Vuitton*, *Gucci*, *Lego* itd.

Drugi, ekspanzija lanaca prodavaonica koje prodaju proizvode po nižim cijenama kao npr. *Merkator*, *Mercantone*, *Wall Mart*, *Sears*, a koji su razgranali poslovanje po čitavom svijetu.

Treći, trend razvijanja marke trgovaca na malo kojom oni osvajaju krajnje potrošače iz oba segmenta tržišta – i prodaje proizvoda s visokim cijenama i prodaje proizvoda s niskim cijenama.

Sve navedeno upućuje na zaključak da je distribucijski sustav pod utjecajem dinamičkog okruženja koje djeluje na potrebu njegove stalne modifikacije, ali i razvoj distribucije uvjetuje dinamiku okruženja.

**Shema 37.** Kotač trgovine na malo

Izvor: Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 491.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Trgovina na malo ili maloprodaja obuhvaća aktivnosti prodaje proizvoda krajnjim potrošačima. Prokomentirajte značaj trgovine na malo.
2. 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?
3. 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.
4. 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.
5. Navedite po jedan primjer hrvatskih trgovaca na malo za prehrambene proizvode, tj. klasičnih prodavaonica, samoposluga, supermarketa, velikih prodavaonica i hipermarketa.
6. 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!
7. 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?
8. Objasnite “kotač” trgovine na malo. Što uvjetuje brzinu okretanja kotača trgovine na malo?

## INTERNET VJEŽBA: *Jumić*

*Jumić* je tvrtka koja se bavi maloprodajom i veleprodajom. U svojoj ponudi nudi preko 3500 artikala, od prehrambenih proizvoda i namještaja do tehničke robe i ostalog vezano za kućanstvo i turizam. Potrošačima također nudi prodajni program najpoznatijih hrvatskih, slovenskih i poljskih proizvođača namještaja za opremanje apartmana, stanova, kuća i poslovnih prostora, po izuzetno povoljnim cijenama. Posjetite *web*-stranicu tvrtke *Jumić*:

[www.jumic.hr](http://www.jumic.hr)

Pitanja:

1. Koji se tip trgovine na malo nalazi u sklopu tvrtke *Jumić*?
2. Koje su glavne funkcije trgovine na malo? Objasnite na primjeru tvrtke *Jumić*.
3. Smatrate li da je pružanje informacija krajnjim potrošačima o proizvodima kod tvrtke *Jumić* na zadovoljavajućoj razini? Obrazložite!

Slika 37. *web*-stranica tvrtke *Jumić*



Izvor: <http://www.jumic.hr> (10.01.05.)

## SLUČAJ: Odluke o maloprodaji poduzeća *Progips*, zastupnika proizvođača za sustave suhe gradnje<sup>84</sup>

Marko Dayvis direktor društva *Progips* zagledao se u točku na zidu prebirući po svojim mislima. Jučer je dobio zadatak da izradi elaborat o opravdanosti osnivanja maloprodajnih trgovina na području Republike Hrvatske. Prva misao bila mu je kako njima ne treba maloprodaja, već je bolje da se fokusiraju na proizvodnju i veletrgovinu, ali već jučer je uvidom u prvih nekoliko izvještaja sam sebi priznao da zadatak iziskuje malo dublju analizu nego što je smatrao. Čini se da je puno aspekata koji se moraju sagledati.

*Progips* je društvo sa svega 5 godina poslovanja. Društvo zastupa nekoliko grupacija proizvođača sustava suhe gradnje (gips, razni profili i pribor). U Hrvatskoj je prisutno u pet većih gradova: Osijek, Rijeka, Split, Varaždin i Zagreb. Trenutačno u četiri grada ima isključivo veleprodaju svojih proizvoda, dok u jednom ima i veleprodaju i maloprodaju. Društvo opskrbljuje preko 50 velikih trgovaca koji imaju razgranatu mrežu maloprodaje. Prošle je godine ostvarilo promet od 45 milijuna kn, što je porast od 2% u odnosu na prethodnu godinu, a narudžbe za sljedeće razdoblje obećavaju da bi 2005. godina mogla donijeti znatniji rast prodaje. Analizirajući ostvaren prošlogodišnji promet po centrima, Marko je uočio da je centar koji ima veleprodaju i maloprodaju, tj. Zagreb, ostvario najveći promet i to 18 milijuna kn, od čega je putem maloprodaje ostvareno 8,5 milijuna kn. Troškovi ovog centra bili su također najviši. “Logično”, razmišljao je Marko, “maloprodaja uvijek donosi i veće troškove, ali i veće marže”.

*Progips* svojim poslovnim parterima nudi vrhunsku tehničku podršku obzirom da obučava timove montažera u inozemstvu, kod samih proizvođača. Krajnjim korisnicima osigurava jedan besplatan posjet lokalnog majstora što nitko od konkurencije ne nudi. *Progips* veletrgovcima također osigurava garanciju dužu nego što je *Progipsu* osigurava proizvođač, dakle dio troškova uslijed kvarova na sebe preuzima *Progips*. Mnogi veletrgovci cijene upravo izvrsnu tehničku podršku koju primaju od *Progipsa* i često je to razlog zbog kojeg se odlučuju baš za *Progips* prilikom odabira dobavljača.

Marko je shvatio da je pred njim zahtjevan zadatak te da mora što hitnije napraviti traženi elaborat. Naime, sama izrada elaborata nije bila problem, već pitanje je li, uz postojeći promet u veleprodaji i već dobre odnose s 50 trgovaca koji imaju dobro razrađenu mrežu maloprodaje, potrebno da *Progips* razvija vlastitu maloprodajnu mrežu. S druge strane, podatak o najuspješnijem centru ga je izazivao. Uhvatio se analize kako bi i sam sebi što prije razjasnio relevantnost navedenih podataka.

<sup>84</sup> Slučaj pripremila mr. sc. Rahela Aničić – Čandrić pod mentorstvom prof. dr.sc. Brune Grbca

## 14. FIZIČKA DISTRIBUCIJA

### Ciljevi:

- Raspraviti prirodu fizičke distribucije.
- Utvrditi ciljeve fizičke distribucije i procesiranje narudžbi.
- Razumjeti manipulaciju proizvodima i skladištenje.
- Izučiti upravljene zalihama i prijevoz.
- Opisati fazu vrednovanja i kontrole.
- Prepoznati nove trendove u fizičkoj distribuciji.

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 vezi s kanalima distribucije, a obuhvaća plansko kretanje sirovina i repromaterijala unutar gospodarskih subjekata i proizvoda do potrošača. Obradene informacije se prosljeđuju odjelima za narudžbu, pogonu za proizvodnju i vanjskim snadbjevačima, 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 skladištenje, upravljanje zalihama i prijevoz.

Fizička distribucija pod utjecajem je promjena u okruženju i njima se prilagođava. S tim u vezi u završnom dijelu ističu se trendovi vezani za fizičku distribuciju.

## 14.1. POIMANJE FIZIČKE DISTRIBUCIJE

Fizička distribucija kao sastavni dio sustava distribucije prisutna je kod proizvođača, trgovca na veliko i trgovca na malo. Svrha fizičke distribucije je u dopremanju proizvoda u pravo vrijeme, na pravo mjesto i to bez oštećenja. Kroz fizičku distribuciju osigurava se i protok informacija potrebnih za donošenje poslovnih odluka vezanih za distribuciju.

Fizička distribucija koja se naziva i marketing logistikom<sup>85</sup> u širem je kontekstu sastavni dio upravljanja logistikom. Upravljanje logistikom obuhvaća upravljanje s dva procesa. Prvi je upravljanje tokom ulaza proizvoda (sirovine, repromaterijal i ostali proizvodi) u gospodarske subjekte, tzv. fizičko opskrbljivanje. Drugi je upravljanje tokom gotovih proizvoda od gospodarskih subjekata do potrošača, tzv. fizička distribucija.

Upravljanje logistikom je planiranje, implementacija i kontrola učinkovitosti toka proizvoda i skladištenja te pripadajućih informacija između točke stvaranja i točke potrošnje, a u cilju susretanja potreba potrošača.

Navedeno poimanje logistike temelji se na stavovima udruge profesionalaca vezanih za upravljanje opskrbom (*Council of Supply Management Professionals – CSCMP*) koja je reorganizacijom 2004. godine proizašla iz vijeća za upravljanje logistikom (*Council of Logistic Management – CLM*)<sup>86</sup>

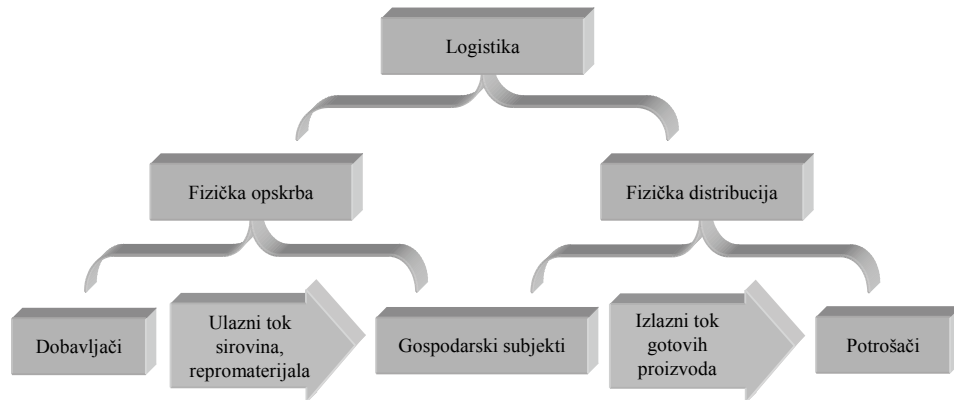
<sup>85</sup>Kotler, Ph. - Armstrong, G., - Saunders, J., - Wong, V., Principles of: Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 762.

<sup>86</sup><http://www.clmcf.org/about/definitions.php> - prema navedenom izvoru logistika je proces planiranja, implementacije i kontrole efikasnog i troškovno optimalnog toka i uskladištenja sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda i pripadajućih informacija, od mjesta nastanka do mjesta potrošnje, s ciljem zadovoljenja zahtjeva potrošača.



Odnosi između fizičke opskrbe, fizičke distribucije i logistike prikazani su na shemi 38.

**Shema 38.** Odnosi između fizičke opskrbe, distribucije i logistike



Izvor. Preradeno prema Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 445.

Na značaj logistike ukazuju rezultati mnogih istraživanja.<sup>87</sup> Npr. Martin i Grbac utvrdili su da je za ostvarenje razvoja u uvjetima tranzicije potrebno poslovanje usredotočiti ne samo na potrošače, već i na dobavljače, čime se pridonosi jačanju tržišne orijentacije gospodarskih subjekata.<sup>88</sup> Logistika i upravljanje logistikom izvan je interesa ove točke, već se pozornost posvećuje analizi fizičke distribucije kao odrednici ispunjavanja očekivanja potrošača.<sup>89</sup>

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.

<sup>87</sup> Ellinger, A. E. Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in Supply Chain, *Industrial Marketing Management*, 29, 2000., str. 85-96.

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.

<sup>88</sup> Martin, J., H. - Grbac, B., Using Supply Chain Management to Leverage a Firm's Market Orientation, *Industrial Marketing Management*, 32, 1, siječanj, 2003., str. 25-38.

<sup>89</sup> Zainteresirani za raspravu o logistici upućuju se na sljedeće izvore:

Fisher, M. L., What is the right supply chain for your product? *Harvard Business Review*, ožujak-travanj, 1997., str. 105-116.

Cannon, Joseph P. and Christian Homburg (2001), "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs," *Journal of Marketing*, 65(1), str. 29-43.

Ballou, R. H., Stephen M.G., and Ashok, M. (2000), "New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities," *Industrial Marketing Management*, 29, str. 7-18.

Zbog situacija u kojoj se kao 3. maj mogu pojaviti i drugi proizvođači, proizvođači razvijaju vlastitu fizičku distribuciju. Oni raspoložu znanjem i opremom kako bi se izbjegle situacije koje bi mogle dovesti do prekida proizvodnog procesa.

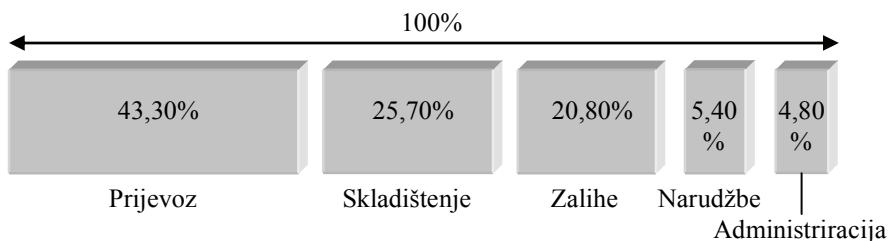
Za veletrgovca fizička distribucija od osobitog je značaja jer se veletrgovac nalazi u sredini kanala distribucije između proizvođača i trgovine na malo kao potrošača. U tu svrhu veletrgovci izgrađuju sofisticirani sustav kojim mogu pratiti i upravljati tokom proizvoda od proizvođača do potrošača.

Trgovci na malo također razvijaju svoj sustav fizičke distribucije jer moraju osigurati odgovarajuću razinu zaliha, voditi brigu o skladištenju i prijevozu proizvoda do krajnjih potrošača.

Rachman<sup>90</sup> fizičku distribuciju poima kao je proces skladištenja i kretanja proizvoda po kanalima marketinga, dok je za Pridea i Ferrella<sup>91</sup> fizička distribucija aktivnost koja se koristi da bi se proizvod pokrenuo od proizvođača do krajnjih potrošača.

Uvažavajući navedeno, fizička distribucija se poima kao proces kojim se proizvod usmjerava od mjesta njegovog nastanka do mjesta njegove potrošnje. Usmjeravanje proizvoda od mjesta njegovog nastanka do mjesta njegove potrošnje polazište ima u ciljevima koje se želi time ostvariti te znanju i sredstvima koja je potrebno savladati i/ili osigurati. Gospodarski subjekti za uspješnu realizaciju ciljeva fizičke distribucije nužno trebaju ovladati znanjem o obradi narudžbi, rukovanjem proizvodima, znanjem o skladišnom poslovanju, upravljanju zalihama i prijevozu. Stručnjaci marketinga nastoje povećati razinu zadovoljstva potrošača u kanalima distribucije pored ostaloga i snižavanjem ukupnih troškova fizičke distribucije.

**Shema 39.** Udio pojedinih troškova fizičke distribucije



Izvor: 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.

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%.(shema 39).

<sup>90</sup> Rachman, D.J.: op. cit., str. 420.

<sup>91</sup> Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: op. cit., str. 369.

## 14.2. PROCES FIZIČKE DISTRIBUCIJE

Uspješna realizacija fizičke distribucije vezuje se za upravljački proces koji se temelji na definiranju ciljeva koji se planiraju ostvariti, razvijanju procesa naručivanja, upravljanju zalihama, organizaciji prijevoza, te kontroli i vrednovanju postignutog.

Proces fizičke distribucije temelji se na šest faza koje su međusobno povezane (shema 40).

Prva faza vezana je za definiranje ciljeva fizičke distribucije. Za realizaciju postavljenih ciljeva fizičke distribucije potrebno je uspostaviti sustav procesiranja narudžbi, manipulacije proizvodima, upravljanja zalihama i prijevoza. Na kraju, gospodarski subjekti evaluiraju i kontroliraju efikasnost i učinkovitost fizičke distribucije.

**Definiranje ciljeva fizičke distribucije.** Dva temeljna cilja fizičke distribucije odnose se na smanjivanje troškova fizičke distribucije i povećanje razine zadovoljstva potrošača. Ta su dva cilja oprečna, tj. sa smanjivanjem troškova distribucije u pravilu se smanjuje i razina usluge potrošačima, i obrnuto, s većom razinom usluga u fizičkoj distribucije povećavaju se troškovi njihove realizacije. Navedeno je za marketing-stručnjake novi izazov – izazov pronalaženja primjerene ravnoteže između ta dva cilja.

Nekoliko odrednica utječe na razinu zadovoljstva potrošača fizičkom distribucijom. Potrošači će biti zadovoljniji ako se isporuka proizvoda ostvari na vrijeme, ako je ponuđen sustav pomoću kojega potrošač može svakog trenutka pratiti kretanje proizvoda i saznati gdje mu se pošiljka nalazi, ako su ispunjena obećanja distributera, te ako proizvodi na odredište dolaze neoštećeni. Npr. ciljevi mogu biti postavljeni na sljedeći način:

- 95% narudžbi dostavit će se unutar 24 sata,
- održat će se sva dana obećanja,
- potrošači uvijek znaju mjesto gdje se proizvodi nalaze,
- prodajno osoblje koncentrira se na usluživanje samo jednog potrošača,
- manje od 1% proizvoda stiže oštećeno i
- 98% narudžbi se realizira kompletno i korektno.<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., str. 489.

**Shema 40.** Proces fizičke distribucije

Izvor: prilagođeno prema Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2nd ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 531-545; Dibb, S., Simkin, L., Pride W. M., Ferrell, O. C., Marketing, Mate, Zagreb, 1995., str. 372-388.

Povećanje ili smanjivanje razine usluga fizičke distribucije izravno utječe na ukupne troškove fizičke distribucije. Ukupni troškovi vezani su za procesiranje narudžbi, upravljanje zalihama i za organizaciju prijevoza. Smanjivanje troškova može se ostvariti npr. na upravljanju zalihama ili po osnovi nekih drugih troškova. Moguća je situacija da se za jednu aktivnost i mogu smanjiti troškovi, ali je jednako tako moguće da se za ostale aktivnosti troškovi povećavaju. Za potrošača je bitno ukupno, a ne pojedinačno smanjenje troškova. Iz tih razloga marketing-stručnjak razmatra troškove fizičke distribucije u cijelosti, a ne parcijalno za pojedinu aktivnost.

**Procesiranje narudžbi.** Druga faza u procesu fizičke distribucije je procesiranje narudžbi. Procesiranje narudžbi je u stvari primanje narudžbi, prijenos informacija o narudžbama i isporuka traženih proizvoda.

Procesiranje narudžbi započinje primanjem narudžbe od nekog potrošača. 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. Taj postupak je jednostavan u slučaju kad je broj narudžbi malen i/ili kad su narudžbe jednoobrazne. Mnogo je složeniji kad se radi o mnogobrojnim narudžbama u kratko vrijeme i kada se te narudžbe bitno razlikuju. Što je procesiranje narudžbi složenije koriste se složeniji softverski programi za njegovu obradu.

Procesiranje narudžbi završava pripremanjem dokumentacije koja prati proizvod i organiziranjem isporuke proizvoda potrošačima.

**Manipulacija proizvodima i skladištenje.** Manipulacija proizvodima utječe na skladišno poslovanje i pripremu proizvoda za prijevoz. Na osnovi dobivene narudžbe potrebno je proizvode pripremiti za isporuku potrošačima. Naručeni proizvodi se izdvajaju od drugih uskladištenih proizvoda, pakiraju i spremaju za isporuku potrošačima. U tu svrhu danas se često koriste suvremena sredstva za racionalizaciju prijevoza – palete i kontejneri. Proizvodi se pakiraju u odgovarajuću ambalažu, slažu na palete ili u kontejnere.

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.

U skladištu se obavlja više funkcija – primitak proizvoda u skladište, identifikacija proizvoda i njegovo označavanje, sortiranje proizvoda prema određenim kriterijima, držanje proizvoda tako da bude na raspolaganju kad se ukaže potreba, odvajanje proizvoda od zaliha, svrstavanje proizvoda i priprema za isporuku te otprema proizvoda.<sup>93</sup>

Razlikuje se više vrsta skladišta od kojih su najznačajnija:

- skladišta pojedinog gospodarskog subjekta,
- skladišta tvrtki koje se bavi iznajmljivanjem skladišnog prostora i
- skladišta distribucijskog centra.

Gospodarski subjekti posjeduju ili iznajmljuju skladišta ako se time racionalizira poslovanje ili ako priroda proizvoda zahtijeva osobiti tretman skladištenja koji se ne može realizirati kod drugih subjekata.

Određene tvrtke specijaliziraju se za pružanje usluga skladištenja tj. iznajmljivanja skladišnog prostora. U određenim situacijama te tvrtke pružaju i neke druge dodatne usluge vezane za skladištenje, kao što su usluge primanja proizvoda, sortiranja, pripreme proizvoda za isporuku i otpreme proizvoda.

Skladišta distribucijskog centra ili distribucijsko središte pruža na redovitoj osnovi više usluga uz skladištenje. Osnovna funkcija distribucijskog centra nije skladištenje već je skladištenje sastavni dio ukupne usluge distribucijskog centra. Distribucijski centar je centralizirano skladište koje prima proizvode od proizvođača i veletrgovaca, razvrstava ih prema primljenim narudžbama i isporučuje potrošačima. Dakle, distribucijski centar ima aktivnu ulogu prema toku proizvoda a ne pasivnu – skladištenje proizvoda.<sup>94</sup>

**Upravljanje zalihama.** Upravljanje zalihama značajno je za svaki gospodarski subjekt jer troškovi zaliha znatno opterećuju poslovanje. Upravljanjem zalihama osigurava se redoviti tok proizvoda prema zahtjevima potrošača. Cilj je smanjiti troškove zaliha, ali i osigurati mogućnost brze reakcije na potrebe potrošača. Skupina autora navodi da upravljanje zalihama obuhvaća razvijanje i održavanje prikladnog proizvodnog programa u cilju zadovoljavanja potreba potrošača.<sup>95</sup>

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. U tu svrhu može poslužiti model optimalne veličine

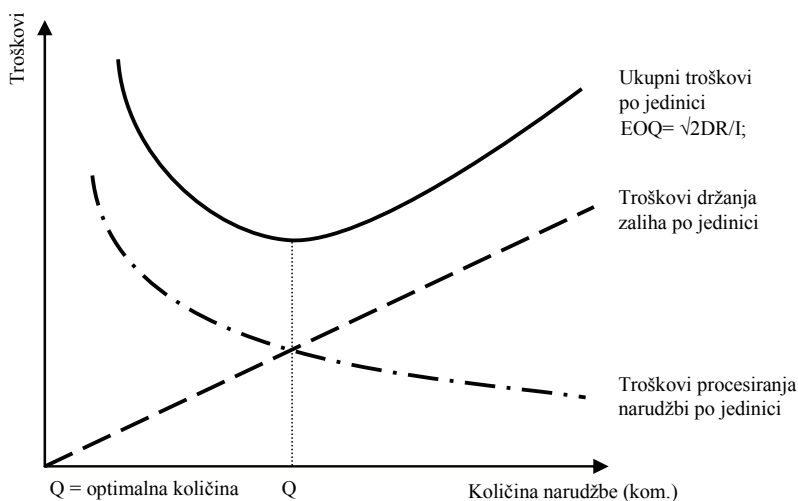
<sup>93</sup> Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: op. cit., str. 376.

<sup>94</sup> Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: op. cit., str. 377.

<sup>95</sup> Dibb, S. - Simkin, L. - Pride W. M. - Ferrell, O. C., op. cit., str. 380.

zaliha (*Economic order quantity –EOQ*).<sup>96</sup> Model je prikazan na grafikonu ?? iz kojega je vidljivo da ukupni troškovi predstavljaju zbroj troškova obrade narudžbi i troškova držanja zaliha. Troškovi držanja zaliha rastu s povećanjem količina proizvoda na skladištu, a troškovi obrade narudžbi (po proizvodu) se smanjuju. Točka u kojoj su ukupni troškovi po jedinici najniži je točka (Q) optimalne količine proizvoda.

**Grafikon 15.** Model optimalne veličine narudžbe



Q = optimalna količina

Izvor: Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 596.

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.

**Prijevoz.** Aktivnost prijevoza je od iznimne važnosti kako zbog same funkcije tako i zbog utjecaja na ukupne troškove fizičke distribucije. Procjenjuje se da troškovi prijevoza iznose i do 45% ukupnih troškova fizičke distribucije.<sup>97</sup> Navedeno potiče da se izboru prijevoznih sredstava pristupi s osobitom pozornošću. Izborom adekvatnog prijevoznog sredstva podiže se razina usluge fizičke distribucije i po toj osnovi razina zadovoljstva potrošača.

Razlikuju se tri osnovna oblika prijevoza: kopnom, vodom ili zrakom. Kopnom prijevoz se odvija željeznicom, motornim vozilima i cjevovodima. Zračnim

<sup>96</sup> Formula za optimalnu veličinu narudžbi je

D = ukupna potražnja,

R = troškovi obrade narudžbi,

I = godišnji troškovi držanja jednog proizvoda na zalihu.

Skinner, S.J.: op. cit., str. str. 505, prema McLaughlin, S. F., Pickhardt, C. R., Quantitative Techniques for Management Decisions, Houghton Mifflin, Boston, 1978., str. 104-119.

<sup>97</sup> Assael, H.: op. cit., str. 539.

putem prijevoza se organizira zrakoplovima, a vodom (more, jezera, rijeke) brodovima. Svaki od navedenih oblika i sredstva prijevoza ima više prednosti i nedostataka.

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.

**Vrednovanje i kontrola.** Posljednja faza procesa fizičke distribucije je vrednovanje i kontrola donesenih odluka i poduzetih aktivnosti vezano za procesiranje narudžbi, manipulaciju proizvodima i skladištenje, upravljanje zalihama i organiziranje prijevoza. Vrednovanjem i kontrolom uspoređuju se ostvareni rezultati s ciljevima koji su postavljeni za fizičku distribuciju. Tako npr. kao indikator ostvarenja ciljevi mogu biti mjereni i kontrolirani:

- vremenom potrebnim za procesiranje određene narudžbe,
- vremenom potrebnim za isporuku određene pošiljke,
- postotkom proizvoda koji se dopremi neoštećen,
- vremenom skladištenja proizvoda,
- postotkom proizvoda koji stigne na vrijeme,
- udjelom troškova fizičke distribucije u odnosu na prodaju.<sup>98</sup>

Utvrđena odstupanja se korigiraju, bilo da su predmet korekcije aktivnosti kojima se ispravljaju nepovoljni rezultati ili ciljevi ako su postavljeni preambiciozno, bilo da se iz objektivnih razloga ne mogu ostvariti.

---

<sup>98</sup> Assael, H.: op. cit., str. 543.

### 14.3. TRENDOWI U FIZIČKOJ DISTRIBUCIJI

Danas, stručnjaci marketinga fizičkoj distribuciji pristupaju kao cjelini, a ne kao realizaciji pojedinačnih operacija fizičke distribucije. Fizičkom distribucijom teži se ostvarivanju veće uspješnosti na osnovi kombinacije različitih oblika prijevoza kopnom, morem ili zrakom. Koordinacijom dvaju ili više oblika prijevoza minimiziranju se nedostaci jednog i maksimiziraju prednosti drugog oblika prijevoza. Najčešće se susreću kombinacije željezničkog i cestovnog prijevoza, cestovnog prijevoza i prijevoza brodom, te kombinacija cestovnog prijevoza i zračnog prijevoza.

Na fizičku distribuciju bitno utječe razvitak tehnologija, i to osobito tehnologija koje podupiru praćenje proizvoda te komunikacijskih tehnologija. Npr. fizička distribucija se odvija uz pomoć satelitskog praćenja toka proizvoda od jedne do druge destinacije, EDI sustava (*Electronic Data Interchange*) kojima se bar-kodovi čitaju laserskim skenerima i podaci pohranjuju u računalo te koriste za upravljanje fizičkom distribucijom, pomoću računala koja primaju usmene naredbe (*Voice Recognition System*) te elektronske razmjene podataka gdje računala primaju narudžbe automatski i prosljeđuju naredbe itd.

Fizička distribucija pored toka proizvoda vodi računa i o protoku informacija. Mnoge se komunikacije svode na administraciju i slanje doku-menata u papirnatom obliku. Navedeno bitno otežava i usporava protok informacija. Iz tih razloga na međunarodnoj razini razvijen je sustav elektronske komunikacije između prodavača i potrošača koji se naziva IFTM (*International Forwarding and Transportation Message*).<sup>99</sup> IFTM sustav se dograđuje i usavršava, ali u biti omogućuje zamjenu klasičnih papirnatih dokumenata s elektroničkim dokumentima vezanima za naručivanje, dostavu i plaćanje. S razvojem fizičke distribucije odnosi između potrošača i tvrtki koje pružaju usluge fizičke distribucije bit će sve više temeljeni na partnerstvu. Pri tome se potrošači više neće zadovoljavati time da prijevoz bude organiziran na način da proizvod stigne brzo, već da se isporuka izvrši brzo i na vrijeme. Pri tome “na vrijeme” znači niti ranije niti kasnije od utvrđenog termina već *JIT (Just In Time)*.

Za unapređenje odnosa među partnerima tvrtke koje provode fizičku distribuciju stalno inoviraju svoje aktivnosti i uspoređuju se s konkurentnim tvrtkama. Navedeno se ostvaruje *benchmarkingom*, odnosno komparativnom analizom rezultata svake funkcije u usporedbi s konkurencijom. Rezultati *benchmarkinga* potiču tvrtke na reakcije i unapređenje poslovanja. Kinnear, Bernhardt i Krentler smatraju da *benchmarking* može biti primjenljiv kod fizičke distribucije uvažavajući sljedeći postupak:<sup>100</sup>

- utvrditi koje funkcije fizičke distribucije su predmet *benchmarkinga*, npr. upravljanje zalihama,
- identificirati parametre koje potrošači smatraju ključnima, u slučaju upravljanja zalihama to može biti broj dana koji je potreban za popunjavanje zaliha,

<sup>99</sup> Seideman, T., Worldwide Messaging Standards Inch Closer, Journal of Commerce, 17. veljače, 1989., 1A.2A.

<sup>100</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 422.



- definirati najbolje tvrtke koje su konkurenti i koje imaju najbolje rezultate npr. vezano za upravljanje zalihama,
- identificirati praksu koju provode najbolje tvrtke,
- poduzeti akcije da se utvrđene razlike anuliraju,
- provesti vrednovanje poduzetih aktivnosti i
- nastaviti s procesom *benchmarkinga*.

Rezultati jednog istraživanja ukazuju na najbolje tvrtke u različitim aktivnostima fizičke distribucije, što može poslužiti kao polazište za *benchmarking*.<sup>101</sup>

**Tablica 21.** Najbolje tvrtke u pojedinim aktivnostima fizičke distribucije

Područje aktivnosti	Naziv tvrtke
Unutarnji prijevoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Digital Equipment Corporation</i></li> <li>• <i>Dow Chemical</i></li> </ul>
Usluge potrošačima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>American Express</i></li> <li>• <i>L.L. Bean</i></li> </ul>
Vanjski prijevoz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Procter &amp; Gamble</i></li> <li>• <i>3M Corporation</i></li> </ul>
Upravljanje vlastitim voznim parkom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Frito-Lay</i></li> <li>• <i>Harley Davidson</i></li> </ul>
Skladištenje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Hershey Foods</i></li> <li>• <i>Kodak</i></li> </ul>
Upravljanje materijalom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Du pont</i></li> <li>• <i>Motorola</i></li> </ul>

Izvor: 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. 423 prema Foster, T., Searching for the Best, Distribution, ožujak, 1992., 31-34.

Nadalje, više tehnoloških i poslovnih trendova utječe na fizičku distribuciju. Od osobitog su značenja automatizacija procesa, elektronička distribucija, utjecaj okruženja, ugovori s trećom strankom, partnerstvo, kvaliteta u prijevozu i globalizacija distribucije.

Ručna manipulacija je prošlost. Računalna tehnologija i razvijanje softverskih programa za fizičku distribuciju bitno su unaprijedili njezino odvijanje. Jedno od glavnih ciljeva automatizacije je osigurati marketing-stručnjacima podatke na osnovi kojih mogu donositi pravovaljane odluke.

Nadalje, prisutan je trend elektroničke distribucije kojom se proizvodi pogodni za fizičku distribuciju putem interneta dostavljaju na *e-mail* adrese potrošača.

<sup>101</sup> Kinneer, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 423 prema Foster, T., Searching for the Best, Distribution, ožujak, 1992., 31-34.

Navedeno je vezano za kupnju i dostavu proizvoda putem interneta. Dakako da se to odnosi samo na one proizvode koji se na taj način mogu “prevoziti”. Danas su to razne informacije, baze podataka, softverski programi. Očekuje se da će se s razvojem tehnologije koja će omogućiti sažimanje podataka uskoro u elektroničkom obliku kao proizvodi nalaziti filmovi, glazba, knjige te zabavni programi, što će u konačnici revolucionalizirati fizičku distribuciju kakvu danas poznajemo.

U razvijenijim gospodarstvima prisutan je trend nastajanje specijaliziranih tvrtki za fizičku distribuciju, tako da se i proizvođači i potrošači, osobito oni koji djeluju na poslovnom tržištu, rješavaju fizičke distribucije i ugovorno prepuštaju njeno obavljanje trećima – specijaliziranim tvrtkama. Tako se npr. pivovara *Coors*, nakon što je godinama izravno plasirala pivo na adrese 650 distributera, odlučila povezati na partnerskim odnosima s 24 subjekta koji raspolažu skladištima s rashladnim uređajima i s *Burlington Northern* željeznicom. Navedenom organizacijom i korištenjem satelitske tehnologije *Coors* je smanjio troškove i povećao profitabilnost.<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: op. cit., str. 406.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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!
2. 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 smanjite ukupne troškove?
3. Dva temeljna cilja fizičke distribucije odnose se na smanjivanje troškova fizičke distribucije te povećanje razine zadovoljstva potrošača. Ta su dva cilja oprečna. Kako biste postigli ravnotežu između njih?
4. Proces fizičke distribucije odvija se kroz nekoliko faza. Opišite ga te pritom razmislite može li se redosljed pojedinih faza zamijeniti.
5. Za marketing stručnjake dva su ključna pitanja u vezi držanja zaliha: kada ponovno naručiti proizvode i koju količinu proizvoda naručiti. Potrebno je utvrditi optimalnu razinu zaliha. U tu svrhu može poslužiti model optimalne veličine zaliha. Prikažite ga grafički!
6. Alternativa držanju zaliha i upravljanju njima je JIT (*Just In Time*) koncept. Objasnite koncept JIT, te navedite koji su preduvjeti potrebni za provođenje JIT upravljanja zalihama.
7. Kao i u svim drugim područjima, tako su i u fizičkoj distribuciji prisutni određeni trendovi. Navedite nekoliko. Možete li predvidjeti i neke buduće trendove?
8. Radi unapređenja odnosa među partnerima tvrtke koje provode fizičku distribuciju stalno inoviraju svoje aktivnosti i provode *benchmarking*, odnosno komparativnu analizu rezultata svake funkcije u usporedbi s konkurencijom. Zamislite da Vas je kao konzultanta angažirala tvrtka *Getro*. Provedite je kroz korake *benchmarkinga*!

## INTERNET VJEŽBA: HŽ cargo

HŽ cargo je sastavni dio HŽ-ova temeljnog poslovnog područja HŽ Prijevoz, koji obavlja poslove prodaje u unutarnjem i međunarodnom teretnom prijevozu te poslove osiguranja prijevoznih sredstava potrebnih za obavljanje prijevozne djelatnosti. Posjetite web-stranicu poduzeća:

www.hznet.hr

Pitanja:

- 1) Dva su temeljna cilja fizičke distribucije: povećanje razine zadovoljstva i smanjenje troškova. Kako ove oprečne ciljeve balansira HŽ cargo?
- 2) Proces fizičke distribucije odvija se u nekoliko faza. Koje od navedenih faza ulaze u poslovanje HŽ cargo?
- 3) Mislite li da je IFTM sustav potreban jednom poduzeću kao što je HŽ cargo? Pojasnite!

Slika 38. web-stranica tvrtke HŽ cargo

The screenshot shows the HŽ cargo website interface. At the top, there are language options (deutsch, english) and a 'vozni red' (timetable) link. Below this is a navigation bar with the HŽ logo and 'hrvatske željeznice' text. The main content area is divided into several sections:

- vozni red**: A search form with 'od' and 'do' fields, a 'put' field, and a 'upit' button. Below it are links for 'vozni red' and 'on-line kašnjenja', and contact information: 'Informacije: 060 333 444'.
- objavljene**: A list of news items including 'Radovi - autobusom umjesto vlakom', 'Rekonstrukcija stajališta Gajnice', and 'Hrvatske željeznice na...'. Below this is a 'PANORAME' section with an image of a train.
- ekološke prednosti**: A section titled 'Željeznica je održivi oblik prijevoza, poštuje čovjeka i prirodu...' with a link to 'opširnije'.
- marketing**: A list of marketing activities including 'Posloводство', 'Novi proizvodi i usluge', 'Oglašavanje u HŽ-u', 'Željeznički plakati', and 'Aktualnosti'. Below this is an 'ON-LINE IGRE' section with cartoon characters.
- anketa**: A survey section titled 'Ocjenom od 1 do 5 ocijenite novu urbanu opremu (klupe, koševi, stalci za bicikle) u kolodvorima: VK, SB i BJ'. It features a rating scale from 1 to 5 and a 'glasaj' button.

At the bottom, there is a footer with a navigation menu including 'panorame', 'fotoalbum', 'mreža', 'kultura', 'zanimljivosti', 'natječaji', 'potrošač', 'knjiga gostiju', and 'linkovi'. The footer also contains the text 'impressum' and 'optimizirano za rezoluciju 1024 x 768, IE5+ copyright © hrvatske željeznice'.

Izvor: <http://www.hznet.hr>

## SLUČAJ: Poduzeće za veletrgovinu i trgovinu na malo metalnom galanterijom *Metal-Ve*<sup>103</sup>

Ivica Zlatni, komercijalista u poduzeću za trgovinu na veliko i malo metalnom galanterijom *Metal-Ve* iz Garešnice upravo je završio još jedan telefonski poziv u kojemu se njihov potrošač žali da u dostavnici nedostaje jedan proizvod koji je kupio. Bilo bi sve u granicama normale, razmišljao je Ivica, da je to proizvod male vrijednosti. Ali ovako s proizvodom čija je cijena iznad 1.500 kn to ne vodi dobromu. Kad je završio razgovor Ivica je otišao do svog šefa Milivoja Mađara da mu iznese problem koji mu se javio već drugi put ovaj tjedan. Milivoju je pao mrak na oči. S problemom je već upoznat, jer traje duže vrijeme, ali nikako da se uprava (koje je i sam član) dogovori oko njegovog rješenja. Milovoj je smatrao da je rješenje u uvođenju IFTM (*International Forwarding and Transportation Message*) sustava, te cjelokupnoj informatizaciji tvrtke. Na taj način bi mogli bolje, brže i kvalitetnije opsluživati potrošače. Milivoj je znao da uprava mora donijeti odluku o rješenju problema što prije. Pored toga, više od svega, želio je ostale članove uprave uvjeriti o prednosti IFTM sustava, ali to je bezuspješno pokušavao već duže vrijeme. Dogovorili su se da Ivica za petnaest dana tj. do 10. prosinca 2004. godine donese detaljan prijedlog s *cost-benefit* analizom uvođenja IFTM-a, te da predloži još druge dvije varijante koje bi barem djelomično mogle riješiti problem, ali bi zbog svojih manjih troškova kratkoročno bile prihvatljivije za upravu. Najbitnije je, zaključio je Milivoj, da se nešto hitno poduzme.

Poduzeće za trgovinu na veliko i malo metalnom galanterijom *Metal-Ve* osnovano je prije deset godina u Garešnici. *Metal-Ve* započinje poslovanje otvaranjem prodavaonice metalne galanterije, a kasnije širi svoje poslove i na veletrgovinu. Zbog svog bogatog proizvodnog programa, koji uključuje proizvode poznatih talijanskih, austrijskih, njemačkih, španjolskih te čeških proizvođača, postali su poslovni partner većine hrvatskih gospodarskih subjekata koji u svom poslovanju koriste proizvode iz metalne galanterije (strojeve za obradu aluminijskih i drugih vrsta profila, kompresore, panele, razne vrste okova...), bilo za proizvodnju finalnih proizvoda, bilo za daljnju prodaju kroz maloprodajne trgovine. Poduzeće *Metal-Ve* većinu proizvoda iz svog prodajnog programa uvozi izravno od proizvođača.

Na svojem skladištu *Metal-Ve* ima preko 15.000 proizvoda, a postoji i mogućnost kataloške nabave više od 60.000 različitih proizvoda. Vrijednosti poduzeća su stalno poboljšavanje i proširivanje prodajnog programa, te konstantno poboljšavanje razine usluge potencijalnim i budućim potrošačima. Briga za potrošače, velika količina proizvoda u prodajnom programu, te broj potrošača svrstavaju poduzeće *Metal-Ve* među vodeće tvrtke u njegovoj grani djelatnosti. Naglasak poslovanja je stavljen na kvalitetu, bogat prodajni program, te pouzdanost.

Telefon je zazvonio kada je Ivica ulazio u ured. Ponadao se kako nije opet u pitanju neka pogreška kod poslovnog partnera. Nakon što je spustio slušalicu odlučio je čim prije započeti s radom na zadatku, jer ne želi na svaki telefonski poziv odgovarati sa strepnjom.

<sup>103</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, dipl. oec., magistrandica, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca



# **STRATEGIJA PROMOCIJE**

## IV. STRATEGIJA PROMOCIJE

Komunikacija između sudionika na tržištu je odrednica realizacije strategije nastupa na tržištu. Učinkovito komuniciranje je presudno za uspjeh na tržištu neovisno o tome plasira li se računalo, turistička usluga ili politička ideja. Vrlo često zbog neprimjerene komunikacije mnoge strategije doživljavaju neuspjeh slično kao što u privatnom ili poslovnom životu loša komunikacija između partnera izaziva nesporazume i negativne posljedice.

Komunikacijska aktivnost kojom proizvođači informiraju potrošače o svojoj ponudi objekt je razmatranja u sljedećim točkama i naziva se promocija. Druga komunikacijska aktivnost kojom potrošači pružaju informacije prodavačima vezana je za istraživanje tržišta i nije objekt daljnje rasprave.<sup>308</sup>

Promocija je komunikacijska aktivnost koju provode nositelji ponude s ciljem da obavještavaju, potiču i podsjećaju potrošače o pojedinom gospodarskom subjektu, njegovoj ponudi i poslovnoj aktivnosti. Komuniciranje nositelja ponude s potrošačima, neovisno o tome radi li se o potrošačima krajnje potrošnje ili o onima koji djeluju na poslovnom tržištu, odvija se pomoću više komunikacijskih aktivnosti kao što su oglašavanje, osobna prodaja, unapređenje prodaje, te publicitet i odnosi s javnošću. Navedene komunikacijske aktivnosti mogu se kombinirati, a rezultat kombinacije je promocijski miks.

Za razumijevanje strateških mogućnosti promocijskog miksa potrebno je prethodno raspraviti proces komunikacije, razumjeti učinke aktivnosti promocijskog miksa i raspraviti koncepciju integralnog marketing-komuniciranja.

U nastavku se nakon rasprave o polazištima komuniciranja s tržištem razmatraju aktivnosti promocijskog miksa u kontekstu definiranja strategije pojedinih promocijskih aktivnosti.

---

<sup>308</sup> Istraživanje tržišta detaljno je prezentirano u autorovoj knjizi "Marketing – koncepcija, imperativ, izazov", Ekonomski fakultet Rijeka, 2005., str. 283-347.

## 15. POLAZIŠTA U KOMUNICIRANJU S TRŽIŠTEM

### Ciljevi:

- Razumjeti proces komuniciranja.
- Raspraviti integralno marketing-komuniciranje.
- Opisati promocijski miks.
- Istaknuti temeljne osobitosti aktivnosti promocijskog miksa.
- Izučiti ciljeve promocije.
- Analizirati promocijske strategije.



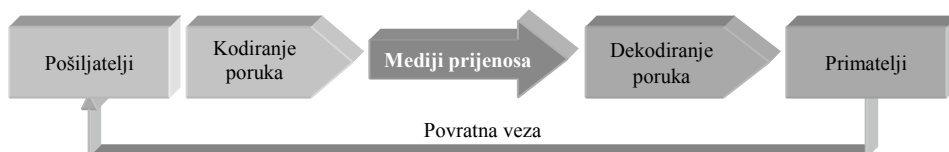
## 15.1. PROCES KOMUNICIRANJA S TRŽIŠTEM

Uspjeh gospodarskih subjekata nije moguće ostvariti bez komunikacije s tržištem, odnosno bez prijenosa poruka između prodavača i potrošača. Komunikacija s tržištem je prijenos onih poruka koje se odnose na njihove međusobne relacije. Komuniciranje s tržištem je dvosmjerni proces. U jednom smjeru idu informacije o ponudi gospodarskog subjekta prema potrošaču, a u drugom smjeru njegovi stavovi i reakcije na ponudu. Prvi smjer, kako ističe Meler, ostvaruje se promocijskim aktivnostima, a drugi je rezultat istraživanja tržišta.<sup>309</sup> U daljnjem razmatranju objekt rasprave bit će samo onaj dio komuniciranja s tržištem koji se odnosi na promocijske aktivnosti pojedinog gospodarskog subjekta i reakcije potrošača na te aktivnosti.

Npr. tvrtka *T-com*<sup>310</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>311</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.

U procesu komuniciranja s tržištem javljaju se pošiljatelji poruka (prodavači), koji stvaraju poruku (kodiranje) i koriste razne medije za njen prijenos, i primatelji poruka (potrošači) koji dekodiraju poruku i reagiraju na dobivenu poruku. 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 razumije poruku, ali ga ona ne potiče na reakciju (shema 41).

**Shema 41.** Proces komuniciranja



Izvor: prerađeno prema Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: *Contemporary Marketing Wired*, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., str. 565.

Pošiljatelji poruka ili izvori poruke su gospodarski subjekti, razne skupine osoba ili pojedinci koji imaju poruku koju žele usmjeriti prema drugim gospodarskim subjektima, skupinama osobama ili pojedincima – primateljima.

Komunikacija između pošiljatelja i primatelja je moguća samo ako je poruka jasna, odnosno razumljiva onom kojemu je namijenjena. U tu svrhu pošiljatelji poruku pretvaraju u niz znakova, slika, riječi i zvukova, odnosno kodiraju poruku. Kodiranje poruke se obavlja simbolima koji su prihvatljivi i jasni ciljnoj publici, bilo da se radi o krajnjim potrošačima ili o potrošačima na poslovnom tržištu.

<sup>309</sup> Meler, M.: *Marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999., str.296.

<sup>310</sup> <http://www.t-com.hr>

<sup>311</sup> <http://www.agrokor.hr>

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>312</sup>.

Slika 39. Oglas tvrtke PBZ



Izvor: www.pbz.hr (18.04.05.)

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 (slika 39).

Uspješna poruka karakterizirana je pozornošću koju izaziva kod primatelja poruke, razumijevanjem od strane primatelja poruke i reakcijom primatelja poruke na način da potakne primatelje poruke na kupnju. Upravo ova tri ključna momenta ukomponirana 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 sandučice. 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, napori da se smetnje izbjegniju 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

<sup>312</sup> *Jumbo* plakati su ogromni 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 osvijetljene.

<sup>313</sup> 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>

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.

Rješenje kojim se anuliraju neke, ako ne i sve negativnosti, vezano za komuniciranje nalazi se u implementaciji koncepcije integralnog marketing-komuniciranja o kojemu se raspravlja u nastavku.

## 15.2. INTEGRALNO MARKETING KOMUNICIRANJE

U novije vrijeme mnogi gospodarski subjekti svoje poslovanje sve više usmjeravaju prema potrošačima, vodeći računa i o drugim subjektima iz poslovnog okruženja, kao što su dobavljači i distributeri. Orijentacijom koja se u literaturi naziva tržišna orijentacija (*market driven orientation*)<sup>314</sup> čini se sve da se potrošačima pruže vrijednosti koju oni prihvaćaju. U realizaciji navedenog nije dovoljno stvoriti samo proizvod koji potrošači očekuju ili dostaviti takav proizvod na mjesto i u vrijeme koje njima najviše odgovara, uz cijenu za koju drže da je korektna. U realizaciji tržišne orijentacije potrebno je i proces komuniciranja prilagoditi očekivanjima potrošača. U tu svrhu razvila se koncepcija integralnog marketing-komuniciranja kao proces kojim se koordiniraju sve promocijske aktivnosti kako bi se razvila jedinstvena poruka koja se temelji na zahtjevima potrošača.

Dakle, integralno marketing-komuniciranje polazi od potrošača i njegovih potreba i želje za informacijama o proizvodu, a ne od proizvoda i informacija koje stvaraju gospodarski subjekti. Uvažavajući navedeno, kod stvaranja poruka u središtu zanimanja su primatelji poruka, a ne proizvod. Integralno marketing-komuniciranje ne promatra aktivnosti promocijskog miksa odvojeno, već kao cjelinu kojom se potrošači i potencijalni potrošači informiraju o proizvodima, markama proizvoda ili gospodarskom subjektu. Neovisno o vrsti medija integralnim marketing-komuniciranjem šalje se jedinstvena i postojana poruka jer, kako navodi Hutton<sup>315</sup>, ako gospodarski subjekt nema integralni pristup komuniciranju može izazvati zbunjenost kod potrošača.

Schultz raspravljaajući o integralnom marketing-komuniciranju ističe da je cilj integralnog marketing-komuniciranja utjecati na ponašanje odabrane publike. Integralno marketing-komuniciranje se koristi svim oblicima komuniciranja koji su primjereni i koji bi mogli biti prihvaćeni od potrošača i potencijalnih potrošača. Proces integralnog marketing-komuniciranja započinje s potrošačima ili potencijalnim potrošačima, kako bi se prema njihovim očekivanjima definirali oblici i metode stvaranja programa komuniciranja.<sup>316</sup>

---

<sup>314</sup> Grbac, B., Lončarić, D.: Changes in Marketing Environment and Enterprises Adaptation: Imperative for Sustainable Development in Emerging Economies – u: Koshy, A. (Ed.), Sinha, P.K. (Ed.), Kureshi, S. (Ed.), Sood, V. (Ed.), Proceedings of International Conference on Marketing Paradigms for Emerging Economies, Labdhi R. Bhandari Memorial Fund, Indian Institute of Management, Ahmedabad, India, January 12-13, 2005, str. 29-32.

<sup>315</sup> Hutton, J. G.: Integrated Marketing Communications and the Evolution of marketing Thought, Journal of Business Research, studeni, 1996., str. 155-162.

<sup>316</sup> Schultz, D. E.: Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the Point of View, Marketing News, 18. siječnja, 1993., 17.

Na značenje integralnog marketing-komuniciranja ukazuju i rezultati ispitivanja prema kojima je integralno marketing-komuniciranje najznačajniji činitelj koji utječe na marketing-strategije, a po važnosti utjecaja ispred je činitelja kao što su promjene u životnom stilu potrošača, ekonomski trendovi i globalizacija.<sup>317</sup>

Uspjeh integralnog marketing-komuniciranja temelji se na znanju o ciljnom tržištu, na osobitostima potrošača na tom tržištu, ali i na osobitostima potencijalnih potrošača. Poznavanjem ponašanja i reagiranja potrošača, poznavanjem njihovih kupovnih navika, količina koje kupuju i učestalosti kupnji, stvara se baza podataka o potrošačima i na tim temeljima definira komunikacijska poruka.

Bez znanja o potrošačima nije moguće poboljšati sadržaj poruka koje se šalju potrošačima, niti ostvariti očekivane rezultate. Bez znanja o potrošačima stvara se "šum" (smetnje) i zbunjenost kod potrošača. Nadalje, integralnim marketing-komuniciranjem nije prihvatljivo nekoordinirano nastupanje na tržištu ili da poruke ne podržavaju jedna drugu. Međutim, iako se koncepcija integralnog marketing-komuniciranja uvažava kao iskorak u učinkovitom komuniciranju, njezina implementacija nije široko prihvaćena. Prema rezul-tatima ispitivanja svega jedna trećina gospodarskih subjekata ima godišnje planove komuniciranja s tržištem, a tek njih 15% temelji razvoj komuniciranja na bazama podataka o potrošačima.<sup>318</sup>

Kao što i sam naziv ukazuje, integralno marketing-komuniciranje integrira više aktivnosti potrebnih za ostvarivanje komunikacije s potrošačima. Objedinjene aktivnosti promocijskih aktivnosti čine promocijski miks o kojemu se raspravlja u nastavku.

### 15.3. PROMOCIJSKI MIKS

Promocijski miks je kombinacija dvije ili više promocijskih aktivnosti. Pojedini autori uključuju različite aktivnosti u promocijski miks ili objedinjuju pojedine aktivnosti s obzirom na njihove osobitosti. Tako npr. za Kotlera<sup>319</sup> promocijski miks obuhvaća oglašavanje, unapređenje prodaje, odnose s javnošću i publicitet, osobnu prodaju i izravni marketing. Meler<sup>320</sup> u promocijski miks uključuje ekonomsku propagandu, publicitet, odnose s javnošću, unapređenje prodaje i osobnu prodaju. Za Berkowitza, Kerina, Hartleyja i Rudeliusa<sup>321</sup>, Skinnera<sup>322</sup>, Dibba, Simkina, Pridea i Ferrella<sup>323</sup> promocijski miks obuhvaća ekonomsku propagandu, osobnu prodaju, unapređenje prodaje i publicitet.

U nastavku se promocijski miks uvažava kao kombinacija četiri promocijske aktivnosti kojom se uvjeravaju stalni i potencijalni potrošači u korist kupnje proizvoda koji se promovira ili u korist suradnje s pojedinim gospodarskim subjektom, kada se radi o poslovnim subjektima (shema 42). Aktivnosti promocijskog miksa su:

<sup>317</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 470.

<sup>318</sup> Cleland, K.: *Few Wed Marketing Communications*, Advertising Age, 27 veljače, 1995., str. 10.

<sup>319</sup> Kotler, Ph.: op. cit., str. 623-625.

<sup>320</sup> Meler, M.: op. cit., str.296.

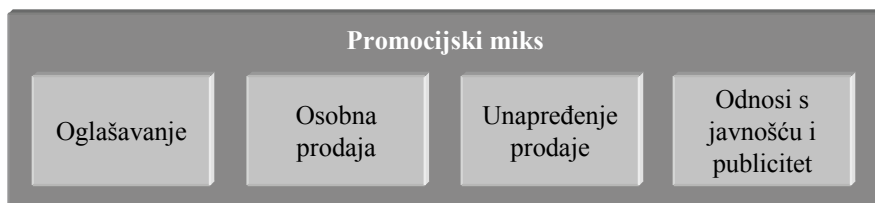
<sup>321</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 498.

<sup>322</sup> Skinner, S.J.: op. cit., str. 399-407;

<sup>323</sup> Dibb, S., Simkin, L., Pride W. M., Ferrell, O. C.: op. cit., str. 410.

- oglašavanje,
- osobna prodaja,
- unapređenje prodaje,
- odnosi s javnošću i publicitet.

**Shema 42.** Pomocijski miks



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>324</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 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 fleksibilnost u odnosima s potrošačima.

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>325</sup>

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>326</sup>

Publicitet je neplaćeni oblik komuniciranja s javnošću pomoću raznih medija, gdje se kao predmet informiranja javlja aktivnost gospodarskog i drugog subjekta ili osobitosti proizvoda.

<sup>324</sup> Sudar, J.: Promotivne aktivnosti, Informator, Zagreb, 1990., str. 60.

<sup>325</sup> Rocco, F. (urednik): op. cit., str. 341.

<sup>326</sup> Bennett, P. D., (urednik): op. cit., str. 231.

Uvažavajući navedeno i stavove skupine autora, u tablici 22 uspoređene su osobitosti aktivnosti promocijskog miksa.<sup>327</sup>

**Tablica 22.** Osobitosti aktivnosti promocijskog miksa

Aktivnosti	Auditorij	Plaćanje	Snage	Slabosti
Oglašavanje	Masovni	Naknada za prostor ili vrijeme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efikasni pristup velikom broju osoba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visoki troškovi</li> <li>• Otežano dobiti povratne informacije</li> </ul>
Osobna prodaja	Nemasovni	Plaća prodajnom osoblju	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promptno reagiranje potrošača</li> <li>• Vrlo uvjerljivo</li> <li>• Moguća selekcija potrošača</li> <li>• Moguće pružiti složene informacije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekstremno skupo po prikazu</li> </ul>
Publicitet	Masovni	Nema izravnog plaćanja medijima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izvor s kredibilitetom od značenja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otežano dobiti suradnju medija</li> </ul>
Unapređenje prodaje	Masovni	Razne naknade ovisno vrsti promocije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Učinkovit u kratkoročnoj promjeni ponašanja potrošača</li> <li>• Vrlo fleksibilno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jednostavna zloupotreba</li> <li>• Dovodi do sukoba u promociji</li> <li>• Lako za “kopirati”</li> </ul>

Izvor: Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994., str. 499.

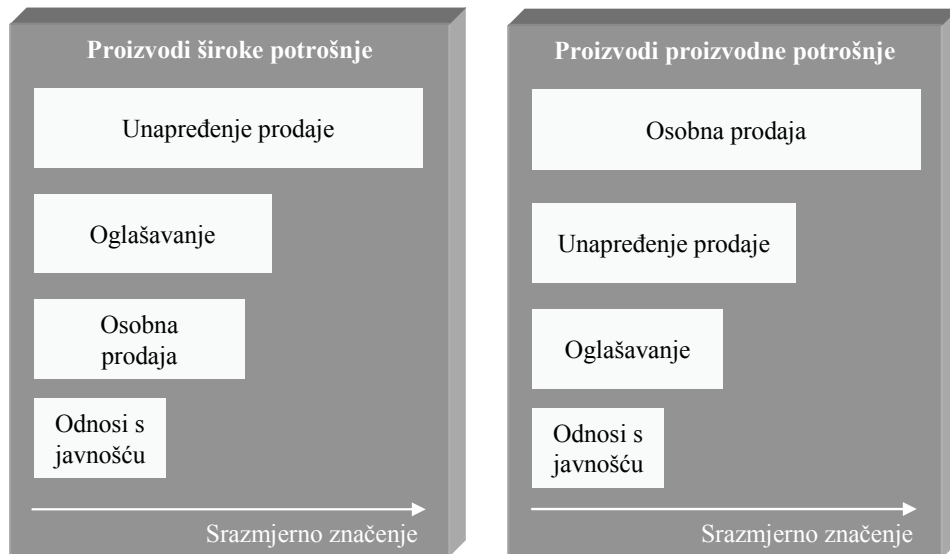
Strategijska odluka o kombinaciji aktivnosti promocijskog miksa je složena zbog međuzavisnosti koja postoji između aktivnosti promocijskog miksa, sinergijskog učinka među raznim oblicima promocije, kompleksnosti odnosa između promocijskog miksa i marketing-miksa, utjecaja snaga iz makromarketing okruženja te utjecaja snaga iz mikro-marketing okruženja.

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

<sup>327</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 499.

različito su zastupljene ovisno o vrsti proizvoda. Razmjerno trošenje na pojedine aktivnosti promocijskog miksa ovisno o vrsti proizvoda prikazano je u shemi 43.

**Shema 43.** Značenje aktivnosti promocijskog miksa



Izvor: Kotler, Ph., Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001., str. 626.

Zbog dinamike promjena u okruženju kao imperativ se nameće izgradnja aktivnog odnosa prema promociji. Navedeno se ostvaruje definiranjem kriterija i načela na temelju kojih se obavlja odlučivanje o promocijskim aktivnostima pojedinog gospodarskog subjekta. Pri stvaranju promocijskog miksa pojedinog gospodarskog subjekta polazi se od ciljeva koji se promocijom žele ostvariti, a za ostvarenje ciljeva odabire se primjerena promocijska strategija. Navedeno je predmet rasprave u sljedećim točkama.

## 15.4. CILJEVI I STRATEGIJE PROMOCIJE

Definiranje ciljeva prethodi određivanju strategija promocije, kako bi se limitirana sredstva usmjerila prema ostvarenju ključnih zadataka. Temeljna uloga promocije je stimuliranje potražnje i isticanje vrijednosti koje pojedini gospodarski subjekti nude. S tim u vezi smatra se da su ciljevi promocije vezani za:

- informiranje potrošača,
- diferenciranje proizvoda,
- povećanje potražnje,
- isticanje vrijednosti proizvoda i

- stabilizaciju prodaje.<sup>328</sup>

**Informiranje potrošača.** Jedan, ako ne i najvažniji, cilj promocije je informiranje potrošača o ponudi i raspoloživosti određenog proizvoda. 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 *Merkur*<sup>329</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.** Čest cilj promocijskih aktivnosti je 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 proizvoda, npr. voćni sok *Noni* tvrtke *Calvita*<sup>330</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. Iz toga proizlazi cilj promocije koji se svodi na stabiliziranje prodaje. 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.

**Isticanje vrijednosti.** Cilj promocije je i isticanje vrijednosti koja 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>331</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>332</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

<sup>328</sup> Bonne, L., - Kurtz, D., L.: op. cit., str. 567-571.

<sup>329</sup> <http://www.merkuint.hr>

<sup>330</sup> Noni je sok od ploda biljke *Morinda Citrifolia* (latinski naziv za NONI - ja) <http://www.nonisok.net>

<sup>331</sup> <http://www.honda.hr>

<sup>332</sup> <http://www.ruting.hr>



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 (slika 40).

Ciljevi promocije su u korelaciji s ciljevima ostalih elemenata marketing-miksa. Npr. ako je cilj uvesti novi proizvod na tržište tada se promocijski ciljevi tome prilagođavaju. Takvi ciljevi imaju određenu specifičnost u odnosu na ciljeve koji se moraju npr. prilagoditi ciljevima “ubiranja vrhnja”.

Ciljevi promocije izravno su vezani za reakciju ciljnog tržišta. Postoji određena hijerarhija reakcije ciljnog tržišta jer potrošači na ciljnom tržištu najprije zapažaju proizvod, nakon čega pokazuju zanimanje i želju za nabavom određenog proizvoda, da bi se na kraju usmjerili prema kupnji. Iz tih razloga, ako se ciljnom tržištu želi npr. skrenuti pozornost na pojavu novog proizvoda, ciljevi se promocije tome prilagođavaju.

Ciljevi promocije mogu se usredotočiti na čitav niz mogućih reakcija ciljnog tržišta, ali uvijek je potrebno uvažavati određene kriterije u njihovom formuliranju. Uvažavajući DAGMAR model (akronim za *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*) sugerira se da su promocijski ciljevi:<sup>333</sup>

- konkretni i mjerljivi,
- određeni ciljnim tržištem,
- usporedivi s boljim rezultatima (*benchmark*) i indiciraju stupanj traženih promjena te
- vremenski određeni.

Uvažavajući navedeno, primjer dobro postavljenog promocijskog cilja glasi: Povećati zapaženost kreme za ruke s 50% na 65% tijekom narednih šest mjeseci, kod skupine udatih žena starosne dobi od 30 do 50 godina, na području Istarske i Primorsko-goranske županije. Tako formuliran cilj je konkretan, mjerljiv, usmjeren prema ciljnom tržištu, indicira tražene promjene i vremenski je određen. Na tim temeljima postavljanje strategije je poticajno i jasno.

Suprotno tome cilj koji npr. glasi: “Promocijom podržati prodajno osoblje radi ostvarenja veće prodaje automobila” je loše definiran promocijski cilj koji

Slika 40. Oglas tvrtke Honda



Izvor: www.honda.hr (20.04.05.)

<sup>333</sup> Kinneer, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 483-484, prema Colley, R. H.: *Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results*, Association of National

onemogućuje definiranje primjerene strategije promocije. Uz takav cilj svaka strategija je dobra strategija, ali su rezultati upitni.

Na temelju definiranih promocijskih ciljeva marketing-stručnjak pristupa izboru strategija i aktivnosti promocijskog miksa s kojima će realizirati postavljene promocijske ciljeve. Nema idealne kombinacije promocijskog miksa, kao što uspješna kombinacija jednog promocijskog miksa nije automatski uspješna u primjeni kod drugog gospodarskog subjekta. Marketing-stručnjacima predstoji izbor strategija promocije. Na raspolaganju su dvije temeljne strategije i njihova kombinacija. Razlikuje se:

- strategija guranja,
- strategija privlačenja i
- kombinirana strategija promocije.

**Strategija guranja.** Strategija guranja podrazumijeva takvu strategiju promocije kojom se proizvod promovira samo do sljedećeg sudionika u kanalu distribucije. U kanalu distribucije u kojemu djeluju proizvođač, veletrgovac i trgovac na malo kada se primjenjuje strategija guranja tada proizvođač

promovira svoj proizvod samo do veletrgovca. Veletrgovac u tom slučaju promovira svoju ponudu do trgovca na malo, a trgovac na malo promovira svoju ponudu do potrošača. Kretanje proizvoda ima jednaki smjer, tj. od proizvođača do veletrgovca, od veletrgovca do trgovca na malo i od trgovca na malo do potrošača.

Aktivnosti promocije na shemi 44 prikazane su vektorima. Najčešće se u strategiji guranja koristi promoviranje osobnom prodajom i unapređenje prodaje. Npr. strategiju guranja koristi farmaceutska tvrtka JGL<sup>334</sup> koja preko svojih stručnih suradnika na terenu u Hrvatskoj i izvan Hrvatske promovira većinu proizvoda iz svog proizvodnog programa.

Shema 44. Strategija guranja



**Strategija privlačenja.** Strategijom privlačenja za razliku od strategije guranja proizvod se promovira izravno potrošačima. Svrha je takve strategije da se izazove potražnja na tržištu te da potrošači, ponukani promocijskim aktivnostima proizvođača, traže proizvode kod trgovca na malo, a oni da bi zadovoljili potrošače traže proizvode kod trgovca na veliko, a oni opet kod proizvođača. Kretanje proizvoda ima suprotan smjer tj. od proizvođača do veletrgovca, od veletrgovca do trgovca na malo i od trgovca na malo do potrošača (shema 45).

Dakle, strategijom privlačenja izaziva se potražnja koja se tada transferira po kanalu distribucije unatrag, od trgovine na malo, preko trgovca na veliko, do proizvođača. Proizvođači se u realizaciji ove promocijske strategije koriste oglašavanjem i unapređenjem prodaje. Npr. tvrtka Lokve<sup>335</sup> preferira strategiju privlačenja i oglašava dio svog proizvodnog programa kao što su

<sup>334</sup> <http://www.jlg.hr>

<sup>335</sup> <http://www.lokve.com>

prozori izrađeni od kombinacije drva i aluminijske, u dnevnom tisku.

### **Kombinirana strategija promocije.**

Kombinirana strategija promocije je najčešće u primjeni. Gospodarski subjekti, osobito oni koji djeluju na tržištu široke potrošnje, koriste kombinaciju oglašavanja, unapređenja prodaje, osobne prodaje i odnosa s javnošću kako bi na tim temeljima postigli sinergijske učinke. Npr. tvrtka *PIK Rijeka*<sup>336</sup> za proizvode iz svog proizvodnog programa koristi sve aktivnosti promocijskog miksa u cilju ostvarenja što boljih poslovnih rezultata.

Na odabir primjerene strategije promocije utječe još čitav niz činitelja, kao što su vrsta proizvoda, vrsta potrošača, konkurencija i drugi. Međutim, o tim i drugim činiteljima raspraviti će se u sklopu svake pojedine aktivnosti promocijskog miksa. Rasprava o aktivnostima promocijskog miksa započet će razradom oglašavanja, nastaviti s analizom osobne prodaje i unapređenja prodaje i, završno, odnosima s javnošću i publicitetom.

**Shema 45.** Strategija privlačenja



<sup>336</sup> <http://www.pikrijeka.hr>

## 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. Proces komunikacije odvija se u pet koraka, od kojih su dva kodiranje i dekodiranje. Objasnite ova dva koraka, te prisjećajući se igre “gluhog telefona” pokušajte objasniti poteškoće koje mogu nastati u procesu kodiranja i dekodiranja, osobito ako se proces kodiranja odvija u više koraka.
3. Integralno marketing-komuniciranje promatra aktivnosti promocijskog miksa kao cjelinu kojom se potrošači i potencijalni potrošači informiraju o proizvodima, markama proizvoda i gospodarskom subjektu. Zašto je integralno marketing-komuniciranje bitno za tvrtku? Koje su njegove prednosti u odnosu na neintegralno?
4. 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.
5. 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.
6. 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.
7. Dvije osnovne strategije u promociji su strategija guranja i strategija privlačenja, te kombinirana strategija promocije. Koji se od četiri temeljna oblika promocije koristi pri kojoj strategiji?

## INTERNET VJEŽBA: *Cedevita*

Tvrtka *Cedevita* ima leadersku poziciju u svom segmentu na domaćem tržištu i tržištu regije s većinskim udjelom vodeće robne marke *Cedevita* instant vitaminskih napitaka. *Cedevita* ima i značajan udio i jaku poziciju na domaćem tržištu s konzumnim te dobro poznatim medicinskim čajevima, a njezini proizvodi u skupini komprimiranih bombona poznate su marke *Pepermint*, *Cedevita*, *Kvik*, *Rondo C* i *Vau-Vau*. Ovakvu svoju tržišnu poziciju proizvodi *Cedevite* zahvaljuju visokoj kvaliteti koja je rezultat dugoročne orijentacije na istraživanje, razvoj i proizvodnju hrane i napitaka s dodanom vrijednošću, a koji su namijenjeni zdravoj prehrani i nude skladan odnos između cijene i kvalitete.

www.cedevita.hr

Pitanja:

1. Kako izgleda proces komunikacije *Cedevite* s tržištem? Koju poruku *Cedevita* želi prenijeti svojim ciljnim skupinama? Na koji način *Cedevita* kodira svoju poruku? Koje motive koristi pritom? Smatrate li da svi ciljni segmenti poruku dekodiraju na isti način?
2. Opišite pojedine aktivnosti promocijskog miksa za instant vitaminski napitak *Cedevita*!
3. Koji su po Vašem mišljenju *Cedevitini* osnovni promocijski ciljevi, te koje strategije promocije koristi za postizanje tih ciljeva?

Slika 41. web-stranica tvrtke *Cedevita*

Izvor: www.cedevita.hr (20.04.05)

## SLUČAJ: Strategija promocije prodavaonica tvrtke *Obuća*<sup>337</sup>

Kao i obično gospodin Nikica, voditelj maloprodaje *Obuća*, prvi je došao u tvrtku i sjeo za svoj radni stol. Već duže vrijeme muči ga problem promocijskog spleta. Od svih promocijskih alata koji se upotrebljavaju u komunikacijskom procesu, do sada je *Obuća* koristila jedino oglašavanje putem lokalnih radio-postaja. Radijski spotovi rađeni su bez određene promocijske strategije, odnosno prema trenutnim potrebama, te nisu odražavali konkurentske prednosti prodavaonica *Obuće*, niti ih isticali u mnoštvu ostalih radijskih spotova. Posljednje dvije godine uvedeno je i unapređenja prodaje, tako da je uspostavljena *bonus card* na osnovu koje cijela obitelj može dobiti popuste pri kupnji iznad određenih iznosa. Nažalost, *bonus card* nije dovoljno promovirana, a zapaženo je i da popusti ponuđeni u sklopu kartice ne predstavljaju dovoljan razlog za kupnju. Također formular koji se ispunjava tijekom pristupanja *bonus* kartici ne nudi podatke iz kojih se može spoznati tko su zapravo potrošači *Obuće*.

Tvrtka *Obuća* postoji već dugi niz godina, a desetak godina ima novog vlasnika koji u svojem portfelju diljem Hrvatske ima petnaest maloprodajnih mjesta *Ciciban*, dvije specijalizirane prodavaonice s visokokvalitetnom i skupom obucom *Flair*, te osam maloprodajnih mjesta *Obuća*. Izgled prodavaonica *Obuća* nije se mijenjao nakon preuzimanja tvrtke već je preuzet potpuni vizualni standard, zajedno s prodajnim osobljem i načinom usluživanja kupaca, te s asortimanom proizvoda. *Obuća* prodavaonice nude kvalitetne cipele uz pristupačne cijene i to većinom talijanskih proizvođača. Cipele koje se prodaju su elegantne, sportske, *casual* i one za kuću, a prodaju se i proizvodi kao što su paste za cipele, vezice i sl. Ciljna dobna skupina su stariji od 18 godina, no određeni broj prodavaonica nudi i obuću za djecu.

U posljednjih nekoliko godina na tržištu je otvoren veliki broj specijaliziranih trgovina na malo koje nude sličan prodajni program – obuću s nižom cijenom, te trgovački centri u kojima se nudi niska kvaliteta obuće s izrazito niskim cijenama. Konkurenciju na tržištu predstavljaju i trgovine na malo mješovitom robom koje među inim proizvodima na svojim policama nude i obuću. Obzirom na takvo izrazito zasićeno tržište, s konkurencijom koja sve više koristi raspoložive mogućnosti promocijskog spleta, direktor je razmišljao što učiniti.

Stvoriti imidž, odnosno marku, te tako zadržati potrošače, predstavlja iznimno važan zadatak. Stvoriti *brand* značilo bi stvoriti dodatnu vrijednost, a time i mogućnost za opstanak i daljnji razvoj. No, direktor se boji da postupno stvaranje marke, te jednoobrazno i usklađeno komuniciranje korištenjem bogatog spleta promocijskih aktivnosti, uključujući vizualnu komunikaciju na samom prodajnom mjestu, može zapravo rezultirati odbacivanjem *Obuća* prodavaonica od strane potrošača. Moguće je, naime, da još uvijek velik broj ljudi dolazi u *Obuća* prodavaonice jer izgledaju kao trgovine u kojima se nekad kupovalo, a svojim vizualnim izgledom u svijesti potrošača pozicioniraju se kao prodavaonice obucom s niskom cijenom. Možda su upravo ovakve prodavaonice doživljene kao mjesto na kojemu se potrošači osjećaju ugodno? Možda bi dodatna promocija potaknula potrošače da razmišljaju o cijeni cipela kao nepotrebno

<sup>337</sup> Slučaj pripremila Sandra Velčić, dipl. oec., magistrandica, voditeljica marketinga tvrtke *Obuća* d.o.o., pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

visokoj jer se njome pokrivaju i troškovi promocije? To su samo neka od pitanja koja si je postavio gospodin Nikica. Treba djelovati brzo.

## 16. OGLAŠAVANJE

### Ciljevi:

- Analizirati osobitosti oglašavanja.
- Objasniti razliku između oglašavanja proizvoda, oglašavanja gospodarskog subjekta i drugih oglašavanja.
- Razumjeti formiranje strategije oglašavanja.
- Raspraviti pojedine vrste strategija oglašavanja.
- Objasniti prednosti i nedostatke pojedinog medija.



## 16.1. OSOBITOSTI OGLAŠAVANJA

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. Također, ono ima razmjerno manje značenje u odnosu na ostale aktivnosti promocijskog miksa, i to kako za proizvode široke potrošnje tako i za proizvode proizvodne potrošnje.

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>338</sup>

U tržišno orijentiranim sustavima, kojima pripada i hrvatsko gospodarstvo, osobitost je da gospodarski subjekti stimuliraju potrošača na kupnju i po toj osnovi povećanja potražnje. Tržište oglašavanja raste u mjeri da je u 2003. godini vrijednost tržišta oglašavanja iznosila 391 milijun €, što je rast u odnosu na prethodnu godinu za 8%. U strukturi troškova dominira oglašavanje na televiziji (60%), slijedi u tisku (27%), *outdoor* (7%) i radiju (6%). Troškovi oglašavanja nisu konstantni tijekom čitave godine. Na oglašavanje se najviše troši prije ljeta i prije zimskog razdoblja, a najmanje u siječnju i kolovozu.<sup>339</sup> Prema drugom izvoru gospodarski subjekti u Hrvatskoj za oglašavanje na televiziji izdvajaju preko 100 milijuna €. <sup>340</sup>

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 (shema 46).

Shema 46. funkcije oglašavanja



**Informativna funkcija.** Oglašavanje koje ima informativnu ulogu najviše se koristi pri uvođenju proizvoda na tržište. Npr. uvođenje novog proizvoda *Krašotice* tvrtke *Kraš*<sup>341</sup> bilo je oglašavano u mnogim tiskanima i elektroničkim medijima.

<sup>338</sup> Grbac B.: Novi milenij i marketing, rad u Zborniku radova Marketing forum 2, Sveučilište u Rijeci, Društvo za marketing, Rijeka, 2000, 6, prema Galogaža, M.: Marketing koncepcija postindustrijskog društva, Marketing, 1989., 4, str. 333.

<sup>339</sup> <http://www.medianet.hr>

<sup>340</sup> <http://www.gfk.hr>

<sup>341</sup> <http://www.kras.hr>

Slika 42. Oglas tvrtke Pan



Izvor: www.imago.hr (20.04.05.)

**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>342</sup> (slika 42).

**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>343</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 deterđent za rublje *Ariel*, jer se isti često oglašava u elektronskim i tiskanim medijima kao sredstvo koje otklanja i najotporniju prljavštinu s rublja.<sup>344</sup>

Navedeno je osobito naglašeno u poslovanju na poslovnom tržištu gdje poznatost proizvoda i/ili gospodarskog subjekta "otvara vrata" za poslovne razgovore i početak procesa kupnje proizvoda proizvodne potrošnje. Npr. tvrtka *Merkur*<sup>345</sup> koristi oglašavanje kako bi potencijalne potrošače upoznala sa širokim prodajnim programom

<sup>342</sup> <http://www.carlsberg.com.hr/home.php>

<sup>343</sup> <http://www.lura.hr>

<sup>344</sup> <http://www.pg.com.hr/products/cleaning/ariel.html>

<sup>345</sup> <http://www.merkurint.hr>

prepoznatljive kvalitete limova, cijevi, nosača, kutnika, šipki i drugih proizvoda, s mogućnosti dorade proizvoda, te uslugom savjetovanja pri kupnji.

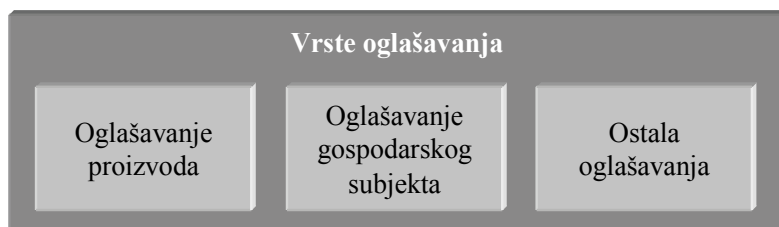
Međutim, stavovi potrošača su mnogo kritičniji prema oglašavanju i njegovim mogućnostima. Tako npr. prema provedenom istraživanju tvrtke GfK 2002. godine među potrošačima dominira kritički pogled na oglašavanje i čak 80% ispitanih smatra (reprezentativan uzorak od 1.000 ispitanika) kako se oglašavanjem “mami na kupnju nepotrebnih proizvoda”. Također, smatra se da oglašavanje utječe na povećanje cijena proizvoda (62% ispitanika). Rezultati istraživanja ukazuju i na pozitivan odnos prema oglašavanju, tako da oko 84% mladih smatra da se oglašavanjem potiče konkurencija, pružaju korisni podaci, neizravno potiče zaposlenost.<sup>346</sup>

## 16.2. VRSTE OGLAŠAVANJA

Oglašavanje se može kategorizirati na više načina. Jedni autori, kao što su Keegan, Moriarty i Duncan,<sup>347</sup> razlikuju oglašavanje marke proizvoda, oglašavanje tvrtke, poslovno oglašavanje, oglašavanje maloprodaje i kooperativno oglašavanje, dok drugi, kao što je Rachman,<sup>348</sup> razlikuju oglašavanje proizvoda, institucionalno oglašavanje, oglašavanje profesionalnih usluga, oglašavanje maloprodaje, oglašavanje izravnim kontaktom, kooperativno oglašavanje, nekomercijalno oglašavanje i globalno oglašavanje.

Smatra se da se oglašavanje može kategorizirati na oglašavanje proizvoda, oglašavanje gospodarskog subjekta i ostala oglašavanja (shema 47).

Shema 47. Kategorizacija 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

<sup>346</sup> <http://www.gfk.hr>

<sup>347</sup> Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 560.

<sup>348</sup> Rachman, D.J.: op. cit., str. 496-501.

određena marka proizvoda koji ima jednaku funkciju, npr. *Neo-pitroid* tvrtke *Pliva*<sup>349</sup>, tada se radi o oglašavanju marke proizvoda kojom se stimulira selektivna potražnja.

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>350</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>351</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 podršku, zajedničko izlaganje na sajmovima i inovativna rješenja. Poruka kojom privlače buduće partnere glasi: “Zajedno na put do uspjeha!”<sup>352</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.<sup>353</sup>

Npr. tvrtka *Rade Končar*<sup>354</sup> oglašavanjem u stručnim i drugim tiskovinama ističe raznovrsnost proizvodnog programa, od proizvoda široke potrošnje kao što su hladnjaci i računala, do proizvoda proizvodne potrošnje kao što su transformatori i elektromotori. Na taj način ukazuje na svoju sposobnost, univerzalnost i snagu, a sve u cilju da potencijalne potrošače usmjeri prema svojim proizvodima.

Mnogi gospodarski subjekti koriste oglašavanje kako bi stvorili novi ili zadržali postojeći imidž. Npr. tvrtka *T-com*<sup>355</sup> vrlo uspješnim nastupom uspjela je u kratkom vremenu iskomunicirati sa svojim potrošačima promjenu imena iz HT u *T-com* (slika 43).

*Erste banka* 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* 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. Tako npr. Bovée, Houston i Thill<sup>356</sup> ukazuju na oglašavanje koje je usmjereno na isticanje osobina koje pojedine proizvode odvaja od konkurencije. Nadalje, razlikuju se oglašavanje koje je ciljano na brzu reakciju potrošača i ono oglašavanje čija poruka ne poziva na brzo reagiranje potrošača. Isti autori ukazuju i na potrebu razlikovanja oglašavanja vezano za životni

<sup>349</sup> <http://www.pliva.hr>

<sup>350</sup> <http://www.ledo.hr>

<sup>351</sup> <http://www.interform.hr>

<sup>352</sup> <http://www.novolist.hr> 08.04.2005., str. 68

<sup>353</sup> Assael, H.: op. cit., str. 589.

<sup>354</sup> <http://www.koncar.hr>

<sup>355</sup> <http://www.t-com.hr>

<sup>356</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 552.

ciklus proizvoda. Pri tome kod uvođenja proizvoda na tržište ono ima osobitosti izgradnje primarne potražnje, a kad je proizvod u zreloj fazi tada je potrebno podsjećati potrošače na proizvod.

Oglašavanje koje ističe osobine proizvoda koje ga odvajaju od konkurentnih proizvoda uočljivo je za *Ožujsko pivo Strong, Zagrebačke pivovare*,<sup>357</sup> koje 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>358</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>359</sup>

Solomon i Stuart,<sup>360</sup> pored navedenih, ukazuju na potrebu uvažavanja specifičnosti oglašavanja na poslovnom tržištu, odnosno oglašavanja koje je namijenjeno poslovnim subjektima. Iako je na poslovnom tržištu najznačajnija aktivnost promocije osobna prodaja, oglašavanju se pridaje sve veća pozornost jer predstavlja značajnu podršku upravo osobnoj prodaji.

## 16.3. STRATEGIJE OGLAŠAVANJA

Gospodarski subjekti koriste oglašavanje kako bi prenijeli potrošačima poruku o ponudi kojom raspolažu i kako bi ih motivirali na kupnju. Oglašavanje će biti svrhovito ako se ispune očekivanja, odnosno ako se realiziraju ciljevi oglašavanja koji imaju svoju specifičnost u odnosu na opće ciljeve promocije. Navedeno se ostvaruje definiranjem strategija oglašavanja, a koje se temelji na odabiru ciljnog tržišta, određivanju ciljeva oglašavanja, utvrđivanje proračuna oglašavanja.

**Odabir ciljnog tržišta.** Za ostvarenje ciljeva oglašavanja marketing-stručnjak prethodno utvrđuje ciljno tržište na kojem tvrtka namjerava poslovati i kojem šalje

Slika 43. Oglas tvrtke T-Com



Izvor: www.imago.hr (20.04.05.)

<sup>357</sup> [http://www.ozujsko.com/zujo\\_pivovara.htm](http://www.ozujsko.com/zujo_pivovara.htm)

<sup>358</sup> <http://www.hypo-alpe-adria.hr>

<sup>359</sup> <http://www.fiat.hr>

<sup>360</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 606.

poruke. Poruka se često šalje neselektivno, širokoj publici. Međutim, primjerenije je prethodno utvrditi segment koji je od osobitog interesa za pojedini gospodarski subjekt, a kada je segment, odnosno ciljno tržište utvrđeno, tada se na njemu pozicionira proizvod formuliranjem i oglašavanjem adekvatne poruke. Npr. tvrtka *Belupo*<sup>361</sup> utvrdila je kao ciljno tržište za liniju proizvoda *I. touch* mlađe osobe oba spola iz urbanih sredina. Proizvodi su namijenjeni za njegu kože lica i tijela, kako se navodi, radi otklanjanja negativne strane zahtjevnog urbanog života.

**Određivanje ciljeva oglašavanja.** Jednom kada je utvrđeno ciljno tržište marketing-stručnjak pristupa definiranju ciljeva koji determiniraju proračun oglašavanja i izbor strategija oglašavanja. Dobro definirani ciljevi oglašavanja, koji su mjerljivi, osiguravaju vrednovanje rezultata čitave kampanje oglašavanja. Ciljevi oglašavanja korespondiraju s ciljevima promocije, ali imaju i svoje specifičnosti. Tako se npr. najčešći ciljevi oglašavanja vezuju za pozicioniranje gospodarskog subjekta i/ili proizvoda, povećanje upotrebe proizvoda, pronalaženje novih potrošača, povećanje narudžbi i utjecaj na ključne osobe kada se radi o proizvodima proizvodne potrošnje.<sup>362</sup>

**Utvrđivanje proračuna oglašavanja.** Za ostvarenje ciljeva potrebno je osigurati određena sredstva koja čine proračun oglašavanja. Proračun oglašavanja sastavni je dio ukupnog proračuna predviđenog za promociju. Utvrđuje se na jednakim temeljima kao i ukupni proračun za promociju, odnosno kao postotak od prodaje, na temelju ciljeva koje se želi ostvariti, na temelju izjednačavanja s konkurencijom i na temelju procjene.

Najčešći pristup određivanju proračuna oglašavanja vezuje se za utvrđivanje odnosa proračuna prema ukupnoj prodaji. Taj je pristup jednostavniji jer su poznata kretanja prošlih prodaja, a i moguće je na tim temeljima procijeniti porast prodaje. Postotak je poznat iz dosadašnje prakse, tako da je i izračun potrebnih troškova oglašavanja jednostavan. Npr. ako je prodaja u prošloj godini iznosila 2 milijuna kuna i očekuje se povećanje za 10%, uz poznati udio troškova oglašavanja u ukupnoj prodaji od 5% dolazi se do podatka da su troškovi oglašavanja na razini 110 tisuća kuna (2 milijuna+10% $\times$ 5%).

Određivanje proračuna oglašavanja na temelju ciljeva oglašavanja polazi od prethodno utvrđenih ciljeva kojima se planiraju ostvariti aktivnosti koje je potrebno provesti za ostvarenje tih ciljeva te troškova s tim u vezi. Gospodarskim subjektima nije jednostavno utvrditi visinu troškova za pojedine aktivnosti koje će dovesti do cilja i ova metoda nije široko primjenljiva. Ako je npr. cilj postići povećanje zapaženosti marke proizvoda s 35% na 50% marketing-stručnjak ne može s točnošću predvidjeti koliko će sredstava biti potrebno uložiti za ostvarenje tog cilja.

Izjednačavanje troškova oglašavanja s konkurencijom je široko prihvaćen pristup. Taj pristup zahtijeva utvrđivanje troškova oglašavanja nekoliko ključnih konkurenata. Nedostatak je u specifičnosti svakog pojedinog konkurenta koji može, ali ne mora dijeliti jednak pristup prema ciljnom tržištu. Metoda izjednačavanja je razmjerno jednostavna, ali s više nedostataka.

<sup>361</sup> <http://www.belupo.hr>

<sup>362</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 555.

Određivanja proračuna oglašavanja na temelju procjene je nesustavni pristup koji može dovesti do premalog ili prevelikog proračuna. I u jednom i u drugom slučaju posljedice su neostvarivanje ciljeva oglašavanja. Određivanje proračuna procjenom koristi se eventualno kod malih gospodarskih subjekata, ali i kod drugih, u kombinaciji s ostalim pristupima.

**Strateški pristup oglašavanju.** Polazeći od definiranog ciljnog tržišta i ciljeva oglašavanja te utvrđenog proračuna za oglašavanje utvrđuje se strateški pristup oglašavanju. Ciljevi strateškog pristupa oglašavanju može biti ili zadržavanje postojećeg stanja ili promjena tog stanja, dok je sadržaj strategije vezan za informiranje potrošača i korištenje imidža koji potiče potrošače na kupnju. (shema 48).

Shema 48. Strategije oglašavanja

		Sadržaj	
		Informiranje	Imidž
Ciljevi	Zadržavanje	Strategija oglašavanja usmjerena na zadržavanje postojeće pozicije na osnovi informiranja potrošača	Strategija oglašavanja usmjerena na zadržavanje postojeće pozicije na osnovi imidža
	Promjene	Strategija oglašavanja usmjerena na promjene na osnovi informiranja potrošača	Strategija oglašavanja usmjerena na promjene na osnovi promjene imidža

Izvor: Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993., str. 594.

Na tim temeljima razlikuje se četiri strategije oglašavanja:

- Strategija oglašavanja usmjerena na zadržavanje postojeće pozicije, koja se temelji na informiranju potrošača. Tvrtna *Mercedes*<sup>363</sup> koristi takav pristup i već godinama oglašavanjem podupire postojeću poziciju vezano za kvalitetu i status.
- Strategija oglašavanja usmjerena na zadržavanje postojeće pozicije koja se temelji na imidžu. Npr. tvrtka *Podravka* već nekoliko decenija uspješno koristi slogan “Kad se sa srcem kuha, kuha se Podravka juha” čime ustvari zadržava postojeće stanje i koristi dobar imidž.
- Strategija oglašavanja usmjerena na promjene koja se temelji na informiranju potrošača. Npr. tvrtka *Cedevita*<sup>364</sup> oglašavanjem informira potrošače o novoj ambalaži – *Cedevita sport* u limenkama.

<sup>363</sup> <http://www.mercedes.com>

<sup>364</sup> <http://www.cedevita.hr>

- Strategija oglašavanja usmjerena na promjene koja se temelji na promjeni imidža.

Slika 44. Dio proizvodnog programa tvrtke Lura



Izvor: www.lura.hr (16.04.05.)

Npr. tvrtka *Lura*<sup>365</sup> je klasični proizvod kao što je mlijeko obogatila sa sedam vitamina i lansirala trajno mlijeko *Vitamin+* kojim se jača imunitet organizma.

Definiran strateški pristup oglašavanju omogućuje određivanju poruke i izbor medija (slika 44).

## 16.4. IZBOR PORUKE I MEDIJA OGLAŠAVANJA

**Izbor poruke.** Na izbor poruke oglašavanja utječu osobitosti ciljnog tržišta, ciljevi oglašavanja i odabrane strategije oglašavanja. Na izbor poruke utječe i medij koji će se koristiti u oglašavanju, ali i poruka utječe na izbor medija, tako da postoji određena razina interakcije između izbora poruke i medija.

Za izradu poruke potrebne su kreativne vještine osoba koje određuju sadržaj poruke. Upravo ova dimenzija – dimenzija kreativnosti, odvaja oglašavanje od drugih oblika promocije. U oblikovanju sadržaja poruke polazi se od uvažavanja određenih pravila koja obuhvaćaju korištenja teksta, ilustracija, zvuka i boja.

Poruke mogu biti sročene tako da privlače pažnju na određeni proizvod, da se lako pamte, da pružaju informacije o proizvodu, da imaju emocionalni sadržaj, da sadrže humor, da isključuju osjećaj straha, da se temelje na usporedbi s konkurencijom, da je središnja osoba u poruci predstavnik ciljnog tržišta, da sadrže svjedočanstva o proizvodu, da sadrže animirane filmove, da su po veličini i sadržaju slične ostalom tekstu u novinama ili televiziji.<sup>366</sup>

Rezultati ispitivanja koje je provela tvrtka *GfK*<sup>367</sup> tijekom 2003. godine u 21 europskoj zemlji ukazuju da potrošači misli da poruka ima *previše* i da su *predosadne*. Španjolci se osjećaju preplavljeni njima, dok su Britanci iskazali najveću toleranciju, a stanovništvo Italije, Češke i Slovačke iskazuje najveću skeptičnost. Nadalje, manje od 60% ispitanika daje ocjenu da su poruke zabavne (u Hrvatskoj takvo mišljenje ima oko 57% ispitanika). Posebno se ističu Česi, Talijani, Nijemci, Slovaci i Rusi, koji naglašavaju da su poruke dosadne. Više od 50% stanovništva smatra da poruke daju osnovne informacije o novim proizvodima. Sa 76% Hrvati su u gornjoj polovici. Poruke koje prenose poznate osobe pridonose učinkovitosti poruke. U Hrvatskoj se

<sup>365</sup> <http://www.lura.hr>

<sup>366</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 367-371.

<sup>367</sup> <http://www.gfk.hr>



preko 75% građana s time slaže. S konstatacijom da su poruke djelotvorne slaže se većina ispitanih, a u Hrvatskoj to iznosi čak 64% ispitanih.<sup>368</sup>

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. Dibb, Simkin, Pride i Ferrell sugeriraju skup smjernica za sustavno razvijanje teksta poruke:

- identifikacija specifičnih želja ili problema potrošača,
- predlaganje proizvoda koji će najbolje zadovoljiti želju ili riješiti problem,
- navesti prednosti i koristi proizvoda,
- pokazati zašto je oglašavani proizvod najbolji za upravo onu situaciju u kojoj se potrošač nalazi,
- podržati dokazima tvrdnje i prednosti, i
- zamoliti potrošača za akciju.<sup>369</sup>

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.

**Izbor medija.** 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,
- učestalosti, tj. broju izloženosti određenoj poruci i
- utjecaju tj. snazi medija u izlaganju određene poruke.
- 

Neki autori, kao što je Kotler, izbor medija povezuju s više faza kao što su: odlučivanje o željenom dometu, učestalosti i utjecaju, odabir glavnih vrsta medija, odabir specifičnih sredstava medija, određivanje *timinga* korištenja medija i odlučivanje o lokaciji medija.<sup>370</sup> Drugi autori, kao što su Boyd, Walker i Larreche, zadržavaju se na samo dva kriterija koja smatraju ključnima za odabir medija i to su: broj osoba i učestalost izlaganja pojedine osobe oglašavanoj poruci u određenom vremenu.<sup>371</sup>

Polazeći od spoznaje da su najznačajniji mediji dnevni tisak, televizija, oglašavanje putem pošte i radija, koji prema kriterijima troškova obuhvaćaju oko dvije trećine ukupnih troškova, tada je korisno ukazati na specifičnosti navedenih medija. (tablica 23).

<sup>368</sup> <http://www.gfk.hr/arhiva>

<sup>369</sup> Dibb, S., Simkin, L., Pride W. M., Ferrell, O. C.: op. cit., str. 447.

<sup>370</sup> Kotler, Ph., op. cit., str. 648-657.

<sup>371</sup> Kotler, Ph., op. cit., str. 648-657.

**Tablica 23.** Troškovi po medijima

Medij	SAD	EU
Novine	22,9	32,0
Televizija	22,8	25,0
Pošta	19,7	16,2
Radio	7,0	3,5
Magazini	5,3	17,4
Oglašavanje na otvoreno	0,8	4,7
<i>Yellow pages</i>	6,6	-
Poslovne publikacije	2,2	-
Razno	12,7	1,2
	100,0	100,0

Izvor: Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 527.

Osnovna obilježja novina su masovnost, fleksibilnost, jeftinoća, ali i visok stupanj selektivnosti, mogućnost specijalizacije, te dulji “životni vijek” zbog mogućnosti ponovnog čitanja. Razlikuju se dnevne novine i tjednici.

Prema rezultatima istraživanja koje je provela tvrtka GfK 2001. godine u Hrvatskoj samo su dvije novine nacionalne, i to *Večernji list* s 19% čitanosti i *Jutarnji list* sa 17% čitanosti (na reprezentativnom uzorku od 9.042 ispitanika u dobi od 10 do 74 godine). Među tjednim listovima vode *Glorija* (oko 12%) i *Globus* (oko 9 % čitanosti).<sup>372</sup>

Smatra se da je televizija u Hrvatskoj najjači medij. TV prijemnik prisutan je u čak 98% domaćinstava u Hrvatskoj, a čak 87% osoba (od 10 do 74 godine) svakodnevno prati TV program 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>373</sup>

GfK je istražio i razvijenost izravnog marketinga ili promoviranja putem pošte (osobna anketa u kućanstvu, reprezentativni uzorak n = 1.000, 15+god.). Ocijenjeno je da se u Hrvatskoj dobro prihvaća ovaj vid marketinške aktivnosti – informiranja, jer 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>374</sup>

<sup>372</sup> <http://www.gfk.hr/press/citanost.htm>

<sup>373</sup> <http://www.gfk.hr/press/mediji.htm>

<sup>374</sup> <http://www.gfk.hr/press/letci.htm>

Radio je vrlo staro sredstvo za komunikaciju (preko 80 godina) i, iako je izgubio primat u odnosu na televiziju, ostaje jedan od najznačajnijih medija. Hrvatsku karakterizira manji broj nacionalnih radio-postaja i veliki broj lokalnih radio-postaja, njih 130. Oko 90% domaćinstava posjeduje radio-prijemnik, a radio je prisutan i u automobilima (68% domaćinstava ima automobil). Rezultati istraživanja iz 2002. godine ukazuju da u Hrvatskoj oko 60% populacije čine redoviti slušatelji radio postaja. Najslušanije radio-postaje u 2002. godini bile su *Hrvatski radio 1*, s oko 240.000 slušatelja dnevno. Slijedi ga *Narodni radio*, s oko 203.000 slušatelja, te *Otvoreni radio*, s oko 163.000 slušatelja. Još 6 radio-postaja ima preko 50.000 slušatelja dnevno.<sup>375</sup>

U Hrvatskoj je sve popularnije oglašavanje na otvorenom tj. postavljanje velikih plakata i *city lights*. Tvrtka GfK provela je 2002. godine istraživanje razvijenosti i prihvaćenosti oglašavanja na otvorenom (CATI metoda na uzorku od 6.992 osobe) i utvrđeno je da je 27% ispitanika uspješno identificiralo barem jedan proizvod ili oglašivača s plakata. Na prvih pet pozicija po zamijećenosti nalaze se plakati: *VIPneta*, HT-a, *Polzele*, MUP-a i *Importane galerije*.

Na kraju, korisno je ukazati na najnoviji medij – internet koji se brzo razvija i u Hrvatskoj. Prema podacima iz prosinca 2004. godine, oko 39% populacije (15+ godina) u Hrvatskoj imalo je osigurani pristup internetu, a njih 35% (ili oko 1.215.000 osoba) i koristi internet najmanje jednom mjesečno.<sup>376</sup> Najviše se internet koristi u vlastitom domu (oko 84%), slijedi korištenje interneta na poslu (oko 30%), te u školi ili Fakultetu (oko 13%). Oko 47% domaćinstava u Hrvatskoj ima osobno računalo, a 28% vlastiti priključak na internet. Dakle, oko 650.000 osoba u Hrvatskoj predvodi novu generaciju korisnika medija koja će kontinuirano i brzo doživljavati nepredvidive promjene.

Semenik i Bamossy razlikuju osam kriterije za izbor medija.<sup>377</sup>

- Prvi kriterij je pokrivenost, odnosno sposobnost prostornog doseg a poruke, pri čemu se razlikuje lokalna i nacionalna pokrivenost.
- Selektivnost je drugi kriterij koji se uvažava za izbor medija, a odnosi se na mogućnost slanja poruke određenom ciljnom tržištu prema kriterijima životnog stila, demografskim osobitostima ili socioekonomskim kriterijima.
- Prihvatljivost medija je daljnji kriterij, a odnosi se na kredibilitet medija.
- Pozornost s kojom se pojedine poruke u medijima sagledavaju je daljnja osobitost bitna u izboru medija.
- Razina reprodukcije je kriterij koji je iznimno važan za jedne, ali ne i za druge proizvode.
- Fleksibilnost medija je kriterij koji obuhvaća osobitosti medija kao što je spremnost na brzo reagiranje s obzirom na zahtjeve oglašivača.

<sup>375</sup> <http://www.gfk.hr/press/radio.htm>

<sup>376</sup> <http://www.gfk.hr/press/internet5.htm>

<sup>377</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 372-373.

- Izbor medija ovisit će i o kriteriju koriste li iste medije i trgovci na malo, jer se time postiže kompatibilnost s njima.
- I konačno, zadnji kriterij je kriterij troškova, koji obuhvaća obračun troškove za dostizanje svakog primatelja poruke ili troškova za pokrivanje određene zemljopisne zone.

U tablici 24 sintetizirane su vrijednosti pojedinih kriterija za ključne medije.

Očekuje se da će u doglednoj budućnosti nestati oglašavanje i mediji kakve danas poznajemo i da će oni biti nadomješteni novima. Navedeno je rezultat promjena, osobito onih vezanih za tehnološke promjene, ali i za fragmentaciju tržišta. Tržišta postaju sve manja i masovno oglašavanje gubi na značenju. Budućnost oglašavanja vezivat će se za tržišnu nišu, a ne za masovno tržište. U takvim uvjetima javljaju se novi mediji kao što su kablovska televizija, videotekst, teletekst i oglašavanje na osobnim računalima.

**Tablica 24.** Ocjena ključnih medija

Osobine	Novine	TV	Pošta	Radio
<b>Pokrivenost</b>				
• Lokalno	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka
• Nacionalno	Niska	Visoka	Srednja	Niska
<b>Selektivnost</b>				
• Demografska	Niska	Srednja	Visoka	Srednja
• Zemljopisna	Visoka	Srednja	Visoka	Srednja
<b>Prihvaćenost</b>	Visoka	Srednja	Niska	Srednja
<b>Pozornost</b>	Srednja	Niska	Niska	Niska
<b>Kvaliteta reprodukcije</b>	Niska	Srednja	Visoka	Srednja
<b>Fleksibilnost</b>	Visoka	Niska	Visoka	Visoka
<b>Koriste trgovci na malo</b>	Visoka	Srednja	Srednja	Srednja
<b>Troškovi</b>				
• Po kontaktu	Niska	Niska	Visoka	Niska
• Nacionalna pokrivenost	Visoka	Visoka	Visoka	Visoka

Izvor: prerađeno prema Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: Principles of Marketing, A Global Perspective, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, 1995., str. 372.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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. Slažete li se s tvrdnjom? Obrazložite!
2. 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.
3. Stavovi potrošača su dosta kritični prema oglašavanju i njegovim mogućnostima. Koje su osnovne zamjerke koje bi potrošači mogli navoditi? Slažete li se u potpunosti s tim stavovima?
4. Smatra se da se oglašavanje može kategorizirati na oglašavanje proizvoda, oglašavanje gospodarskog subjekta i ostala oglašavanja. Mislite li da je korisnije oglašavanje proizvoda ili oglašavanje gospodarskog subjekta?
5. 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?
6. 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?
7. 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 skorjoj budućnosti, a koji će zavladatai.

## INTERNET VJEŽBA: Varteks

Tvrtka *Varteks d.d.* se na domaćem i inozemnom tržištu nalazi već gotovo cijelo stoljeće. Nakon Drugog svjetskog rata *Varteks d.d.* prerasta u najvećeg proizvođača i izvoznika tekstila u zemlji, te postaje ugledna i cijenjena tvrtka, prepoznatljiva milijunima potrošača širom svijeta. Tržište se ubrzano razvija, a uvjet za opstanak i razvoj je brza prilagodba promjenama. Tvrtka je u poslovanju vođena najvišim etičkim i zakonskim standardima, čime se želi sačuvati ugled te nastaviti putem ostvarenja vlastite vizije *Varteksa d.d.* – stvaranja vodeće modne kompanije u regiji, primjerene novom dobu. *Varteks d.d.* možete posjetiti na *web*-stranici:

www.varteks.com

Pitanja:

1. Koje funkcije oglašavanja se javljaju vezano za odjeću marke *Di Caprio* tvrtke *Varteks d.d.*? Obavlja li *Varteks d.d.*, pored oglašavanja proizvoda, i neke druge vrste oglašavanja?
2. Smatrate li da je *Varteks d.d.* precizno izvršio odabir ciljnih tržišta? Kojim segmentima se obraća u svom oglašavanju? Koja strategija oglašavanja je po Vašem mišljenju najprikkladnija za tvrtku *Varteks d.d.*?
3. O čemu bi *Varteks d.d.* trebao voditi računa kod oglašavanja u tisku, a o čemu kod oglašavanja na TV-u? Na čemu bi tvrtka trebala temeljiti odluku o izboru medija?

Slika 45. web-stranica tvrtke Vartex

The screenshot shows the Varteks website interface. At the top, there are navigation links for 'DI CAPRIO', 'VARTEX INT.', 'LEVI'S', 'TIVAR', and 'TIGARA'. The main content area features a large image of a Levi's store opening with people holding torches. Below the image is a news article titled '27. travnja 2005. U NOVOM SADU OTVOREN "ORIGINAL LEVI'S STORE"'. The article text reads: 'Ujane, Španjolske i Jevrejske ulice'. To the right of the main content, there is a sidebar with a table titled 'VART-6-1' showing dates and prices.

Datum	Cijena
28.04.2005	42,90 kn
28.04.05	42,90 kn
28.04.05	42,90 kn

Izvor: www.varteks.hr (10.04.05)

## SLUČAJ: Politika promocije tvrtke *All for households*<sup>378</sup>

Tvrtka *All for households*, skraćeno AFH, iz Nizozemske, odlučila se za prodor na hrvatsko tržište. AFH se bavi proizvodnjom i prodajom širokog programa proizvoda za kućanstvo, deterdženta za rublje *Oxo*, muške kozmetike *Men* (kupuju većinom muškarci 30+) i ženske kozmetike *Free* (kupuju većinom žene 20+). Osim toga, tvrtka je nedavno preuzela robnu marku deterdženta za suđe *Piatti* od talijanskog poduzeća *Visuale*, koji talijanske domaćice veoma cijene. Istraživanje tržišta pokazalo je da su robne marke *Oxo*, *Men* i *Free* relativno nepoznate na hrvatskom tržištu, dok je marka *Piatti* poznata više u sjevernoj Hrvatskoj i Istri te osobito gradu Varaždinu, a veoma slabo poznata u ostalim županijama. Uprava poduzeća AFH odlučila se za strategiju agresivne promocije u trajanju od 3 mjeseca na svim medijima u Hrvatskoj, a nakon toga još 6 mjeseci prisustva, kako bi se omogućilo da distribucija proizvoda na hrvatskom tržištu bude popraćena adekvatnim promocijskim aktivnostima.

Zadatak je *Studia G* izraditi *media plan* za AFH poduzeće. Medijsko planiranje definira se kao proces utvrđivanja ciljeva i strategija za upotrebu i odabir medija u marketing-planu kojima će se na najučinkovitiji način dosegnuti ciljne skupine određenog oglašivača, odnosno ciljne skupine za pojedine proizvode ili usluge. *Media plan* je osnovna vodilja, "cestovna mapa" k finalnom cilju, a to je zakup medija radi ostvarivanja promocijskih, a time i poslovnih ciljeva poduzeća AFH. Plan ne može biti kreiran bez vrlo dobrog poznavanja hrvatskih medija i njihova načina rada.

*Media planer*, Samuel Sciozzi, iz agencije *Studio G* dobio je zadatak da na bazi raspoloživih podataka sastavi preliminarni *media plan* za robne marke *Piatti*, *Oxo* i *Men* na način da odabere medije za svaku pojedinu ciljnu skupinu, dakle potencijalne kupce tih robnih marki. Ukupni budžet za svaku robnu marku je 100.000 €. Odabir medija kao i prostorna pokrivenost tržišta pojedinim medijima osnovni su inputi *media plana*. Svaki *media plan* mora obuhvatiti televizijske *prime time* programe za pojedine ciljne skupine, dok je prisustvo u tiskanim medijima (dnevni i tjedni tisak) ostavljeno na odabir planeru medija.

Cilj je da *media plan* ima barem 300 GRP-ija<sup>379</sup> po mjesecu + novinski oglasi, radio i *jumbo* plakati. Tiskane oglase potrebno je nabaviti prema najpovoljnijem CPM-u<sup>380</sup>. TV spotovi traju 15, a radio spotovi 60 sekundi. Svi novinski oglasi su veličine, 1/1 kolor.

<sup>378</sup> Slučaj pripremio mr. sc. Marko Paliaga, zaposlen u poglavarstvu Grada Rovinja, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

<sup>379</sup> GRP = Gross Rating Points predstavljaju zbroj ratinga za svaki pojedini program u kojem se "vrti" naša propagandnu poruku ("reklama"). Isto vrijedi i za objavu ispred ili nakon određenog programa. GRP se obično odnose na ratinge kućanstva.  $GRP = rating \text{ jednog programa} \times \text{broj ponavljanja oglasa ili propagandne poruke-spotu u istom bloku}$ .

<sup>380</sup> CPM za tiskane medije je najjednostavnija formula, a vjerojatno i najupotrebljavanija jer nemaju svi mediji na raspolaganju informacije i podatke o njihovom čitateljstvu.  $CPM = \text{Cijena oglasa preko 1 stranice (crno bijele, kolor)} \times 1000 / \text{Naklada}$

**Tablica 25.** Okvirne cijene i dodatni inputi za izračun kampanje

Mediji	Cijene sekunde <i>prime time</i> / cijene stranica 1/1 kolor oglas	Pokrivenost kućanstava (u %) koja primaju signal ili mogu kupiti tiskani medij	GRP ( <i>Gross rating point</i> )
Nacionalni TV 1	50,00 €	90	Serije 40; Filmovi 20; Dnevnik 35
Nacionalni TV 2	50,00 €	99	Serije 40; Filmovi 20; Dnevnik 35
TV 3	40,00 €	78	Serije 40; Filmovi 20; Dnevnik 35
Obiteljski Tjednik <i>Ax</i>	300,00 €	100	Naklada 50 000 kom
Politički Tjednik <i>Bol</i>	175,00 €	100	Naklada 45 000 kom
Ženski tjednik <i>Viva</i>	165,00 €	80	Naklada 50 000 kom
Ženski tjednik <i>Dame</i>	210,00 €	80	Naklada 25 000 kom
Nacionalni radio 2	3,00 €	100	
<i>Jumbo</i> plakati	300 € po plakatnom mjestu	Samo veći gradovi	



## 17. OSOBNA PRODAJA

### Ciljevi:

- Raspraviti ulogu osobne prodaje
- Razraditi vrste osobne prodaje
- Opisati faze prodajnog procesa
- Analizirati planiranje osobne prodaje
- Proučiti implementaciju i kontrolu osobne prodaje

## 17.1. ULOGA OSOBNE PRODAJE

Osobna prodaja je komuniciranje između osobe koja prodaje i potencijalnog potrošača i po svom sadržaju je aktivnost promocijskog miksa. Osobna prodaja obuhvaća stvaranje odnosa s potrošačima, utvrđivanje njihovih potreba i želja, pronalaženje proizvoda koji će te potrebe i želje zadovoljiti te prijenos informacija o koristi koje posjedovanje proizvoda donosi.

Temeljne osobitosti osobne prodaje svode se na osobne kontakte koji se razvijaju s potrošačima i na fleksibilnost u odnosima s potrošačima. Osobna prodaja najraširenija je kod prodaje proizvoda proizvodne potrošnje gdje su u središtu zanimanja poslovni subjekti kao potrošači.

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.

Druga osobitost od značenja za osobnu prodaju je fleksibilnost, pod kojom se u ovom kontekstu podrazumijeva sposobnost prodajnog osoblja da prezentaciju prilagodi specifičnostima situacije u kojoj se nalazi. Sve je to omogućeno jer postoje izravni kontakti s potrošačem i s tim u vezi promptno reagiranje na njegove zahtjeve.

Prednosti su osobne prodaje i u mogućnostima pregovaranja prilikom kontakta s potrošačem, pa i zaključivanje ugovora. Temeljni nedostatak vezuje se za visoku cijenu osobne prodaje. Smatra se da se osobnom prodajom potpunije izvršava zadatak ako je ona potpomognuta i drugim promocijskim aktivnostima.

Slika 46. Osobna prodaja



Izvor: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (05.02.05.)

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 (slika 46).

Na tržištu proizvoda proizvodne potrošnje 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.

Značenje osobne prodaje proizlazi i iz uloge koju osobna prodaja ima u pojedinom gospodarskom subjektu. Dvije su uloge od osobitog značenja:

- udio u realizaciji marketing-strategije i

- stvaranje zadovoljnog potrošača.

Suvremena osobna prodaja obavlja više aktivnosti vezano za realizaciju marketing-strategije. Power, Driscoll i Bohn sistematizirali su te aktivnosti u aktivnosti vezane za:<sup>381</sup>

- analizu tržišta,
- predviđanje prodaje,
- stvaranje ideja za nove proizvode,
- analizu ponašanja potrošača,
- komunikaciju s potrošačima,
- koordinaciju prodaje,
- pružanje usluga potrošačima i
- razvijanje odnosa s potrošačima.

Prodajno osoblje u stalnom je kontaktu s potrošačima i na tim temeljima gospodarski subjekt dobiva čitav niz informacija o tržišnim kretanjima koja 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 najpozvanije 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.

Potrošači osobito cijene postprodajne usluge kao što je dostava proizvoda, servisiranje, instaliranje proizvoda, popravci i osigurani rezervni dijelovi. Koordinacija pružanja usluga potrošačima u domeni je prodajnog osoblja.

Prodajno osoblje ima značajnu ulogu u stvaranju i razvijanju dugoročnih odnosa s potrošačima. Navedeno se ostvaruje u kontekstu koncepcije marketinga

---

<sup>381</sup> Power, C.C. - Driscoll, L. - Bohn, E.: Smart Selling, Business Week, 3. kolovoz, 1992., str. 48.

odnosa i suradnje, odnosno *relationship marketinga*, koja se temelji na uvažavanju potrošača kao klijenata, tj. dugoročnih partnera.

Druga uloga osobne prodaje koja je od osobitog značenja odnosi se na implementaciju marketing-koncepcije, odnosno stvaranje zadovoljnog potrošača. Prodajno osoblje uvažavajući navedeno ne pristupa potrošačima s naslova prodaje, već s 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.

## 17.2. VRSTE OSOBNE PRODAJE

Prodajno osoblje u uvjetima dinamičkog okruženja svoju energiju sve više usmjerava prema razvijanju dugoročnih odnosa s potrošačima. Napori su koncentrirani na pružanje savjeta potrošačima i osiguravanje informacija koje im pomažu u donošenju valjanih odluka vezanih za kupnju proizvoda.

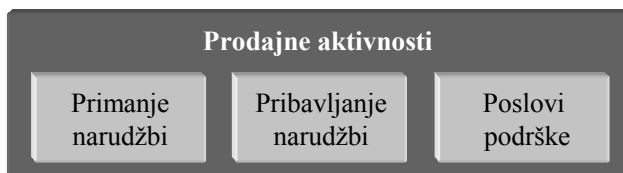
Prodajno osoblje osobito je sklono potrošačima koji ponavljaju kupnju. Potrošači koji ponavljaju kupnju zanimljivi su iz razloga jer se s njima na redovitoj osnovi ostvaruju prihodi. Vodi se računa da se izbjegavaju situacije u kojima njihovo nezadovoljstvo rezultira prekidom odnosa i veza.

U realizaciji osobne prodaje nisu sve aktivnosti prodajnog osoblja od takvog značenja da zahtijevaju osobitu pažnju. Razlikuju se prodajne aktivnosti koje se temelje na primanju narudžbi, pribavljanju narudžbi te poslovi potpore osobnoj prodaji.<sup>382</sup> Najčešće prodajno osoblje obavlja kombinaciju navedenoga, s dominacijom jedne od navedenih prodajnih aktivnosti. Naime, prodajno osoblje obavlja nešto od kreativnih poslova kao što je pribavljanje narudžbi, ali nešto i od nekreativnih poslova kao što je primanje narudžbi. Ponekad je za realizaciju osobne prodaje potrebno obaviti i poslove koji spadaju u kategoriju potpore osobnoj prodaji (shema 49).

**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. U nekim situacijama javlja se potreba ponude alternativnih rješenja, što već ima i elemente kreativnosti.

---

<sup>382</sup> Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: op. cit., str. 594.  
Skinner, S. J.: op. cit., str. 653.

**Shema 49.** Prodajne aktivnosti

Cilj je prodajnog osoblja da prihvati zahtjeve potrošača i da se pobrine da se ti zahtjevi ispune. Primanje narudžbi ostvaruje prodajno osoblje u izravnom kontaktu s potrošačima ili putem telefona. Tako da se npr. primanje i ispunjavanje narudžbi ostvaruje u prodajnim odjelima veletrgovaca ili trgovaca na malo. Mnogi 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 *softwareom* i primjerenom *hardware* opremom.

**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, za razliku od prodajnog osoblja koje je reaktivno i samo prima narudžbe.

Prodajno osoblje koje dobavlja narudžbe angažirano je na povećanju prodaje postojećim potrošačima, na pronalaženju novih potrošača i na plasiranju novih proizvoda. Povećanje prodaje postojećim potrošačima, pronalaženje novih potrošača i plasman novih proizvoda iziskuje od prodajnog osoblja posjedovanje kreativnih sposobnosti i znatne napore.

**Poslovi potpore.** Poslovi potpore osobnoj prodaji odnose se na one poslove koji pridonose povećanju prodaje. To su poslovi potpore koje prodajno osoblje dobiva od raznih stručnjaka i eksperata okupljenih u posebnim timovima. Sastav tima varira od slučaja do slučaja, a zastupljen je od strane osoba s tehničkim, financijskim, tehnološkim i drugim znanjem. Npr. kada informatička tvrtka prodaje sustav koji uključuje središnje računalo i nekoliko desetaka perifernih računala, uz *software* kojim se rješavaju problemi upravljanja, tada su prodajnom osoblju od velike koristi savjeti i stavovi specijalista za pojedina područja – od informatičara koji će ugraditi sustav do financijskih stručnjaka koji će s potrošačem dogovoriti uvjete plaćanja.

Poslovi vezani za osobnu prodaju doživljavaju promjene. Osobna prodaja više se ne promatra kao odvojena i samostalna aktivnost već je ona dio sustava prodaje. U budućnosti, koja je već počela, prodajno osoblje nije ostavljeno da djeluje samostalno, ono je dio tima koji radi na povećanju plasmana proizvoda. Osobna prodaja ima za cilj uvjeriti potrošače da se isporučuje kvalitetan proizvod uz korektne cijene, odnosno da potrošač kupnjom proizvoda dobiva traženu vrijednost. Za ostvarenje navedenog u središtu zanimanja su potrebe i želje potrošača i uspjeh koji se gradi na partnerskim odnosima koji podrazumijevaju brzi razvoj potrošača, a ne samo prodaju proizvoda.

## 17.3. PROCES OSOBNE PRODAJE

Shema 50. Proces osobne prodaje



Osobna prodaja je proces koji je usmjeren prema ispunjavanju zadovoljstva potrošača. Čitav je niz aktivnosti koje se provode u procesu prodaje, a njihove osobitosti ovisit će o nizu činitelja, kao što su tržišna situacija, broj i snaga konkurenata, vrsta proizvoda i drugo. Pored toga, i djelatnici uključeni u osobnu prodaju imaju svoje osobitosti te se s tim u vezi ne mogu naći dvije osobe koje zbog svojih osobitosti postupaju na jednaki način.

Međutim i pored te činjenice, smatra se da postoji određeni broj faza koje su općeprihvaćene i prisutne u svakom procesu osobne prodaje. Npr. Berkowitz, Kerin i Hartley<sup>383</sup> razlikuju sljedeće faze procesa osobne prodaje: traženje mogućih potrošača, predpristup potrošaču, pristup potrošaču, prezentiranje ponude, zaključivanje kupnje i praćenje zadovoljstva potrošača nakon kupnje. Sličan pristup imaju Solomon i

Stuart<sup>384</sup> te drugi autori.

Navedene postavke se modificiraju i proces osobne prodaje u nastavku se analizira razradom šest faza: utvrđivanje potencijalnih potrošača, determiniranje potreba i želja potrošača, izbor prodajnog pristupa, komuniciranje s potrošačima, zaključivanje kupnje i praćenje potrošača nakon kupnje. (shema 50).

**Utvrđivanje potencijalnih potrošača.** Utvrđivanje potencijalnih potrošača temelji se na raznim izvorima. Izvori za utvrđivanje potencijalnih potrošača mogu biti oni internog karaktera, kao što su podaci iz računovodstva ili prodajnog odjela, i vanjski izvori, kao što su razni imenici, baze podataka gospodarskih komora i strukovnih asocijacija. Na temelju dostupnih izvora sastavlja se popis potencijalnih potrošača i iste se kvalificira prema više kriterija, kao npr. prema djelatnosti za koju su registrirani, prema veličini poslovnog subjekta, potrebi za proizvodima, uspješnosti poslovanja, imaju li ISO standard, prema potencijalu za rast i drugim podacima.

Pojedini gospodarski subjekti provode aktivnost utvrđivanja potencijalnih potrošača na raznim sajmovima ili stručnim i drugim skupovima. Npr. na sajmu

<sup>383</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 561.

<sup>384</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 691-701.

*Nautika 2005.* godine tvrtka JLM,<sup>385</sup> koja proizvodi kopče za razne brodske motore, nakon poslovnih kontakata sačinila je listu potencijalnih potrošača. Međutim,

sastavljeni popis je korigiran prema kriterijima pokazanog zanimanja i spremnosti za kupnju u tekućoj godini (slika 47).

#### **Determiniranje potreba i želja potrošača.**

Neovisno o tome radi li se o postojećim ili potencijalnim potrošačima u drugom koraku potrebno je utvrditi njihove potrebe i želje. Pri tome prodajno osoblje nastoji spoznati što više informacija koje daju odgovore o potrebama i željama potrošača. Koriste se različitim tehnikama i izvorima od npr. proučavanja vlastitih financijskih izvještaja i analiza informacija iz medija do razgovora s partnerima i konkurentima. Navedeno sve u cilju spoznavanja njihovih potreba i želja. Prodavač koji osigura više informacija o potrošačima i njihovim potrebama i željama spremnije ulazi u treću fazu procesa osobne prodaje – fazu izbora prodajnog pristupa.

**Izbor prodajnog pristupa.** Na temelju utvrđenih spoznaja o potrebama i željama potrošača prodajno osoblje izabire pristup prodaje, a to znači da utvrđuje način na koji će se informirati o ponudi i utjecati na potrošača.

Iako nije jasno utvrđena granica između pristupa prodaji može se naglasiti da jedan pristup ima veći naglasak na stručnosti i poznavanju proizvoda, a drugi na stvaranju poslovnih odnosa.

U pravilu koristi se kombinacija prvog i drugog pristupa, pri čemu veći je naglasak na prvi pristup koji se temelji na stručnosti, posebice kod proizvoda koji imaju tehnički složeniju osnovu. Npr. tvrtka JLM<sup>386</sup> pretežito se koristi pristupom prema potrošaču u kojem dolazi do izražaja stručnost i dobro poznavanje proizvoda.

**Komuniciranje s potrošačima.** Predstavljanje ponude potrošačima podložno je improvizaciji prodajnog osoblja. Cilj je da se potrošač na najbolji način informira o proizvodu i njegovim osobitostima. Prodajno osoblje u komunikaciji s potrošačima vodi računa da potrošač dobije sve potrebne informacije na temelju kojih može donijeti odluku o kupnji.

U komuniciranju s potrošačima ponekad se koristi pristup koji je precizno postavljen i odvija se korak po korak, dok se u drugom slučaju komuniciranje odvija na temelju razgovora, odnosno relacije pitanje – odgovor. Korisno je ukazati da u komuniciranju s potrošačima prodajno osoblje ne smije dominirati niti nametati svoje stavove, pa zato treba više slušati, a manje govoriti.

**Zaključivanje kupnje.** Osobna prodaja uspješno će okončati ako se zaključiti prodaja proizvoda. Prodajno osoblje nastoji tijekom predstavljanja upućivati potrošača na zaključivanje kupnje. Međutim, često forsiranje zaključivanja kupnje rezultira

Slika 47. Logo tvrtke *Riječki sajam*



Riječki sajam  
Trg Viktora Bubnja 2  
51000 Rijeka, Hrvatska

tel. +385(0)51/406-777  
fax. +385(0)51/406-700

Izvor: [www.rijecki-sajam.hr](http://www.rijecki-sajam.hr)  
(18.02.05.)

<sup>385</sup> <http://www.jlm.hr>

<sup>386</sup> <http://www.jlm.hr>

odustajanjem od kupnje. Iz tih razloga primjerenije je odgoditi zaključivanje kupnje ili potrošaču ponuditi probnu varijantu uz obvezu mogućnosti vraćanja proizvoda ako potrošač nije zadovoljan. Skinner<sup>387</sup> ukazuje da prodajno osoblje često postavlja kriva pitanja ili krivo vodi razgovor s potrošačem, što je uzrok nezaključivanja kupnje. S tim u vezi sugerira se da se prodajno osoblje pripremi za postavljanje dobrih pitanja prije prezentacije ponude gospodarskog subjekta, da se koristi pitanjima kako bi se ojačala pregovaračka pozicija i da se postavljaju pitanja koja se odnose na potrebe i želje potrošača.

**Praćenje potrošača nakon kupnje.** U cilju razvijanja dugoročnih odnosa s potrošačima gospodarski subjekti ne prekidaju odnose s potrošačima nakon zaključivanja kupnje već prate potrošača nakon kupnje proizvoda. Prodajno osoblje se u tom dijelu procesa osobne prodaje raspituju o proizvodu, njegovim osobitostima tijekom korištenja i drugim problemima koji nastaju tijekom eksploatacije proizvoda. Navedeno sve u cilju da se promptno reagira i otklone greške na proizvodu, jer kako ističu Chonko i Enis od prodajnog osoblja se očekuje da razumije potrebe potrošača, riješi njihove probleme i prilagodi proizvod njihovim izmijenjenim potrebama.<sup>388</sup> Tvrtka JLM<sup>389</sup> prateći korištenje proizvoda nakon kupnje registrirala je manje nedostatke i korigirala proizvod, što je doživljeno kao povećanje kvalitete proizvoda.

Na kraju, potrebno je ukazati da svaki proces osobne prodaje nije uspješno okončan ako ne rezultira ostvarenom prodajom. Najčešće se javlja deset grešaka koje su u izravnoj vezi s pojedinim fazama procesa osobne prodaje, a zbog kojih nije ostvarena prodaja. Greške zbog koji nije ostvarena prodaja su najčešće sljedeće<sup>390</sup>:

1. Potencijalni potrošači nisu pažljivo odabrani.
2. Korištene su nejasne ili varljive tehnike izbora potrošača.
3. Previše se govorilo, umjesto da su se postavljala pitanja.
4. Bila je prisutna neiskrenost.
5. Previše se usredotočilo na proizvod, umjesto na potrošača.
6. Nedostatak mjerila kontrole prodaje.
7. Nije se bilo u mogućnosti kazati ili čuti "ne!".
8. Previše se koristilo uvjeravanje i nagovaranje.
9. Prisutan nedostatak samopoštovanja.
10. Stvarani su neprikladni odnosi.

Za smanjenje mogućnosti nastanka grešaka zbog kojih se ne ostvaruje prodaja potrebno je upravljati prodajnim snagama. O navedenom se raspravlja u nastavku.

---

<sup>387</sup> Skinner, S.J.: op. cit., str. 660.

<sup>388</sup> Chonko, L. B. - Enis, B.: Profesional Selling, Allyn & Bacon, Boston, 1993., str. 35.

<sup>389</sup> <http://www.jlm.hr>

<sup>390</sup> Skinner, S.J.: Marketing 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994., str. 662, prema Sales & marketing Menagement, prosinac 1991.



## 17.4. UPRAVLJANJE PRODAJNIM SNAGAMA

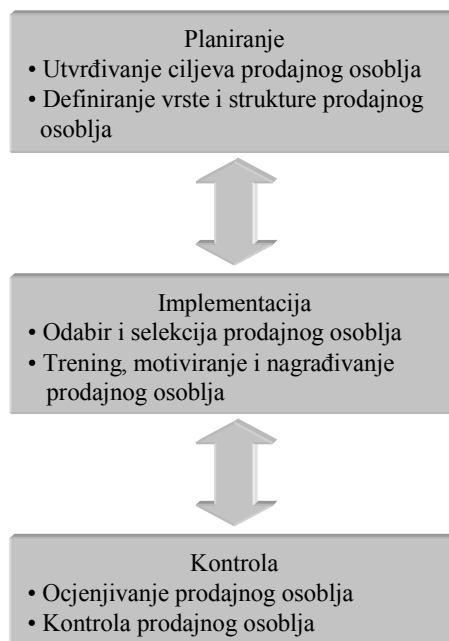
Prodaju ostvaruju prodajne snage gospodarskog subjekta. Prodaju, a to znači i prodajne snage, potrebno je usmjeravati kako bi se ostvarili opći ciljevi gospodarskih subjekata vezani za razvoj i rast. Iako se gospodarski subjekti međusobno razlikuju u načinu kako usmjeravaju ili upravljaju prodajom i prodajnim snagama ipak postoji određena razina jednoobraznosti tog upravljačkog procesa. Kao i drugi upravljački procesi i on se sastoji od interakcije planiranja prodaje, implementacije plana prodaje i kontrole izvršenja plana prodaje. (shema 51)

**Planiranje.** Planiranje osobne prodaje, odnosno izrada plana za prodajno osoblje je ključna odrednica upravljanja osobnom prodajom. Planom osobne prodaje utvrđuje se što se želi ostvariti, gdje i kako će se ostvariti prodaja. Naime, utvrđuju se ciljevi za prodajno osoblje, definira strategija nastupa prodajnog osoblja te utvrđuje struktura prodajnog osoblja.

Ciljevi prodajnog osoblja utvrđuju se za cjelokupno prodajno osoblje i za svakog prodavača pojedinačno. Ciljevi prodaje se najčešće vezuju za kategorije kao što su obujam prodaje – izraženo u kunama ili jedinicama prodaje, osvajanje novih potrošača i dobit. Npr. određena tvrtka može kao prodajni cilj utvrditi ostvarenje prodaje od 2,5 milijuna kuna u 2005. godini ili prodaju od 12.500 proizvoda. Cilj za navedenu tvrtku može biti iskazan povećanjem broja potrošača za 20% ili ostvarenjem povećanja dobiti za 7% u 2005. godini.

Za ostvarenje ciljeva prodaje gospodarski subjekti odabiru način na koji će ostvariti te ciljeve, odnosno definiraju vrstu i strukturu prodajnog osoblja. Gospodarski subjekti će za ostvarenje cilja prodaje organizirati osobnu prodaju zapošljavanjem vlastitog prodajnog osoblja ili organizirati osobnu prodaju na temelju ugovora s agentima ili brokerima. Struktura prodajnog osoblja ovisit će od djelatnosti kojom se bavi određeni gospodarski subjekt, odnosno o tržištu koje opslužuje i vrsti proizvoda koje plasira na tržište.

**Shema 51.** Upravljanje prodajnim snagama



Izvor: prerađeno prema Churchill, G.A. - Ford, N. M. - Walker, O. C.,: Sales Force Management, 4th ed. Irwin, Homewood, New York, 1993., str. 11-12; Kotler, Ph. – Armstrong, G., - Saunders, J., - Wong, V.,: Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2002., str. 707.

Razlikuje se zemljopisna struktura prodajne snage, struktura prodajne snage prema proizvodu i struktura prodajne snage prema potrošačima.<sup>391</sup> Zemljopisna struktura prodajne snage vezuje se za takvu organizaciju kojom se svakom pojedinom djelatniku u prodaji dodjeljuje određeno zemljopisno područje. Npr. farmaceutska tvrtka JLG<sup>392</sup> utvrdila je potrebu za zemljopisnom strukturom prodajnog osoblja i početkom travnja 2005. godine oglasila je potrebu za stručnim suradnikom za Primorsko-goransku, Istarsku i Ličko-senjsku županiju.

Struktura prodajne snage prema proizvodu podrazumijeva organizaciju prodajnog osoblja na način da se za svaki proizvod ili skupinu proizvoda specijalizira određeni djelatnik u prodaji.

Struktura prodajne snage prema potrošačima podrazumijeva organizaciju prodajnog osoblja na način da se prodajni djelatnici specijaliziraju za pojedine potrošače ili skupinu potrošača.

**Implementacija.** Implementacija plana prodaje obuhvaća odabir i selekciju prodajnog osoblja, te trening, motiviranje i nagrađivanje prodajnog osoblja. Za uspješnu realizaciju prodaje potrebni su vrijedni i sposobni kadrovi ili, kako se u jednom natječaju traži, “kandidati trebaju posjedovati sljedeće kvalifikacije i osobine: visoka stručna sprema, položen vozački ispit B kategorije, poznavanje rada na PC, kreativnost, komunikativnost, sklonost timskom radu”.<sup>393</sup> Nadalje, tvrtka navodi da očekuje ozbiljne, odgovorne i ambiciozne osobe koje svojim sposobnostima mogu pridonijeti poslovnom uspjehu tvrtke. Zapošljavanje prodajnog osoblja razlikuje se od gospodarskog subjekta do gospodarskog subjekta, ali u biti se temelji na prethodno utvrđenim kriterijima za određeno mjesto i na jasnom postupku selekcije prodajnog osoblja. Ponekad se za izbor prodajnog osoblja angažiraju i specijalizirane tvrtke kao što je tvrtka *Lasos*<sup>394</sup> koja obavi testiranje i predlaže kandidate za pojedina mjesta.

Slika 48. Priznanja HUP-a



Izvor: www.hup.hr (20.04.05.)

Za uspješnu implementaciju plana prodaje potrebno je prodajno osoblje obučiti i stalno djelovati na inoviranju njegovog znanja iz područja prodaje. U tom sklopu organiziraju se radionice, treninzi, seminari (ponekad unutar gospodarskog subjekta), a u nekim slučajevima angažiraju se specijalizirane tvrtke ili fakulteti. Tako npr. Hrvatska udruga poslodavaca – HUP<sup>395</sup> redovito organizira dodatno educiranje menadžera u okviru Programa usavršavanja menadžera – PUMA (slika 48).

Plan prodaje bit će uspješno implementiran jedino ako je prodajno osoblje motivirano i stimulirano za posao koji radi. Motivacija je usko povezana s materijalnim stimulacijama koje mogu biti u fiksnom iznosu ili u postotku od prodaje. Međutim,

<sup>391</sup> Kotler, Ph. – Armstrong, G., – Saunders, J., – Wong, V.: op. cit., str. 709.

<sup>392</sup> <http://www.jlg.hr>

<sup>393</sup> <http://www.novolist.hr> 03.04.2005. str. 66.

<sup>394</sup> <http://www.laso.hr>

<sup>395</sup> <http://www.hup.hr>

prodajno osoblje, kao i svaka druga osoba, ima potrebu za motivacijom i na nematerijalan način, kao što su pohvale pretpostavljenih za dobro odrađeni posao, isticanje za osobito zalaganje, napredovanje u poslu i slično. Motivacija i stimuliranje prodajnog osoblja treba se obavljati sustavno prema godišnjem programu, koji je sastavni dio dugoročnijeg programa. Povremeno motiviranje ili stimuliranje od slučaja do slučaja nema većeg značenja, a ponekad poluči i suprotne učinke.

**Kontrola.** Završna funkcija u procesu upravljanja prodajnim snagama je ocjenjivanje i kontrola prodajnog osoblja. U tu svrhu provodi se kvantitativno i kvalitativno mjerenje i vrednovanje ostvarenih rezultata prodajnog osoblja.

Kvantitativno mjerenje i ocjenjivanje postignutih rezultata temelje se na usporedbi ostvarene prodaje i troškova potrebnih za njenu realizaciju. U tu svrhu prodajno osoblje u obvezi je izrađivati redovita izvješća po različitim kriterijima, npr. prema broju posjeta i rezultatima takvih kontakata s potrošačima, broju telefonskih razgovora i ostvarene prodaje na tim temeljima, broju izravnih kontakata ostvarenih posjetom potrošačima u njihovom sjedištu, te drugim kriterijima. Takvi se izvještaji redovito dostavljaju menadžmentu tvrtke i to mjesečno, tjedno ili dnevno. Menadžment gospodarskog subjekta objedinjene izvještaje analizira i stvara sliku o situaciji na tržištu. Menadžment gospodarskog subjekta koristeći tako prikupljene informacije mjeri ostvarenu prodaju po proizvodima, tržištima ili potrošačima i uspoređuje s troškovima koji su učinjeni za njenu realizaciju, kao što su troškovi telefoniranja, poštarine, putovanja.

Kvalitativno mjerenje i ocjenjivanje rezultata prvenstveno se odnosi na uspjeh koji je prodajno osoblje ostvarilo na unapređenju poslovanja, a koji je vezan za novo znanje o potrošačima, nove spoznaje o proizvodu koji se prodaje te usavršenim prodajnim i komunikacijskim vještinama. Iako su navedene osobitosti subjektivne prirode, one se često koriste i nezaobilazne su u ocjenjivanju prodajnog osoblja.<sup>396</sup>

---

<sup>396</sup> Chonko, B. - Tanner, J, F. - Weeks, W. A.: Reward Preferences of Salepeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, ljeto, 1992., str. 67-75.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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.
2. 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?
3. Prodajno osoblje ima ulogu u stvaranju i razvijanju dugoročnih odnosa s potrošačima u kontekstu koncepcije marketinga odnosa i suradnje, odnosno *relationship marketinga*. Obzirom da je koncept *relationship marketinga* u porastu, smatrate li da će se to odraziti na porast uporabe osobne prodaje?
4. 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?
5. Proces osobne prodaje odvija se u nekoliko faza. Koja je po Vašem mišljenju najkritičnija faza za pridobiti ili izgubiti kupca? Varira li Vaš odgovor s obzirom na to radi li se o potrošačima na tržištu krajnje potrošnje ili na tržištu poslovne potrošnje?
6. Proces osobne prodaje nije uspješno okončan ako ne rezultira ostvarenom prodajom. Sigurno ste se nekad našli u situaciji osobne prodaje u kojoj kao kupac, niste kupili proizvod. Jeste li se nekada našli u situaciji u kojoj ste bili prodavač, a bili ste neuspješni? Analizirajte svoj nastup te utvrdite gdje ste pogriješili.
7. Kao i drugi upravljački procesi i proces upravljanja prodajnom snagom sastoji se od interakcije planiranja prodaje, implementacije plana i kontrole izvršenja plana. Zamislite da ste voditelj prodajnog osoblja velikog trgovačkog lanca. Koje biste radnje u sklopu tri osnovne faze poduzeli da budete što uspješniji gospodarski subjekt?

## INTERNET VJEŽBA: *Merkur osiguranje*

*Merkur osiguranje* je među vodećim osiguravajućim društvima u Republici Hrvatskoj. Tvrtnka *Merkur* zahvaljujući iskustvu i pravilnim procjenama ostvaruje očekivanja svojih klijenata pripisujući svake godine veliku dobit študnim policama. U *Merkuru* posebnu pozornost pridaju stalnom kontaktu s osiguranicima i njihovu savjetovanju. Stalne inovacije omogućuju da njihovi klijenti budu uvijek najbolje osigurani, a fleksibilnost je jamac obostranog trajnog zadovoljstva.

www.merkur.hr

1. Koji je osnovni cilj prodajnog odjela tvrtke *Merkur osiguranje*, te koje poslove obavlja kako bi postigla ostvarenje tog cilja?
2. Analizirajte proces osobne prodaje za tvrtku *Merkur osiguranje*? Na koji način će ona moći utvrditi uspješnost procesa osobne prodaje?
3. Kako tvrtka *Merkur osiguranje* vrši planiranje prodajnih snaga, implementaciju planova, te kontrolu prodajnih snaga?

Slika 49. web-stranica tvrtke *Merkur*



Izvor: www.merkur.hr

## SLUČAJ: Stimuliranje osobne prodaje u konzultantskoj tvrtki *Bebeilen*<sup>397</sup>

Petar Bebić, direktor i partner konzultantske tvrtke *Bebeilen* proučavao je po tko zna koji put studiju koju je dan ranije tim tvrtkinih mladih konzultanata prezentirao na redovitom polugodišnjem sastanku. Dva mjeseca ranije u svibnju tim je dobio zadatak da ispita djelotvornost modela nagrađivanja, odnosno da ispita jesu li konzultanti na pravi način stimulirani za izvođenje svih poslova nužnih za nesmetano funkcioniranje tvrtke. Studija je, na opće zaprepaštenje, pokazala da su konzultanti stimulirani samo za pružanje direktne konzultantske usluge potrošačima-klijentima, jer se jedino to vrijeme može direktno naplatiti. Među zapostavljenim poslovima nalazi se i osobna prodaja, odnosno pronalaženje novih potrošača-klijenata, što objašnjava tvrtkinu stagnaciju, tvrdio je tim u svojoj studiji.

Konzultantska tvrtka *Bebeilen* svoje korijene vuče i prije svog osnutka. Naime, 1983. godine troje današnjih partnera tvrtke, Bebić, Berak i Lenac, promovirani su u jednoj velikoj hrvatskoj proizvodnoj tvrtki na mjesto savjetnika direktora, gdje su i ostali do raspada tvrtke 1992. godine. Tada tri savjetnika s još četvoricom mlađih kolega odlučuju prikupljeno iskustvo iskoristiti, te u Zagrebu osnivaju tvrtku za menadžerski konzalting *Bebeilen*. Tvrtka do 2000. godine kontinuirano raste, a od tada slijedi faza stagnacije. Danas *Bebeilen* ima 29 djelatnika od čega deset partnera – najiskusniji konzultanti čiji je posao upravljanje tvrtkom, mentorstvo i traženje novih poslova; četiri projektanata – iskusni konzultanti koji koordiniraju pojedine projekte; te petnaest mlađih konzultanata – konzultanti koji imaju do četiri godine iskustva u struci, a koji najveći dio svog vremena provode u radu na projektima.

Jučerašnja prezentacija pokazala je jednostavnu računicu. Konzultanti naplaćuju klijentima svoju konzultantsku uslugu po prosječnoj cijeni od 1.200 kn/sat. Od toga oni zadržavaju 400 kn (33%), konzultantu koji je našao i ugovorio posao ustupaju 200 kn (17%), a 600 kn (50%) odlazi u zajednički fond za fiksne troškove tvrtke i za isplatu premija parterima. Iako se 17% za pribavljanje kupca čini kao veliki dio kolača, treba shvatiti da je svakom konzultantu dok ima postojećeg potrošača-klijenta kratkoročno puno isplativije konzultirati ga, nego se baviti osobnom prodajom i možda nakon velikog broja utrošenih sati pridobiti novog. Uvijek je interesantnije imati 33% od sadašnjeg projekta, nego 17% od budućeg. “Čini se da je tvrtka izrazito kratkoročno orijentirana” zaključio je Petar na sastanku. “Oduvijek je većina naših poslova dolazila od ponovljenih narudžbi postojećih klijenata”, usprotivili su se stariji partneri, na što su mlađi potakli raspravu pitanjem: “Zašto je onda tvrtka prestala rasti?” Sastanak se nastavio negiranjem partnera o nedovoljnom angažmanu u osobnoj prodaji, tj. sklapanju poslova s novim klijentima, koji su stagnaciju tumačili kao znak tvrtkinog ulaska u fazu zrelosti. Mlađi konzultanti su pak isticali kako tvrtka ima potencijala za daljnji rast, a fazu zrelosti smatrali su fazom početka kraja.

Danas u 68-oj godini, pred mirovinom, Petar sjedi za svojim direktorskim stolom i napokon zaista shvaća logiku vrlo složenog sustava nagrađivanja. Mladi tim je u svojoj studiji jako dobro prikazao što se događa u realnosti. Od svih isplata, uvjeta

<sup>397</sup> Slučaj pripremila mr. sc. Ivana First, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr.sc. Brune Grbca

naplate, postotaka, premija, u realnosti ostanu tri jednostavna postotka. Petar je sam sebi priznao, da je kompenzacijski sustav na koji je bio ponosan ustvari neučinkovit. Slabo potiče osobnu prodaju, a ona je ključ rasta tvrtke, ključ budućnosti petnaestorice mladih konzultanata, ali i ključ zanimljivog dodatka na skor mirovinu, dozvolio si je Petar dozu egocentričnosti. Kompenzacijski sustav mora se promijeniti i to odmah!

## 18. UNAPREĐENJE PRODAJE

### Ciljevi:

- Razumjeti temelje unapređenja prodaje.
- Raspraviti vrste unapređenja prodaje.
- Izučiti proces unapređenja prodaje.
- Opisati ciljeve unapređenja prodaje.
- Analizirati razvijanje programa unapređenja prodaje.
- Spoznati ocjenjivanje rezultata unapređenja prodaje.



## 18.1. ZNAČENJE 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 kojima se potiču potrošači na reakciju. Koristi se za stimuliranje kupnje proizvoda na tržištu široke potrošnje i na tržištu proizvodne potrošnje. Takvo poimanje unapređenja prodaje kojim se na kraće vrijeme potiče povećanje prodaje prisutno je kod mnogih autora.<sup>398</sup>

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 trenutačni. 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 iznimno ima i dugoročne učinke, osobito u slučajevima kada se žele privući novi potrošači s kojima se namjeravaju graditi partnerski odnosi i stvarati vjernost prema proizvodu. Tako je npr. unapređenje prodaje od značenja za privlačenje novih korisnika kreditnim karticama jer, kako ukazuju rezultati istraživanja, čak dvije trećine korisnika kreditnih kartica nastavljaju s korištenjem onih kreditnih kartica koje su prve korištene od pojedinih osoba.<sup>399</sup>

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*, *Billa*, *Konzum* 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>400</sup> provodila je sniženje cijena iz svog prodajnog programa i do 50%.<sup>401</sup>

<sup>398</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 643.

Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 594.

<sup>399</sup> Lefton, T.: MasterCard Credit Cumpus Talent, Brandweek, 28. ožujka, 1994., str 14.

<sup>400</sup> <http://www.tepihcentar.hr>

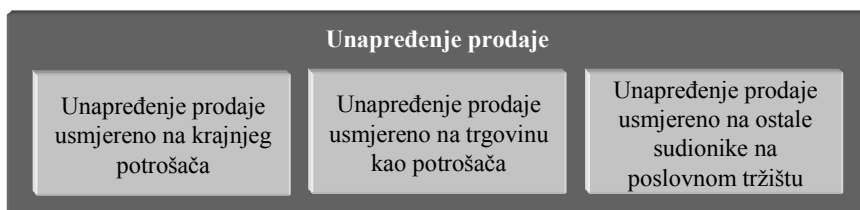
Značenje unapređenja prodaje proizlazi i iz činjenice da akcije koje se provode uz unapređenje prodaje osiguravaju trgovcima na malo određenu dodatnu živost u prodajnim prostorima, potrošači su privučeni unapređenjem prodaje određenog gospodarskog subjekta, a njihovo prisustvo rezultira i kupnjom drugih proizvoda iz prodajnog programa.

## 18.2. VRSTE UNAPREĐENJA PRODAJE

Razlikuje se više vrsta unapređenja prodaje. Poticanje na kupnju može biti usmjereno na krajnjeg potrošača, trgovinu kao potrošača i druge subjekte na poslovnom tržištu. S tim u vezi razlikuju se tri vrste unapređenja prodaje (shema 52):

- unapređenje prodaje usmjereno na krajnjeg potrošača,
- unapređenje prodaje usmjereno na trgovinu kao potrošača i
- unapređenje prodaje usmjereno na ostale sudionika na poslovnom tržištu.

Shema 52. Unapređenje prodaje



**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 postojanje 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,
- podjele besplatnih uzoraka,
- povrat novca te

<sup>401</sup> <http://www.novolist.hr> 2. 03. 2005. str. 22.

- sponzoriranje sportskih i drugih događaja.<sup>402</sup>

Korištenje kupona je rašireno za one proizvode prema kojima potrošači ne razvijaju vjernost. Kuponi se plasiraju preko tiskanih medija ili na ambalaži proizvoda. Na taj se način potrošači 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*.

U razvijenim ekonomijama unapređenje prodaje putem kupona je vrlo razvijeno. Procjenjuje se da se američkim kupcima distribuira preko 300 milijuna kupona godišnje i da potrošači na tim temeljima uštede preko 4 milijarde dolara godišnje.<sup>403</sup> U Hrvatskoj se tek naziru gospodarski subjekti koji koriste tu metodu unapređenja prodaje.

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* npr. redovito već nekoliko godina organiziraju nagradne igre na način da se prikupljaju kuponi koji se nalaze na zadnjoj stranici novina. Glavne nagrade su za proljetnu nagradnu igru 2005. godine šest automobila *Hyundai*, ali i čitav niz drugih manje vrijednih nagrada kao što su digitalni fotoaparati, DVD *player*, izleti, kompleti knjiga i drugo (slika 50).<sup>404</sup>

**Slika 50.** Oglas nagradne igre *Novog Lista*



Izvor: [www.novolist.hr](http://www.novolist.hr)

Podjela besplatnih uzoraka je često korištena metoda unapređenja prodaje kada se proizvod uvodi na tržište. Tom se metodom potrošači upoznaju s proizvodom, potiče se znatijelja potrošača i motivira ga se na probu proizvoda. Smatra se da je metoda vrlo učinkovita, ali i skupa, jer iziskuje troškove proizvodnje i distribucije posebno

<sup>402</sup> Rachman, D.J.: op. cit., str. 241 – 242.

Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: op. cit., str. 599-610.

Zikmund, W.G. – D'Amico, M.: op. cit., str. 471-474.

<sup>403</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 376-378.

<sup>404</sup> <http://www.novolist.hr/nagradnaigra>

dizajniranih uzoraka. Najčešće se distribucije odvija poštom ili se uzorci dijele na prodajnim mjestima.

Metoda povrata novca osigurava da potrošač za kupljeni proizvod po normalnim cijenama dobije povrat novca. Povrat novca je u iznosima koji su prethodno predviđeni i unaprijed poznati potrošaču. Navedeno motivira potrošača da kupi upravo takav proizvod. Unapređenje prodaje metodom povrata novca koristi se kako bi se povećala prodaja, tako da 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. Tvrtka *Podravka* npr. s ambalažiranom pitkom vodom *Studena*<sup>405</sup> bila je sponzor teniskog turnira Istarska rivijera 2005. godine, koji se održao na terenima tenis kluba *Kvarner*<sup>406</sup> u Rijeci.

**Unapređenje prodaje usmjereno na trgovinu kao potrošača.** Trgovina kao potrošač javlja se u obliku veletrgovca i trgovca na malo. Četiri su razloga koja motiviraju proizvođača da ulažu u unapređenje prodaje usmjereno na trgovinu:<sup>407</sup>

- može se uvjeriti trgovca na malo i trgovca na veliko da drži određenu marku proizvoda,
- može se uvjeriti trgovca na malo i trgovca na veliko da drži veće količine od uobičajenih količina proizvoda,
- može se uvjeriti trgovca na malo da primjerenim izlaganjem proizvoda i snižavanjem cijena proizvoda promovira određenu marku proizvoda, i
- stimuliraju se trgovci na malo i njihovi djelatnici da favoriziraju prodaju određenog proizvoda.

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.

<sup>405</sup> <http://www.podravka/studena.hr>

<sup>406</sup> <http://www.tkk.hr>

<sup>407</sup> Kotler, Ph.: op. cit., str. 667.

Proizvođači za određene usluge koje dobivaju od trgovaca na malo i trgovaca na veliko obavljaju plaćanje. Te se usluge najčešće svode na usluge zajedničkog oglašavanja, usluge držanja zaliha i smanjivanja cijena.

Zajedničko oglašavanje provode trgovci, a proizvođači prihvaćaju pokrivanje većeg dijela troškova oglašavanja. Oglašavanje je zajedničko jer se ističu ne samo proizvodi proizvođača već se ističu i informacije o prodavaču.

Proizvođači su zainteresirani da se njihov proizvod, osobito ako se radi o novom proizvodu, nalazi u dovoljnim količinama kod trgovaca na malo i trgovaca na veliko. Za tu uslugu spremni su izdvojiti određena sredstva i stimulirati trgovce na držanje zaliha.

Proizvođači stimuliraju trgovinu na veliko i trgovinu na malo na smanjenje krajnje cijene proizvoda i to nadoknađuju dodjelom proizvoda koje ne naplaćuju.

### **Unapređenje prodaje usmjereno na ostale sudionike na poslovnom tržištu.**

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.

Sajmovi su tržišne institucije koje priređuju gospodarske izložbe gdje se susreće različita ponuda i mjesto su koje posjećuju mnogi posjetioци i poslovni partneri. Značajke sajмова mogu se sintetizirati na:<sup>408</sup>

- Na jednom mjestu okupljaju se prodavači i potrošači. Potrošači imaju priliku vidjeti proizvode, ocijeniti ih i usporediti s konkurentskim. Razmjena mišljenja, želja i primjedbi omogućuje daljnje pospješivanje proizvodnje i ponude.
- Prodavač, odnosno proizvođač, može na jednom mjestu pokazati svoja dostignuća mnoštvu interesenata i potrošača i tako proširiti broj potrošača.
- Potrošač ima cjelokupan pregled proizvođača, te može postići bolje cijene ili uvjete kupovanja.
- Trgovac može za kratko vrijeme nabaviti proizvode na jednom mjestu i tako izbjeći troškove dopisivanja i putovanja.
- Izložbeni prostor ima reprezentativan promocijski karakter.

Temeljne zadatke unapređenja prodaje na sajmovima može se sintetizirati na informiranje i poticanje sklapanja poslova, obavješćavanje, 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, njegovanje vlastitog stila, na pomoć u izgradnji odnosa s javnošću te stvaranje opće kupovne, estetske i društveno-kulturne atmosfere. Na

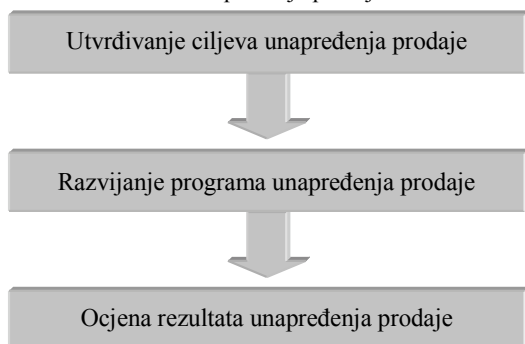
---

<sup>408</sup> Rocco, F., (urednik): op. cit., str. 396.

sajmovima se obnavljaju i stvaraju novi poslovni kontakti što takvoj metodi unapređenje prodaje daje osobito značenje.

### 18.3. PROCES UNAPREĐENJA PRODAJE

**Shema 53.** Proces unapređenja prodaje



Izvor: prerađeno prema Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: Marketing, Real People, Real Choices, Prentice Hall, New Jersey, 1997., str. 658.

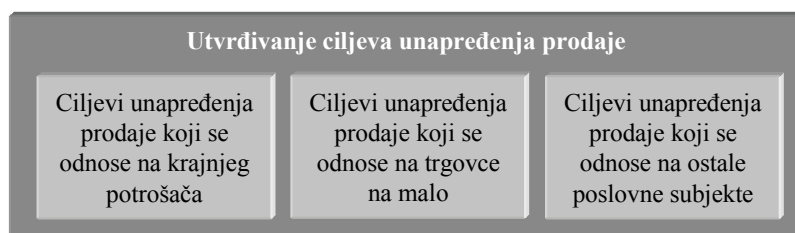
Proces unapređenja prodaje, kao uostalom i druge promocijske aktivnosti gospodarskih subjekata, treba biti pažljivo planirani i implementiran. Korištenje unapređenja prodaje često i slučajno dovodi gospodarske subjekte u zamku smanjivanja cijena proizvoda, te smanjivanja prihoda i dobiti, jer će se potrošači naviknuti kupovati proizvod samo kada kupnja bude stimulirana različitim nagradama i popustima.

Učinkovito unapređenje prodaje temelji se na procesu koji polazi od utvrđivanja ciljeva, razvijanje programa unapređenja

prodaje i ocjene rezultata unapređenja prodaje (shema 53).

**Utvrđivanje ciljeva unapređenja prodaje.** Ciljevi koje se žele ostvariti unapređenjem prodaje svode se na privlačenje novih potrošača, poticanje potrošača na ponovnu kupnju, stimuliranje kupovanja veće količine proizvoda, povećanje protoka potrošača u prodavaonicama i uvođenje novog proizvoda na tržište.<sup>409</sup> Ovisno o vrsti potrošača kojima je unapređenje prodaje namijenjeno razlikuju se i ciljevi unapređenja prodaje za krajnjeg potrošača, za trgovinu na malo kao potrošača i za ostale sudionike na poslovnom tržištu.<sup>410</sup> Proizvođač je, dakle, u situaciji da utvrđuje tri vrste ciljeva ili njihovu kombinaciju, ovisno o tržištu na kojemu djeluje (shema 54).

**Shema 54.** Utvrđivanje ciljeva unapređenja prodaje



<sup>409</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 375-376.

<sup>410</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 658-659.

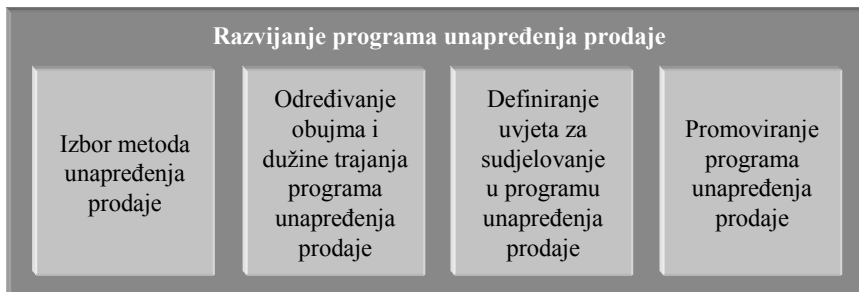
- Kada proizvođač djeluje na tržištu krajnje potrošnje tada se ciljevi unapređenja prodaje odnose na krajnjeg potrošača i vezuju za stimuliranje impulzivne kupnje proizvoda, poticanje stalnih potrošača da kupuju više nego što to uobičajeno čine, nagrađivanje vjernih potrošača za obavljenju kupnju, privlačenje potrošača konkurentnih proizvoda i poticanje potrošača da probaju proizvod koji je za njih nov ili nepoznat.
- Ciljevi koji se odnose na trgovinu vezuju se za unapređenje prodaje koje se ostvaruje poticanjem ključnih osoba u gospodarskim subjektima koji se bave trgovinom na malo da odaberu određeni proizvod, da preuzmu na skladištenje proizvode u većim količinama, te da se organizira zajednička promocija i osigura određena površina na policama u maloprodajnim prostorima.
- Ciljevi unapređenja prodaje za proizvođače koji djeluju na poslovnom tržištu vezuju se za poticanje potrošača proizvoda proizvodne potrošnje da testiraju proizvod koji je za njih nov ili nepoznat. Nadalje, ciljevi unapređenja prodaje odnose se na stimuliranje razvoja dobrih poslovnih odnosa, nagrađivanje za obavljenju kupnju te privlačenje potrošača konkurentnih proizvoda.

**Razvijanje programa unapređenja prodaje.** Polazeći od utvrđenih ciljeva gospodarski subjekti nalaze se pred zadatkom razvijanja programa unapređenja prodaje. Razvijanje programa unapređenja prodaje temelji se na izboru metoda unapređenja prodaje, preciziranju obujma i dužine trajanja programa, definiranju uvjeta za sudjelovanje u programu i promoviranju programa (shema 55).

- Izbor metoda unapređenja prodaje ovisit će prvenstveno o ciljevima koji su postavljeni za unapređenje prodaje i o vrsti potrošača kojima je unapređenje prodaje namijenjeno. Navedeno je raspravljeno u prethodnoj točki (18.2).
- Određivanje obujma i dužina trajanja programa unapređenja prodaje iziskuje donošenje odluka kojima se određuje koliko sredstava će se utrošiti na unapređenje prodaje s obzirom na obujam i dužinu trajanja programa. U odlučivanju o obujmu i dužini trajanja programa unapređenja prodaje polazi se od činjenice da manji obujam i kraće vrijeme trajanja daju manje rezultate dok je veći obujam i duže vrijeme trajanja programa vezano za visoke troškove programa. Proizvođač je u traženju rješenja kojima se postiže ravnoteža s očekivanim učincima programa unapređenja prodaje. Na tim temeljima donosi se i proračun za realizaciju unapređenja prodaje.
- Definiranje uvjeta za sudjelovanje u programu odnosi se na odluku u kojoj proizvođač odlučuje koji će potrošači biti subjekt unapređenja prodaje. Za odabir postoji više kriterija npr. svi oni koji kupuju proizvod ili svi potrošači koji su reagirali na nagradnu igru ili samo potrošači koji su kupili proizvod u zadnjih nekoliko mjeseci itd.
- Kako bi informacija o unapređenju prodaje došla do potrošača proizvođač odabire neki od načina promoviranja programa unapređenje prodaje.

Promoviranje programa ostvaruje se na različite načine, od oglašavanja u dnevnom tisku do plasiranja promocijskih poruka preko elektronskih ili drugih medija.

**Shema 55.** Razvijanje programa unapređenja prodaje



**Ocjena rezultata unapređenja prodaje.** Proces unapređenja prodaje završava ocjenjivanjem ostvarenih rezultata programa unapređenja prodaje. Rezultati programa najčešće se mjere usporedbom prodaje prije, tijekom i nakon završetka programa unapređenja prodaje. Potrebno je voditi računa da su ciljevi unapređenja prodaje u pravilu kratkoročni, a ukupni rezultati unapređenja prodaje trebaju dati učinke i u dužem vremenskom periodu. S tim u vezi primjereno je mjeriti rezultate programa unapređenja prodaje ne samo tijekom i odmah nakon završetka programa, već nakon proteka dužeg vremena od završetka programa. Na taj se način realno može sagledati rezultate programa unapređenja prodaje jer je tijekom i odmah nakon završetka programa povećanje prodaje zasigurno veće zbog povoljnih uvjeta kupnje, dok se nakon isteka nekog vremena na ponovnu kupnju opredjeljuju samo oni potrošači na koje je program unapređenja pozitivno djelovao.



## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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 poslje opisanog unapređenja prodaje. Jeste li povećali učestalost kupnje proizvoda u akciji?
2. 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!
3. Razlikuje se više vrsta unapređenja prodaje. Poticanje na kupnju može biti usmjereno na krajnjeg potrošača, trgovinu kao potrošača te druge subjekte na poslovnom tržištu. Opišite sva tri tipa unapređenja prodaje.
4. Najpoznatije metode unapređenja prodaje za krajnjeg potrošača vezuju se za korištenje kupona, poklona, nagrada, podjele 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!
5. Trgovina kao potrošač javlja se u obliku trgovca na veliko i na malo. Četiri su razloga koje motiviraju proizvođača da ulažu u unapređenje prodaje usmjereno na trgovinu. Koji od navedenih razloga smatrate najbitnijim?
6. 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?
7. Unapređenje prodaje odvija se procesno u nekoliko faza, kao i osobna prodaja. Usporedite faze u unapređenju prodaje s fazama u osobnoj prodaji i komentirajte njihovu različitost. Koji su osnovni razlozi razlikovanja dvaju procesa?

## INTERNET VJEŽBA: KONZUM

S preko 500 prodavaonica – trgovina u susjedstvu, marketa i super marketa u svim krajevima Hrvatske tvrtka *Konzum* je vodeći maloprodajni lanac u Hrvatskoj. U njegovim prodavaonicama dnevno kupuje više od 500.000 potrošača. U svega dvije godine *Konzum* je od zagrebačkog izrastao u nacionalni maloprodajni lanac gradnjom vlastitih novih objekata te preuzimanjem drugih trgovačkih lanaca.

www.konzum.hr

Pitanja:

1. Na koju od 3 vrste unapređenja prodaje je usmjerena tvrtka *Konzum*?
2. Smatrate li da *Konzum* provodi i neke druge vrste unapređenja prodaje? Na koji način mislite da ih promovira, ako to ne čini putem *web*-stranice?
3. Koji su po Vašem mišljenju *Konzumovi* ciljevi unapređenja prodaje, te koji program su razvili za svaki pojedini cilj? Opišite programe objašnjavajući četiri komponente programa.

Slika 51. web-stranice tvrtke *Konzum*

The screenshot shows the website layout for Konzum. At the top is a red navigation bar with the slogan "s Vama kroz život KONZUM" and a menu: "PRODAVAONICE / AKTUALNO U KONZUMU / KONZUM PLUS CARD / MAPA WEBA / O NAMA / PRESS CLUB / KONTAKT". Below this is a green banner for a "vikend akcija" (weekend sale) from 29.04.-01.05.2005, with the text "Kartica koja nagrađuje Vašu vjernost!" and "KLIKNI TE I SAZNAJTE VIŠE...". To the right is an image of the "KONZUM PlusCard PLUS" loyalty card. The main content area features a "hit! SNIŽENJE I VIŠE OD 50%" banner with a sub-header "PONUDA VRIJEDI OD 19.04. DO PRODAJE ZALINA A NAJDUŽE DO 01.05.2005. GODINE". Below this are four promotional boxes: "KONZUM djeci Splita" (with a TV and DVD), "Dopustarije" (with a plate of food), "Novi proizvodi na akciji" (with a green box), and "Novi K plus proizvodi" (with a K Plus product). Each box includes a brief description and a "više >>>" link. On the right side, there are two text blocks: "Oglasi za besplatno i zabavno smještaje i prodajnih prostora / najam prostora. Saznajte više >>>" and "OTVORENJA: Otvorena preuređena prodavaonica Super Konzum u Splitu, Put S Unitca 1 - još ljepši, još bolji, još jeftiniji". At the bottom, there is a red banner with "KONZUM NATJEČAJ Postanite dio našeg uspjeha!" and "KONZUM Vas poziva u Veneciju". Below this is a navigation bar with icons for "PRODAVAONICE", "NAGRAĐNE IGRE", "K PLUS", "PROMOCIJE", "AKCIJA", and "STANJE BODOVA". The footer contains the same menu as the top bar and the source "Izvor: www.konzum.hr".

Izvor: www.konzum.hr

## SLUČAJ: Unapređenje prodaje u trgovačkom društvu *Arabella*<sup>411</sup>

Emil Juričić iz tvrtke *Arabella* uporno je već pola sata vozio sobni bicikl, razmišljajući o proteklom danu. Tjelesni napor smirivao ga je, pa je mogao lakše analizirati protekle događaje i planirati predstojeće aktivnosti. Jutrošnji sastanak uprave bio je konstruktivan, ali djelomično i mučan za Emila, jer je kao voditelj odjela marketinga morao prezentirati ne baš najbolje rezultate poslovanja za posljednjih šest mjeseci. Naime, prodaja je u posljednjem polugodištu pala za 2,5%, te se negativan trend, koji je započeo još protekle godine, nastavio i u ovoj. Članovi su uprave mirno saslušali Emilovo izvješće, kao i njegovo obrazloženje nastaloga stanja, te donijeli zaključak da odjel marketinga u roku od 10 dana predloži mjere za poticanje prodaje.

*Arabella* je obiteljsko poduzeće osnovano 1996. godine. Osnovna djelatnost tvrtke je uvoz, prerada i trgovina kavom. Kava koju tvrtka plasira na tržište mješavina je najboljih sorti kave prerađene posebnim tehnološkim postupkom, kako bi se dobila visokokvalitetna mljevena kava posebne arome, namijenjena domaćinstvima i ugostiteljstvu. Na tržište tvrtka plasira svoj proizvod pod nazivom *Ella*, i to u tri inačice: *Ella classic*, *Ella bez kofeina* i *Ella* vakumirana kava. Pakiranja su od 100, 200 i 500 g mljevene kave, 250 g vakumirane kave i 500 g pržene kave u zrnju, uglavnom namijenjene ugostiteljima.

Na tržištu kave prisutno je oko 150 različitih proizvoda, ali oko 50% prometa ostvaruje najvećih 10 proizvođača kave.<sup>412</sup> Tržišni lider je *Franck* s tržišnim udjelom preko 40%, čije su robne marke *Jubilarna* i *Bonus* najpoznatije robne marke među potrošačima. Vodeći proizvođači ujedno su i najveći zakupnici oglasnog prostora. Iako u posljednje vrijeme sve veću ulogu u distribuciji proizvoda krajnje potrošnje imaju hipermarketi i supermarketi, ipak se polovina prometa kave ostvaruje u malim i srednje velikim trgovinama mješovite robe.

*Arabella d.o.o.* osvojila je oko 2% nacionalnog tržišta, ali najviše proizvoda plasira u Primorsko-goranskoj, Istarskoj i Ličko-senjskoj županiji. Srednjoročni cilj poslovanja je povećati tržišni udio na 3% intenziviranjem plasmana u ostale dijelove domaćega tržišta i većim ulaganjem u promociju. *Arabella d.o.o.* nema vlastitu distribucijsku mrežu, već se koristi neizravnim kanalima prodaje. Oko 75% ukupne proizvodnje plasira putem veleprodaje od koje robu nabavljaju maloprodaja i ugostitelji, a 25% izravno putem trgovina na malo.

Ulaganja u oglašavanje bila su znatna u razdoblju lansiranja proizvoda. Od ukupnih sredstava za promociju, oko 70%, tvrtka je ulagala u oglašavanje, dok je za unapređenje prodaje trošila svega 30% ukupnog budžeta. Sada kada je tvrtka osvojila dio tržišta, a prodaja se počela smanjivati, Emil je svjestan da treba povećati ulaganja u unapređenje prodaje. Na taj će se način ostvariti kratkoročni ciljevi privlačenja pažnje potrošača, te oživljavanje i pojačanje prodaje. Unapređenje prodaje do sada je podrazumijevalo primjenu promotivnih sredstava na mjestu prodaje kao što su izlaganje, prezentacije i degustacije. Te aktivnosti se mogu pojačati, ali moguće je

<sup>411</sup> Slučaj pripremila mr. sc. Dina Lončarić, profesorica ekonomske grupe predmeta u Ekonomskoj školi Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

<sup>412</sup> Prema istraživanju agencije za istraživanje tržišta ACNielsen, *Progressive magazin*, 25, 2004., str.28.

uvesti i neke druge metode usmjerene krajnjim potrošačima, ali i kupcima na tržištu poslovne potrošnje, te prodajnom osoblju.

Dovršavajući svoj svakodnevni trening Emil je definitivno odlučio: od sutra će početi razvijati program unapređenja prodaje u koji će uključiti svoje suradnike. Jasno mu je da je deset dana kratak rok za razvoj cjelokupnog programa, ali treba početi. Što više ideja, to bolje! Još ga samo muči dilema: treba li veću pozornost usmjeriti na posrednike ili izravno djelovati na potrošače na tržištu krajnje potrošnje?

## 19. ODNOSI S JAVNOŠĆU I PUBLICITET

### Ciljevi:

- Opisati osobitosti odnosa s javnošću i publiciteta
- Identificirati instrumente odnosa s javnošću
- Raspraviti proces upravljanja odnosima s javnošću
- Prepoznati sastavnice planiranja odnosa s javnošću.
- Izučiti implementaciju odnosa s javnošću.
- Ocijeniti dostignuća odnosa s javnošću.

## 19.1. OSOBITOSTI ODNOSA S JAVNOŠĆU I PUBLICITETA

Odnosi s javnošću obuhvaćaju aktivnosti koje provode gospodarski subjekti kako bi se izgradili i zadržali dobri odnosi između gospodarskog subjekta i javnosti. Te se aktivnosti svode na komunikacijske aktivnosti kojima gospodarski subjekti izvještavaju javnost o svom djelovanju, rezultatima, odnosima prema očuvanju okoliša, zaštiti potrošača te povećanju kvalitete proizvoda. Odnosi s javnošću su planirana promocijska aktivnost gospodarskog subjekta s temeljnim ciljem stvaranja pozitivnog imidža ili smanjivanja negativnog imidža.

Javnost se informira o rezultatima i dostignućima pojedinog gospodarskog subjekta i publicitetom koji predstavlja neplaćeni oblik javnog obavještanja. 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 subjekti mogu samo indirektno utjecati na njega.

Publicitet je objavljivanje informacija o gospodarskom 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.

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>413</sup> Prema istom izvoru, publicitet je neplaćena komunikacija s informacijama o gospodarskom subjektu ili proizvodu u nekom od medija.<sup>414</sup>

Solomon i Stuart smatraju da odnosi s javnošću igraju važnu ulogu kod:

- lansiranja novog proizvoda na tržište poslovne potrošnje,
- lansiranja novog proizvoda na tržište široke potrošnje,
- utjecaja na vladu i resorna ministarstva u kontekstu lobiranja za određene interese gospodarskih subjekata,
- prihvaćanja promjene u gospodarskim subjektima zbog promjene vlasništva, reorganizacije ili prodaje dijela gospodarskog subjekta,
- stvaranja imidža pojedinog grada, regije ili države, čime se stvaraju uvjeti za dolazak turista, ali i novih investitora,

<sup>413</sup> Bennett, P. D., (urednik): op. cit., str. 231.

<sup>414</sup> Bennett, P. D., (urednik): op. cit., str. 232.

- stvaranja uvjeta za preuzimanje sponzorstva nad pojedinim neprofitnim institucijama i organizacijama, kao što su muzeji, galerije, sportske manifestacije i udruge,
- stvaranja imidža gospodarskog subjekta koji svoje aktivnosti usmjerava na dobrobit društva.<sup>415</sup>

Mnogi gospodarski subjekti ne prepoznaju snagu koju imaju razvijeni odnosi s javnošću. Nerijetko odnosi s javnošću nisu usmjeravani, što kao posljedicu ima loš imidž gospodarskog subjekta ili njegovog proizvoda. Evans i Berman su prikazali lošu i dobru reakciju gospodarskog subjekta na šest situacija (tablica 26).

**Tablica 26.** Dobra i loša reakcija kroz odnose s javnošću

Situacija	Loša reakcija	Dobra reakcija
Požar u okrugu tvrtke	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorirani su upiti medija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glasnogovornik tvrtke objasnio je uzroke požara i mjere koje su poduzete</li> <li>• Odgovara na pitanja predstavnika medija</li> </ul>
Uvođenje novog proizvoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korišteno oglašavanje bez publiciteta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Javnost je informirana prije lansiranja proizvoda</li> <li>• Podjela uzoraka</li> <li>• Korišteni iskazi potrošača</li> </ul>
Priča se o pogreškama na proizvodima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ignorirani su upiti medija</li> <li>• Neprimjereno opovrgavanje</li> <li>• Odbojnost prema novinarima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Glasnogovornik tvrtke ističe da su proizvodi testirani</li> <li>• Objašnjavaju se postupci koji se provode kako bi se izbjegle veće štete</li> <li>• Prihvaćaju se pitanja medija</li> </ul>
Konkurencije je uvela novi proizvod	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lansirana je kampanja koja se temelji na potenciranju potražnje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objavljuju se novosti, prezentiraju se statistički podaci kojima se ističe konkurentska prednost proizvoda</li> </ul>
Objavljena je visoka dobit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potvrđena je informacija i istaknuti pozitivni učinci na ekonomiju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objašnjeno je ostvarivanje visoke dobiti</li> <li>• Osigurani su usporedni podaci</li> <li>• Istaknuta je namjera da se sredstva usmjere na razvoj i lokalnu zajednicu</li> </ul>
Opći pogled na odnose s javnošću	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nema stalne potrebe za odnosima s javnošću</li> <li>• U kriznim situacijama se napada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stalna potreba za odnosima s javnošću</li> <li>• Planski pristup odnosima s javnošću</li> <li>• Planirani pristup lošim izvještajima</li> </ul>

Izvor: Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997., str. 542.

<sup>415</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 667-669.

Za primjereno reagiranje koriste se različiti instrumenti odnosa s javnošću. O navedenom se raspravlja u nastavku.

## 19.2. INSTRUMENTI ODNOSA S JAVNOŠĆU

Za realizaciju kvalitetnih odnosa s javnošću marketing-stručnjacima na raspolaganju je nekoliko instrumenata. Glavni instrumenti odnosa s javnošću su:

- konferencije za tisak,
- tiskanje materijala,
- organiziranje događaja,
- stvaranje vijesti i
- doniranje.<sup>416</sup>

**Konferencije za tisak.** Planirani pristup prema medijima na način da se redovito i sustavno prate događanja u gospodarskom 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* informirala je širu javnost o razvoju tvrtke, djelatnosti, proizvodnom programu i planovima za budućnost. U članku koji je objavljen u dnevnom tisku na preko pola stranice vrlo je afirmativno napisano 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>417</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>418</sup> i *Transadrija*.<sup>419</sup>

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>420</sup> *Lura*,<sup>421</sup> *Nexe*,<sup>422</sup> *INA*<sup>423</sup> i druge, zainteresiranima stavljaju na raspolaganje rezultate poslovanja na svojim *web*-stranicama.

<sup>416</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 384-385.

Kotler, Ph.: op. cit., str. 674.

<sup>417</sup> <http://www.novolist.hr>, Poslovni, 06.04. 2005., str 7.

<sup>418</sup> <http://www.3maj.hr>

<sup>419</sup> <http://www.transadrija.hr>

<sup>420</sup> <http://www.kras.hr>

<sup>421</sup> <http://www.Lura.hr>

<sup>422</sup> <http://www.nexe.hr>

<sup>423</sup> <http://www.ina.hr>



Pojedini gospodarski subjekti javnosti ponude i video-zapise o svojim poslovnim događajima i rezultatima rada. Npr. tvrtka *Čistoća*<sup>424</sup> izradila je video-zapis o tvrtki u kojoj je prikazan slijed razvoja te najnovija dostignuća u zbrinjavanju komunalnog otpada.

**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>425</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 *Ivex*<sup>426</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 događanjima 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 davateljima krvi. Javnost je vrlo senzibilna i rado prihvaća takve priče u koje se vješto mogu ugraditi osobitosti proizvoda ili gospodarskog subjekta. Djelatnici *Novoga lista* su npr. na riječkom lokalitetu Zavoda za transfuzijsku medicinu KBC-a Rijeka darovali krv, što je objavljeno u novinama uz kraću reportažu.<sup>427</sup> Isto su učinili i pripadnici opatijskog *Bay watcha*, 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 natječaje za donaciju. Na natječaj se mogu javiti sve zainteresirane organizacije i udruge s programima. Npr. naftna tvrtka INA za 2005. godinu planira izdvojiti za donacije i sponzorstva pet milijuna kuna. Na raspisani natječaj pristiglo je čak 1507 zahtjeva. I druge tvrtke kao što su *Lura*, *Kraš*, *Podravka*, *Nexe*, također raspisuju natječaje 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. O navedenom se raspravlja u nastavku.

<sup>424</sup> <http://www.cistoca.hr>

<sup>425</sup> <http://www.alarmautomatika.hr>

<sup>426</sup> <http://www.ivex.hr>

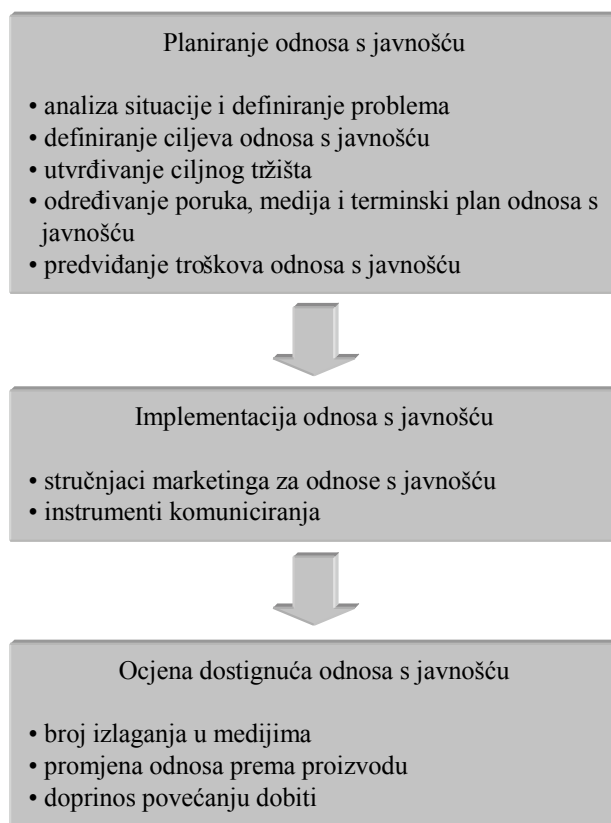
<sup>427</sup> <http://www.novolist.hr> 27.07 2002

### 19.3. PROCES UPRAVLJANJA ODNOSIMA S JAVNOŠĆU

Učinkovitost odnosa s javnošću iskazana dobrim imidžom rezultat je uvažavanja odnosa s javnošću kao procesa koji je usmjeren. Na polazištima i stavovima više autora u nastavku je prezentiran model procesa upravljanja odnosima s javnošću koji se temelji na planiranju odnosa s javnošću, implementaciji plana odnosa s javnošću i ocjeni ostvarenih rezultata odnosa s javnošću.<sup>428</sup> (shema 56)

**Planiranje aktivnosti vezanih za odnose s javnošću.** Proces upravljanja odnosima s javnošću započinje planiranjem aktivnosti vezanih za odnose s javnošću. Prvi korak u planiranju odnosa s javnošću je analiza situacije u kojoj se nalazi gospodarski subjekt i temeljem toga utvrđivanje problema koji se želi riješiti odnosima s javnošću.

**Shema 56.** Proces upravljanja odnosima s javnošću



Precizno definirani problem omogućuje da se definiraju ciljevi koji se žele ostvariti odnosima s javnošću. Npr. analiza situacije je ukazala da potrošači ne

<sup>428</sup> Evans, J.R. – Berman, B.: op. cit., str. 545-548.  
Skinner, S.J.: op. cit., str. 639-642.

prihvaćaju novi proizvod jer se u javnosti proširila informacija da imaju određenu pogrešku koja dolazi do izražaja tijekom eksploatacije proizvoda. Problem koji se treba riješiti vezan je dakle za pogreške na novim proizvodima, a cilj je uvjeriti javnost da su pogreške otklonjene te da će se obaviti zamjena proizvoda s pogreškama.

U trećem koraku planiranja slijedi utvrđivanje ciljnog tržišta, odnosno javnosti kojoj je poruka namijenjena. U navedenom slučaju to su svi stvarni i potencijalni potrošači. Stvarni potrošači su osobe koje su kupile proizvod i kojima će se obaviti zamjena za novi, dok su potencijalni potrošači sve one osobe koje imaju potrebu koju mogu zadovoljiti navedenim proizvodom.

Slijedi izbor poruka i medija te terminski plan, koji su determinirani ciljevima i ciljnim tržištem, odnosno javnošću kojoj je poruka namijenjena. Za pretpostaviti je da će se u navedenom slučaju odnosi s javnošću temeljiti na dvije vrste poruka – jedna koja će uvjeravati javnost da za potrošače nije nastupila šteta zbog pogreške na proizvodu i druga koja će uvjeravati javnost da je nakon inoviranja proizvoda postignuta visoka kvaliteta koja će zadovoljiti i najizbirljivijeg potrošača. Za implementaciju plana odnosa s javnošću potrebno je predvidjeti i troškove koji će nastati u realizaciji plana. S tim u vezi izrađuje se proračun odnosa s javnošću. Na tim temeljima definiran plan odnosa s javnošću spreman je i za implementaciju.

**Implementacija plana odnosa s javnošću.** Za implementaciju plana odnosa s javnošću zaduženi su specijalno obučeni i osposobljeni djelatnici – stručnjaci marketinga za odnose s javnošću ili kraće PR marketing-stručnjaci.<sup>429</sup>

PR marketing-stručnjaci najčešće su većinom osobe koje su se bavile novinarstvom i koje imaju osjećaja za interese javnosti i način razrade informacije u priču koja će zainteresirati urednike pojedinih elektronskih ili tiskovnih medija.

Osobe koje se bave odnosima s javnošću u gospodarskim subjektima pod stalnim su pritiskom da javnosti prezentiraju određena događanja koja su od značenja za gospodarski subjekt, ali i interesantna široj publici. U tome im mogu pomoći razmišljanja Solomona i Stuarta koji navode da gospodarski subjekti moraju uvijek težiti da:<sup>430</sup>

- čine nešto dobro (*Doing something good*), kao što je sponzoriranje sportskih, kulturnih ili dobrotvornih događanja,
- čine nešto bolje (*Doing something even better*), kao što je pružanje podrške socijalno najugroženijima, bolesnima, nezaposlenima,
- stvaraju priče (*Talking about it*), koje se kao informacija plasiraju u medijima.

**Ocjena dostignuća odnosa s javnošću.** Proces upravljanja odnosima s javnošću završava ocjenom rezultata koji su ostvareni implementacijom plana odnosa s javnošću. U toj završnoj fazi procesa upravljanja odnosima s javnošću marketing-stručnjaci suočavaju se s problemom kako izmjeriti doprinos aktivnosti odnosa s javnošću, s obzirom da se te aktivnosti provode u zajedništvu s drugim promocijskim aktivnostima i rezultati su plod ukupne aktivnosti. Međutim, i pored takvih ograda

<sup>429</sup> PR - Public Relation

<sup>430</sup> Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: op. cit., str. 668-670.

gospodarskim subjektima na raspolaganju su tri pristupa mjerenja djelotvornosti odnosa s javnošću:

- broj izlaganja u medijima,
- promjena odnosa prema proizvodu i
- doprinos povećanju dobiti.<sup>431</sup>

Mjerenje izlaganja u medijima je razmjerno jednostavno obaviti. Naime, marketing-stručnjak broji izlaganja koja su vezana za odnose s javnošću u raznim medijima. Struktura izvješća o izlaganju u medijima sadrži broj tiskanih i elektronskih medija, broj članaka ili emisija na radiju i televiziji, broj znakova u pojedinim člancima i broj minuta izlaganja vezano za aktivnosti odnosa s javnošću. Iako se raspolože s mnogo podataka potrebno je biti oprezan, jer to ne znači ujedno da je poruka došla do ciljne skupine kojoj je namijenjena.

Mjerenje promjena odnosa prema proizvodu proizlazi iz mjerenja svjesnosti o proizvodu i njegovim osobinama prije i nakon aktivnosti odnosa s javnošću. Na taj se način dolazi do spoznaje koliko su aktivnosti odnosa s javnošću pridonijele promjeni stava o proizvodu. Mjerenja promjene odnosa prema proizvodu zahtijeva provođenje osobitih istraživanja prije i poslije provođenja aktivnosti odnosa s javnošću, što bitno poskupljuje mjerenje i rezultate.

Najkvalitetnije mjerilo učinaka aktivnosti odnosa s javnošću vezuje se za mjerenje povećanja dobiti. U tu svrhu potrebno je utvrditi dobit prije i nakon provedenih aktivnosti odnosa s javnošću. Razlika u ostvarenoj dobiti se može pripisati upravo aktivnostima odnosa s javnošću.

Na kraju, potrebno je naglasiti da se i odnosi s javnošću, kao uostalom i druge aktivnosti promocijskog miksa, sve više okreću prema korištenju interneta, gdje je moguće uspostaviti direktne kontakte s potrošačima te prema široj primjeni mobilne telefonije, ne samo za kupnje već i za razvijanje odnosa s javnošću.

---

<sup>431</sup> Kotler, Ph.: op. cit., str. 678.

## TEZE ZA RASPRAVU

1. 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.
2. 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.
3. Mnogi gospodarski subjekti ne prepoznaju snagu koju imaju razvijeni odnosi s javnošću. Biste li savjetovali tvrtki koja nema razvijene odnose sa javnošću, a upravo prolazi kroz skandal, da odmah aktivno krene u odnose s javnošću ili da pričekava da skandal prođe pa da se prvo javno obraćanje vezuje uz pozitivne vijesti?
4. 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!
5. Proces upravljanja odnosima s javnošću započinje planiranjem aktivnosti vezanih za odnose s javnošću. Ta faza započinje analizom situacije, postavljanjem ciljeva itd. Podsjeća li Vas ovaj proces na neki drugi proces u upravljanju marketingom. Koji? Obrazložite zašto su ti procesi slični?
6. Za provedbu plana odnosa s javnošću zaduženi su specijalno obučeni i osposobljeni djelatnici, stručnjaci za odnose s javnošću ili, kraće, PR-stručnjaci. Poznajete li osobu kojoj biste preporučili da svakako krene u smjeru PR-stručnjaka? Opišite tu osobu!
7. Proces upravljanja odnosima s javnošću završava ocjenom rezultata koji su ostvareni implementacijom plana odnosa s javnošću. Nailazi se na problem kako izmjeriti doprinos aktivnosti odnosa s javnošću. Navedite nekoliko mogućih pristupa mjerenju djelotvornosti odnosa s javnošću. Budite kreativni!

## INTERNET VJEŽBA: *ADRIATICA NET*

*Adriatica net* je hrvatska turistička agencija sa sjedištem u Zagrebu. Svoje poslovanje temelji na kvalitetnoj turističkoj ponudi i profesionalnoj usluzi. U njezinoj ponudi nalaze se: smještaj privatnih iznajmljivača, svjetionici, hoteli, jedrilice, vile te agroturizam. Uz internet prezentaciju i *online* prodaju *Adriatica net* se koristi i ostalim tradicionalnim načinima prodaje. Posjetite *web*-stranicu turističke agencije *Adriatica net* na adresi:

<http://www.adriatica.net>

Pitanja:

1. Objasnite na primjeru tvrtke *Adriatica net* razlike između publiciteta i odnosa s javnošću?
2. Na koje načine *Adriatica net* proširuje informacije o svojoj ponudi?
3. Koje instrumente odnosa s javnošću koristi *Adriatica net*?

Slika 52. *web*-stranica tvrtke *Adriatica*

The screenshot shows the homepage of Adriatica.net. At the top, there's a navigation bar with the logo and a tagline 'Book your holiday on the Adriatic online!'. Below this, the page is organized into several key sections:

- Our Offer:** A central banner area with images of a resort and a hotel.
- Private Accommodation:** A section highlighting private holiday homes.
- Hotels in Croatia:** A section showcasing various hotel options.
- Guest Corner:** A yellow sidebar containing:
  - Customer Service:** Contact details (phone, email, hours) and a 'My Selection' button.
  - Guestbook:** Links for comments, FAQ, and reservation instructions.
  - NEWSLETTER:** A sign-up form for the company's newsletter.
- Accommodation in Croatia:** A row of small images representing different types of stays like Wellness, Lighthouses, Cruises, Sailboats, and Villas.
- Small hotels in Croatia:** A section for smaller-scale accommodations.
- Agrotourism:** A section for rural tourism experiences.
- Guide:** A blue sidebar on the left with a 'TOP 5 MOST VISITED DESTINATIONS' list (Opafaja, Špilj, Dubrovnik, Lovran, Pula) and a 'News' section about a contest winner.
- About Us:** A section on the right providing company information, a press kit, and a table of reservation statistics.

Advertise with us	Number of reservations (persons)
Sitemap	2005 : 23036
Contact Us	2004 : 43157
	2003 : 33788

Izvor: [www.adriatica.net](http://www.adriatica.net)

## SLUČAJ: PR politika tvrtke *Marittima*<sup>432</sup>

Tijekom najveće turističke sezone izvršena je serija sastanaka sindikata i Uprave hotelske tvrtke *Marittima*. Sindikat je tražio povećanje plaće za 7%. Uprava nije za to htjela ni čuti. Tada je sindikat najavio štrajk, a prema provedenoj anketi za štrajk se javilo preko 85% radnika (što stalnih, a što sezonaca). Upravi je bilo jasno da će ukoliko se štrajk dogodi tijekom špice turističke sezone, šteta biti nepopravljiva, a reperkusije osjetne godinama – i to kako na strani gostiju, tako i na strani partnera.

Borna, djelatnik u službi za odnose s javnošću, imao je zadatak amortizirati odnos uprave tvrtke, sindikata i zaposlenih putem javnog mnijenja. Koju informaciju pustiti u javnost, a da svi budu zadovoljni? Znao je da je uprava nepopustljiva, a ono na što uprava sprema u slučaju štrajka sigurno može samo još lošije utjecati na stav radnika, ali i lokalne političke vlasti, čiju potporu uživaju već dugi niz godina. Naime, sindikat je proveo anketu o zainteresiranosti radnika za štrajk. Uprava je izvršivši pritisak na osobu koja je imala pristup rezultatima anketama, dobila uvid u imena zainteresiranih za štrajk te svakog radnika koji je bio zainteresiran obilježila kao nepoželjnog. Radno mjesto koje upotpunjava taj radnik neće ostati prazno – na tržištu rada se već traži veliki broj ljudi koji bi zamijenili 'štrajkaše'. S druge strane, sindikat nije htio popustiti u svojim zahtjevima – već godinama nije bilo povećanja plaće, prosječna mjesečna plaća bila je za nekoliko postotaka niža od prosječne plaće u Hrvatskoj, radilo se naporno i mnogo sati dnevno, zapošljavalo se tek najniži minimalni broj radnika kako bi ipak proces usluživanja u hotelima i izvanpansionskim punktovima tekao neometano. Nezadovoljstvo je raslo iz dana u dan.

Očekivanja uprave da će uspjeti zamijeniti svih 570 zaposlenih u idućih nekoliko dana, bila su vrlo realna. Ideja da će se svih 570 novozaposlenih spremno prihvatiti svih zadataka, ustaljenih procesa, toka dokumentacije, odnosa s gostima – ipak nije bila realna.

Tko je u pravu? Uprava ili sindikat? Radi se naporno i teško, a ne osjeti se financijski poticaj. Kako je turistička sezona financijski bila vrlo loša, bilo je nemoguće izdvojiti još neka sredstva za povećanje plaća. Borna više nije bio siguran treba li priopćiti javnosti surovu istinu ili iz svega izvući samo ono što javnost želi čuti. Znao je da će ga, ako pogriješi, napasti ili uprava ili njegovi kolege. I s jedne i s druge strane počeo je dobivati prijetnje raznih oblika.

<sup>432</sup> Slučaj pripremila mr. sc. Manuela Licul – Martinčić, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca



**NOVA PODRUČJA  
PRIMJENE MARKETINGA**



## V. NOVA PODRUČJA PRIMJENE 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.

Implementacija marketing-koncepcije proširena je 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 osnovni 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. S tim u vezi u nastavku je analizirana marketing-usluga, neprofitni marketing i internet marketing.

Usluga je neopipljiv proizvod koji se ne može skladištiti i koji se najčešće isporukom i potroši. Usluga ima još čitav niz osobitosti koje determiniraju specifičnosti marketing-usluga i poslovanja uslužnog sektora.

Marketing je od posebne važnosti i za subjekte kojima nije cilj ostvarivanje dobiti već zadovoljenje ciljnog tržišta obavljanjem različitih aktivnosti kao što je kulturna aktivnost (kulturne institucije), sportska aktivnost (sportski klubovi), humanitarna aktivnost (dobrovoljne udruge) i druge neprofitabilne aktivnosti.

Internet marketing je novije područje primjene marketinga koje je izravno vezano za ekspanziju interneta i računalne tehnologije. Nagli tehnološki razvoj na tom području osigurava iznimne mogućnosti korištenja interneta u poslovanju i usmjeravanja prema *one to one* marketingu.

## 20. MARKETING-USLUGA

### Ciljevi:

- Razumjeti pojam usluge.
- Objasniti promjene koje utječu na razvoj uslužnog sektora.
- Identificirati karakteristike usluga.
- Raspraviti klasifikaciju usluga.
- Objasniti utjecaje na unapređenje kvalitete usluga.
- Analizirati elemente marketing-miksa uslužnog sektora.

Implementacija marketing-programa za fizičke predmete i usluge, koji su objedinjeni pod pojmom proizvoda, započinje analizom situacije, segmentacijom tržišta i odabirom ciljnog tržišta, te definiranjem marketing-programa kojima se zadovoljavaju potrebe i želje potrošača. Potrošači su na uslužnom tržištu ustvari korisnici usluga te će se u nastavku teksta koristiti taj pojam za osobe (pravne i fizičke) koje “kupuju i troše uslugu”. 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.

U nastavku će se raspravljati isključivo o poslovanju kojim se zadovoljavanje potreba i želja korisnika ostvaruje pružanjem usluga, ali ne i o poslovanju koje se vezuje za prodaju fizičkih proizvoda, a tek popratno i usluga. Rasprava se temelji na obradi poimanja usluga, karakteristika usluga, klasifikacije usluga, kvalitete usluga i marketing-miksa usluga.

## 20.1. POIMANJE USLUGA

Za razumijevanje pojma usluge koristi se pristup prema kojemu se prave razlike između usluga koje su po svom sadržaju “čiste” usluge, kao npr. usluge mobilne telefonije VIP-a<sup>432</sup> i HT-a<sup>433</sup>, ili prodaja avio-aranžmana u putničkoj agenciji *Generalturist*<sup>434</sup>, za razliku od prodaje fizičkih proizvoda kao što su to npr. mobiteli ili računala.

Tako je npr. moguće promatrati teniski reket kao “čisti” fizički proizvod, te uslugu najma teniskog terena kao “čistu uslugu”. Teniski reket ima svoje potrošače tenisače koji se natječu ili koji se bave tenisom rekreativno. Najam teniskog terena kao primjer “čiste” usluge može se ostvariti u tenis klubu *Kvarner*<sup>435</sup>. Za uslugu korištenja terena plaća se odgovarajuća naknada, ovisno o tome radi li se o natjecatelju ili rekreativcu, zaposlenoj osobi ili polazniku škole ili fakulteta.

Između dva ekstremna slučaja – “čistog” fizičkog proizvoda koji ne sadrži komponentu usluge (teniski reket) i “čiste” usluge koja ne sadrži komponente fizičkog proizvoda (najam terena), nalazi se kombinacija komponenata fizičkog proizvoda i usluge serviranja, kao što je konzumiranje pića. Tako se npr. nakon naporna treninga ili rekreiranja tenisači često

Slika 53. Teren tenis kluba *Kvarner*



Izvor: [www.tkk.hr](http://www.tkk.hr) (14.02.05)

<sup>432</sup> <http://www.vip.hr>

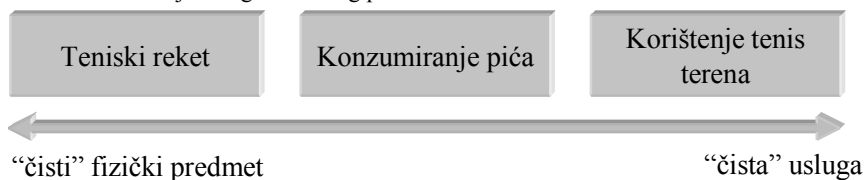
<sup>433</sup> <http://www.ht.hr>

<sup>434</sup> <http://www.generalturist.com>

<sup>435</sup> <http://www.tkk.hr>

zadržavaju u klupskim prostorijama i konzumiraju piće. Navedeno se sastoji od fizičkog proizvoda koji je najčešće voćni sok razrijeđen mineralnom vodom i usluge serviranja koju pružaju djelatnici Kluba.

**Shema 57.** Poimanje usluga i fizičkog predmeta



Dobivena je usluga vrijednost koju korisnik ostvari procesom razmjene za drugu vrijednost – najčešće u obliku novca. Usluga koju ostvari korisnik najčešće se svodi na određenu aktivnost. Primjer za to je kad se uslugom telefoniranja obavi razgovor s poslovnim partnerom pa nije potrebno odlaziti na poslovni put, što predstavlja vrijednost jer se radi o uštedi u vremenu i novcu. Vrijednost ne mora uvijek biti materijalne prirode, već može pružiti i zadovoljstvo koje je npr. popratni dio dobro obavljene frizerske usluge.

Prema AMA (*American Marketing Association*) usluga je "...proizvod koji je neopipljiv ili u osnovi takav. Ako je potpuno neopipljiv tada je plasiran izravno od prodavača kupcu, ne može biti prevezen ili skladišten i najčešće je trenutno potrošen. Usluge je često teško identificirati jer se obično pojavljuju u trenutku kad se kupuju ili troše. One se sastoje od neopipljivih elemenata koji nisu odvojivi i koji najčešće uključuju korisnike u oblikovanje usluge; one ne mogu biti prodane u kontekstu transfera vlasništva i nemaju naziva."<sup>436</sup>

Dakle, za poimanje usluge bitno je uvažiti njenu neopipljivost i uvažavati je kao aktivnost kojom se zadovoljavaju potrebe korisnika na tržištu krajnje i poslovne potrošnje.

## 20.2. UTJECAJ PROMJENA U OKRUŽENJU NA USLUŽNI SEKTOR

U gospodarstvu pojedine zemlje uslužni sektor dobiva sve veću važnost. Njegov se udio godinama povećavao na uštrb ostalih sektora, osobito primarnog i sekundarnog.

Na tako brzi rast uslužnog sektora utječe više činitelja. Lovelock, kao jedan od autoriteta u području marketing-usluga, ukazuje kako je takav trend posljedica sljedećih promjena u okruženju:<sup>437</sup>

<sup>436</sup> Bennett, P. (urednik): op. cit. str. 261.

<sup>437</sup> Lovelock, C.: *Managing Services- Marketing, Operations and Human Resources*, 2 nd ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall-Hall, New York, 1992., str. 2-3.

- promjene u pravnoj regulativi,
- kompjutorizacija i tehnološka inovacija,
- rast udjela franšiza,
- ekspanzija *leasinga* i iznamljivanja,
- pojava proizvođača kao pružatelja usluga,
- globalizacija.

**Promjene u pravnoj regulative.** Promjene u pravnoj regulativi bitno su modificirale ulogu i značenje marketinga u uslužnom sektoru. Naime, u prošlosti je uslužni sektor bio prilično reguliran i pod utjecajem države. Promjene nastupaju krajem osamdesetih i početkom devedesetih godina prošlog stoljeća kada se mnoge uslužne djelatnosti privatiziraju i dereguliraju. Među tim su uslužnim djelatnostima npr. bankarstvo i telekomunikacije. Sličan je trend prisutan i u Hrvatskoj, ali s nekoliko godina zakašnjenja. Tako se npr. tijekom 2005. godine očekuje izbor trećeg operatera za mobilnu telefoniju, što će bitno utjecati na konkurentnost na tom tržištu. Prema nekim ocjenama treći operater, *provider*, snizit će cijene i do 50%.<sup>438</sup>

**Kompjutorizacija i tehnološke inovacije.** Kompjutorizacija i tehnološke inovacije imaju utjecaj na sve gospodarske aktivnosti, ali je to posebno izraženo u uslužnim djelatnostima, kao što su bankarstvo, turistička djelatnost, telekomunikacije i druge. Uvođenje internet-bankarstva umnogome je promijenilo odnos korisnika računa prema banci i banke prema korisnicima računa. Tako npr. *Privredna banka Zagreb*<sup>439</sup>, kako se ističe u letku pod motom “PBZ vas vodi u internet bankarstvo”, je “...prva i vodeća internet-banka u Hrvatskoj”. Ta je banka uvela uslugu PBZ365@NET kojom je korisnicima omogućen pristup vlastitim računima 24 sata dnevno i sedam dana u tjednu.<sup>440</sup>

S druge strane, tehnološke inovacije u telekomunikacijama omogućile su npr. plaćanje parkirališta putem mobitela, plaćanje računa za hotel, restoranske usluge,

<sup>438</sup> <http://www.novolist.hr> 15.09.2003

“Za novu GSM koncesiju, koja bi operirala na frekvencijskom području od 1800 MHz (DCS 1800), Vijeće je zaprimilo ponudu od jedne domaće i triju stranih tvrtki, čija se imena taje, a svoje sudjelovanje na javnom nadmetanju najavila su i postojeća dva operatera – HTmobile i VIPnet, koji su iskazali interes za kupnju kombinirane DCS 1800/UMTS koncesije. UMTS kao mreža treće generacije mobilne telefonije logičan je poslovni slijed u daljnjem razvoju ovih dviju kompanija koje žele zadržati korak s razvojem tehnologije u pokretnim komunikacijama u svijetu.” .... “Na mogućnost ulaska trećeg GSM operatera u HT-u ne gledaju kao prijetnju jer, kažu, ne boje se konkurencije. Ima li mjesta za “trećeg”, stvar je procjene potencijalnog interesenta i njegovog postavljanja na tržištu, diplomatski je odgovor HT-ovaca, isto tako svjesnih da bi ulazak novog igrača doveo do daljnjeg sniženja cijena, baš kao što je to bio slučaj s ulaskom VIPneta. U VIPnetu puno su rezerviraniji prema ulasku novog konkurenta, konstatirajući kako nijedan od operatera koji su na tržišta došli kao treći ili četvrti nisu postali profitabilni i da vrlo vjerojatno to nikad neće ni biti, pa navode primjer talijanskog “Blua” koji je bankrotirao.”

<sup>439</sup> <http://www.pbz.hr>

<sup>440</sup> Servis PBZ365@NET svojim klijentima omogućava jednostavno, brzo i sigurno obavljanje pored ostaloga sljedeće usluge:

- plaćanje računa u kunama na području cijele Republike Hrvatske s tekućeg, poslovnog ili žiro računa,
- kontrolu svojih redovitih plaćanja- preglede tečajnih lista PBZ-a ili HNB-a
- on line kupoprodaju deviza
- uplate rate kredita
- uplata računa za troškove po American Express kartici
- pregled stanja, prometa te uplata po kreditnim karticama (MasterCard i Visa Classic)

odjeću i drugoga preko mobitela (*mPay* usluga). Naime, operater mobilne telefonije *HTmobile*<sup>441</sup> i *Privredna banka Zagreb*<sup>442</sup> pokrenuli su zajedničku uslugu plaćanja putem mobilnog telefona – *mPay*<sup>443</sup>, koja će se moći koristiti na više od dvije tisuće prodajnih mjesta u Hrvatskoj.

Navedene i druge tehnološke promjene nameću marketinškim stručnjacima nova iskušnja i potrebu za prilagođavanjem odnosa prema korisnicima usluga.

**Rast franšizinga.** Franšizing je poslovni odnos između davatelja i korisnika franšize. Poslovni odnos temelji se na ugovoru kojim se oba subjekta, koji su pravne osobe, obvezuju da će surađivati u odvijanju i na razvijanju određenog posla. Taj posao može biti vezan za proizvodnju, distribuciju ili promociju. Franšizing korigira dosadašnji pristup marketingu. Davatelj franšize daje pravo korištenja imena i *know-how* primatelju franšize, koji za uzvrat plaća određenu naknadu, a koja se obično kreće u rasponu od 2 do 5% od ukupne vrijednosti prometa.<sup>444</sup> Davatelji franšizinga u pravilu su veliki gospodarski subjekti ili gospodarski subjekti koji su vlasnici marke proizvoda. Korisnici su mali i srednji gospodarski subjekti koji ne raspolažu dovoljnim kapitalom i/ili znanjem za nastup na tržištu. Ovakvo se poslovanje posebno proširilo u uslužnom sektoru, i to kako u hotelijerstvu tako i u djelatnosti brze prehrane. U svijetu u hotelijerstvu djeluje više poznatih lanaca koji koriste navedeni pristup, poput *Interkontinental*<sup>445</sup>, *Marriota*<sup>446</sup> i *Kempinskog*<sup>447</sup>.

U djelatnosti brze prehrane poznati su lanaci *McDonald's*<sup>448</sup>, *Burger King*<sup>449</sup> i *Pizza Hut*<sup>450</sup>, koji djeluju u svim većim gradovima u svijetu. U Hrvatskoj se razvio lanac *McDonald's*, koji primateljima franšizinga pored imena osigurava tehnologiju i obuku te redovito inoviranje znanja.

**Ekspanzija leasinga i iznajmljivanja.** *Leasing* je suvremena metoda financiranja. Predmet *leasinga* mogu biti razni proizvodi, ali se *leasing* najčešće vezuje za investicijsku opremu, informatičku opremu, prijevozna sredstva i drugo. Specijalizirani gospodarski subjekt kao davatelj *leasinga* nabavlja opremu vlastitim sredstvima i istu daje na korištenje uz plaćanje određene naknade. Vlasništvo opreme ili drugih predmeta *leasinga* ostaje nepromijenjeno tijekom ugovornog odnosa, a nakon isteka ugovora isti se obnavlja ili se proizvod koji je bio predmet ugovora otkupljuje. U Hrvatskoj se posljednjih godina *leasing* posebno proširio i na područje kupovine osobnih automobila.

Osnivanjem *Z plus leasinga* 2001. godine korporacija *Auto Zubak*<sup>451</sup> prva je na hrvatskom tržištu uspjela objediniti i zadovoljiti sve potrebe kupaca i pružiti potpunu uslugu financiranja i prodaje na jednom mjestu. U program financiranja uključena su osobna, dostavna i teretna vozila. Kao korisnici te usluge javljaju se trgovačka društva, obrtnici, fizičke osobe, predstavništva inozemnih tvrtki i udruge.

<sup>441</sup> <http://www.htmobile.hr>

<sup>442</sup> <http://www.pbz.hr>

<sup>443</sup> <http://www.mpay.com.hr>

<sup>444</sup> Rocco, F. (urednik): op. cit., str. 126.

<sup>445</sup> <http://www.interkontinental.hr>

<sup>446</sup> <http://www.marriot.com>

<sup>447</sup> <http://www.kempinski.com>

<sup>448</sup> <http://www.mcdonalds.hr>

<sup>449</sup> <http://www.bk.com>

<sup>450</sup> <http://www.pizzahut.com>

<sup>451</sup> <http://www.autozubak.hr>

Iznajmljivanje je također u usponu, a najrašireniji predmet iznajmljivanja su poslovni prostori, bilo da su u vlasništvu gradova i općina ili u privatnom vlasništvu. Mnogi gradovi korisnike poslovnog prostora odabiru putem natječaja, odnosno najbolji ponuđač dobiva poslovni prostor na određeno vrijeme.

**Proizvođači kao pružatelji usluga.** Brzi rast uslužnog sektora, kao posljedica pojačanog zanimanja za uslugama, motivirao je mnoge “klasične” proizvođače da se okrenu pružanju usluga. Te se usluge mogu odnositi na *leasing* usluge, usluge servisiranja, usluge održavanja ili neke druge usluge koje su do sada bile prepuštene specijaliziranim uslužnim gospodarski subjektima.

Tako je npr. *Autopromet*<sup>452</sup>, koji je registriran za prijevoz tekućeg i krutog tereta u zemlji i inozemstvu, u vlastitoj režiji organizirao održavanje kamiona MAN. Njihove su usluge servisiranja i održavanja vrlo kvalitetne, tako da se navedene usluge pružaju i drugim vlasnicima MAN kamiona.

Slika 54. Ponuda tvrtke MAN



Izvor: www.man.com (04.01.05.)

Slična je situacija i u drugim djelatnostima, što potiče menadžment da modificira odnos prema uslužnom dijelu poslovanja i u tom kontekstu prilagodi marketinške aktivnosti.

**Globalizacija.** Uslužni gospodarski subjekti svoje poslovanje koncentriraju na određeno geografsko područje. Neka, posebno ona veća, uslužna poduzeća, poslovanje globaliziraju. Globalizacija poslovanja potaknuta je mnogim mjerama od kojih su najznačajnije one vezane za smanjivanje trgovačkih prepreka, što se ostvaruje u okviru pregovora članica GATT-a (*General Agreement off Tariff and Trade*).<sup>453</sup>

Globalizacija je utjecala da se gospodarski subjekti osposobe za poslovanje na međunarodnom tržištu i prihvate zakonitosti poslovanja prema kriterijima globalizacije. U tom procesu marketing ima značajnu ulogu, a zbog ekspanzije uslužnog sektora uslužni marketing posebno.

Razvoj uslužnog sektora, i s tim u vezi uslužnog marketinga, odvija se brzo, ali i pored toga ostale su određene rezerve prema ovom trendu, koje se objašnjavaju postojanjem šest mitova o uslužnom sektoru:<sup>454</sup>

- uslužni sektor stvara usluge na trošak ostalih sektora,

<sup>452</sup> <http://www.autopromet.hr>

<sup>453</sup> Neuspjeli pokušaj stvaranja Međunarodne trgovinske organizacije (ITO) 1948. godine, kao jedne od Bretton Woods institucija, rezultirao je pristupanjem 23 države Općem sporazumu o carinama i trgovini (The General Agreement on Tariffs and Trade - GATT) u Ženevi. Inicijalni nacrt Povelje ITO bio je ambiciozan, nadilazio je pravila tadašnje svjetske trgovinske discipline budući je predviđao pravila u područjima zapošljavanja, međunarodnih investicija, usluga, restriktivne poslovne prakse. Od inicijalno 50 država čija je namjera bila utemeljiti specijaliziranu agenciju UN, Međunarodnu trgovinsku organizaciju, 23 države GATT-om su pokrenule postupnu trgovinsku liberalizaciju i uklanjanje protekcionističkih mjera u trgovini robom koje su predstavljale ostavštinu iz 30-ih godina. Sve do 1994. godine, tijekom 47 godina i kroz četiri runde pregovora, GATT-om je stvaran snažan i prosperitetan multilateralni trgovinski sustav, koji je 1995. godine prerastao u svjetsku trgovinsku organizaciju. Danas u GATT-u djeluje 110 država.

<sup>454</sup> Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: op. cit., str. 604- 607.

- rad je u uslužnom sektoru servilan i slabo plaćeni posao,
- uslužni je sektor u prvomu redu radno intenzivan i nisko produktivan,
- utjecaj države glavni je razlog da je uslužni sektor dominantan,
- nakon što ljudi zadovolje svoje potrebe za fizičkim proizvodima traže se usluge,
- uslužni su poslovi jednostavni.

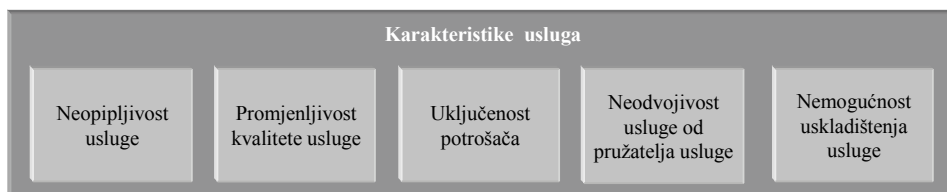
Uslužni sektor svojim rezultatima poslovanja, inoviranjem postojećih i stvaranjem novih usluga svakim danom anulira navedene mitove. Međutim, trebat će proći još neko vrijeme da oni potpuno nestanu.

## 20.3. KARAKTERISTIKE USLUGA

U uslužnom sektoru djeluju gospodarski i drugi subjekti koji pružaju raznovrsne usluge. Neovisno o tome prodaju li se na tržištu široke potrošnje ili na poslovnom tržištu, karakteristike su usluga jedinstvene.

Većina autora ističe da se one svode na: neopipljivost, potrošnju u trenutku stvaranja, udio kupca u stvaranju usluge, nemogućnost uskladištenja, varijacije u kvaliteti isporučene usluge i osjećaj povećanog rizika pri kupnji usluga. Pojedini autori pored navedenog naglašavaju da se usluga teško može standardizirati.<sup>455</sup> Skupina je autora koncentrirala karakteristike usluga na 4I.<sup>456</sup> Četiri “I” su ustvari prva slova tih karakteristika na engleskom jeziku: *intangibility*, *inconsistency*, *inseparability*, *inventory*. Analiza navedenih i drugih stavova ukazuje da je potrebno razlikovati sljedeće karakteristike usluga: neopipljivost usluge, promjenljivost kvalitete usluge, neodvojivost usluge od pružatelja usluge, uključenost korisnika u stvaranje usluge i nemogućnost uskladištenja usluge. O navedenim karakteristikama usluga raspravlja se u nastavku (shema 58).

**Shema 58.** Karakteristike usluga



**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

<sup>455</sup> Kinneer, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 676-682.

<sup>456</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 675- 677.



korištenja i nakon korištenja ostaju predmeti koji su opipljivi. Usluga je neopipljiva, pa tako ako se npr. koristi usluga životnog osiguranja *Grawe*<sup>457</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. *Grawe* pruža različite mogućnosti osiguranja od nezgode, kao što je individualno, obiteljsko, automobilsko i kolektivno osiguranje od posljedica nesretnog slučaja.

Zbog te karakteristike ponuditelj usluge ulaže napore da korisniku ponudi osjećaj koristi ostvaren kupovanjem i korištenjem usluge. U tu svrhu koriste se razni pristupi. *Grawe* 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.

Sljedeća je karakteristika usluge promjenljivost kvalitete usluge.

**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>458</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 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>459</sup>, zapravo je način na koji se percipira usluga tog medicinskog centra. Npr. pregled stupnja začepljenosti 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. Pacijent veću sigurnost osjeća ako su prostor i oprema

<sup>457</sup> <http://www.grawe.hr>

<sup>458</sup> <http://www.jadrolinija.hr>

<sup>459</sup> <http://www.medico.hr>

primjereni. Zato se neodvojivosti usluge od pružatelja usluge dodaje i neodvojivost od opreme i prostora u kojemu se usluga pruža.

S obzirom da korisnik nije u stanju prije konzumiranja isprobati uslugu, on zapravo kupuje obećanje, a marketinški stručnjaci u uslužnom sektoru moraju uložiti napore da uslugu učine što vjerodostojnijom. Tako npr. u navedenom slučaju u *Medicu* ulažu napore da steknu povjerenje svojih kupaca – pacijenata, i to čine najefikasnijim načinom – promocijom na osnovi prijenosa informacija zadovoljnih pacijenata drugim potencijalnim pacijentima, odnosno propagandom “od usta do usta”.

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.

Slika 55. Logo Poliklinike *Medico*



Izvor: [www.medico.hr](http://www.medico.hr)

**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.

Slična je situacija i u slučaju kad na benzinskoj crpki INE<sup>460</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 INE 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>461</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 odmora i prirodnih pustolovina na području Učke, Opatijske rivijere te sjevernog Velebita, i to

<sup>460</sup> <http://INA.trgovina.hr>

<sup>461</sup> <http://www.liburnia.hr>

organiziranjem brdskog biciklizma, *trackinga*, vožnje kajakom, slobodnog penjanja, timskih igara, a nakon doživljenoga gostima se nudi opuštanje u *wellness* ponudi pojedinih hotela.

Za popunjavanje hotelskih kapaciteta sklapaju se i posebni aranžmani s turističkim agencijama iz zemlje i inozemstva, nude se posebni sadržaji, a nerijetko i specijalne cijene. Tako je za jesensko razdoblje predviđeno smanjenje cijene smještaja, pri čemu se gostima nudi topla morska voda u bazenu hotela, organizira *fitness* program i drugo. Hotel *Millenium* u Opatiji, koji djeluje u sastavu *Ugo hotela*<sup>462</sup>, smanjio je cijene hotelskih usluga izvan sezone za oko 20% u odnosu na sezonu ljeta 2004. Hotel gostima nudi razne rekreacijske sadržaje kao mogućnost za opuštanje i razonodu, kako u samom hotelu, tako i u njegovoj neposrednoj blizini. Od rekreacijskih sadržaja u hotelu gostima su na raspolaganju: zatvoreni/otvoreni bazen s podvodnom masažom, *whrilpool* i terasa za sunčanje. U sklopu *wellness* programa gosti mogu uživati u finskoj sauni, parnoj kupelji, solariju, *fitnessu* i masaži.

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>463</sup> poduzima niz aktivnosti, izravno ili preko turističkih agencija, kako bi se svako mjesto u zrakoplovu za određenu destinaciju prodalo. Foto-studio 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.

## 20.4. KLASIFIKACIJA USLUGA

Marketinški menadžer u uslužnom sektoru koristi klasifikaciju usluga kako bi upotpunio znanje o specifičnostima usluga i marketingu usluga, a sve u cilju definiranja odgovarajuće strategije nastupa na tržištu. Ne postoji jedna općeprihvaćena klasifikacija usluga, već različiti autori to čine na različite načine. Tako npr. Berkowitz i drugi klasifikaciju temelje na kriterijima: tko isporučuje uslugu osobe ili opreme, čine li to profitabilni ili neprofitabilni subjekti, jesu li usluge podržavane ili nisu od strane države.<sup>464</sup> Kinnear i drugi koriste slične kriterije, pri čemu je prvi jednak, tj. tko isporučuje usluge. Drugi se kriterij odnosi na aktivnost koja je vezana za uslugu, a treći kriterij vezan je za metode isporuke usluge.<sup>465</sup> Izvrsnu analizu različitih klasifikacija usluga dao je Lovelock<sup>466</sup>, a u nastavku se, koristeći se stavovima više autora, klasifikacija usluga sintetizira uvažavanjem triju kriterija. Pritom se razlikuje jesu li usluge:

- isporučene pretežito opremom ili ljudima,
- vezane za aktivnosti koje su neopipljive ili opipljive,

<sup>462</sup> <http://www.ugohoteli.hr>

<sup>463</sup> <http://www.croatiaairlines.hr>

<sup>464</sup> Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: op. cit., str. 678-680.

<sup>465</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str 682- 686.

<sup>466</sup> Lovelock, C.: *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, u *Managing Services – Marketing Operations, and Human Resources* 2nd ed. Englewood Cliffs New York, Prentice Hall, 1992., str. 50-63.

- usmjerene na korisnika ili je korisnik usmjeren prema pružatelju usluga.

**Usluge isporučene pretežito opremom ili ljudima.** Ova klasifikacija usluga polazi od situacije kad se isporuka usluge pretežito temelji na opremi ili na osoblju. Time se stvaraju dvije skupine usluga, čije razmatranje osigurava djelotvornije definiranje strategija nastupa na tržištu.

Prva skupina obuhvaća usluge koje se pretežito temelje na opremi, na usluge koje pružaju nekvalificirani djelatnici s odgovarajućom opremom te na usluge koje pružaju visokokvalificirani djelatnici s vrijednom opremom.

Usluge koje se pretežito temelje na opremi obuhvaćaju usluge koje se pružaju s potpuno automatiziranom opremom. *Bio Natura*<sup>467</sup> je poduzeće koje pruža takve usluge koje se pretežito temelje na opremi. Taj je gospodarski subjekt uočio sve veću potrebu za čistom vodom te je na tržište izišao sa širokom ponudom aparata za vodu i provjereno čiste izvorske vode u ekološki prihvatljivim i ekonomičnim povratnim plastičnim bocama kapaciteta 18,9 litara. Ti se aparati za vodu nalaze u mnogim čekaonicama, hodnicima ili drugim prostorima, a nekoliko njih postavljeno je i na hodnicima Ekonomskog fakulteta Rijeka.<sup>468</sup>

Slijede usluge koje pružaju nekvalificirani djelatnici s odgovarajućom opremom, kao što je npr. slučaj kada djelatnici *Metisa*<sup>469</sup> sakupljaju i prerađuju otpatke i ostatke 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.

**Slika 56.** Logo tvrtke *City Express*



Izvor: [www.cityexpress.hr](http://www.cityexpress.hr) (15.02.05.)

brze dostave pošte i slično. Uslugu brze dostave pošte vrlo uspješno obavlja *City Express*<sup>470</sup> s raznim vrstama vozila. *City Express* sigurnom, brzom i kvalitetnom dostavom stalno osvaja povjerenje novih klijenata. Njihov je slogana: “Najpovoljnija cijena usluge uz kvalitetu i brzinu dostave!”

Druga skupina obuhvaća usluge koje se pretežito temelje na ljudima. Te usluge pružaju profesionalne osobe, kvalificirane i nekvalificirane osobe.

Profesionalne usluge ili usluge profesionalaca vezane su za osobe koje imaju visoku razinu znanja o poslu kojim se bave. U te usluge spadaju usluge konzultanata za marketing, usluge savjetnika za financijska pitanja, arhitekta, odvjetnika i drugih.

<sup>467</sup> <http://www.bionatura.hr>

<sup>468</sup> <http://www.bionatura.hr>

<sup>469</sup> <http://www.metis.hr>

<sup>470</sup> <http://www.cityexpress.hr>

Drugo skupini usluga pripadaju i usluge koje pružaju kvalificirani djelatnici koji imaju vještinu, odnosno izvještali su se u poslu kojim se bave. U te usluge spadaju npr. usluge postolara, vodoinstalaterske usluge, usluge automehaničara i slično.

Usluge nekvalificiranih djelatnika također spadaju u drugu skupinu usluga. Tako npr. tu pripadaju usluge održavanja teniskih terena, usluge kućnih pomoćnica, vrtlara i slično, za što nije potrebna posebna vještina.

**Usluge vezane za aktivnosti koje su neopipljive ili opipljive.** Određena je aktivnost prisutna pri isporuci usluge. Ta aktivnost može biti opipljiva ili neopipljiva. Analiza prema ovom kriteriju marketinškom stručnjaku daje mogućnost da spozna je li usluga usmjerena prema osobi ili prema stvari, te je li prisutnost korisnika ili pružatelja usluge bitna. S tim u vezi prilagođava se komunikacija s tržištem.

Opipljiva aktivnost javlja se u situacijama kada je usluga usmjerena prema ljudskom tijelu, kao npr. usluge *fitness* centra ili usluge masaže. Fitness centar *Blue Gym*<sup>471</sup> nudi programe *aerobica* za skupine, *pilates*, *step*, *tae bo*, *kick-boxing*. Posebnosti usluga *Blue Gyma* svode se na pažnju trenera profesionalca i provedbu individualiziranog programa treninga u za to posebno opremljenim prostorijama.

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. Iako većina gospodarskih i drugih subjekata organizira čišćenje i održavanje poslovnih prostora u vlastitoj režiji, na tržištu postoji potreba za tim uslugama i mnoga poduzeće uspješno posluju obavljajući usluge čišćenja. *Kristal*<sup>472</sup> je jedno takvo poduzeće koje je osnovano 2000. godine. Usluge čišćenja obavljaju ručno i strojno. Njihovu kvalitetu usluge garantira stalni nadzor nad izvršenjem preuzetih obveza.

Slika 57. Slika *fitness* centra



Izvor: [www.infotoweb.com](http://www.infotoweb.com) (18.04.05.)

Neopipljiva aktivnost javlja se u situacijama kad je usluga usmjerena na ljudsku svijest, kao što su usluge učenja stranih jezika, usluge studiranja na fakultetu, usluge vezane za likovne izložbe, kazališne predstave, koncerte i slično. Studio za učenje stranih jezika *Linguae*<sup>473</sup> organizira tečajeve za sve dobne skupine i sve razine znanja stranih jezika te time pruža uslugu koja je usmjerena na ljudsku svijest.

Neopipljiva aktivnost javlja se i u situacijama kad je usluga usmjerena prema nekoj djelatnosti, kao što su bankarske usluge, usluge osiguranja imovine, računovodstvene usluge. Tako na primjer *Croatia osiguranje*<sup>474</sup> – filijala za osiguranje imovine u svom djelokrugu rada pruža osiguranje kuće od požara i nekih drugih opasnosti. Moguće je ugovoriti i osiguranje od sljedećih dopunskih opasnosti: potresa, poplave, bujice, izlivanja vode iz vodovodnih i kanalizacijskih cijevi,

<sup>471</sup> <http://www.bluegym.hr>

<sup>472</sup> <http://www.kristal-ciscenje.com>

<sup>473</sup> <http://www.linguae.hr/cro/skola.htm>

<sup>474</sup> <http://www.crosig.hr>

odrona, klizanja tla. Predmet osiguranja mogu biti i instalacije za zaštitu od udara groma, oštećenja uslijed kratkog spoja, sanitarna keramika, prozorska i druga ugrađena stakla od šteta uslijed razbijanja (loma), oštećenja u slučaju provale. Predmet osiguranja mogu biti i stvari u domaćinstvu i drugo.

**Usluge usmjerene prema korisniku ili korisnik usmjeren prema pružatelju usluga.** Analiza usluge na osnovi klasifikacije prema kriteriju prodaje usluge osigurava marketinškom stručnjaku spoznaje o načinu distribucije usluga. Razlikuju se tri opcije.

Prva opcija je ona 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 opciji 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 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>475</sup> na kućnu adresu koriste mnogi čitatelji. Poduzeće *Novi list* uvelo je novu usluga kojom se na osnovi pretplate novine bez naknade dostavljaju na kućnu adresu.

U trećoj opciji 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>476</sup> svojim štedišama nudi *Amex* karticu.<sup>477</sup>

U drugom slučaju radi se o masovnom pristupu kad npr. poduzeće DCM<sup>478</sup>, kao najveći nacionalni koncesionar kablске televizije u Hrvatskoj, nudi usluge distribucije televizijskih i radioprograma, pristup internetu putem kablskog modema, kao i puni spektar ostalih usluga širokopojasne mreže, građanima u mnogim dijelovima grada. Putem svoje moderne mreže bazirane na najsuvremenijoj tehnologiji, nudi usluge različitih paketa televizijskih i radioprograma, pristup internetu putem kablskog modema te premium programe poput HBO-a.

Neovisno o tome jesu li usluge isporučene pretežito opremom ili ljudima, jesu li vezane za aktivnosti koje su neopipljive ili opipljive i jesu li usmjerene od pružatelja prema korisniku ili obrnuto, usluge moraju biti kvalitetne.

---

<sup>475</sup> <http://www.novilist.hr>

<sup>476</sup> <http://www.pbz.hr>

<sup>477</sup> <http://amex.hr>

<sup>478</sup> <http://www.dcm.hr>

## 20.5. KVALITETA USLUGA

Određivanje kvalitete usluge kao neopipljivog proizvoda jednako je tako važno kao što je to slučaj u određivanju kvalitete opipljivog proizvoda – fizičkog predmeta. 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 ponuđene usluge. Na tim su osnovama korisnici usluga zadovoljni ili nezadovoljni.

Tako npr. gosti određenog restorana uslugu doživljavaju u svojoj ukupnosti – od dobro pripremljene hrane i ugodnog interijera do ljubaznih konobara. Međutim, kvalitetu usluge neki će ocijeniti izvrsnom, dok će drugi biti manje zadovoljni. Navedeno će ovisiti o očekivanjima prije dolaska u restoran te o doživljenom zadovoljstvu tijekom boravka i konzumiranja hrane i pića.

Na kvalitetu usluge djeluje više odrednica. Kvaliteta usluge pod utjecajem je i osobnih potreba korisnika, odnosno njegovih prošlih iskustava i informacija o određenoj usluzi koje šire drugi korisnici. Navedeni odnosi prikazani su na shemi 59.

**Shema 59.** Kvaliteta usluge



Izvor: preuređeno prema Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: Contemporary Marketing, Plus, The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., str 12-10- 12-13.

Razlikuju se pet odrednica kvalitete usluge:

- opipljivost,
- pouzdanost,
- spremnost na reagiranje,
- sigurnost,
- bliskost.<sup>479</sup>

<sup>479</sup> Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: Contemporary Marketing Wired, 9<sup>th</sup> ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998., Contemporary Marketing, Plus, str 12-10- 12-13, prema Zeithaml,

**Opipljivost usluge.** Opipljivost usluge odrednica je kvalitete usluge koja se odnosi na fizički izgled prostora u kojem se nudi neka od usluga, opremljenost opremom te sposobnost osoblja i materijala kojima se komunicira s tržištem. Tako će npr. usluga odvjetnika, zubara ili javnog bilježnika biti prihvaćena kao kvalitetnija ako se odvija u prostoru koji je ugodan i dovoljno prostran i u kojemu svaka stranka ima odgovarajuću diskreciju u ispunjavanju obrazaca i razgovora s osobljem.

**Pouzdanost usluge.** Pouzdanost usluge vezuje se za sposobnost pružatelja usluge da uslugu isporučuje onako kako je obećano i da se ona izvrši besprijekorno. *Neckermann*<sup>480</sup> i *Quelle*<sup>481</sup> koji prodaju vrše preko kataloga, grade svoju poslovnu politiku na pouzdanosti. Svoju uslugu temelje na dugoročno umjerenim cijenama, na izboru proizvoda čije karakteristike korisnik sam određuje te isporukom u kratkom vremenu i dostavom na kućnu adresu. Sve navedeno kod korisnika razvija osjećaj pouzdanosti u njihove usluge.

**Spremnost na reagiranje.** Spremnost na reagiranje pružatelja usluge odnosi se na želju da se pomogne korisnicima i da se usluga isporuči odmah. Tako npr. Služba za pomoć na cesti<sup>482</sup>, koja prima pozive vozača u nevolji na telefonski broj 987, iskazuje veliku odlučnost i želju da pomogne vozačima i to čini na najbrži mogući način. Najčešće se reakcija Službe realizira u roku od 15 do 30 minuta ako je potreba za uslugom u blizini njihova sjedišta, odnosno u nešto duljem vremenskom roku kad se radi o odlasku na duže relacije. Pomoć koja se nudi vozačima obuhvaća popravak kvara na vozilu na cesti, uklanjanje vozila u kvaru, prijevoz napuštenih vozila te prijevoz vozila u kvaru ili vozila oštećenih u prometnim nezgodama.

**Sigurnost usluge.** Sigurnost usluge odrednica je kvalitete usluge koja se odnosi na razinu znanja i ljubaznosti osoblja i njihove spremnosti da pruže povjerenje i pouzdanost. Upravo je sigurnost ulaganja u *Zagrebačku banku*<sup>483</sup> motivirala mnoge štediše da oroče svoja sredstva u navedenoj banci, i to ulaganjem u investicijske fondove, *INtegru*. Banka je kroz *INtegru* ponudila, po prvi put na hrvatskom tržištu, mogućnost ulaganja u investicijske fondove (*ZB trend* i *ZB europus*) te sudjelovanje na svjetskim i domaćim tržištima novca i kapitala uz sigurnost povrata cjelokupnog ulaganja. Upis ukupno raspoloživog iznosa bio je 10 milijuna eura i obavljen je u samo osam dana, što je potvrda iznimne atraktivnosti novog proizvoda, čime su postavljeni novi standardi u ponudi alternativnih i inovativnih štedno-ulagačkih proizvoda.

**Bliskost usluge.** Bliskost je odrednica kvalitete usluge koja se veže uz značajku brižljivosti i individualne pažnje prema korisnicima. Jedan je od dobrih primjera i otvaranje *Erste Cluba* u Rijeci, čime se *Erste&Steiermärkische bank*<sup>484</sup> nastoji približiti mladima. Oni, naime, kažu: “Ovim projektom iskazujemo želju da budemo drugačiji, bolji, još bliži klijentima, a upravo je Rijeka najbolje mjesto za otvorenje jedne ovakve poslovnice.”<sup>485</sup>

---

A. V. - Berry, L. L. - Parasuraman, A., Communication and Control Processes and Delivery of Services Quality, *Journal of Marketing*, travanj, 1988, str. 35.

<sup>480</sup> <http://www.neckermann.hr>

<sup>481</sup> <http://www.quelle.hr>

<sup>482</sup> <http://www.hak.hr>

<sup>483</sup> <http://www.zaba.hr>

<sup>484</sup> <http://www.erste.hr>

<sup>485</sup> član Uprave Erste banke Tomislav Vuić, [www.novolist.hr](http://www.novolist.hr) 20.12. 2003.



*Erste Club* odgovor je *Erste banke* na specifične zahtjeve populacije od 15 do 26 godina. Osim “konzumiranja” bankarskih usluga, u *Erste Clubu* može se slušati glazba, pregledati *Arrival/Departure* listu kulturnih, medijskih i multimedijalnih događanja u Rijeci i okolici. Može se koristiti Netbanking, SMS bankarstvo, surfati po internetu ili otići na *e-mail* adresu [www.ersteclub.com](http://www.ersteclub.com) te listati najsvježije primjerke stručnih časopisa. Budući da je poslovnica multifunkcionalna, a namještaj mobilan, već u sljedećem trenutku poslovnica se pretvara u kreativnu radionicu gdje mladi kreiraju i izlažu svoje radove iz područja videa, likovne umjetnosti te glazbenih performancea.

Slika 58. *Erste club* u Rijeci



Izvor: [www.erstebank.hr](http://www.erstebank.hr) (18.04.05.)

Skupina autora ponudila je pet imperativa za unapređenje kvalitete usluge. Oni se svode na:<sup>486</sup>

1. Definirati ulogu usluge. Standard usluge je potrebno odrediti i specificirati.
2. Tražiti talente i koristiti ih. Tražiti i zaposliti najbolje uslužne djelatnike.
3. Istaknuti važnost uslužnog tima. Smatra se da jedna interaktivna skupina suradnika može pomoći da uslužni subjekt djeluje bolje.
6. Težiti stvaranju pouzdane usluge. Korisnici pouzdanost vrednuju najviše kao odrednicu kvalitete.
7. Riješiti problem odmah i ljubazno. Iskoristiti spoznaju o problemu i korigirati uzroke nastajanja.

Međutim, pored unapređenja kvalitete usluga za zadovoljenje potreba korisnika potrebno je i razvijanje efektivnog marketing-miksa. O navedenom se raspravlja u nastavku.

<sup>486</sup> Berry, L. L. - Zeithaml, V. A. - Parasuraman, A.: Five Imperatives for Improving Service Quality, u Lovelock, C.: *Managing Services-Marketing, Operation, and Human resources*, 2nd ed., Englewood Cliffs, New York, Prentice Hall, 1992., str. 224-235.

## 20.6. MARKETING-MIKS USLUŽNIH GOSPODARSKIH I DRUGIH SUBJEKATA

Uslužni gospodarski i drugi subjekti odabiru tržište na kojemu će djelovati. Segmentacija uslužnih tržišta 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, iako uslužni gospodarski i drugi subjekti najčešće koriste demografsku varijablu za segmentaciju tržišta. Jednom kad je odabrano ciljno tržište pristupa se definiranju kombinacije elemenata marketing-miksa za odabrano ciljno tržište.

Uslužni gospodarski i drugi subjekti pristupaju određivanju politike usluga, cijena, distribucije i promocije te ih povezuju u integrirani marketinški program.

**Politika usluga.** Usluge se mogu podijeliti, kao što je to slučaj s fizičkim proizvodima, na usluge koje koriste gospodarski i drugi 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 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>487</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

<sup>487</sup> <http://www.dhl.com>

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>488</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 2000 €/dan. Na tu cijenu dodaju se troškovi hrane i pića. Vlasnici su u određivanju cijene na bazi troška 2000 €/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 autoputove i da raspoložu 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 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 (konsolidatori), 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.

<sup>488</sup> <http://www.efri.hr>

Slika 59. Logo Hypo banke



Izvor: [www.hypo-alpe-adria.hr](http://www.hypo-alpe-adria.hr)

**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>489</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 gospodarski i drugi 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>490</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 umnogome ovisiti o sposobnosti razvijanja odnosa s klijentima, jer upravo dobri odnosi s klijentima osiguravaju povjerenje i zadovoljstvo.

<sup>489</sup><http://www.hypo-alpe-adria.hr>

<sup>490</sup>[http://www.terme-selce.hr/index\\_hrv.html](http://www.terme-selce.hr/index_hrv.html)

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Mnogi proizvodi u svojoj strukturi sadrže komponente “čistog” fizičkog proizvoda i “čiste” usluge. Usporedite poimanje usluge i fizičkog proizvoda. Navedite primjer jednog “čistog” fizičkog proizvoda, jedne “čiste” usluge i jedne kombinacije obiju komponenata.
2. Dinamika okruženja utječe na uslužni sektor. Koje su to najznačajnije promjene u okruženju koje utječu na intenziviranje uslužnog sektora? Smatrate li sve jednako bitnima za intenziviranje ovog sektora?
3. Najznačajnije karakteristike usluge su neopipljivost, nemogućnost uskladištenja, potrošnja u trenutku stvaranja, udio kupca u stvaranju usluge, varijacije u kvaliteti isporučene usluge i osjećaj povećanog rizika pri kupnji usluga. 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.
4. U uslužnom sektoru koristi se klasifikacija usluga kako bi se upotpunilo znanje o specifičnostima usluga, a u cilju definiranja odgovarajuće strategije nastupa na tržištu. Kako bi se razlikovala strategija nastupa na tržištu za uslugu koja je isporučena pretežito opremom i koja je opipljiva, za razliku one koja je isporučena pretežito ljudima i koja je neopipljiva?
5. 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?
6. Kvaliteta usluge pod utjecajem je osobnih potreba korisnika, prošlih iskustava i informacija u usluzi koje šire korisnici. Kupac evaluira kvalitetu usluge na temelju nekoliko odrednica. Koje su to odrednice i smatrate li da su sve jednako bitne bez obzira o kojoj kategoriji usluge se radi?
7. 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?

## INTERNET VJEŽBA: *Dubrovnik Telekom*

*Dubrovnik Telekom d.o.o.* je tvrtka koja je već 8 godina prisutna na hrvatskom tržištu. Uz proizvodnju i prodaju računala kao osnovne djelatnosti, bavi se i programiranjem telefonskih centrala te projektiranjem i izradom komunikacijskih mreža. Od renomiranih računala prodaju IBM i DELL računala. Osoblje ima certifikate i ovlašteno je za servisiranje DELL stolnih i prijenosnih računala. Posjetite web stranicu *Dubrovnik Telekoma*:

www.telecom.hr

Pitanja:

1. Proizvod može biti fizički predmet, usluga ili ideja. Koje proizvode nudi *Dubrovnik Telekom*?
2. Analizirajte usluge *Dubrovnik Telekoma* prema osnovnim karakteristikama usluge.
3. Opišite marketing miks *Dubrovnik Telekoma*.

Slika 60. web-stranica tvrtke *Dubrovnik Telekom*

**Računala i telekomunikacije** **Dubrovnik Telekom**

Home  
Cjenik računala i oprema  
Ericsson  
coM.s.a.t.  
Servis  
Kontakt

**O nama**

Dubrovnik Telekom d.o.o. je tvrtka koja je već 8 godina prisutna na hrvatskom tržištu. Glavne točke poslovanja su proizvodnja i prodaja računala, instalacija i programiranje telefonskih centrala, projektiranje i izrada komunikacijskih mreža i izrada aplikativnog softwera.

Od "brand name" računala prodajemo DELL i IBM računala. Naše osoblje ima položene certifikate i ovlašteno je za servisiranje DELL stolnih i prijenosnih računala. ACOM računala su sastavljena računala od najkvalitetnijih komponenti s trogodišnjim jamstvom. U njih se ugrađuju isključivo originalne INTEL-ove matične ploče i najkvalitetniji memorijski moduli. Također smo zastupnici za NEC, Mitsubishi i Iiyama monitore koji su poznati po svojoj kvaliteti. Imamo stručno osoblje zaduženo za tehničku podršku, vlastiti servis za proizvodnju i servisiranje informatičke opreme.

Jedna smo od rijetkih tvrtki u Hrvatskoj koja posjeduje veći broj certifikata za Ericsson sustave. Obavljamo najsirožnije poslove na području programiranja i ugađanja telefonskih centrala, npr. umrežavanje centrala, least cost routing,...

Dubrovnik Telekom d.o.o. je uvoznik i distributer coM.s.a.t. GSM usmjerivača. Vršimo servis, održavanje i kompletno programiranje dotičnih uređaja.

**DELL** | **ERICSSON** | **coM.s.a.t.**  
Authorized Ericsson Representative | The connecting company

©2005 Dubrovnik Telekom d.o.o.

Izvor: www.telecom.hr

## SLUČAJ: Usluga tvrtke za upravljanje zgradama *Lar*<sup>491</sup>

Kad je u srijedu došla na posao Tjaša Špiljak, pomoćnica direktora u tvrtki za upravljanje zgradama *Lar* iz Varaždina, zamjetila je da je direktor Artur Jež, jako mrzovoljan. Otvorene dnevne novine s današnjim datumom, 06. 04. 2005. te ispred njega članak “Upravitelji zgradama slične duhovima” činile su se uzrokom. Tjaša nije imala mira pa je tako, čim se računalo učitalo, otišla na *on-line* izdanje novina i pročitala članak. Oko 9 sati Artur je Tjašu pozvao u svoj ured. U razgovoru je Tjaša shvatila da je imala pravo. Naime, Udruga stanara u Varaždinu žalila se preko novina na rad i kvalitetu svih poduzeća za upravljanje zgradama. Artur se, iako nije bio direktno spomenut, osjećao prozvanim. Tijekom razgovora Tjaša je dobila zadatak da istraži problem iz članka te da do petka ujutro predloži svoje viđenje rješenja problema.

Tvrtka za upravljanje zgradama *Lar* ustanovljena je 1997. godine i od tada pruža usluge upravljanja i održavanja zgrada. Već i prije nego je postojao pravni okvir za obavljanje navedene djelatnosti, *Lar* se bavio održavanjem poslovnih zgrada i nekretnina nekoliko većih gospodarskih subjekata u Varaždinu. Zaposlenici *Lara* smatraju korisnike usluga svojim partnerima te stoga usko surađuju s njima u težnji za očuvanjem i povećavanjem vrijednosti nekretnina kroz sustav redovitog i investicijskog upravljanja te održavanja građevina. Usluge *Lara* temelje se na potrebama korisnika, a obuhvaćaju: rukovanje toplinskim postrojenjima (kotlovnice), program održavanja i investicijskog ulaganja temeljem želja i mogućnosti stanara, pravnu pomoć pri rješavanju svih specifičnih potreba stambene zgrade, osiguranje zgrade kod osiguravatelja – partnera *Lara* ili prema željama korisnika, etažiranje stambene zgrade i upis u zemljišne knjige, redovito pismeno mjesečno izvješće i uvid putem interneta o stanju računa za predstavnika zgrade, organizaciju naplate sredstava zajedničke pričuve, uključujući i prinudnu naplatu.

Cilj *Lara* je konstantno unapređivanje kvalitete poslovanja te usmjerenost na zadovoljstvo korisnika njihove usluge. Ispitivanjem potrošača došli su do različitih spoznaja te uveli i neke “usluge po mjeri” kao što su 24-satni besplatni telefon (0800) za dojavu kvarova te intervencija u roku od sat vremena, povoljniji uvjeti kreditiranja za uređenje i održavanje zgrada, svoje službe čišćenja te uređenja okoliša. Stalan kontakt s korisnicima omogućio im je brzo širenje područja koje pokrivaju svojim uslugama. Tako trenutno upravljaju većinom zgrada u Varaždinu te se planiraju proširiti na Koprivnicu i Čakovec.

Vrativši se u svoj ured Tjaša je bila zbunjena. Nakon sveg truda koji je *Lar* uložio nije očekivala ovakvu reakciju stanara, a ponajmanje ne putem novina. Mogla je shvatiti da stanari nisu niti primijetili što sve *Lar* čini za njih (najbolji je onaj upravitelj kojeg se niti ne vidi da upravlja), ali nije vjerovala da bi se bunili ako su zadovoljni rezultatom. Odjednom joj je palo na pamet da velika odgovornost i samostalnost na kojoj *Lar* insistira kada se radi o radnicima na terenu može imati i negativnu stranu. Moguće je da usluga nije isporučena na način kako je zamišljena u upravi tvrtke. Tjaša je bila svjesna da je rok koji je dobila jako kratak. Imajući u vidu da na prigovore treba čim prije reagirati, ali prije toga i shvatiti situaciju, odmah je započela s planiranjem posla jer petak je jako blizu.

<sup>491</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, dipl. oec., magistrandica, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

## 21. NEPROFITNI MARKETING

### Ciljevi:

- Objasniti pojam neprofitnog marketinga.
- Upoznati uvjete djelovanja u neprofitnom sektoru na tržištu i reakcije neprofitnog marketinga.
- Utvrditi sudionike neprofitnog marketinga.
- Razumjeti problematiku analiza za potrebe neprofitnog marketinga.
- Raspraviti elemente marketing-miksa neprofitnog marketinga.



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. Takvo djelovanje marketinga oblikuje kvalitetu života.

Neprofitno djelovanje na tržištu vezuje se za neprofitne subjekte koji u svom djelovanju uvažavaju i implementiraju marketinške koncepcije – marketing neprofitnih subjekata. 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.

Marketing neprofitnih subjekata ima svoje karakteristike i specifičnosti. O njima se raspravlja u nastavku tako da se: analizira pojam neprofitnog marketinga, utvrde razlike u tržišnim uvjetima i djelovanju subjekata u neprofitnom i profitnom sektoru, istakne klasifikacija sudionika neprofitnog marketinga, obrade specifičnosti analiza za potrebe neprofitnog marketinga i rasprave elementi marketing-miksa neprofitnog marketinga.

## 21.1. POIMANJE NEPROFITNOG MARKETINGA

Neprofitni marketing vezuje se za primjenu marketinga kod subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru. Jedan takav subjekt je i GONG<sup>492</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 izabranih predstavnika, zalaže se za transparentnost rada svih javnih službi, provodi kampanje javnog zagovaranja te potiče i pomaže samoorganiziranje građana.

Rasprave o marketingu subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru započele su sredinom prošlog stoljeća. Ključni doprinosi toj raspravi bio je vezan za pionirski rad Kotlera i Levyja pod naslovom “Proširivanje marketing koncepta”.<sup>493</sup> U članku se naglašavaju nesuglasice koje postoje između znanstvenika i marketinških praktičara, te se ukazuje da je marketing šira društvena aktivnost koja uključuje ne samo gospodarske subjekte već i subjekte koji nisu utemeljeni radi stvaranja profita. Nadalje, u radu se naglašava da neprofitni subjekti izvršavaju zadatke prema načelima marketinga neovisno o tome čine li to svjesno ili spontano.

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

---

<sup>492</sup> <http://www.gong.hr/hr>

<sup>493</sup> Kotler, Ph. - Levy, S.J.: Broadening the marketing Concept, *Journal of Marketing*, 33, 1, siječanj, 1969., str. 10.

o profitnom ili neprofitnom djelovanju na tržištu, smatra se da postoje tri osnovne koristi:<sup>494</sup>

- ekonomska,
- društvena,
- psihološka.

Ekonomске koristi ostvaruju se u situaciji kad su predmet razmjene proizvodi (fizički proizvod, usluga, ideje). Tako npr. kad netko kupuje motocikl *Honda*<sup>495</sup> koristi 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.

U realizaciju koristi u neprofitnom sektoru uključuje se marketing koji se prema Cravensu, Hillsu i Woodruffu "...oslanja na međuovisnosti između marketinga i društvenog sustava, uključivši i utjecaj konvencionalnog marketinga na društvo, kao i primjenu marketing-instrumentarija i koncepata na društvene probleme i mogućnosti. Neposlovni marketing (neprofitni marketing – op. a.) predstavlja primjenu marketing-instrumentarija i koncepata na neposlovne (neprofitne – op.a.) probleme i mogućnosti".<sup>496</sup>

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 kupce uz ostvarenje dobiti (profita), dok je u neprofitnom sektoru to vezano za ostvarivanje koristi za društvo, odnosno zajednicu.

Neprofitni marketing prema Meleru promatra se kroz dvije kategorije: marketing neprofitnih organizacija i društveni marketing.<sup>497</sup>

<sup>494</sup> Kotler, Ph. - Andreasen, A.: *Strategic Marketing for nonprofit Organizations*, 4th. Ed. Englewood Cliff, New York, Prentice Hall, 1996, str. 11.

<sup>495</sup> <http://www.honda.hr/honda-moto/index.htm>

<sup>496</sup> Meler, M.: *Neprofitni marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003, str.49, prema Cravens D.W. - Hills, G.E. – Woodruff, R. B.,: *Marketing Decision Making: Concept and Strategy*, Richard D. Irwin, Inc., Homewood Ill, 1976, str. 761.

<sup>497</sup> Meler, M.: *Neprofitni marketing*, op.cit., str 49.

**Marketing neprofitnih organizacija.** Marketing neprofitnih organizacija skup je aktivnosti kojima se osmišljava i pospješuje planiranje, provedba, distribucija i komuniciranje djelovanja organizacija koje ostvaruju neki određeni javni interes, ali im osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita.<sup>498</sup> Tako se npr. marketing neprofitnih subjekata vezuje za implementaciju marketing-koncepcije na fakultetima, u domovima umirovljenika, bolnicama, sportskim i drugim udrugama.

Implementacija marketing-koncepta u neprofitnim subjektima unapređuje djelovanje i pridonosi ostvarivanju osnovne svrhe postojanja neprofitnih organizacija.

Hrvatska udruga paraplegičara i tetraplegičara – HUPT<sup>499</sup>, poduzima čitav niz aktivnosti kojima prikuplja sredstva za ostvarenje svog programa rada. Jedna je od ključnih aktivnosti HUPT-a i promoviranje "...socijalnog modela motrišta na invalidnost prema kojemu se društvena zajednica mora prilagođavati svakom svojem članu, a ne član društvenoj zajednici".

Implementacijom marketing-koncepcije u neprofitnim subjektima pridonosi se i ostvarenju općenitijih ciljeva, odnosno boljem funkcioniranju zajednice. Tako npr. akcije koje poduzima Udruga paraplegičara i tetraplegičara Hrvatske osiguravaju njezinim članovima određene koristi realizirane akcijom smanjivanja fizičkih prepreka na raskrižjima ili akcijama usmjerenima na bolju zakonsku regulaciju njihova statusa u društvu. Ostvarenjem tih ciljeva

Slika 61. Logo HUPT-e



Izvor: www.hupt.hr

neizravno se humaniziraju odnosi u društvu te članove Udruge uključuje u aktivniji život, što u konačnici pridonosi razvoju zajednice.

**Društveni marketing.** Društveni marketing izvorno je definiran kao "...utvrđivanje, izvršavanje i kontrola marketing-programa sa svrhom povećanja prihvaćanja društvenih ideja ili društvene prakse u ciljnoj skupini, odnosno skupinama. On se služi segmentacijom tržišta, istraživanjem korisnika, razvojem koncepcije, komunikacijama, unapređivanjima i pobuđivanjima razne vrste, te teorijom razmjene da bi se maksimizirala reakcija ciljne skupine".<sup>500</sup> Navedeno poimanje vezuje se za prvi rad Kotlera iz područja društvenog marketinga. Meler se zalaže za jednostavnije definiranje društvenog marketinga te ističe: "Možemo, dakle, društveni marketing najjednostavnije definirati kao primjenu marketinga u procesu realizacije društvenih ciljeva koji kao temeljno ili pak izvedeno ishodište nemaju prvenstveno dobit, već zadovoljenje potreba koje imaju općedruštveni ili/i socijalni karakter".<sup>501</sup>

Uvažavajući navedeno može se zaključiti da se društvenim marketingom nastoji utjecati na promjene u društvu tako da se javno ponašanje usmjerava prema općeprihvaćenim načelima i/ili načelima koja osiguravaju dobrobit članova zajednice i zajednice u njezinoj ukupnosti.

<sup>498</sup> Pavičić, J.: Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, 2003., str. 31.

<sup>499</sup> <http://www.hupt.hr>

<sup>500</sup> Meler, M.: op. cit., str. 72., prema Kotler, Ph.: Marketing for Nonprofit Organization, str. 228.

<sup>501</sup> Meler, M.: op. cit., str. 73.

Tako je npr. u sklopu ukupne akcije unapređenja kvalitete života u gradu Rijeci komunalno poduzeće *Čistoća* dobilo zadatak da postavi eko-otoke. Eko-otok je novi urbani element, namijenjen edukaciji stanovništva, s ciljem selektivnog odvajanja otpada kako bi se bitno smanjila količina otpada koja se odvozi na deponij. Selektirani će se otpad najvećim dijelom koristiti kao sirovina u daljnjoj proizvodnji. Eko-otoci sastoje se od četiri manja kontejnera za četiri vrste kućnog otpada: papir, aluminij, staklo i plastiku, uz još dvije manje jedinice koje će služiti za deponiranje starih lijekova i baterija. Namjera je da građani svojom disciplinom odlaganja otpadnog materijala iz domaćinstava pridonose općem dobru koje se svodi na čistiji i ljepši grad i okoliš.<sup>502</sup>

## 21.2. UVJETI NA TRŽIŠTU I NEPROFITNI MARKETING

Za potpuno razumijevanje neprofitnog marketinga korisno je raspraviti razlike u tržišnim uvjetima i djelovanju subjekata u neprofitnom i profitnom sektoru. Uvažavajući rezultate istraživanja dviju skupina autora te se razlike mogu rezimirati na:<sup>503</sup> raznolikost korisnika na profitnom i neprofitnom tržištu, razlike u vrsti ciljeva i ponudama kojima se realiziraju ciljevi, izvore informacija za donošenje odluka, te poticanje na novo ponašanje i prilagođavanje novom ponašanju.

**Raznolikost korisnika.** 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 kojega 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.

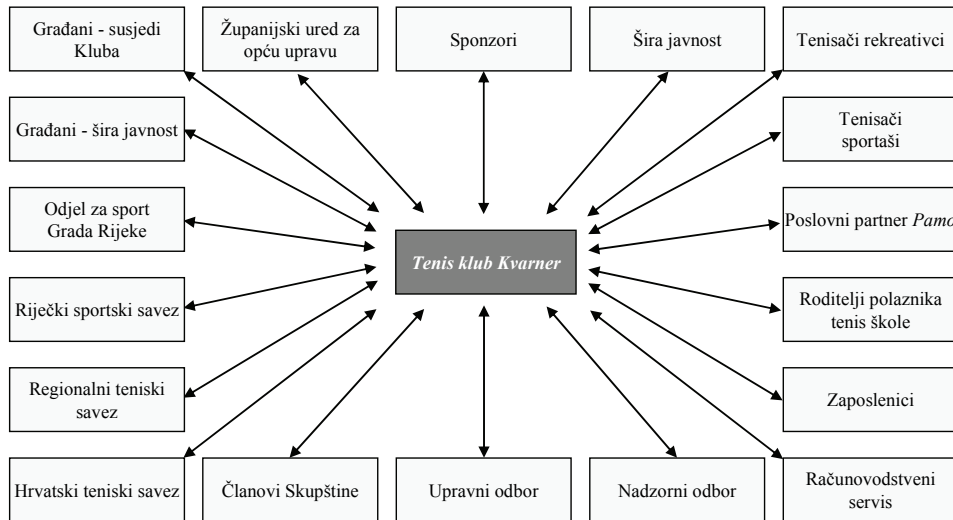
Subjekti u neprofitnom sektoru imaju druge sudionike na svom ciljnom tržištu. To mogu biti različite interesne skupine i/ili šira javnost.

Tako se npr. Tenis-klub *Kvarner* u ostvarivanju svojih ciljeva, koji se ukratko mogu interpretirati kao unapređenje bavljenja tenisom, susreće i u interakciji je s više interesnih skupina i širom javnošću. Na shemi 60 prikazane su skupine s kojima je Klub u interakciji. To su zapravo tzv. *stakeholderi*.

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.

<sup>502</sup> <http://www.novolist.hr> (20.09.2002)

<sup>503</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit., str. 705-707, prema Lovelock, C., - Weiberg, C.: Public and Nonprofit Marketing Comes of Age, u Zaltman, G. - Bonoma, G. T. (urednici), Review of Marketing, 1978., AMA, 1978., str. 413-452.  
Kotler, Ph. - Andreasen, A.: op. cit., 28.

**Shema 60.** Interakcija kluba s interesnim skupinama

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.

U drugu skupinu pripadaju osobe i subjekti koji su neizravno zainteresirani za rad Kluba. U tu skupinu spadaju npr. 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 ponuda.** 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 veće 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 grupe mogu utjecati da se prihvati 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 proizilazi situacija u kojoj

zanimanje publike 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 u neprofitnom sektoru dominantno su vezani za pružanje usluga i na toj osnovi prisiljeni su djelovati prema kriterijima i koncepciji marketing-usluga. Na taj su način marketinški stručnjaci u tim subjektima suočeni s potrebom prilagođavanja na dvije osnove. Jedna se odnosi na prilagođavanje marketing-instrumentarija kriterijima neprofitnog marketinga, a druga se odnosi na potrebu prilagođavanja marketing-instrumentarija kriterijima uslužnog marketinga.

**Ograničenje u vezi informacija važnih za donošenje odluka.** 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. 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.

**Novo ponašanje i prilagođavanje.** 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 i zadovoljstvo kojega se teško odreći u ime budućeg zdravlja i zdravlja šire okoline.

**AGROKOR**



Izvor: www.jamnica.hr (02.03.05.)

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 i 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.

### 21.3. SUDIONICI 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>504</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 pak svojim djelovanjem zadovoljavaju svoje potrebe i potrebe korisnika, kojih također ima više vrsta. Dakle, jedni sudionici neprofitnog marketinga stvaraju ponudu, dok drugi koriste djelatvornost njihove aktivnosti.

U isticanju sudionika neprofitnog marketinga koji se nalazi na strani ponude koriste se klasifikacije koje su ponudili Meler i Pavičić. Pritom se Meler poziva na Međunarodnu klasifikaciju neprofitnih organizacija koje su razvrstane po sljedećim skupinama.<sup>505</sup>

Skupina 1. Kultura i rekreacija

Skupina 2. Obrazovanje i znanstveno-istraživački rad

Skupina 3. Zdravlje

Skupina 4. Socijalna skrb

Skupina 5. Ljudska okolina

Skupina 6. Razvoj lokalnih zajednica i stanovanje

Skupina 7. Pravna zaštita i politika

Skupina 8. Promicanje filantropije i volunatarizam

<sup>504</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>505</sup> Meler, M.: op. cit., str. 93 prema Sargeant A.: .Marketing Management for Nonprofit Organization, Oxford University Press, Oxford, 1999., str. 5-6.

- Skupina 9. Međunarodna aktivnost
- Skupina 10. Religija
- Skupina 11. Poslovne i profesionalne asocijacije i sindikalne organizacije
- Skupina 12. Ostalo

Pavičić u klasifikaciji neprofitnih organizacija/djelatnosti/aktivnosti razlikuje dvije skupine. Prva obuhvaća “Osnovne neprofitne organizacije”, a druga “Ishodišno srodne neprofitne organizacije”.<sup>506</sup>

a) Osnovne neprofitne organizacije:

- humanitarne organizacije
- vjerske organizacije
- znanstveno-istraživačke organizacije
- obrazovne i odgojne organizacije
- zdravstvena i socijalna zaštita
- kultura i umjetnost
- sport i rekreacija
- političke organizacije i sindikati
- pokreti, udruženja i ideje

b) Ishodišno srodne neprofitne organizacije:

- država i državne institucije

Postoji još čitav niz mogućnosti za klasificiranje subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru. Tako je npr. korisno ukazati da su u Hrvatskoj na snazi Nacionalna klasifikacija djelatnosti (NN 98/94) i Pravilnik o razvrstavanju poslovnih subjekata (NN 52/03), koji se trebaju uvažavati kod osnivanja organizacija. Prema toj klasifikaciji u subjekte koji izvršavaju izvangospodarske djelatnosti spadaju subjekti koji su angažirani u sljedećim djelatnostima:

- javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje
- obrazovanje
- zdravstvena zaštita i socijalna skrb
- uklanjanje otpadnih voda, odvoz smeća, sanitarne i slične djelatnosti
- djelatnosti članskih organizacija
- rekreacijske, kulturne i sportske djelatnosti

---

<sup>506</sup> Pavičić, J.: op. cit., str. 24.



Javna uprava i obrana, obvezno socijalno osiguranje imaju oznaku odjeljka 75 i objedinjuju tri skupine: državnu upravu te ekonomsku i socijalnu politiku zajednice, pružanje usluga zajednici u cjelini i obvezno socijalno osiguranje. Unutar svake skupine nalazi se nekoliko razreda i podrazreda. Tako npr. djelatnost policije spada u 75.24. – Javna sigurnost, očuvanje javnog reda i mira.

Djelatnost obrazovanja, koja nosi šifru odjeljka 80, izvršavaju subjekti koji su angažirani u predškolskom i osnovnom obrazovanju, obrazovanju na drugoj razini, visokom obrazovanju i obrazovanju odraslih te ostalom obrazovanju. Unutar tih skupina u svakoj se nalazi nekoliko razreda, tako da npr. djelatnost autoškole *Cerini*<sup>507</sup> spada u razred 80.41. – Djelatnost vozačke škole.

Zdravstvenu zaštitu i socijalnu skrb s oznakom odjeljka 85 obavljaju subjekti raspoređeni u tri skupine i to: djelatnost humane medicine, veterinarske medicine<sup>508</sup> i djelatnost socijalne skrbi. U okviru pojedinih skupina razlikuje se nekoliko razreda, tako da npr. djelatnost Dječjih vrtića Rijeka<sup>509</sup> spada u podrazred 85.32.1. – Djelatnost dječjih jaslica i dnevne skrbi o djeci.

Uklanjanje otpadnih voda, odvoz smeća, sanitarne i slične djelatnosti imaju oznaku odjeljka 90 i nemaju skupine niti razreda. U okvir tih djelatnosti spada djelovanje komunalnog poduzeća *Čistoća* iz Rijeke, koje je angažirano na prikupljanju, odvozu i odlaganju komunalnog otpada.

Djelatnost članskih organizacija s oznakom 91 objedinjuje djelatnosti gospodarskih komora, sindikalnih organizacija, političkih organizacija i drugih subjekata čija se aktivnost vezuje za člansku pripadnost. Djelatnost članskih organizacija raspoređena je u tri skupine i to: djelatnost poslovnih organizacija, organizacija poslodavaca i strukovnih organizacija; djelatnost sindikata te djelatnost ostalih članskih organizacija.

Rekreacijske, kulturne i sportske djelatnosti s oznakom odjeljka 92 objedinjuju čak sedam skupina. To su sljedeće skupine: filmska i video djelatnost; djelatnost radija i televizije; ostale zabavne djelatnosti; djelatnosti novinskih agencija; knjižnice, arhivi, muzeji i ostale kulturne djelatnosti; sportske djelatnosti te ostale rekreacijske djelatnosti.

Subjekte koji djeluju u neprofitnom sektoru moguće je klasificirati i na druge načine mnogo detaljnije ili jednostavnije. Jedan od jednostavnijih pristupa ponudili su Kotler i Adreasen, uvažavajući kriterij financiranja, pri čemu razlikuju neprofitne

Slika 63. Eko otok tvrtke *Čistoća*



Izvor: arhiva KP Čistoća

<sup>507</sup> <http://www.cerini.hr/skola/skola.htm>

<sup>508</sup> <http://www.veterinarska-stanica-rijeka.hr>

<sup>509</sup> <http://www.rivrtici.hr>

organizacije koje se financiraju na osnovi sredstava koja same ostvare, sredstava iz državnog/ županijskog/gradskog/općinskog budžeta i iz dobrovoljnih priloga.<sup>510</sup>

Navedeni pregled odnosi se na subjekte koji stvaraju proizvod (fizički proizvod, usluga, ideja) i koji je predmet razmjene s korisnicima koji prihvaćaju proizvod. Korisnici usluga neprofitnih subjekata su:<sup>511</sup>

1. korisnici klijenti,
2. pojedinci koje neprofitna organizacija izravno opslužuje i koji su neposredni korisnici *outputa*,
3. volonteri i donatori, koji neprofitnoj organizaciji isporučuju ili daju na raspolaganje različite vrste resursa: vrijeme, novac, znanje, savjete ili opremu,
4. javnost, koja na odgovarajuće načine, izravno ili neizravno, koristi *output* neprofitnih organizacija.

Meler ispravno ukazuje da se "...stvari mogu promatrati i drugačijom optikom, polazeći od pretpostavke da su korisnici svi oni kojima se djelovanjem neprofitne organizacije zadovoljavaju njihove potrebe."<sup>512</sup> Sukladno tome isti autor razlikuje dvije vrste korisnika:

- primarni, čiji se život mijenja djelovanjem neprofitne organizacije te
- sekundarni, kao što su volonteri, članovi, suradnici, donatori, zaposleni i ostali koji djelovanjem neprofitne organizacije zadovoljavaju svoje potrebe.<sup>513</sup>

Obradom sudionika neprofitnog marketinga ukazalo se na karakteristiku subjekata koji sudjeluju u kreiranju i korištenju usluga neprofitnog marketinga. U nastavku se upućuje na analize koje je potrebno izvršiti za potrebe efikasnog i efektivnog neprofitnog marketinga.

## 21.4. ANALIZE ZA POTREBE NEPROFITNOG MARKETINGA

Menadžeri i volonteri u mnogim subjektima koji djeluju u neprofitnom sektoru ne razmišljaju na marketinški način, niti primjenjuju koncepciju marketinga. Pročelnici ili načelnici u organima državne službe ili volonteri u udruženju umirovljenika ili sportskom klubu ne djeluju i ne donose odluke uvažavajući zakonitosti marketinga. Primjena marketinga u neprofitnom sektoru nije primjerena.

<sup>510</sup> Pavičić, J.: op.cit., str. 24. prema Kotler, Ph. - Adreasen, A., op. cit. str. 14.

<sup>511</sup> Meler, M.:op-cit. str. 102.

<sup>512</sup> Meler, M.:op-cit. str. 102.

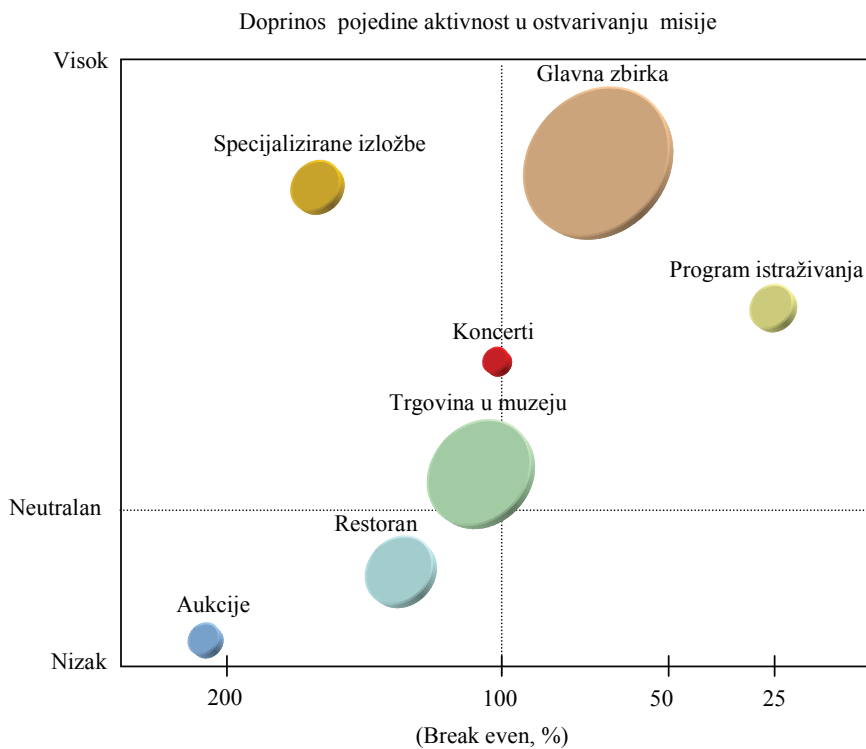
<sup>513</sup> Meler, M.: op-cit. str. 102 prema Dees J. G., Emerson J.: Economy P, Enterprising Nonprofits – Tool kit for Social Entrepreneurs, John Wiley & Son, Inc., New York, 2001., str. 20-21.

Subjekti koji djeluju u neprofitnom sektoru koriste se parcijalno elementima marketing-miksa i/ili djelovanje svode na taktičku razinu. Strateško je promišljanje ili stvaranje programa marketinga izostalo, iako se, uvažavajući teorijski pristup u neprofitnom sektoru, definiranje i ostvarivanje misije i ciljeva temelji na istim načelima kao i u profitnom sektoru. Nakon definiranja misije i ciljeva subjekti u neprofitnom sektoru trebali bi pristupiti analizi situacije, obraditi ponašanje korisnika, segmentirati tržište i definirati elemente marketing-miksa. Svaka od ovih aktivnosti u neprofitnom marketingu ima određene specifičnosti, tako da se “čistim kopiranjem” od profitnog sektora ne ostvaruju primjereni rezultati.

Svrha postojanja, odnosno misija i ciljevi subjekata koji djeluju u neprofitnom sektoru u pravilu su definirani u statutima. Za analizu situacije mogu se koristiti različiti pristupi, ali se najprimjereniji vezuje za *portfolio* analizu. *Portfolio* modelom utvrđuje se položaj svakog posla na matrici koja ima različite dimenzije. Za poslovne subjekte najpoznatije su *General Electric – GE*<sup>514</sup> i *Boston Consulting Group – BCG*<sup>515</sup> *portfolio* matrice koje, međutim, nisu primjerene za subjekte u neprofitnom sektoru te je iste potrebno modificirati.

Drži se da je *portfolio* model, kako su predložili Lovelock i Weinberg, primjeren za subjekte u neprofitnom sektoru. Model se temelji na dvije dimenzije, od kojih je jedna vezana za doprinos pojedine aktivnosti ostvarenju misije i ciljeva neprofitnog subjekta, a druga za spoznaju stvara li ta aktivnost više ili manje prihoda od troškova. Model je prikazan na shemi 61 na primjeru muzeja.

**Shema 61.** Portfolio analiza za muzej



<sup>514</sup> <http://www.ge.com>

<sup>515</sup> <http://www.bcg.com>

Izvor: prilagodeno prema: 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. 710. prema C.H. Lovelock, C.H. - Weinberg, C.B.: Marketing for Nonprofit Managers, John Wiley, 1984, str. 298.

Tako npr. muzej iz primjera na shemi 61 ima više aktivnosti, kao što su izlaganje glavne muzejske zbirke, program istraživanja za potrebe muzeja, organizacija specijaliziranih izložbi, priređivanje koncerata, usluge trgovine u muzeju, ugostiteljske usluge u restoranu i priređivanje aukcija slika. Sa svim tim aktivnostima muzej ostvaruje prihode, jer je za njihovu realizaciju potrebno potrošiti određena financijska sredstva. S nekima se od navedenih aktivnosti ostvaruje veći doprinos realizaciji misije, dok je s nekima taj doprinos manji.

Iz navedenog prikaza proizlazi da se vrlo visoki doprinos ostvarenju misije muzeja realizira stalnom izložbenom postavom “glavne zbirke”, ali se upravo tom aktivnošću ostvaruje negativan rezultat – veći su rashodi od prihoda. S druge strane, aktivnost organiziranja aukcija slika ima vrlo maleni doprinos realizaciji misije muzeja, ali je financijski vrlo zanimljiva jer ima dvostruko veće prihode od troškova.

Za djelotvornije razumijevanje korisnika u neprofitnom sektoru potrebno je istražiti njegovo ponašanje i reagiranje. Istraživanje je ponašanja korisnika otežano jer su sekundarni izvori podataka nedostadni po kvaliteti i kvantiteti, a za provođenje istraživanja na terenu neprofitni subjekti nemaju sredstava, odnosno imaju druge prioritete i sredstva usmjeravaju na, po njihovu sudu, potrebnije aktivnosti.

Adreasen je nedostatak istraživanja u neprofitnom sektoru pokušao obrazložiti postojanjem pet mitova o istraživanjima:<sup>516</sup>

- mit velike odluke – prema kojemu je samo za donošenje značajnih odluka potrebno prethodno izvršiti istraživanja,
- mit anketa – temelji se na vjerovanju da je samo istraživanje anketom primjereno istraživanje,
- mit velikih troškova – polazi se od pretpostavke da su dobra istraživanja jedino ona na koja se potroše velika sredstva,
- mit sofisticiranosti istraživanja – vjeruje se da istraživanje zahtijeva poznavanje složenih statističkih i matematičkih modela i programa,
- mit nečitanja izvještaja – vjeruje se da izvršena istraživanja i rezultati istraživanja ne služe svrsi, odnosno da se ne čitaju i stoga ne koriste u donošenju odluka.

Međutim, i pored prepreka s kojima se susreću mnogi istraživači, pojedini subjekti iz neprofitnog sektora provode istraživanja i rezultate koriste za donošenje odluka. U tom kontekstu u Sindikatu trgovine Hrvatske – STH<sup>517</sup> smatraju da je analiza korisnika STH važan dio ukupne strategije trgovine i provodi se na tri razine: a) na razini sindikalnog povjerenika, b) na razini regionalnog povjerenika – regionalni uredi u Splitu, Rijeci, Osijeku i Zagrebu i c) na razini Središnjeg ureda u Zagrebu. Na svakoj se razini provodi odgovarajuće prikupljanje i obrada podataka koji se pohranjuju u Središnjem uredu. Temeljem tih podataka stvara se baza podataka kao ključna osnova za donošenje odluka iz sindikalne domene.

<sup>516</sup> Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: op. cit. str. 711, prema Adreasen., A.: Cost Conscious Marketing Research, Harvard Business Review, srpanj/kolovoz, 1983., str. 74-77.

<sup>517</sup> <http://www.sth.hr>

Navedene su analize polazište za djelotvorno definiranje programa marketing-miksa.

U tu svrhu u nastavku se analiziraju elementi marketing-miksa neprofitnog marketinga, i to obradom usluga, cijene, distribucije i promocije.

## 21.5. 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.

**Usluge.** 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.

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.

**Distribucija.** 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.

Tako se npr. Ekonomski fakultet u Splitu<sup>518</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 prilagođavanje radnog vremena studentima, osiguranje parkirališnog prostora za studente i djelatnike Fakulteta te uređenost i opremljenost prostorija. Te su mogućnosti u Splitu vrlo kvalitetno riješene.

<sup>518</sup> <http://www.efst.hr>

Moderna tehnologija, u prvom redu internet, umnogome mijenja situaciju. Određene aktivnosti, vezane za distribuciju, danas i ubuduće poprimaju druge dimenzije. Usluge koje imaju karakter informacija mogu se dostavljati korisnicima

**Slika 64.** Ekonomski fakultet Split



Izvor: [www.efst.hr](http://www.efst.hr) (05.04.05.)

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.

**Cijena.** 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>519</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>520</sup> a jedna godina studiranja na ekonomskim fakultetima u Hrvatskoj za studente koji sami plaćaju studiranje iznosi 5.000,00 kuna u akademskoj godini 2004./2005.<sup>521</sup> Karakteristično je za subjekte koji djeluju u neprofitnom sektoru da u pravilu ne mogu utjecati na cijenu povećanjem proizvodnosti.

**Promocija.** Ključni element marketing-miksa za subjekte koji djeluje u neprofitnom sektoru je promocija. U neprofitnom je sektoru komuniciranje s korisnicima imperativ. Komuniciranje se ostvaruju 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

<sup>519</sup> <http://www.rijeka.hr>

<sup>520</sup> Na osnovu telefonskog razgovora s prijemnom službom Klinički bolnički centar Rijeka dana 28. 10. 2004.

<sup>521</sup> Prema odluci Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta klasa 502-01/04-08/06, ur. broj 533-07-04-01 od 21.05. 2004.

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>522</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 gluha 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 može normalno čuti. Akcija "Dajmo da čuju" u potpunosti je uspjela, a uključila je čitavu Hrvatsku.

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>523</sup>, koja je smještena uz obalu rijeke Drave, zapadno od osječkog hipodroma, gdje grupa 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>524</sup>

---

<sup>522</sup> <http://www.dajmodacuju.com>

<sup>523</sup> <http://www.mogu.hr/volonteri.htm>

<sup>524</sup> <http://www.mogu.hr/volonteri.htm>

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Promjene u poslovnom okruženju determiniraju nove odnose i nova ponašanja na tržištu, pri čemu komunikacija internetom postaje imperativ. Internet je globalna mreža koja omogućava računalima izravnu i transparentnu komunikaciju. U kojoj mjeri koristite internet? Koje aktivnosti najčešće obavljate putem interneta?
2. Internet-marketing je aktivnost gospodarskih i drugih subjekata na virtualnom tržištu. Koje su osnovne funkcije interneta?
3. Za efikasnije i efektivnije djelovanje na virtualnom tržištu uspostavlja se marketing-informacijski sustav, kojim se osiguravaju informacije za odluke u operativnom i strateškom djelovanju vezano za planiranje i kontrolu marketinga. Prisjetite se elemenata MIS-a i pokušajte opisati MIS prije interneta i nakon interneta.
4. Informatizacija poslovanja uz snažnu podršku interneta omogućila je da se u stvaranju proizvoda javljaju dva procesa – kastomizacija i personalizacija. Objasnite ove pojmove.
5. Smatra se da posrednik na virtualnom tržištu nije nepotreban. Marketing-kanal nulte razine dobiva na važnosti. Koje su prednosti kanala nulte razine?
6. Implementacija internet-marketinga temelji se na internet-marketing planu, organizaciji internet-marketing aktivnosti i kontroli internet-marketing aktivnosti. Poblize objasnite svaku od navedenih faza.
7. Poslovno okruženje na internetu je složeno jer obuhvaća veliki broj intenzivno povezanih sudionika, heterogeno jer su njegove relevantne sastavnice veoma raznovrsne, dinamično jer su promjene brojne, brze i često nepredvidive i neizvjesne zbog nedovoljne razine kvalitete i kvantitete informacija o potencijalnim promjenama u okruženju. Komentirajte!
8. Smatrate li da je internet oglašavanje u Hrvatskoj razvijeno do one mjere koja bi zahtijevala postojanje posebnih, specijaliziranih odjela za internet oglašavanje kod oglašivača, odnosno medijskih agencija? Obrazložite!



## INTERNET VJEŽBA: *Ericsson*

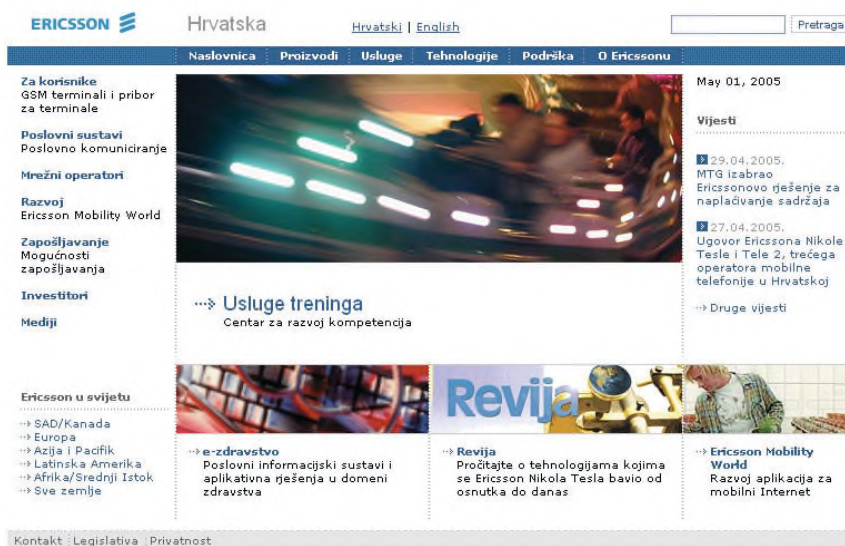
*Ericsson* je moderna tvrtka koja u prvom redu “proizvodi” znanje – razvija softver i usluge te isporučuje cjelovita telekomunikacijska rješenja za globalne operatere fiksne i mobilne telefonije. Kao sastavni dio korporacije, tvrtka nudi svojim potrošačima kompletnu *Ericssonovu* listu telekomunikacijskih proizvoda, rješenja i usluga. Posjetite web-stranicu:

www.ericsson.hr

Pitanja:

1. Koji su ciljevi ove internet stranice? Smatrate li da su jasno definirani?
2. U *Ericssonu* znaju da njihovi poslovni partneri koriste internet u svakodnevnom poslovanju, pa zbog toga žele još više povećati posjećenost na *web*-stranicama koje oni koriste. Što biste vi učinili da povećate broj posjetitelja na *Ericssonovoj web*-stranici?
3. Navedite koje su to prednosti koje internet pruža *Ericssonovoj* kompaniji.

Slika 65. web-stranica tvrtke *Ericsson*



Izvor: www.ericsson.hr

## SLUČAJ: Internet marketing u poduzeću za proizvodnju kozmetike od prirodnih sastojaka *Idunnor*<sup>525</sup>

Vlasnica tvrtke za proizvodnju kozmetike od prirodnih sastojaka *Idunnor* iz Cresa, Živa Tomić, listala je kataloge proizvoda tvrtki iz zapadne Europe koje su se također bavile proizvodnjom prirodne kozmetike. Kataloge je nabavila na sajmu *Natura viva* u Italiji, gdje je prošli tjedan predstavljala svoje proizvode. Pregledavajući prikupljene materijale pokušala je dobiti ideju kako unaprijediti i proširiti svoje poslovanje. Uočila je da rijetko koja tvrtka nema svoju *web*-stranicu te je odlučila i njih proučiti. Kako se radni dan približavao kraju Živa je imala sve više ideja kako da postojeću *web*-stranicu oplemeni sadržajem, te je učini još atraktivnijom. Razmišljala je i o uvođenju *web-shopa*, kako bi sa svojim proizvodima došla i do onih kupaca koji nisu u mogućnosti otići do jedne od 17 prodavaonica u kojima se prodaju njezini proizvodi, a koje se nalaze u svim većih hrvatskim gradovima. Živa je pozvala svoju pomoćnicu Barbaru Zalar te joj prezentirala svoje ideje. Barbara je tijekom razgovora napomenula da je i ona slično razmišljala već duže vrijeme, ali da joj svakodnevni poslovi nisu dopuštali da se toj ideji detaljnije posveti. Dogovorile su se da se ponovno sastanu za tri dana, 21. travnja 2004. god. te da do tada svaka donese prijedlog kako najbolje unaprijediti *web*-stranicu.

Poduzeće za proizvodnju kozmetike od prirodnih sastojaka *Idunnor* Živa je osnovala prije pet godina. Ideju o kozmetici od prirodnih sastojaka dobila je čitajući članak u *Novom listu* o nedostatku domaćih kozmetičkih proizvoda od prirodnih sastojaka. Želeći provesti ideju u djelo, Živa je završila nekoliko seminara i tečajeva u Hrvatskoj, ali i u inozemstvu, koji su se bavili različitim temama iz područja prerade i izrade kozmetičkih proizvoda od prirodnih sastojaka. Proizvodnju je započela izradom sapuna s dodacima eteričnih ulja, a kasnije ju je proširila na kupke te pilinge i maske za lice, tijelo i kosu. Svi sastojci od kojih je Živa izrađivala svoje proizvode su prirodnog podrijetla, a neke je čak i sama brala u prirodi, te uzgajala u svom vrtu.

Proizvode je u početku prodavala samo u biljnim ljekarnama, a tijekom ljetnih mjeseci i na štandu u Cresu. Kasnije je proširila prodaju proizvoda i na ekskluzivne parfumerije. Već tijekom prve godine poslovanja tvrtka *Idunnor* ima svoju *web*-stranicu. Na tome je Živa inzistirala jer je vidjela da tako može ostati u kontaktu s kupcima te im prenositi novosti iz proizvodnog programa, ali i korisne savjete o korištenju i upotrebi ljekovitih biljaka u kozmetici. Na taj način dobivala je i povratne informacije od kupaca, pogotovo od stranaca koji su kupovali njezine proizvode ljeti, dok su bili na odmoru u Hrvatskoj. *Web*-stranicu je Živa stalno obogaćivala novim sadržajima jer je željela da ona bude zanimljiva i poučna posjetiteljima.

Nakon što je Barbara otišla u svoju sobu, Živa je počela zapisivati svoje ideje na papir. Baš se veselila dogovorenom razgovoru te Barbarinim novim idejama. Tko zna čega će se sve sjetiti Barbara, razmišljala je Živa, ali ubrzo se udubila u posao jer tri dana će jako brzo proći.

<sup>525</sup> Slučaj pripremila Jasmina Dlačić, dipl. oec., magistrandica, asistentica na Ekonomskom fakultetu Rijeka, pod mentorstvom prof. dr.sc. Brune Grbca

## 22. INTERNET-MARKETING

Ciljevi:

- Poimanje i evolucija interneta
- Spoznati karakteristike elektroničkog poslovanja.
- Analizirati informativni sustav internet-marketinga.
- Raspraviti miks internet-marketinga.
- Izučiti implementaciju internet-marketinga.

Internet-marketing integralna je sastavnica elektroničkog poslovanja s kojim se susreće sve veći broj gospodarskih i drugih subjekata. Poslovanje na virtualnom tržištu izazov je za mnoge gospodarske i druge subjekte. Pod virtualnim tržištem podrazumijevamo tržište na kojem se odvijaju transakcije potpuno *online*, odnosno to je tržište bez fizičkog prostora. 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. *Amazon.com*, koji je jedan od pionira u poslovanju na takvom tržištu, ponudio 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 kupio, između ostalih izdanja, i knjigu “Strategic Marketing Management”.<sup>526</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.

Uspješno se poslovanje na virtualnom tržištu, kao što to čine *Amazon.com* i mnogi drugi gospodarski i izvangospodarski subjekti, ostvaruje uvažavanjem i implementacijom internet-marketinga. Internet-marketing u mnogo je čemu identičan klasičnom marketingu, ali i specifičan u mnogim dijelovima.

S tim u vezi u nastavku se raspravlja o internet-marketingu tako da se prethodno obrađuje njegovo poimanje i evolucija. Slijedi razrada informacijske osnove za odluke u internet-marketingu, određivanje ciljnog tržišta u poslovanju internet-marketingom, utvrđivanje osobitosti elemenata marketing-miksa u internet-marketingu i specifičnosti implementacije internet-marketinga.

## 22.1. POIMANJE I EVOLUCIJA INTERNETA

Za cjelovitije razumijevanje internet-marketinga potrebno je prethodno raspraviti promjene što se događaju u okruženju, a koje determiniraju nove odnose i nova ponašanja na tržištu. Buble je obilježja novog poslovnog okruženja sintetizirao riječima: složeno, heterogeno, dinamično i neizvjesno.<sup>527</sup>

Prema tom autoru poslovno je okruženje složeno jer obuhvaća veliki broj intenzivno povezanih sudionika, a heterogeno jer su njegove relevantne sastavnice veoma raznovrsne. Današnje poslovno okruženje karakterizira dinamičnost jer su promjene s kojima se susreću gospodarski i drugi subjekti brojne, brze i u mnogim slučajevima nepredvidive.

Neizvjesnost je sljedeće obilježje novog poslovnog okruženja. Neizvjesnost proizlazi iz nedovoljne razine kvalitete i kvantitete informacija o potencijalnim promjenama u okruženju. Odluke na osnovi nedostatnih informacija povezane su s većim rizicima i neizvjesnošću.

<sup>526</sup> Anderson C.H. - Vincze J.W.: *Strategic Marketing Management*, Houghton Mifflin Co., Boston, 2004.

<sup>527</sup> Buble, M. i drugi: *Strategijski menadžment*, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997., str. 77.

Uspješni poslovni i drugi subjekti rješenje nalaze u stvaranju, razmjeni i raspodjeli informacija onima kojima su potrebne za donošenje poslovnih odluka. U tome internet kao mreža svih mreža umnogome pridonosi.

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.

Prije rasprave o elektroničkom poslovanju i specifičnostima internet-marketinga potrebno je ukazati na poimanje interneta (iako se smatra da je taj pojam općepoznat i široko prihvaćen).

Internet je otvorena međuveza između računalnih mreža koja omogućuje dvosmjernu komunikaciju na globalnoj razini. Prema *internet Society* internet je globalna mreža koja omogućava računalima izravnu i transparentnu komunikaciju i pružanje usluga u većem dijelu svijeta.<sup>528</sup> Neprekidni tehnološki razvitak, osobito u području multimedija, omogućio je širenje upotrebe interneta od vojne i akademske u komercijalnu mrežu.

Internet je nastao kao rezultat istraživačkog projekta DARPA<sup>529</sup> za potrebe vojne administracije, što se povezuje s početkom 60-ih godina prošloga stoljeća. Akademska zajednica koristi rezultate navedenih istraživanja i projektom *ARPAnet*

Slika 66. Logo Carneta



1969. godine prvi put u povijesti povezuje četiri sveučilišta u mrežu (University of California Santa Barbara, University of Utah, UCLA i Stanford Research Institute). U sljedećim se godinama upotreba interneta širi na međunarodnom planu, a mnoge procedure koje se i danas koriste nastale su davnih 70-ih godina prošlog stoljeća. Tako npr. izraz *e-mail* i simbol @ datiraju iz 1971. godine, udaljeno povezivanje kompjutora preko telnet-a iz 1972., telekonferencija preko mreže i skidanje *fileova* iz 1973. godine.<sup>530</sup> Značajna je novost kod interneta nastanak *www* (*World Wide Web*) 1991. godine. *World Wide Web* je nepresušni izvor različitih resursa dostupan korisnicima interneta, pomoću kojega je moguće izvršiti pregled različitih izvora informacija – od dnevnih novina do znanstvenih časopisa. Upravo su *e-mail* i *www* osigurali vrlo brzo širenje i korištenje interneta izvan vojne i akademske zajednice, tako da je on danas široko u primjeni u poslovnom svijetu i prihvaćen od šire javnosti. Može se zaključiti da je internet danas prisutan u većini domova i u radnim prostorima mnogih poslovnih i drugih subjekata.

Internet u Hrvatskoj vezuje se za projekt *CARnet* i 1991. godinu kada je osnovana Hrvatska akademska i istraživačka računalna mreža. *CARnet*<sup>531</sup> je bio prvi *Internet Service Provider* (ISP) u Hrvatskoj do uključivanja Hrvatskih pošta i

<sup>528</sup> <http://info.isoc.org>

<sup>529</sup> DARPA je US Defence Advanced Research Project Agency

<sup>530</sup> Hanson, W.: Principles of Internet Marketing, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000., str. 4.

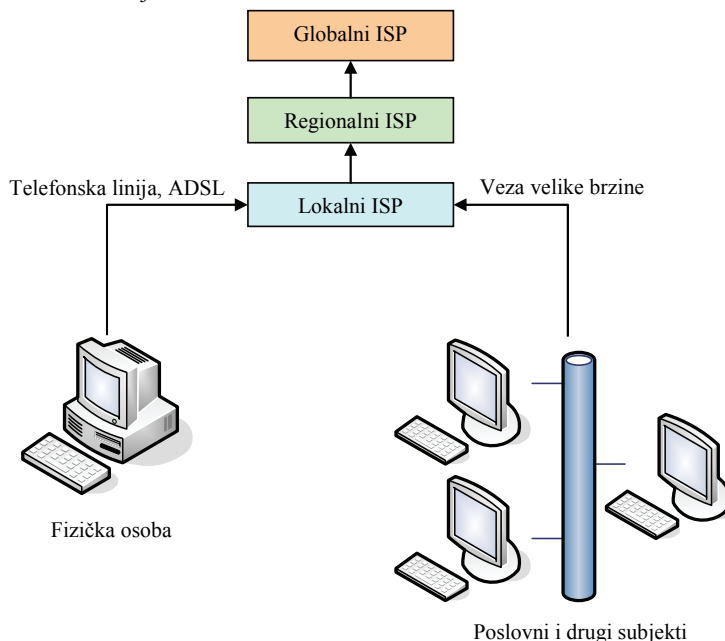
<sup>531</sup> <http://www.carnet.hr>

telekomunikacija (HTP) 1996. godine. Hrvatska u prvom desetljeću djelovanja interneta mnogo ulaže u informatičku tehnologiju i infrastrukturu, tako da se npr. u deset godina brzina prijenosa informacija povećala za čak 62 tisuće puta.<sup>532</sup>

Za funkcioniranje interneta potrebno je mnoštvo računala povezati u jedinstven sustav. Korisnik se preko telefonske linije i modema, koji je sastavni dio računala, povezuje s komercijalnim internet poslužiteljem, a takvih je u Hrvatskoj trenutačno osam.<sup>533</sup> Poslovni i drugi subjekti, kao što su fakulteti ili gospodarski subjekti, vrlo često povezuju svoja računala na lokalnu mrežu – LAN (*Local Area Network*) i preko komunikacijske kartice NIC (*Network Interface Card*) na lokalnog poslužitelja interneta – ISP. Poslovni i drugi subjekti povezani su ISP vezom koja je 30–50 puta brža od obične veze telefonskim linijama.

Lokalni poslužitelji povezuju se s regionalnim, a oni i s globalnim ISP-om. Veza u tom dijelu temelji se na optičkim vlaknima, pomoću kojih se informacije prenose digitalno<sup>534</sup> ili preko satelitskih veza. “Kralješnica” interneta prikazana je na shemi 62.

Shema 62. Kralješnica interneta



Izvor: [www.howstuffworks.com](http://www.howstuffworks.com)

Analizom godišnjih izvješća može se zaključiti da se broj korisnika interneta stalno povećava. Broj korisnika interneta procjenjuje se na približno 935 milijuna osoba, a projekcije do 2006. godine predviđaju 1,2 milijarde.<sup>535</sup>

Disperzija prema geografskim osobitostima ukazuje kako je najveći broj korisnika dolazio iz SAD-a i Europe.

<sup>532</sup> <http://www.carnet.hr>

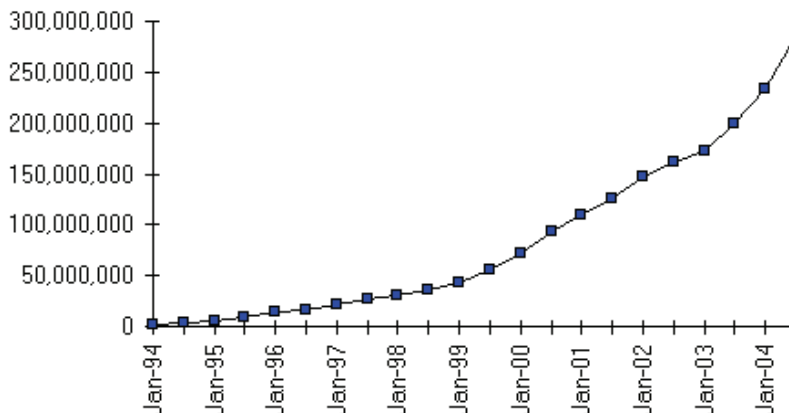
<sup>533</sup> EuroproNET - [www.europronet.hr](http://www.europronet.hr); GlobalNet – [www.globalnet.hr](http://www.globalnet.hr); Hrvatski Telecom Hinet– [www.htnet.hr](http://www.htnet.hr); Iskon – [www.iskon.hr](http://www.iskon.hr); Mreža za tebe – [www.net4u.hr](http://www.net4u.hr); VIPNet – [www.vipnet.hr](http://www.vipnet.hr); Vodatel - [www.vodatel.hr](http://www.vodatel.hr)

<sup>534</sup> Optička vlakna su niti stakla tanka kao vlas ljudske kose.

<sup>535</sup> [http://www.clickz.com/stats/big\\_picture/geographics/article.php/5911\\_151151](http://www.clickz.com/stats/big_picture/geographics/article.php/5911_151151); Population Explosion!, By ClickZ Stats staff | September 10, 2004.

Nagla ekspanzija korištenja interneta nastupa sredinom 90-ih godina prošlog stoljeća, kad se broj priključenih računala na internetu kretao na razini od nekoliko milijuna, dok se taj broj u manje od deset godina povećao za oko 100 puta.<sup>536</sup> Na shemi 16 prikazan je rast broja računala u upotrebi.

**Grafikon 16.** Kretanje broja računala



Izvor: Internet Software Consortium- [www.isc.org](http://www.isc.org)

Prema *Internet Software Consortium*<sup>537</sup> pod priključenim računalom na internetu smatra se računalo s IP adresom. IP adresa je internet protokol adresa koja se dodjeljuje svakom računalu na internetu, kako bi isti mogli djelovati u organiziranoj strukturi. IP su 32-bitni brojevi izraženi kao četiri “okteta” razdvojena decimalnom točkom. Izgled tipične adrese je 161.53.123.4, koja se zbog lakšeg pamćenja u ovom slučaju naziva <http://www.carnet.hr>.

## 22.2. ELEKTRONIČKO POSLOVANJE

Raširenost korištenja interneta nije samo u domeni fizičkih osoba kao korisnika već i poslovnih i drugih subjekata. Prema procjenama očekuje se da će se opseg elektroničkog poslovanja među poslovnim subjektima 2004. godine kretati na razini 2.700 milijardi US \$. U rezultatima istraživanja također se ističe da se 70% poduzeća na neki način uključilo u proces nabave putem interneta. Međutim, manje od 10% ukupnih troškova poslovanja poduzeća vezuje se za poslovanje preko interneta.<sup>538</sup>

<sup>536</sup> Internet Software Consortium- [www.isc.org](http://www.isc.org)

<sup>537</sup> <http://www.isc.org>

<sup>538</sup> <http://www.eMarketer.com>

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 koji se temelje na procesima što se vode preko računalno podržanih mreža, pa tako i Mesenbourg smatra da elektroničko poslovanje obuhvaća sve procese koji se vode preko računalno podržanih mreža.<sup>539</sup>

Prema Zwassu elektroničko poslovanje pretpostavlja raspodjelu poslovnih informacija, zadržavajući pritom odnose s poslovnim partnerima i vođenje poslovnih transakcija preko telekomunikacijskih mreža, te "...pretpostavlja kupoprodajne transakcije između različitih poslovnih i drugih subjekata i kupaca, pritom poštujući procese unutar okvira samog subjekta. Jednako tako, ono znači dijeljenje kompaktnih organizacija u strukture koje će varirati ovisno o vlasništvu, kontroli i drugim operacijama."<sup>540</sup> Npr. tvrtka *Fina* u Hrvatskoj omogućuje poslovanje dionicama pomoću interneta, odnosno omogućava kupnju i prodaju dionica.<sup>541</sup>

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.

Naime, tržišna je dinamika u novim uvjetima velika, u čemu značajan doprinos dolazi od konkurencije koja je globalna. Za razliku od uvjeta gdje su se izvori konkurentske prednosti temeljili na niskim troškovima, diferencijaciji i fokusiranju poslovanja, danas su u uvjetima elektroničkog poslovanja izvori konkurentske prednosti promijenjeni i vezuju se za kvalitetu, brzinu isporuke i inovacije. Ključni pokretači rasta bili su jeftina radna snaga i kapital, dok se u novim okolnostima pokretači rasta i razvoja koncentriraju na znanje, ideje, inovacije te unapređenje tehnologije. S internetom se ključni tehnološki trendovi odnose na digitalnu komunikaciju i virtualizaciju, dok se trendovi mehanizacije i automatizacije smatraju trendovima stare ekonomije.

U uvjetima koje determinira nova ekonomija poslovni su subjekti poduzetnički organizirani i umreženi, za razliku od dosadašnjih birokratsko i hijerarhijski ustrojenih poslovnih i drugih subjekata. Proizvodnja tendira od masovne prema fleksibilnoj, s ciljem prilagođavanja specifičnim potrebama potrošača. Odnosi s drugim poslovnim subjektima na tržištu temelje se na partnerstvu, a ne više na konkurentskom odnosu. Pritom se znanju i istraživanju kao ključnim izvorima napretka posvećuje posebna pažnja.<sup>542</sup>

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

<sup>539</sup> Mesenbourg, T. L.: Measuring electronic business: definitions, underlying concepts and measurement plans, <http://www.census.gov>

<sup>540</sup> Zwass, V.: Structure and macro-level impacts of electronic commerce: from technological infrastructure to electronic marketplaces <http://www.mhhe.com/business/mis/zwass/ecpaper.html>

<sup>541</sup> <http://www2.fima.com>

<sup>542</sup> Atkinson i drugi.: The New Economy Indeks- Understanding America's Economic Transformation, <http://www.neweconomyindex.org>



prednosti elektroničkog poslovanja. S tim u vezi razvilo se više oblika elektroničkog poslovanja, a Panian ukazuje da su oni s najboljim učincima sljedeći:<sup>543</sup>

- Elektroničko trgovanje (*e-commerce, telecommerce*)
- Elektroničko bankarstvo (*e-banking, telebanking*)
- Elektroničke burze (*e-bourses, e-exchanges*)
- Računalni rezervacijski sustavi (*CRS*)
- Elektronički marketing (*e-marketing*)

Najrazvijeniji i najrašireniji oblik je elektronička trgovina. Ona je prisutna i u odnosima s krajnjim potrošačima i u odnosima gdje se kao kupci javljaju drugi gospodarski subjekti. Putem elektroničke trgovine moguće je nabaviti razne proizvode, kao npr. prehrambene artikle u *Konzum maxi diskontu*<sup>544</sup>, cvijeće u *Cloraflori*<sup>545</sup>, računala u *Abatonu*<sup>546</sup>.

Također, neka poduzeća nabavljaju i prodaju proizvode i usluge putem interneta i njihovog portala. Poduzeća s portalima udružuju ekstranet u jednu ulaznu točku za interakciju između sebe i s partnerima. Razlikuju se dvije vrste portala. Prva integrira ulaznu stranu poduzeća. Time poduzeće integrira kataloge više dobavljača u jedan tzv. univerzalni katalog sa svim prednostima takvog poslovanja. Dobar je primjer za to *Ford Motor Co.* Oni su objavili da su uveli *Ford Supplier Network (FSN) enterprise* portal kako bi poslovanje s tisućama dobavljača učinili jednostavnijim, budući da su imali oko milijun dobavljača.<sup>547</sup>

Druga vrsta portala integrira izlaznu stranu poduzeća s veletrgovcima i drugim kupcima koji imaju uspostavljen takav sustav. *Dell Computer Co.* dobar je primjer. Oni su smanjili troškove prodaje tako što su automatizirali kupovanje i proces punjenja skladišta kupaca na temelju *online* prodavaonice koja je otvorena 24 sata 7 dana u tjednu.<sup>548</sup>

Elektroničko bankarstvo ili *e-banking* posebno se razvilo u posljednjih nekoliko godina. Danas sve značajnije banke osiguravaju svojim klijentima poslovanje pomoću interneta. *Erste banka*<sup>549</sup> u realizaciji misije koja glasi “...biti najbolja banka po načinu i kvaliteti rješavanja potreba naših klijenata” upravo elektroničkom bankarstvu posvećuje veliku pozornost. Svojim klijentima, neovisno o tome radi li se o građanima ili poslovnim subjektima, nudi uslugu internet-bankarstva koja se naziva Erste NetBanking. Erste NetBanking usluga je internet bankarstva *Erste & Steiermärkische banke*, putem koje su korisnici u mogućnosti izvršavati novčane transakcije te ostvarivati uvid u stanja po računima otvorenima u banci. Sve usluge Erste NetBanking servisa dostupne su 24 sata dnevno, uz maksimalnu sigurnost financijskih sredstava i znatno niže naknade.<sup>550</sup>

<sup>543</sup> Panian, Ž.: Elektroničko trgovanje, Sinergija, Zagreb, 2000., str.7.

<sup>544</sup> <http://www.maxidiskont.hr>

<sup>545</sup> <http://www.croflora.hr>

<sup>546</sup> <http://www.abaton.hr>

<sup>547</sup> <http://www.fsn.ford.com>

<sup>548</sup> <http://www.www.dell.com>

<sup>549</sup> <http://www.erste.hr>

<sup>550</sup> <http://www.erste.hr>

Elektroničke burze omogućuju zainteresiranim osobama, fizičkim ili pravnim, da putem interneta pretražuju uvjete rada burzi, kriterije ulaganja i trgovanja na burzama, i to izravno ili preko brokera. I na zagrebačkoj<sup>551</sup> i varaždinskoj<sup>552</sup> burzi moguće je trgovati dionicama preko interneta.

Računalni rezervacijski sustavi koriste se većinom u uslužnim djelatnostima u kojima su opseg i učestalost promjena veliki. Najrasprostranjeniji su u hotelijerstvu, gdje je moguće izvršiti rezervacije i plaćanje soba preko interneta, te u prometnim poduzećima kao što su avio-prijevoznici ili prijevoznici putnika autobusom ili brodom. Putnik rezervaciju i plaćanje putnih karata može obaviti putem interneta. Za putovanje zrakoplovima *Croatia Airlinesa*<sup>553</sup> avio-karte je moguće rezervirati i platiti putem interneta.

Slika 67. On-line rezervacija karata u tvrtci *Croatia airlines*

Izvor: [www.croatiaairlines.hr](http://www.croatiaairlines.hr)

Elektronički marketing sagledava se u kontekstu korištenja hardvera i softvera kao osnove za ostvarenje marketinških aktivnosti, uz intenzivnu primjenu informacijske i telekomunikacijske (internet) tehnologije. Razmatranje e-marketinga može se vezati za uži i širi obuhvat i pritom ukazuje da se u užem smislu e-marketing može promatrati kao proces kreiranja ponude, određivanja cijena, distribucije i promocije, s ciljem profitabilnog zadovoljenja potreba kupaca isključivo na elektroničkom tržištu.<sup>554</sup> Internet za takve gospodarske i druge subjekte predstavlja tržište na kojem se odvijaju sve marketing-aktivnosti i realizira marketing-program: od stvaranja proizvoda i definiranja cijena, do njegove distribucije i promocije pomoću interneta. U širem se kontekstu e-marketing koristi u različitom opsegu, ovisno o djelatnosti i proizvodno-uslužnom programu gospodarskog ili drugog subjekta.

<sup>551</sup> <http://www.zse.hr>

<sup>552</sup> <http://www.vse.hr>

<sup>553</sup> <http://www.croatiaairlines.hr>

<sup>554</sup> Ružić, D.: E-marketing, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2003., str. 61.

Zapravo, kako ističe Ružić, “gotovo je nemoguće naći ozbiljniju tvrtku koja nije barem kroz *web*-stranicu kao početni oblik e-marketinga nazočna na internetu.”<sup>555</sup>

Elektronički marketing ili internet-marketing (termin koji se preferira u ovom radu) 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 kupaca. 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.

### 22.3. INFORMACIJE ZA DONOŠENJE ODLUKA U INTERNET-MARKETINGU

Osnova kvalitetne odluke je pravodobna i potpuna informacija o problemu koji je predmet razmatranja. Ponekad je potrebno donijeti odluku o promjeni cijena, a u drugom slučaju o izboru novog kanala distribucije ili o modificiranju promocijskim aktivnostima ili inoviranju proizvoda. Za sve navedene, ali i druge poslovne odluke, potrebno je osigurati informacije za definiranje problema, utvrđivanje njegove veličine te definiranje i vrednovanje alternativnih rješenja.

U tu svrhu gospodarski i drugi subjekti prikupljaju, analiziraju i distribuiraju informacije potrebne za donošenje odluka. Moderna komunikacijska tehnologija bitno olakšava navedene procese, iako se još uvijek u mnogim gospodarskim i drugim subjektima kombiniraju nove s klasičnim metodama prikupljanja informacija, kao što su ankete putem pošte, intervjui, fokus-skupine i drugo.

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 vezano za planiranje i kontrolu marketinga. Na slici 63 prikazan je marketing-informacijski sustav koji su digitalna tehnologija i tehnika te internet modificirali.

---

<sup>555</sup> Ružić, D.:op. cit., str. 61.

**Shema 63.** Marketing informacijski sustav internet-marketinga

Izvor: prerađeno prema Ružić D.: E-marketing, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2003., str. 65.

Naime, 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 *online* bez nadoknade, dok je za neke specifične baze potrebno platiti određenu naknadu. Na burzi<sup>556</sup> su dostupne *online* informacije bez nadoknade, dok je za neke specifične baze potrebno platiti određenu naknadu, npr. za informacije o gospodarskim kretanjima u "Privrednom vjesniku".<sup>557</sup>

Navedeno je utjecalo na modifikaciju marketing-informacijskog sustava u odnosu na konvencionalni MIS. Novi 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, 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<sup>558</sup>, 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>559</sup> ulaze u bazu podataka i po potrebi se koriste za analizu popunjenosti kapaciteta, istraživanje zemlje podrijetla gostiju, dužine boravka i slično.

<sup>556</sup> <http://www.burza.hr>

<sup>557</sup> <http://www.privredni-vjesnik.hr>

<sup>558</sup> Upitnik koji je prilagođen za distribuciju internetom. Upitnikom se ispituje kako su potrošači došli do podataka o poduzeću i *software* programu, važnosti i zadovoljstvu potrošača pojedinim karakteristikama i mogućnostima programa te namjerama kupaca vezano za nabavku programa.

Izvor: <http://www.perseus.com/survey/software/demosurveys/samplecustomersat.htm>

<sup>559</sup> <http://www.rabac.hr>

Slika 68. Upitnik hotelske tvrtke Rabac

1. Za svaku od sljedećih karakteristika, molimo vas da označite njihovu važnost te vaše zadovoljstvo njima.  
Upotrijebite skalu od 1 do 5, gdje 1 predstavlja «Jako važno» ili «Jako zadovoljan» a 5 «Jako nevažno» ili «Jako nezadovoljan».

	Važnost					Zadovoljstvo
	1	2	3	4	5	
Funkcionalnost dizajniranja upitnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(Odaberite)
Jednostavnost stvaranja upitnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(Odaberite)
Upravljanje podacima	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(Odaberite)
Izveštaji	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(Odaberite)
Analiziranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(Odaberite)
Sistem podrške	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(Odaberite)
Dokumentiranje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	(Odaberite)

2. Usporedite cijenu programa i vašu očekivanja?

Iznad mojih očekivanja  
 Otvorilo je moja očekivanja  
 Nije otvorilo moja očekivanja

3. Da li planirate kupiti dodatne kopije programa?

Sigurno  
 Vjerojatno  
 Možda  
 Vjerojatno ne  
 Sigurno ne

4. Što bi, ako nešto bi, vas moglo privući da kupite dodatne kopije programa?

Izvor: www.rabac.hr

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>560</sup>, *Frost&Sullivan*,<sup>561</sup> *Freedonia*,<sup>562</sup> *Euromonitor*<sup>563</sup> i *Datamonitor*.<sup>564</sup> U Hrvatskoj djeluje više istraživačkih agencija od kojih su značajnije *GfK*,<sup>565</sup> *Puls*,<sup>566</sup> kao i fakulteti unutar sveučilišta u Zagrebu,<sup>567</sup> Rijeci,<sup>568</sup> Osijeku<sup>569</sup> i Splitu.<sup>570</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

<sup>560</sup> <http://www.forrester.com><sup>561</sup> <http://www.frost.com><sup>562</sup> <http://www.freedonia.com><sup>563</sup> <http://www.ueromonitor.com><sup>564</sup> <http://datamonitor.com><sup>565</sup> <http://www.gfk.hr><sup>566</sup> <http://www.puls.hr><sup>567</sup> <http://www.unzg.hr><sup>568</sup> <http://www.unri.hr><sup>569</sup> <http://www.unos.hr><sup>570</sup> <http://www.unist.hr>

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>571</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>572</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>573</sup>, Svjetske trgovačke organizacije WTO,<sup>574</sup> Centra za razvoj međunarodne trgovine,<sup>575</sup> Statističkog ureda Europske unije *Eurostat*<sup>576</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 online i 24 sata tjedno.

Informacije koje su rezultat prikupljanja i obrade podataka koriste se za donošenje raznih poslovnih i drugih odluka. Stručnjaci marketinga danas se susreću ne toliko s problemom nedostatka podataka, već obrnuto – s pretrpanošću podacima. Međutim, nisu svi podaci korisni, te je potrebno utvrditi metode njihove selekcije. S tim u vezi razvio se tzv. *web mining*, kao skup metoda kojima se analiziraju velike količine informacija. *Web mining* najprisutniji je u određivanju ponašanja *web*-posjetitelja, tj. on bilježi u koje se vrijeme pristupa *web*-stranici, koliko se zadržava na pojedinom dijelu stranice, da li se redovito vraća i slično. Analiza posjetitelja *web*-stranica, njihovog ponašanja i reagiranja umnogome pomaže u određivanju budućih sadržaja *web*-stranica i određivanja načina njihovom pristupu.

Za ostvarivanje svrha i ciljeva poslovnih i drugih subjekata potrebno je usmjeravati akumulirano znanje koje je ostvareno prikupljanjem i analizom podataka. Informacije iz baze podataka koriste se i za kontrolu poslovanja toliko potrebnu za svrhovito upravljanje razvojem gospodarskih i drugih subjekata.

S druge strane nalaze se potrošači koji vrlo brzo prihvaćaju inovacije, a vrlo su često i sami kreatori novih pristupa. U osnovi se razlikuju dvije skupine potrošača. Jedna skupina potrošača uključuje se na internet kako bi izravno tražila informacije i smanjila određene dubioze o kupnji. Takvu skupinu karakterizira ciljna orijentiranost, odnosno ta skupina točno zna što želi pronaći i provjeriti na internetu. Druga skupina potrošača je skupina koja nesustavno i bez jasnog cilja koristi internet. Ona koristi internet u eksperimentalne svrhe.

Iz navedenog proizlazi spoznaja da internet za gospodarske i druge subjekte prestaje biti medijem kojim se potrošači samo informiraju, a sve više dobiva na važnosti kao tržište. Rasprava o internetu kao tržištu otvara se početkom ovog

---

<sup>571</sup> <http://www.cia.org>

<sup>572</sup> <http://www.lonelyplanetworld.com>

<sup>573</sup> <http://www.worldbank.org>

<sup>574</sup> <http://www.wto.org>

<sup>575</sup> <http://www.cgtd.com>

<sup>576</sup> <http://www.eurostat.org>

stoljeća.<sup>577</sup> Tako npr. Hoffman i Novak navode da je poruka u tradicionalnim uvjetima sredstvo komuniciranja, dok za internet i *web* ukazuju da su i sredstvo komuniciranja, ali ujedno i tržište.<sup>578</sup>

Potrošači koji koriste internet dolaze jednostavno do informacija o proizvodima i njihovim osobitostima, a imaju i mogućnost usporedbe sa sličnim proizvodima i s proizvodima konkurenata. Internet je kao virtualno tržište mjesto na kojem potrošač može djelovati s vrlo visokim stupnjem transparentnosti.

## 22.4. DEFINIRANJE PONUDE ZA VIRTUALNO TRŽIŠTE – MIKS INTERNET-MARKETINGA

Ostvarivanje misije i ciljeva gospodarskih i drugih subjekata determinirano je marketing-strategijama za pojedine elemente marketing-miksa na virtualnom tržištu. Stručnjaci marketinga usmjereni su na korištenje internet-tehnologije kojom djelotvornije ostvaruju povećanje konkurentske prednosti, jačanje kvalitete proizvoda i povećanje udjela na virtualnom tržištu. Razlikuje se četiri elementa koji se kombiniraju kako bi se ostvarila primjerena ponuda na virtualnom tržištu. To su proizvod, cijena, distribucija i promocija. Svaki od navedenih elemenata marketing-miksa u uvjetima poslovanja na virtualnom tržištu ima niz specifičnosti o kojima se raspravlja u nastavku.

**Proizvod 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, *online* potporom potrošačima te uslugom obuke korištenja proizvoda. Informatizacija poslovanja, uz snažnu podršku interneta, omogućila je da se u stvaranju proizvoda javljaju dva procesa – *kustomizacija (customization)* i *personalizacija (personalization)*.

Prvi, *kustomizacija*, 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

<sup>577</sup> Kambil, A. i drugi, Transforming the marketplace with all-in one markets, <http://www.cba.bgsu.edu/ijec/v3n4/p011.html>

Hoffman, D. - Novak, L.: A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce, <http://www.ecommerce.vanderbilt.edu/novak/new.marketing.paradigm.html>

<sup>578</sup> Hoffman, D. - Novak, L.: op. cit.

*customizationa* gdje se radi o prilagođavanju potrebama i željama većem broju potrošača. Personalizacijom se ustvari proizvod mijenja sukladno potreba 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 *webom* 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 zauzvrat 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. Prema Martinu,<sup>579</sup> zbog jednostavnosti i povećanja broja potrošača ova će interaktivna veza usmjeravati gospodarske i druge subjekte u neprekidni razvoj.

**Utvrđivanje 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 *online* 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 pouzeća. 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". Reedy<sup>580</sup> smatra da vrijednost potrošačevog novca nikad nije kao do sada bila ujednačenija u odnosu na kvalitetu proizvoda koji se nude, tako da virtualno tržište dobiva ulogu nivelatora cijena.

**Distribucija na virtualnom tržištu.** Virtualno tržište u znatnoj mjeri anulira potrebu za posrednicima i subjektima koji će distribuirati proizvode. S obzirom da

<sup>579</sup> Martin, C.: *Budućnost mreže*, Mate, Zagreb, 2000., str. 9.

<sup>580</sup> Reedy, J. - Schullo, S. - Zimmerman K., *Electronic Marketing: Integrating Electronic Resources into the Marketing process*, The Dryden Press, Harcourt College Publisher, Fort Worth, 2000., str. 64.



gospodarski i drugi subjekti koji posluju *online* 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. Zwass<sup>581</sup> navodi da uklanjanje posrednika u marketinškoj distribuciji rezultira uštedama, a taj povoljan učinak, ušteda, predstavlja dobitak za potrošače.

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 *online* aukcija na kućne adrese potrošača. Neki od uspješnih posrednika na virtualnom tržištu su *Cattle offering world wide*,<sup>582</sup> *Realbid*<sup>583</sup> i *Aucnet*.<sup>584</sup>

Slika 69. Web-stranica za rezervaciju *lastminute* ponuda

The screenshot shows the homepage of lastminute.com. At the top, there is a navigation bar with links for 'Mobile site', 'My account', 'Help', and 'Security'. A prominent banner features the text 'Speak to our travel experts 0871 222 5969' and 'Opening times Call costs'. The main content area is divided into two search sections: 'Search travel' and 'Search lifestyle'. The 'Search travel' section includes options for Flights, Hotels, Flight & hotel - save £££, Holidays, and Car hire. The 'Search lifestyle' section includes options for Gifts, Dating, Restaurants, and Entertainment. Below these, the 'Flights' search form is visible, with fields for Departure point (London - all airports), Departure date (29 April), Departure time (I don't mind), Destination city (find city), Return date (30 April), Return time (I don't mind), Ticket type (Return), Class (I don't mind), Adults (1), Seniors (0), Children (0), and Infants (0). There is also an 'Airline' dropdown menu and a checkbox for 'Show direct flights only'. A 'Search' button is located at the bottom right of the search form.

Izvor: www.lastminute.com

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

<sup>581</sup> Zwass, V.,: Structure and Marco Level Impact Of Electronic Commerc: From Technological Infrastructure to Electronic Marketplaces, <http://www.mhhe.com/business/mis/zwass/ecpaper.html>

<sup>582</sup> <http://www.cattleofferingworldwide.com>

<sup>583</sup> <http://www.realbid.com>

<sup>584</sup> <http://www.aucnet.com>

proizvođači hrane, namještaja, opreme i drugog za hotelijerstvo. *Lastminute.com* 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 pretprodajnim i postprodajnim uslugama. Navedeno se u kontekstu promocije mora istaknuti na *web*-stranicama i to s posebnim naglaskom na *customisation* i personalizaciju, tj. prezentiranje sadržaja prema posebnim interesima ciljnih skupina potrošača i individualnog potrošača. *Softwarei* koji omogućuju navedeno su npr. WebS Commerce Server 4.0, Broadvisioncs One.to-One, NetPerceptions, Likeminds, Match Logic, Future Tense i drugi.

Marketinškim stručnjacima stoji na raspolaganju više načina za promociju na virtualnom tržištu. U tu se svrhu koriste:

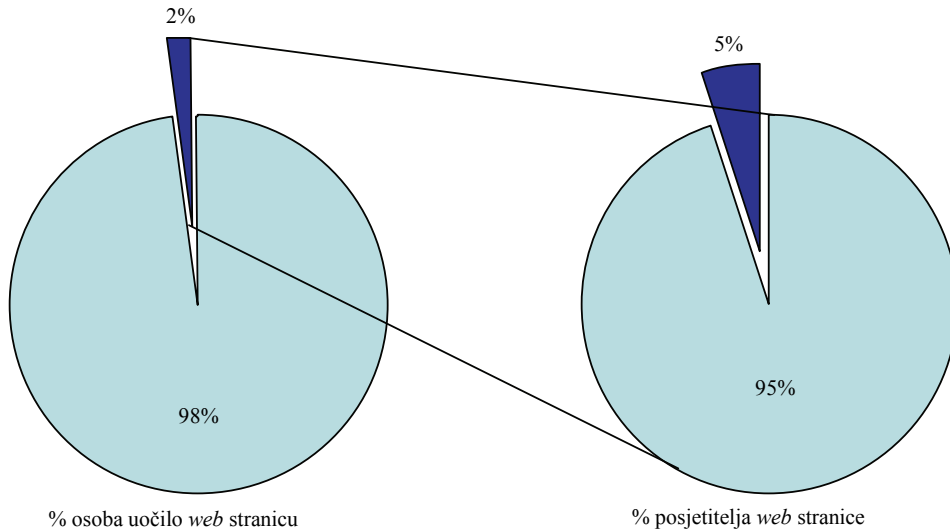
*Mail* serveri, odnosno mogućnost ugradnje automatskog odgovaranja na dobivenu elektronsku poštu. Marketing-stručnjaci mogu koristiti i *e-mail* za izravnu komunikaciju s potrošačima ili dobavljačima.

*Web* stranice za koje je potrebno da su primjereno dizajnirane, i to od odabira loga, strukture, boje do sadržaja, teksta, slika i drugo, jer se time zapravo promovira ne samo sadržaj već i sami gospodarski i drugi subjekti.

Softverski kolačići (*cookies*) su zapravo mali *fileovi* 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 Questions – 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. Hanson navodi podatak da od svih posjetitelja *web*-stranica samo njih 0,1% postaju potrošači. Na shemi 64 prikazani su odnosi između osoba koje su vidjele oglas na *webu*, posjetile *web*-stranicu i onih koje su postale potrošači.

**Shema 64.** Odnos broja posjetitelja i potrošača na *web*-stranicama

Izvor: Hanson, W.: Principles of Internet Marketing, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000., str. 278.

Troškovi uočavanja *web*-stranice prema navedenom izvoru su 15\$ na 1.000 posjetitelja, odnosno 0,015\$ po osobi. S obzirom da se procjenjuje da je svega 2% onih koji zamijete i pregledavaju *web*-stranicu, tada su troškovi po posjetitelju *web*-stranice 0,75\$ ( $0,015/2\%=0,75\$/\text{posjetitelj}$ ). Od ukupnog broja posjetitelja *web*-stranice svega 5% njih upušta se u kupnju s te *web*-stranice, tj. troškovi po potrošaču iznose 15\$ ( $0,75\$/0,05=15\%$ ).<sup>585</sup>

Na kraju, smatra se da najznačajniji utjecaj na potrošače dolazi od kvalitetnog sadržaja *web*-stranice, koji je tim atraktivniji što su promjene češće i s informacijama koje su zanimljive posjetiteljima *web*-stranice.

## 22.5. IMPLEMENTACIJA INTERNET-MARKETINGA

Implementacija marketing-koncepta temelji se na definiranom internet-marketing planu, organizaciji internet-marketing aktivnosti i kontroli internet-marketing aktivnosti.

Internet-marketing plan, ili kako se prema jednom izvoru naziva *cyber marketing plan*<sup>586</sup>, ne odstupa bitno od konvencionalnih odrednica marketing-planova gospodarskih i drugih subjekata, odnosno određivanja ciljeva poslovanja, ciljnog tržišta, strategija i taktika za realizaciju poslovnih aktivnosti na virtualnom tržištu.

<sup>585</sup> Hanson, W.: op. cit., str. 278.

<sup>586</sup> <http://www.e-trgovina.co.yu/tehnologija/automatizacija/personalizacija.htm>

Internet-marketing plan obuhvaća kombinaciju strategija, način primjene i mjerenja rezultata poslovanja.<sup>587</sup> Specifičnost je internet-marketing plana da se temelji na obradi *online* podataka o potrošačima, i to polazeći od *online* demografskih podataka s kojima se utvrđuju osobitosti potrošača. Slijedi prikupljanje i obrada potrebnih podataka iz komercijalnih baza te utvrđivanje troškova djelovanja na virtualnom tržištu. Na kraju je predviđeno mjerenje rezultata, što u biti predstavlja kontrolu poslovanja.

Hanson predlaže izradu *check*-liste za provedbu internet-marketing plana i s tim u vezi razlikuje tri faze.<sup>588</sup>

- inicijalnu fazu,
- fazu lansiranja i
- fazu u kojoj se mjere rezultati poslovanja.

U inicijalnoj fazi utvrđuju se karakteristike poduzeća, ispituje raspoloživost resursima, analizira kretanje prodaje i analizira konkurencija.

U drugoj fazi – fazi lansiranja, analizira se model nastupa na tržištu, utvrđuju komercijalne mogućnosti, razrađuje sustav personalizacije i planiraju aktivnosti kojima se nastoji privući potrošače, i to od određivanja troškova oglašavanja do preciziranja sajamskih aktivnosti i planiranja konferencija za tisak.

Treća i završna faza je faza u kojoj se analiziraju i mjere ostvareni rezultati poslovanja na internetu. Analizira se posjećenost *web*-stranica, obavlja strateška analiza, odnosno ostvarenje strateških ciljeva, te se analiziraju troškovi poslovanja na internetu.

Za realizaciju navedenog potrebno je organizirati internet-marketing aktivnosti, a kao najprihvatljiviji oblik smatra se organizacija prema kojoj su marketing-stručnjaci zaduženi za pojedine potrošače. Naime, na taj se način ostvaruje interaktivni odnos s potrošačima, prate njihove potrebe i želje i otvara mogućnost brzog reagiranja na promjene u poslovnom okruženju. Ostali oblici organiziranja marketing-aktivnosti koji su prisutni kod konvencionalnog marketinga, kao što je organizacija po geografskim područjima, po funkcijama ili po proizvodima, ne smatraju se primjerenima za poslovanje na virtualnom tržištu.

Zaključno, gospodarski i drugi subjekti koji djeluju na virtualnom tržištu fokusirani su na uvažavanje i reagiranje na nagle i česte promjene u svom poslovnom okruženju, što se ostvaruje implementacijom internet-marketing aktivnosti.

---

<sup>587</sup> <http://www.swlearning.com/marketing/hanson/hanson.html>

<sup>588</sup> <http://hanson.swcollege.com>

## TEZE ZA RASPRAVU

1. Nefitni marketing vezuje se za implementaciju marketing-koncepta kod subjekata koji djeluju u nefitnom sektoru. U profitnom sektoru osnovni je cilj zadovoljiti potrošače uz ostvarenje dobiti, dok je u nefitnom sektoru osnovni cilj ostvarivanje koristi za društvo, odnosno zajednicu. Slažete li se u potpunosti s ovom tvrdnjom? Obrazložite!
2. Razlikuju se dvije kategorije nefitnog marketinga: marketing nefitnih organizacija i društveni marketing. Objasnite oba i argumentirajte koji smatrate da se češće javlja.
3. Na koji način marketing nefitnih subjekata pspješuje njihovo djelovanje?
4. Uvjeti na tržištu nefitnog sektora imaju određene karakteristike koje determiniraju djelovanje nefitnih subjekata. Nabrojite one karakteristike koje smatrate najspecifičnijima.
5. Sudionici su nefitnog 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 nefitnog marketinga. Klasificirajte obje vrste subjekata.
6. Čitav niz analiza i aktivnosti prethodi definiranju programa marketing-miksa subjekata koji djeluju u nefitnom sektoru. Izaberite nefitnu organizaciju koje ste član i definirajte njezinu misiju i ciljeve. Uobičajeno je da su misija i ciljevi nefitnog sektora dugotrajniji od misije i ciljeva gospodarskog subjekta. Je li to slučaj i s vašom nefitnom organizacijom?
7. Program marketing-miksa subjekata koji djeluju u nefitnom 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?

## INTERNET VJEŽBA: *Croma*

*Croma* je nezavisna i neprofitna organizacija menadžera i poduzetnika Hrvatske, osnovana 1990. godine. Zalaže se za promicanje digniteta, struke, interesa i prava svojih članova, te za dobrobit razvoja gospodarskih subjekata i hrvatskog gospodarstva. Svojim članovima pruža mogućnost profesionalnog razvoja i interesnog djelovanja posredstvom sekcija ili podružnica *Crome*, brzu i kvalitetnu informiranost iz područja poslovnog menadžmenta, beneficirano korištenje *management consultinga* i drugih intelektualnih usluga, kao i mnoge druge pogodnosti.

www.croma.hr

Pitanja:

1. Koji su ciljevi *Crome*? Kako bi se mogli mjeriti rezultati u odnosu na ciljeve?
2. Što mislite koje su ciljne skupine *Crome* kao neprofitne organizacije?
3. Koje usluge nudi *Croma* kao neprofitna organizacija? Objasnite i kako je *Croma* razvila ostale elemente marketing-miksa.

Slika 70. Web-stranica *Crome*

Izvor: www.croma.hr

## SLUČAJ: Nefitni marketing primorskog grada<sup>589</sup>

Proces globalizacije neminovno je uveo nova pravila igre i u nefitni sektor. Današnji moderni gradovi sve su više suočeni s konkurentskom borbom u pogledu privlačenja investicija, otvaranja novih radnih mjesta i upravljanja vlastitim razvojem. Današnji gradonačelnici preuzimaju ulogu menadžera, upravljaju razvojem svoga grada u korist svih svojih građana i lokalne gradske ekonomije.

Nedavno je gradonačelnik jednog primorskog grada primio nekoliko ozbiljnih ponuda za izgradnju marine od 300 vezova. Međutim, za realizaciju tog zahtjevnog projekta, grad bi iz svog proračuna trebao izdvojiti za infrastrukturne radove 15.000.000,00 kn, odnosno cijeli gradski proračun. Projekt je moguće realizirati fazno kroz 2 godine, a procijenjeno je da bi se njime stvorilo novih 50-ak radnih mjesta, povećao bi se značajno broj noćenja i ukupan prihod te bi se u sklopu servisne usluge aktiviralo nekoliko lokalnih obrtnika. Stopa nezaposlenosti u gradu je razmjerno visoka, odnosno iznosi 15%, a glavna djelatnost je turizam. S druge strane, gradonačelnik je svjestan i suočen s činjenicama da u naredne dvije godine mora preurediti Dom umirovljenika što su radovi vrijedni 1.000.000,00 kn, izgraditi kanalizaciju i ostalu infrastrukturu u jednom naselju u vrijednosti od 4.000.000,00 kn te asfaltirati nekoliko prometnica ukupne dužine 3 km po cijeni od 1.500.000,00 kn. Osim toga gradu dopijevaju i obveze s osnova izgradnje poduzetničke zone u visini 1.000.000,00 kn, a socijalna izdavanja su sve veća, osobito za sport, predškolski odgoj i školstvo, što godišnje iznosi 2.000.000,00 kn. Ostatak proračuna troši se na tekuće održavanje i komunalne usluge, odvoz i zbrinjavanje otpada, košnju, uređenje i krpanje prometnica, postavljanje znakova, pripremu turističke sezone i rad administracije. Novi projekti mogu se financirati isključivo iz vlastitog poslovanja, odnosno kroz novostvorenu vrijednost.

Gradonačelnik mora razmjerno brzo odlučiti ili realizirati projekt marine ili zadovoljiti ciljne skupine jer izbori su veoma blizu. Koju će odluku donijeti poduzetni gradonačelnik? Svoju odluku on mora prezentirati Gradskom vijeću u kojemu sjedi i oporba. Odluka mora biti utemeljena na činjenicama, dugoročnoj perspektivi grada, ali je uvjetovana i predstojećim izborima. Koje ciljne skupine gradonačelnik mora identificirati. Kako procijeniti tko su važniji kupci za grad, turisti ili lokalno stanovništvo, lokalni razvoj ili rješavanje komunalnih problema? Problem je kompleksan, a vremena je malo.

---

<sup>589</sup> Slučaj pripremio mr. sc. Marko Paliaga, zaposlen u poglavarstvu Grada Rovinja, pod mentorstvom prof. dr. sc. Brune Grbca

## POPIS LITERATURE

### KNJIGE, ČASOPISI, NOVINE:

1. Anderson C.H. - Vincze J.W.: Strategic Marketing Management, Houghton Mifflin Co., Boston, 2004.
2. Assael, H.: Marketing, Principles & Strategy, 2<sup>nd</sup> ed., The Dryden Press, Philadelphia, 1993.
3. Atkinson i drugi.: The New Economy Indeks- Understanding America's Economic Transformation, (<http://www.neweconomyindex.org>)
4. Ballou, R. H. - Stephen M.G. - Ashok, M.: New Managerial Challenges from Supply Chain Opportunities, Industrial Marketing Management, 29, 2000., str. 7-18.
5. Bennett, P. D. (urednik): Dictionary of Marketing Terms, American Marketing Association, NTC Publishing Group, 1998.
6. Bennett, P.D.: Dictionary of Marketing Terms, 2<sup>nd</sup> ed., AMA, Chicago, 1995.
7. Berkowitz, E.N. – Kerin, R.A. – Hartley, S.W. – Rudelius, W.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Irwin, Burr Ridge, Illinois, 1994.
8. Berry, L.L. - Parasuraman, A.: Marketing Services, Competing Through Quality, Free Press, New York, 1991.
9. Boone, L.E. – Kurtz, D.L.: Contemporary Marketing Wired, 9th ed., The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1998.
10. Bovée, C.L. – Houston, M.J. – Thill, J.V.: Marketing, 2<sup>nd</sup> ed., McGrawHill, New York, 1995., Boyd, H. - W., Walker, O. - Larreche, J-C.: Marketing Management, A Strategic Approach With A Global Orientation, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1998.
11. Buble, M. i drugi: Strategijski menadžment, Ekonomski fakultet Split, Split, 1997., str. 77.
12. BUG, broj 144, studeni, 2004., str. 219.
13. Campanelli, M.: The Price to Pay, Sales and Marketing Management, rujan, 1994., str. 96.
14. Cannon, Joseph P. and Christian Homburg (2001), "Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs," Journal of Marketing, 65(1), str. 29-43.
15. Chonko, B. - Tanner, J, F. - Weeks, W. A.: Reward Preferences of Salepeople, Journal of Personal Selling & Sales Management, ljetno, 1992., str. 67-75.
16. Chonko, L. B. - Enis, B.: Profesional Selling, Allyn & Bacon, Boston, 1993.
17. Cleland, K.: Few Wed Marketing Communications, Advertising Age, 27 veljače, 1995., str. 10.
18. Cravens, D.W.: Strategic marketing, Irwin, Boston, 1994.
19. Crawford, M. C.: New Products Management, 4<sup>th</sup> ed. Irwin, 1994., str. 9-11.
20. Dibb, S. - Simkin, L. - Pride W. M. - Ferrell, O. C.: Marketing, Mate, Zagreb, 1995.
21. Državni zavod za statistiku, Statistički ljetopis 2004.
22. Du Plessis, P. J. - Jooste, C. J. - Strydom, J. W.: Applied Strategic Marketing, Sandown, Heinemann, 2001.
23. Ellinger, A. E. Improving Marketing/Logistics Cross-Functional Collaboration in Supply Chain, Industrial Marketing Management, 29, 2000., str. 85-96.



24. Evans, J.R. – Berman, B.: Marketing, 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New York, 1997.
25. Fisher, M. L., What is the right supply chain for your product?, Harvard Business Review, ožujak-travanj, 1997., str. 105-116.
26. Grbac, B.: Marketing – koncepcija, imperativ, izazov, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka 2005.
27. Grbac B.: Novi milenij i marketing, Zbornik radova Marketing forum 2, Sveučilište u Rijeci, Društvo za marketing, Rijeka, 2000., str. 6.
28. Grbac, B. - Lončarić, D.: Changes in Marketing Environment and Enterprises Adaptation: Imperative for Sustainable Development in Emerging Economies – u: Koshy, A. (Ed.), Sinha, P.K. (Ed.), Kureshi, S. (Ed.), Sood, V. (Ed.), Proceedings of International Conference on Marketing Paradigms for Emerging Economies, Labdhi R. Bhandari Memorial Fund, Indian Institute of Management, Ahmedabad, India, January 12-13, 2005, str. 29-32.
29. Hanson, W.: Principles of Internet Marketing, South-Western College Publishing, Cincinnati, 2000.
30. Hoffman, D. - Novak, L.: A New Marketing Paradigm for Electronic Commerce, (<http://www.ecommerce.vanderbilt.edu/novak/new.marketing.paradigm.html>)
31. Hutton, J. G.: Integrated Marketing Communications and the Evolution of marketing Thought, Journal of Business Research, studeni, 1996., str. 155-162.
32. Kambil, A. i drugi: Transforming the marketplace with all-in one markets, (<http://www.cba.bgsu.edu/ijec/v3n4/p011.html> )
33. Keegan, W.J. – Moriarty, S.E. – Duncan, T.R.: Marketing 2<sup>nd</sup> ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1995.
34. Kinnear, T.C. – Bernhardt, K.L. – Krentler, K.A.: Principles of Marketing, 4<sup>th</sup> ed., Harper Collins College Publishers, New York, 1995.
35. Klaić, B.: Riječnik stranih riječi, nakladni zavod matice Hrvatske, Zagreb, 1990.
36. Kotler, Ph. – Armstrong, G. – Saunders, J. – Wong, V.: Principles of Marketing, Prentice Hall, New Jersey, 2002.
37. Kotler, Ph. – Armstrong, G.: Marketing, An Introduction, 4<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1997.
38. Kotler, Ph. - Andreasen, A.: Strategic Marketing for nonprofit Organizations, 4<sup>th</sup> ed., Englewood Cliff, New York, Prentice Hall, 1996.
39. Kotler, Ph. - Levy, S.J.: Broadening the marketing Concept, Journal of Marketing, 33, 1, siječanj, 1969., str. 10.
40. Kotler, Ph.: Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2001.
41. Lamb, Ch. – Hair, J. – McDaniel, C.: Marketing, 4<sup>th</sup> ed., South-Western College Publishing, Cincinnati, 1998.
42. Lefton, T.: MasterCard Credit Campus Talent, Brandweek, 28. ožujka, 1994., str. 14.
43. Levitt Th.: Marketing Myopia, Harvard Business Review, July-August, 1960., str. 45-56.
44. Lovelock, C.: Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, u Managing Services – Marketing Operations, and Human Resources 2<sup>nd</sup> ed. Englewood Cliffs New York, Prentice Hall, 1992.
45. Lovelock, C.: Managing Services- Marketing, Operations and Human Resources, 2<sup>nd</sup> ed., Englewood Cliffs, Prentice Hall-Hall, New York, 1992.

46. Martin, C.: Budućnost mreže, Mate, Zagreb, 2000., str. 9.
47. 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.
48. 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.
49. McCarthy, E.J. - Perreault, W. D. Jr.: *Basic Marketing, a Managerial Approach*, Irwin, Chicago, 1994.
50. Meler, M.: *Marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 1999.
51. Meler, M.: *Neprofitni marketing*, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2003.
52. Mesenbourg, T.L.: *Measuring electronic business: definitions, underlying concepts and measurement plans*, (<http://www.census.gov>)
53. Nagle, T.T. -Holden, R.K.: *The Strategy and Tactics of Pricing, a Guide to Profitable Decision Making*, Prentice Hall, New York, 2002.
54. Panian, Ž.: *Elektroničko trgovanje, Sinergija*, Zagreb, 2000.
55. Pavičić, J.: *Strategija marketinga neprofitnih organizacija*, Masmedia, Zagreb, 2003.
56. 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.
57. Power, C.C. - Driscoll, L. - Bohn, E.: *Smart Selling*, *Business Week*, 3. kolovoz, 1992., str. 46-49.
58. Pride, W.M. - Ferrell, O.C.: *Marketing, Concept and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston, 1997.
59. Rachman, D.J.: *Marketing Today*, 3<sup>rd</sup> ed., The Dryden Press., Harcourt Brace College Publishers, Philadelphia, 1994.
60. Reedy, J. - Schullo, S. - Zimmerman K., *Electronic Marketing: Integrating Electronic Resources into the Marketing process*, The Dryden Press, Harcourt College Publisher, Fort Worth, 2000.
61. Rocco, F., (urednik): *Rječnik marketinga*, Masmedia, Zagreb, 1993.
62. Rocco, F., *Marketinško upravljanje*, CEMA, Zagreb, 1994.
63. Rogers, E.M.: *Diffusion of Innovations*, 3<sup>rd</sup> ed., Free Press, New York, 1983.
64. Room, A.: *The History of Branding, A Key Marketing Tool*, u Murphy, J. M. (urednik), McGraw Hill, New York, 1987.
65. Ružić, D.: *E-marketing*, Ekonomski fakultet Osijek, Osijek, 2003.
66. Schultz, D.E.: *Integrated Marketing Communications: Maybe Definition is in the Point of View*, *Marketing News*, 18. siječnja, 1993., 17.
67. Seideman, T., *Worldwide Messaging Standards Inch Closer*, *Journal of Commerce*, 17. veljače, 1989., 1A.2A.
68. Semenik, R.J. – Bamossy, G.J.: *Principles of Marketing, a Global Perspective*, 2<sup>nd</sup> ed., South-Western College Publishing, 1995.
69. Skinner, S.J.: *Marketing* 2<sup>nd</sup> ed., Houghton Mifflin, Boston, 1994.
70. Solomon, M. R. – Stuart, E. W.: *Marketing, Real People, Real Choices*, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
71. Stern, L. W. – El-Ansary, A. I.: *Marketing Channels*, Prentice Hall, New York, 1996.

72. Sudar, J.: Promotivne aktivnosti, Informator, Zagreb, 1990.
73. Vjesnik, (28.02.2002.), str. 6.
74. Vreeland, L.: Process Rises as Factor for Consumer, Advertising Age, 08, studeni, 1993., str. 37.
75. Zeithmal V. A. - Bitner, M. J.: Services Marketing, McGraw Hill Irwin, Boston, 2003.
76. Zikmund, W. G. - D'Amico, M.: Effective Marketing, Creating and Keeping Customers, West Publishing Company, New York, 2002.
77. Zwass, V.: Structure and macro-level impacts of electronic commerce: from technological infrastructure to electronic marketplaces (<http://www.mhhe.com/business/mis/zwass/ecpaper.html>)

## **INTERNET IZVORI:**

1. <http://www.americanexpress.hr>
2. <http://www.datamonitor.com>
3. <http://www.hp.com>
4. <http://hanson.swcollege.com>
5. <http://www.ina.hr>
6. <http://www.isoc.org>
7. <http://oliver.efri.hr/~aiesec/> (25.02.2005.)
8. <http://www.3maj.hr>
9. <http://www.abaton.hr>
10. <http://www.agrokor.hr>
11. <http://www.alarmautomatika.com>
12. <http://www.aucnet.com>
13. <http://www.autopromet.hr>
14. <http://www.autozubak.hr>
15. <http://www.bcg.com>
16. <http://www.belupo.hr>
17. <http://www.benetton.hr>
18. <http://www.benq.com>
19. <http://www.bestsellertv.com>
20. <http://www.bidcom.com>
21. <http://www.billa.hr>
22. <http://www.bionatura.hr>
23. <http://www.bk.com>
24. <http://www.bluegym.hr>
25. <http://www.bonavia.hr>
26. <http://www.briko-centar.hr>
27. <http://www.brita-professional.hr/index.php>
28. <http://www.brodokomerc.hr>
29. <http://www.broker.hr>
30. <http://www.bug.hr>
31. <http://www.burza.hr>
32. <http://www.carlsberg.com.hr/home.php>
33. <http://www.carnet.hr>

34. <http://www.cattleofferingworldwide.com>
35. <http://www.cedevita.hr>
36. <http://www.cerini.hr/skola/skola.htm>
37. <http://www.cgtd.com>
38. <http://www.cia.gov>
39. <http://www.cistoca.hr>
40. <http://www.cityexpress.hr>
41. [http://www.clickz.com/stats/big\\_picture/geographics/article.php/5911\\_151151](http://www.clickz.com/stats/big_picture/geographics/article.php/5911_151151),  
: Population Explosion!, By ClickZ Stats staff | September 10, 2004.
42. <http://www.clmcf.org/about/definitions.php>
43. <http://www.croatiaairlines.hr>
44. <http://www.croflora.hr>
45. <http://www.crosig.hr>
46. <http://www.dajmodacuju.com>
47. <http://www.dalmacijacement.hr>
48. <http://www.dcm.hr>
49. <http://www.delonghi.com>
50. <http://www.dhl.com>
51. <http://www.digital.hr>
52. <http://www.dnevnik.com.hr/index.php?article=6704>
53. <http://www.easyjet.com>
54. <http://www.efri.hr>
55. <http://www.efst.hr>
56. <http://www.elektromaterijal.hr>
57. <http://www.eMarketer.com>
58. <http://www.erstebank.hr>
59. <http://www.e-steel.com>
60. <http://www.e-trgovina.co.yu/tehnologija/automatizacija/personalizacija.htm>
61. <http://www.euroline.hr>
62. <http://www.europronet.hr>
63. <http://www.eurostat.org>
64. <http://www.fiat.hr>
65. <http://www.forrester.com>
66. <http://www.freedonia.com>
67. <http://www.frost.com>
68. <http://www.fsn.ford.com>
69. <http://www.gastro-grupa.hr>
70. <http://www.gavrilovic.hr>
71. <http://www.ge.com>
72. <http://www.generalturist.com>
73. <http://www.germanwings.com>
74. <http://www.getro.hr>
75. <http://www.gfk.hr>
76. <http://www.gfk.hr/arhiva>
77. <http://www.gfk.hr/press/citanost.htm>
78. <http://www.gfk.hr/press/internet5.htm>
79. <http://www.gfk.hr/press/letci.htm>
80. <http://www.gfk.hr/press/mediji.htm>

81. <http://www.gfk.hr/press/radio.htm>
82. <http://www.globalnet.hr>
83. <http://www.gong.hr/hr>
84. <http://www.grawe.hr>
85. <http://www.gshotelsresorts.com/alh.htm>
86. <http://www.hak.hr>
87. <http://www.hgk.hr> 21. 02. 2005.
88. [http://www.hgk.hr/komora/hrv/kuna2003/srednje\\_tvrtke.htm](http://www.hgk.hr/komora/hrv/kuna2003/srednje_tvrtke.htm) (05.03.2005.)
89. <http://www.holcim.com/hr>
90. <http://www.honda.hr>
91. <http://www.honda.hr/honda-moto/index.htm>
92. <http://www.hotel-bellevue.hr>
93. <http://www.hotelchoice.com>
94. <http://www.hotel-excelsior.hr>
95. <http://www.ht.hr>
96. <http://www.htmobile.hr>
97. <http://www.htnet.hr>
98. <http://www.hup.hr>
99. <http://www.hupi.hr/pik.rijeka>
100. <http://www.hupt.hr>
101. <http://www.hypo-alpe-adria.hr>
102. <http://www.hzjz.hr/epidemiologija/quitandwin.htm>
103. <http://www.improm.hr>
104. <http://www.ina.hr>
105. <http://www.isc.org>
106. <http://www.iskon.hr>
107. <http://www.ism.ws/ISMReport/Forrester/FROB042003PR.cfm> (26.03.2005.)
108. <http://www.istra-agent.hr>
109. <http://www.istravino.hr>
110. <http://www.ivex.hr>
111. <http://www.jadrolinija.hr>
112. <http://www.jamnica.hr>
113. <http://www.jgl.hr>
114. <http://www.jlm.hr>
115. <http://www.jumbo-tours.hr>
116. [http://www.kali.hr/turizam/srdela\\_snack.asp](http://www.kali.hr/turizam/srdela_snack.asp)
117. <http://www.kaufland.hr>
118. <http://www.kempinski.com>
119. [http://www.kia.hr/pregio\\_garancija.php](http://www.kia.hr/pregio_garancija.php)
120. <http://www.koestlin.hr>
121. <http://www.kompas.hr>
122. <http://www.koncar.hr>
123. <http://www.konzum.hr>
124. <http://www.kras.hr>
125. <http://www.kristal-ciscenje.com>
126. <http://www.laso.hr>
127. <http://www.ledo.hr>
128. <http://www.liburnia.hr>

129. <http://www.linguae.hr/cro/skola.htm>
130. <http://www.lipamill.hr>
131. <http://www.lokve.com>
132. <http://www.lonelyplanet.com>
133. <http://www.ltu.com>
134. <http://www.lura.hr>
135. <http://www.magma.hr>
136. <http://www.magros.hr>
137. <http://www.marko-m.hr/Solovkepaperpan.htm>
138. <http://www.marriot.com>
139. <http://www.maxidiskont.hr>
140. <http://www.mcdonalds.hr>
141. <http://www.meblo.hr>
142. <http://www.medianet.hr>
143. <http://www.medico.hr>
144. <http://www.mercedes.com>
145. <http://www.merkurint.hr>
146. <http://www.mestel.com> (28. 02. 2005)
147. <http://www.mestel.com/start.htm> (25. 02. 2005.)
148. <http://www.metalsite.com>
149. <http://www.metis.hr>
150. <http://www.metro.hr>
151. <http://www.metro-cc.hr>
152. <http://www.mgk-pack.com>
153. <http://www.mgk-pack.com> (05.03.2005.)
154. <http://www.mogu.hr/volonteri.htm>
155. <http://www.mpay.com.hr>
156. <http://www.neckermann.hr>
157. <http://www.neoforma.com>
158. <http://www.net4u.hr>
159. <http://www.nexe.hr>
160. <http://www.norwegian.no>
161. <http://www.novilist> (02. 03. 2005., str.7) prema HINA
162. <http://www.novilist.hr>
163. <http://www.novilist.hr> (08.04.2005.), str. 68
164. <http://www.novilist.hr> (15.09.2003.)
165. <http://www.novilist.hr> (03.04.2005.), str. 66.
166. <http://www.novilist.hr> (05.02.2005.)
167. <http://www.novilist.hr> (15.03.2005.)
168. <http://www.novilist.hr> (2.03. 2005.), str. 22.
169. <http://www.novilist.hr> (20.09.2002.)
170. <http://www.novilist.hr> (20.12. 2003.)
171. <http://www.novilist.hr> (27.02.2005.). str. 9
172. <http://www.novilist.hr> (27.07 2002.)
173. <http://www.novilist.hr> , Poslovni, (06.04. 2005.), str 7.
174. <http://www.ozujsko.com>
175. <http://www.panasonic.hr>
176. <http://www.paperexchange.com>

177. <http://www.pbz.hr>
178. <http://www.penkala.hr>
179. <http://www.perseus.com/survey/software/demosurveys/samplecustomer.htm>
180. <http://www.pg.com.hr/products/cleaning/ariel.html>
181. <http://www.jadran-pharma.hr>
182. <http://www.pikrijeke.hr>
183. <http://www.pizzahut.com>
184. <http://www.pliva.hr>
185. <http://www.podravka.hr>
186. <http://www.prijatelji-zivotinja.hr/> (25.02.2005.)
187. <http://www.privredni-vjesnik.hr>
188. <http://www.puls.hr>
189. <http://www.quelle.hr>
190. <http://www.rabac.hr>
191. <http://www.realbid.com>
192. <http://www.rijeka.hr>
193. <http://www.rio.hr>
194. <http://www.rivrtici.hr>
195. <http://www.rs-kabel.hr>
196. <http://www.saponia.hr>
197. <http://www.sciquest.com>
198. <http://www.skoda.hr>
199. <http://www.skyeurope.com>
200. <http://www.slavonija-di.hr>
201. <http://www.snz.hr/nepusenje>
202. <http://www.sth.hr>
203. <http://www.styrianspirit.com>
204. <http://www.swlearning.com/marketing/hanson/hanson.html>
205. <http://www.t-com.hr>
206. <http://www.tepih-centar.hr>
207. <http://www.termag.hr>
208. <http://www.termes-selce.hr>
209. <http://www.tissot.com>
210. <http://www.tkk.hr>
211. <http://www.tomic.hr>
212. <http://www.toz-penkala.hr>
213. <http://www.tpk-nova.hr>
214. <http://www.transadria.hr>
215. <http://www.euromonitor.com>
216. <http://www.ugohoteli.hr>
217. <http://www.uljanik.hr>
218. <http://www.unist.hr>
219. <http://www.unios.hr>
220. <http://www.uniri.hr>
221. <http://www.unizg.hr>
222. <http://www.valpovo.hr>
223. <http://www.veletrgovina.com>
224. <http://www.ventex.hr>

225. <http://www.veterinarska-stanica-rijeka.hr>
226. <http://www.vindija.hr>
227. <http://www.vip.hr>
228. <http://www.vipnet.hr>
229. <http://www.vipnet.hr> (01.03. 2005.)
230. <http://www.vlada.hr>
231. <http://www.vodatel.hr>
232. <http://www.vse.hr>
233. <http://www.wmin.ac.uk> (26.03. 2005.)
234. <http://www.worldbank.org>
235. <http://www.wto.org>
236. <http://www.dell.com>
237. <http://www.zaba.hr>
238. <http://www.zaba.hr/info/index.htm>
239. <http://www.zdenka.hr>
240. <http://www.zse.hr>
241. <http://www2.fima.com>

### **OSTALI IZVORI:**

1. ACNielsen, Progressive magazin, 25, 2004., str. 28.
2. NN, br.117/01, Zagreb, 2001.



## POPIS TABLICA, SHEMA I GRAFIKONA:

Tablica 1. Proizvodi orijentirani na dobit i proizvodi koji nisu orijentirani na dobit .....	10
Tablica 2. Klasifikacija proizvoda krajnje potrošnje .....	13
Tablica 3. Klasifikacija proizvoda proizvodne potrošnje .....	15
Tablica 4. Proizvodni program tvrtke <i>Istravino</i> .....	18
Tablica 5. Klasifikacija usluga .....	21
Tablica 6. Izvori ideja za nove proizvode u 40 tvrtki .....	51
Tablica 7. Vrednovanje ideja za novi proizvod - primjer .....	52
Tablica 8. Činitelji koji odvajaju uspješne od neuspješnih novih proizvoda .....	61
Tablica 9. Marketing-aktivnosti u fazi uvođenja proizvoda na tržište .....	70
Tablica 10. Marketing-aktivnosti u fazi rasta proizvoda .....	71
Tablica 11. Marketing-aktivnosti u fazi zrelosti proizvoda .....	72
Tablica 12. Marketing-aktivnosti u fazi opadanja proizvoda .....	73
Tablica 13. Prosječni troškovi za tvrtku "X" - primjer .....	139
Tablica 14. <i>Markup</i> na prodajnu cijenu .....	139
Tablica 15. <i>Markup</i> na prodajnu cijenu .....	140
Tablica 16. Osobitosti tredicionalnog i vertikalnog marketing-sustava .....	163
Tablica 17. Ciljevi kanala distribucije i mjerila ocjene kanala distribucije .....	173
Tablica 18. Pitanja za ocjenu razine razvijenosti odnosa prema posrednicima .....	176
Tablica 19. Osobitosti intezivne i ekskluzivne distribucije .....	182
Tablica 20. Proces promjena starog u novi distribucijski sustav .....	185
Tablica 21. Najbolje tvrtke u pojedinim aktivnostima fizičke distribucije .....	229
Tablica 22. Osobitosti aktivnosti promocijskog miksa .....	244
Tablica 23. Troškovi po medijima .....	264
Tablica 24. Ocjena ključnih medija .....	266
Tablica 25. Okvirne cijene i dodatni inputi za izračun kampanje .....	270
Tablica 26. Dobra i loša reakcija kroz odnose s javnošću .....	301
Schema 1. Ciljno tržište .....	4
Schema 2. Tri razine proizvoda .....	11
Schema 3. Nematerijalni proizvodi .....	19
Schema 4. Model kvalitete usluge .....	22
Schema 5. Elementi proizvoda .....	30
Schema 6. Svojstva proizvoda .....	31
Schema 7. Strategije marke .....	36
Schema 8. Kategorije novog proizvoda .....	47
Schema 9. Razvoj novog proizvoda .....	50
Schema 10. Faze prihvaćanja novog proizvoda .....	56
Schema 11. Proces definiranja cijena .....	92

Shema 12. Ciljevi orijentirani na prodaju .....	99
Shema 13. Ciljevi orijentirani na dobit .....	100
Shema 14. <i>Status quo</i> ciljevi .....	102
Shema 15. Snage iz cjenovnog okruženja .....	109
Shema 16. Strategija zadržavanja postojeće razine cijena .....	123
Shema 17. Strategija modifikacije postojećih cijena .....	125
Shema 18. Strategije cijena usmjerene na potrošače .....	126
Shema 19. Ukupno tržište za određeni proizvod .....	128
Shema 20. Metode određivanja cijena .....	138
Shema 21. Tijek distribucijskih aktivnosti .....	153
Shema 22. Temeljne funkcije kanala distribucije .....	155
Shema 23. Tijek distribucijskih aktivnosti s posrednikom .....	157
Shema 24. Tijek distribucijskih aktivnosti bez posrednika .....	157
Shema 25. Kanali distribucije za proizvode široke potrošnje .....	159
Shema 26. Tijek distribucije za proizvode proizvodne potrošnje .....	160
Shema 27. Kanali distribucije za usluge .....	161
Shema 28. Horizontalna i vertikalna integracija .....	162
Shema 29. Odrednice strategije distribucije .....	172
Shema 30. Činitelji za izbor kanala distribucije .....	177
Shema 31. Intenzitet distribucije .....	183
Shema 32. Funkcije veletrgovine .....	195
Shema 33. Vrste veletrgovaca .....	196
Shema 34. Veletrgovci koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima .....	197
Shema 35. Veletrgovci koji preuzimaju vlasništvo nad proizvodima .....	198
Shema 36. Klasifikacija trgovaca na malo .....	210
Shema 37. Kotač trgovine na malo .....	215
Shema 38. Odnosi između fizičke opskrbe, distribucije i logistike .....	221
Shema 39. Udio pojedinih troškova fizičke distribucije .....	222
Shema 40. Proces fizičke distribucije .....	224
Shema 41. Proces komuniciranja .....	239
Shema 42. Pomocijski miks .....	243
Shema 43. Značenje aktivnosti promocijskog miksa .....	245
Shema 44. Strategija guranja .....	248
Shema 45. Strategija privlačenja .....	249
Shema 46. funkcije oglašavanja .....	255
Shema 47. Kategorizacija oglašavanja .....	257
Shema 48. Strategije oglašavanja .....	261
Shema 49. Prodajne aktivnosti .....	275
Shema 50. Proces osobne prodaje .....	276
Shema 51. Upravljanje prodajnim snagama .....	279
Shema 52. Unapređenje prodaje .....	288
Shema 53. Proces unapređenja prodaje .....	292
Shema 54. Utvrđivanje ciljeva unapređenja prodaje .....	292
Shema 55. Razvijanje programa unapređenja prodaje .....	294
Shema 56. Proces upravljanja odnosima s javnošću .....	304
Shema 57. Poimanje usluga i fizičkog predmeta .....	316

Shema 58. Karakteristike usluga.....	320
Shema 59. Kvaliteta usluge.....	327
Shema 60. Interakcija kluba s interesnim skupinama .....	341
Shema 61. Portfolio analiza za muzej.....	347
Shema 62. Kralješnica interneta .....	358
Shema 63. Marketing informacijski sustav internet-marketinga .....	364
Shema 64. Odnos broja posjetitelja i potrošača na <i>web</i> -stranicama ....	371
Grafikon 1. Kategorije potrošača pri prihvaćanju novog proizvoda.....	57
Grafikon 2. Životni ciklus proizvoda.....	67
Grafikon 3. Životni ciklus proizvoda.....	69
Grafikon 4. Proizvodi za koje je potrebno veće obrazovanje .....	74
Grafikon 5. Proizvodi za koje je potrebno manje obrazovanje.....	75
Grafikon 6. Modni proizvodi .....	75
Grafikon 7. Proizvodi koji su hitovi .....	75
Grafikon 8. Elastična potražnja.....	110
Grafikon 9. Nelastična potražnja .....	110
Grafikon 10. Pomaci krivulje potražnje.....	111
Grafikon 11. Moguća krivulja potražnje.....	124
Grafikon 12. Cjenovni razredi .....	131
Grafikon 13. Metoda točke pokrića .....	140
Grafikon 14. Kanali distribucije za računala .....	179
Grafikon 15. Model optimalne veličine narudžbe .....	226
Grafikon 16. Kretanje broja računala.....	359

## POPIS SLIKA:

Slika 1. Računalo tvrtke <i>IBM</i> .....	14
Slika 2. Ugljen kao sirovina.....	16
Slika 3. Červar i rukometaši.....	24
Slika 4. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Raj</i> .....	27
Slika 5. Moderno dizajnirani namještaj .....	33
Slika 6. Proizvodni program tvrtke <i>PIK Rijeka</i> .....	34
Slika 7. Proizvod tvrtke <i>JGL</i> .....	35
Slika 8. Logo tvrtke <i>JLM Perković</i> .....	36
Slika 9. Ponuda tvrtke <i>Mgk-pack</i> .....	38
Slika 10. Proizvod tvrtke <i>Belupo</i> .....	39
Slika 11. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Somec Interijeri</i> .....	43
Slika 12. Proizvod tvrtke <i>Panasonic</i> .....	48
Slika 13. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Lura</i> .....	3
Slika 14. Logo tvrtke <i>Brita Professional</i> .....	68
Slika 15. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Anamarija company</i> .....	78
Slika 16. Cijena kao vrijednost .....	86
Slika 17. Proizvod tvrtke <i>TPK</i> .....	88
Slika 18. Lcd monitor tvrtke <i>Benq</i> .....	90
Slika 19. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Saturo</i> .....	95

Slika 20. Logo tvrtke <i>Holcim</i> .....	102
Slika 21. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Plodine</i> .....	105
Slika 22. Slika prodajnog artikla.....	112
Slika 23. Avion tvrtke <i>Croatia Airlines</i> .....	114
Slika 24. Logo tvrtke <i>Digital Point</i> .....	116
Slika 25. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>INA</i> .....	119
Slika 26. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Skandal</i> .....	135
Slika 27. Proizvodni program tvrtke <i>PIK Rijeka</i> .....	142
Slika 28. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Ri-ing</i> .....	146
Slika 29. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Kraš</i> .....	166
Slika 30. Nekompleksan proizvod .....	180
Slika 31. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>JGL</i> .....	187
Slika 32. Zalihe proizvoda u skladištu.....	192
Slika 33. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Velpro</i> .....	204
Slika 34. Trgovina na malo .....	209
Slika 35. Samoposluga.....	211
Slika 36. Prodajni automati.....	213
Slika 37. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Jumić</i> .....	217
Slika 38. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>HŽ cargo</i> .....	232
Slika 39. Oglas tvrtke <i>PBZ</i> .....	240
Slika 40. Oglas tvrtke <i>Honda</i> .....	247
Slika 41. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Cedevita</i> .....	251
Slika 42. Oglas tvrtke Pan.....	256
Slika 43. Oglas tvrtke T-Com .....	259
Slika 44. Dio proizvodnog programa tvrtke Lura.....	262
Slika 45. <i>web</i> -stranica tvrtke Vartex.....	268
Slika 46. Osobna prodaja .....	272
Slika 47. Logo tvrtke <i>Riječki sajam</i> .....	277
Slika 48. Priznanja <i>HUP-a</i> .....	280
Slika 49. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Merkur</i> .....	283
Slika 50. Oglas nagradne igre <i>Novog Lista</i> .....	289
Slika 51. <i>web</i> -stranice tvrtke <i>Konzum</i> .....	296
Slika 52. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Adriatica</i> .....	308
Slika 53. Teren tenis kluba <i>Kvarner</i> .....	315
Slika 54. Ponuda tvrtke MAN.....	319
Slika 55. Logo Poliklinike <i>Medico</i> .....	322
Slika 56. Logo tvrtke <i>City Express</i> .....	324
Slika 57. Slika <i>fitness</i> centra .....	325
Slika 58. <i>Erste club</i> u Rijeci .....	329
Slika 59. Logo <i>Hypo</i> banke.....	332
Slika 60. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Dubrovnik Telekom</i> .....	334
Slika 61. Logo HUPT-e .....	339
Slika 62. Ambalaža <i>Jamnica</i> .....	342
Slika 63. Eko otok tvrtke <i>Čistoća</i> .....	345
Slika 64. Ekonomski fakultet Split .....	350
Slika 65. <i>web</i> -stranica tvrtke <i>Ericsson</i> .....	353
Slika 66. Logo <i>Carneta</i> .....	357
Slika 67. On-line razervacija karata u tvrtci <i>Croatia airlines</i> .....	362

Slika 68. Upitnik hotelske tvrtke <i>Rabac</i> .....	365
Slika 69. Web-stranica za rezervaciju <i>lastminute</i> ponuda .....	369
Slika 70. Web-stranica <i>Crome</i> .....	374

## KAZALO POJMOVA

- administrativni vertikalni marketing-sustav 163
- agenti 154, 198
- ambalaža 37
  - zaštitna funkcija 38
  - informativna funkcija 38
  - komercijalna funkcija 38
- ARPAnet* 357
- baneri 370
- benchmarking 228
- besplatni uzorci 290
- bliskost usluge 328
- brokeri 154, 198
- check*-liste internet marketing-plana 372
- cijena 86
  - niske cijene 90
  - srednje cijene 91
  - visoke cijene 91
- ciljevi gospodarskih i drugih subjekata 115
- ciljevi kanala distribucije 172:
  - dostupnost proizvoda 173,
  - promocijske aktivnosti 174,
  - usluge potrošačima 174,
  - tržišne informacije 174,
  - troškovna efikasnost 175
- ciljevi oglašavanja 260
- ciljevi promocije 245:
  - informiranje potrošača 246,
  - diferencijacija proizvoda 246,
  - povećanje potražnje 246,
  - stabiliziranje prodaje 246,
  - isticanje vrijednosti 246
- ciljevi unapređenja prodaje 292:
  - za krajnjeg potrošača 293,
  - koji se odnose na trgovinu na malo 293,
  - na poslovnom tržištu 293
- cjenovni ciljevi 98
- ciljevi orijentirani na prodaju 98
- povećanje prodaje 98
- povećanje tržišnog udjela 99
- ciljevi orijentirani na ostvarivanje što veće dobiti 100
- maksimalizacija dobiti 100
- povrat uloženih sredstava 101
- status quo* ciljevi 102
- praćenje konkurencije 102
- necejnovne aktivnosti 102
- činitelji odabira kanala distribucije 175:
  - činitelji poslovnog okruženja 177,
  - činitelji proizvoda 178,
  - činitelji proizvođača 180
- činitelji proizvoda kod odabira kanala distribucije 178:
  - životni ciklus proizvoda 179,
  - cijena 179,
  - kompleksnost proizvoda 179,
  - veličina i težina proizvoda 179,
  - percepcija potrošača 180
- činitelji proizvođača kod odabira kanala distribucije 180:
  - ciljevi poslovanja 180,
  - širina linije proizvoda 180,
  - razina kontrole 180
- DAGMAR model 247
- DARPA 357
- dekodiranje poruke 240
- deregulacija cijena 87
- digitalno tržište 201
- diskontna prodavaonica 212
- distribucija:
  - pojam 153,
  - kanali vidi kanali distribucije,
  - organizacija 170,
  - intenzitet 175, 183
- dizajn proizvoda 33
- dodana vrijednost 11-12
- donacije 303

dostupnost proizvoda 173  
društveni marketing 339  
dubina proizvodnog programa 13  
dužina kanala distribucije 154, 177:  
    izravni kanal distribucije 177,  
    neizravni kanal distribucije 177  
dužina proizvodnog programa 17  
EDI 200  
ekskluzivna distribucija 184  
ekstranet 200  
elastičnost potražnje 110  
elektronička distribucija 229  
elektronička trgovina 361  
elektroničke burze 362  
elektronički marketing 362  
elektroničko bankarstvo 361  
elektroničko poslovanje 360:  
    oblici 361,  
    informacije za donošenje odluka  
    363,  
oblici elektroničkog poslovanja 361:  
    elektronička trgovina 361,  
    elektroničko bankarstvo 361,  
    elektroničke burze 362,  
    računalni rezervacijski sustavi 362  
    *e-mail* 357  
fizička distribucija:  
    pojam 220, 222,  
    proces 223,  
    vrste skladišta 225,  
    trendovi 227  
fizičke osobine proizvoda 31  
fragmentacija tržišta 49, 87  
franšiza 163  
franšizing 318  
funkcije kanala distribucije 154:  
    funkcija transakcije 155,  
    funkcija logistike 156,  
    funkcija potpore 156  
funkcije oglašavanja 255:  
    informativna funkcija 255,  
    funkcija uvjeravanja 256,  
    funkcija podsjećanja 256  
funkcije trgovine na malo 207:  
    nabava proizvoda 208,  
    pružanje informacija 208,  
    skladištenje proizvoda 208,  
    transakcija s krajnjim  
    potrošačima 209  
funkcije veletrgovine 193:  
    objedinjavanje proizvoda 193,  
    skladištenje proizvoda 194,  
    pregrupiranje proizvoda 194,  
    prijevoz proizvoda 194,  
    ostale funkcije veletrgovaca 195  
GATT 319  
generička marka  
globalizacija 319  
greške zbog koji nije ostvarena prodaja  
278  
hipermarket ili mega prodavaonica 212  
horizontalna integracija 161  
ideja 24  
IFTM sustav 228  
ime marke 33  
imidž 23  
implementacija osobne prodaje 280:  
    odabir i selekcija prodajnog  
    osoblja 280,  
    obuka prodajnog osoblja 280,  
    motivacija prodajnog osoblja 280,  
    stimulacija prodajnog osoblja 280  
inovacije 47  
kontinuirano inoviranje 47  
dinamičko kontinuirano inoviranje  
47  
diskontinuirano inoviranje 47  
inovatori 57-58  
inozemna konkurencija 87  
instrumenti odnosa s javnošću 302:  
    konferencije za tisak 302,  
    tiskani materijali 302,  
    organiziranje i praćenje događanja  
    303,

stvaranje vijesti 303,  
 donacije 303

integracija kanala distribucije 161:  
 horizontalna integracija 161,  
 vertikalna integracija 162

intenzitet distribucije 182:  
 intenzivna distribucija 183,  
 selektivna distribucija 184,  
 ekskluzivna distribucija 184

intenzivna distribucija 183

interakcija cijena i strategija promocije  
 90

interakcija cijena i strategije distribucije  
 89

interakcija cijena i strategije proizvoda 88

interesne skupine 340

internet-marketing plan 371:  
*check*-liste 372,  
 inicijalna faza 372,  
 faza lansiranja 372,  
 završna faza 372

internet-marketing:  
 pojam 356,  
 marketing-miks 367,  
 marketing plan 371

ISP 357

izbor ciljnog tržišta 54

izbor medija kod oglašavanja 263:  
 novine 264,  
 televizija 264,  
 promoviranja putem pošte 264,  
 radio 264,  
 oglašavanje na otvorenom 265,  
 internet 265

izbor poruka i medija 304

izbor poruke 262

izravan kanal distribucije 158, 181

izravna pogodba 144

jamstvo 40

javno nadmetanje 144

*kaizen* 49

kanali distribucije:

funkcije 154,  
 struktura 158,  
 integracija 161,  
 ciljevi 172,  
 činitelji odabira 175,  
 dužina kanala 181,  
 odabir 184

karakteristike usluga 19, 320:  
 neopipljivost 19, 320,  
 promjenljivost kvalitete 20, 321,  
 neodvojivost od pružatelja 20,  
 321,  
 uključenost korisnika u stvaranje  
 322,  
 nemogućnost uskladištenja 322,  
 prolaznost 20

kasna većina 57-58

kastomizacija 367

kategorije trgovaca na malo 209:  
 za prehrambene proizvode 210,  
 za razne proizvode za osobnu i  
 upotrebu u domaćinstvu 212,  
 bez prodavaonica 213

klasična prodavaonica 210

klasifikacija usluga 20, 323:  
 isporučene opremom ili ljudima  
 324,  
 vezane za aktivnosti koje su  
 neopipljive ili opipljive 325,  
 usmjerene prema korisniku ili  
 korisnik usmjeren  
 prema pružatelju 326

kodiranje poruke 239

kompleksnost proizvoda 179

komunikacija 237

komunikacija s tržištem: pojam 239,  
 proces 239

koncepcija totalnog proizvoda 11  
 neopipljiva razina proizvoda 11  
 opipljiva razina proizvoda 11-12  
 dodana vrijednost 11-12

koncepcija životnog ciklusa 66

konferencije za tisak 232

konkurencija 112



- konzistentnost proizvodnog programa 17
- korisnici usluga neprofitnog marketinga 346
- korisnost 32
- koristi veletrgovine 191:
  - korist vremena 191,
  - korist mjesta 191,
  - korist prijenosa vlasništva 191
- korporativni vertikalni marketing-sustav 164
- kotač trgovine na malo 214
- kreditiranja potrošača 40
- kuponi 289
- kvaliteta proizvoda 32
- kvaliteta usluga 21, 327:
  - opipljivost 21, 328,
  - pouzdanost 22, 328,
  - spремnost na reagiranje 328,
  - sigurnost 22, 328,
  - bliskost 328,
  - ljubaznost 22,
  - odgovornost 22
- LAN 358
- leasing* 318
- Lokalni poslužitelj 358
- mail server* 370
- manipulacija proizvodima i skladištenje 224
- marka 33
  - ime marke 33
  - znak marke 33
  - zaštitni znak 33
  - strategija pojedinačnih imena marki 35
  - strategija zajedničkog obiteljskog imena 35
  - strategija posebnog obiteljskog imena 35
  - strategija korištenja imena tvrtke 35
  - marka proizvođača 35
  - privatna marka 35
  - generička marka 36
  - strategija proširenja linije 37
  - strategija proširenja marke 37
  - strategija više marki 37
  - nove marke proizvoda 37
- marka proizvođača 35
- marketing neprofitnih organizacija 339
- marketing-miks internet marketinga 367:
  - proizvod na virtualnom tržištu 367,
  - utvrđivanje cijena na virtualnom tržištu 368,
  - distribucija na virtualnom tržištu 368,
  - promocija na virtualnom tržištu 340
  - marketing-miks neprofitnog marketinga 349:
    - usluge 349,
    - sustav distribucije 349,
    - cijena 350,
    - promocija 350
  - marketing-miks usluga 330:
    - politika usluga 330,
    - politika cijena 330,
    - politika distribucije 331,
    - kanali distribucije za usluge 331,
    - politika promocije 332
- markup* metoda 139
- mega prodavaonica 212
- metoda dodavanja određenog postotka na troškove usluge 331
- metoda povrata investicija 331
- metode određivanja cijena 138:
  - metoda prosječnih troškova 138
  - metoda nadograđivanja (*markup* metoda) 139
  - metoda točke pokrića (*break-even point*) 140
  - metoda orijentirana na potražnju 141
  - metoda određivanje cijena prema konkurentima 142
  - metoda administrativnog određivanja cijena 143
  - metoda određivanja cijena putem natječaja 143

javno nadmetanje 144  
 nadmetanje po pozivu 144  
 izravna pogodba 144  
 pregovaranje 144  
 mjerenje izlaganja u medijima 305  
 mjerenje povećanja dobiti 306  
 mjerenje promjena odnosa prema  
 proizvodu 306  
 mjesto 23  
 model optimalne veličine zaliha 225  
 monopolno tržište 113  
 motivacija prodajnog osoblja 280  
 nabava proizvoda 205  
 nadmetanje po pozivu 144  
 natjecanja i nagrade 289  
 nedjeljivost 20  
 neelestičnost potražnje 110  
 nefizičke osobine proizvoda 31  
 neizravni kanal distribucije 181  
 nemogućnost uskladištenja usluge 322  
 neodlučni 57-58  
 neodvojivost od pružatelja usluge 321  
 neopipljiva aktivnost usluga 325  
 neopipljiva razina proizvoda 11  
 neopipljivost usluge 19, 320  
 neprofitni marketing:  
     pojam 337,  
     vrste koristi 338,  
     uvjeti na tržištu 340,  
     sudionici 340,  
     mitovi o istraživanjima 348,  
     marketing-miks 349  
 NIC 358  
 novi proizvod 46  
     činitelji uspjeha novog proizvoda  
     59  
     činitelji neuspjeha novog  
     proizvoda 59  
 objedinjavanje proizvoda 193  
 obuka prodajnog osoblja 280  
 ocjena dostignuća odnosa s javnošću 305:  
     mjerenje izlaganja u medijima  
     305,  
     mjerenje promjena odnosa prema  
     proizvodu 306,  
     mjerenje povećanja dobiti 306  
 odabir kanala distribucije 184:  
     uspješnost kanala distribucije 184,  
     učinkovitost kanala distribucije  
     184,  
     prilagođenost kanala distribucije  
     184  
 odnosi s javnošću:  
     pojam 243, 300,  
     instrumenti 302,  
     proces 304  
 oglašavanje proizvoda 257:  
     stimulacija primarne potražnje  
     257,  
     stimulacija selektivne potražnje  
     257  
 oglašavanje:  
     pojam 243, 255,  
     funkcije 255,  
     vrste 257,  
     strategije 259  
 ograničeno konkurentsko tržište 113  
 ograničenje informacija 342  
 oligopolno tržište 113  
 opadanje 66  
*opinion leaderi* 55  
 opipljiva aktivnost usluga 325  
 opipljiva razina proizvoda 11-12  
 opipljivost usluge 325  
 organizacija distribucije 170:  
     prostorna prikladnost 170,  
     količina proizvoda koja se kupuje  
     171,  
     vrijeme čekanja proizvoda 171,  
     raznovrsnost proizvoda 171  
 osoba 24  
 osobitosti osobne prodaje 272:  
     neposredni kontakti 272,

- fleksibilnost 272,
- mogućnost pregovaranja 272
- osebna prodaja:
  - pojam 273, 272,
  - osobitosti 272,
  - uloga 272,
  - vrste 274,
  - proces 276,
  - upravljanje 279,
  - greške zbog koji nije ostvarena prodaja 278
- označavanje ili etiketiranje proizvoda 39
- partnerstvo u veletrgovini 200
- percepcija potrošača 182
- personalizacija 363
- planiranje aktivnosti 304:
  - analiza situacije 304,
  - utvrđivanje problema 304,
  - definiranje ciljeva 304,
  - utvrđivanje ciljnog tržišta 304,
  - izbor poruka i medija 304,
  - terminski plan 304
- planiranje osobne prodaje 279:
  - ciljevi prodajnog osoblja 279,
  - vrsta i struktura prodajnog osoblja 279
  - podrška proizvodu 40
  - kreditiranja potrošača 40
  - izravno pružanje informacija potrošačima 40
  - jamstvo 40
- pojam proizvoda 10
- politika cijena usluga 330:
  - metoda dodavanja određenog postotka na troškove usluge 331,
  - metoda povrata investicija 331
- politika usluga 330:
  - koriste gospodarski i drugi subjekti 330,
  - koriste fizičke osobe 330
- politika vlade 113
- portal 201
- poslovi potpore osobne prodaje 275
- posrednici:
  - koji preuzimaju vlasništvom nad proizvodima 154,
  - koji ne preuzimaju vlasništvo nad proizvodima 154
- potpuno konkurentno tržište 113
- pouzdanost usluge 328
- PR marketing-stručnjaci 305
- praćenje potrošača nakon kupnje 278
- pregovaranja 144
- pregrupiranje proizvoda 198
- pribavljanje narudžbi 275
- prihvatanje novog proizvoda 55
  - svjesnost 56
  - interes 56
  - evaluacija 56
  - probanje 56
  - usvajanje 56
  - prihvat 57
- prijevoz 194, 226
- prilagođenost kanala distribucije 184
- primanje narudžbi 274
- primarna potražnja 257
- primarni korisnici neprofitnog marketinga 346
- privatna marka 35
- proces fizičke distribucije 223:
  - definiranje ciljeva 223,
  - procesiranje narudžbi 224,
  - manipulacija proizvodima i skladištenje 224,
  - upravljanje zalihama 225,
  - prijevoz 226,
  - vrednovanje i kontrola 227
- proces komuniciranja s tržištem 239:
  - pošiljatelji poruka 239,
  - kodiranje poruke 239,
  - primatelji poruka 240,
  - dekodiranje poruke 240
- proces određivanja cijena 92
- proces osobne prodaje 276:
  - utvrđivanje potencijalnih potrošača 276,

- determiniranje potreba i želja potrošača 277,
- izbor prodajnog pristupa 277,
- komuniciranje s potrošačima 277,
- zaključivanje kupnje 277,
- praćenje potrošača nakon kupnje 278
- proces unapređenja prodaje 292:
  - utvrđivanje ciljeva 292,
  - razvijanje programa 293,
  - ocjena rezultata unapređenja prodaje 294
- proces upravljanja odnosima s javnošću 304:
  - planiranje 304,
  - implementacija plana 305,
  - ocjena dostignuća 305
- procesiranje narudžbi 224
- prodaja:
  - putem kataloga 213,
  - putem televizije 213,
  - putem automata 213,
  - od vrata do vrata 213,
  - putem pošte 213
- prodajni pristup-izbor 2773
- proizvod 12
  - opipljivi proizvod 12
  - neopipljivi proizvod 12
  - trajni proizvod 12
  - potrošni proizvod 13
  - proizvod krajnje potrošnje 13
  - konvencionalni proizvod 13
  - osnovni proizvod 13
  - impulzivni proizvod 13
  - proizvod koji se kupuju u nuždi 13
  - shopping* proizvod 13
  - specijalni proizvod 14
  - proizvod proizvodne potrošnje 15
  - sirovine 15
  - repromaterijal i dijelovi 16
  - kapitalna osnovna sredstva 16
  - oprema, potrošna roba 17
  - usluge 17, 19
  - proizvodi za koje je potrebno veće obrazovanje 74
  - proizvodi za koje je potrebno manje obrazovanje 75
  - modni proizvodi 75
  - proizvodi hitovi 75
  - proizvodni program 17
  - širina 17
  - dubina 17
  - dužina 17
  - konzistentnost 17
- prolaznost 20
- promjene u okruženju usluga 316:
  - promjene u pravnoj regulative 317,
  - kompjutorizacija i tehnološke inovacije 317,
  - franšizing 318,
  - leasing* 318,
  - proizvođači kao pružatelji usluga 319,
  - globalizacija 319
- promjenljivost kvalitete usluge 20, 321
- promocija na virtualnom tržištu 370:
  - mail* server 370,
  - Web* stranice 370,
  - softverski kolačići 370,
  - učestala pitanja 370,
  - baneri 370
- promocija:
  - pojam 237,
  - promocijski miks 242,
  - ciljevi 245,
  - strategije 248
- promocijski miks 242:
  - oglašavanje 243,
  - osobna prodaja 243,
  - unapređenje prodaje 243,
  - odnosi s javnošću 243,
  - publicitet 243
- proračun oglašavanja 260
- pružanje informacija 208
- publicitet: pojam 243, 300
- računalni rezervacijski sustavi 362
- rana većina 57-55
- rani usvajači 57-58

- rast 66
- raznolikost korisnika 340
- razvijanje programa unapređenja prodaje 293:
  - izbor metoda 293,
  - određivanje obujma i dužina trajanja programa 293,
  - definiranje uvjeta za sudjelovanje u programu 293,
  - promoviranje programa 293
  - razvoj novog proizvoda 49
  - istraživanje ideja 50
  - izbor ideja 51
  - razvoj koncepcije proizvoda 51
  - poslovna analiza 52
  - razvoj proizvoda 53
  - testiranje tržišta 53
  - komercijalizacija 54
- recesija 87
- robna kuća 212
- sajmovi 291
- samoposluga 213
- sekundarni korisnici neprofitnog marketinga 346
- selektivna distribucija 184
- selektivne potražnje 257
- sigurnost usluge 328
- skladištenje proizvoda 194, 208, 224
- skupine veletrgovaca 196:
  - vletrgovci koji nisu samostalni 196,
  - vletrgovci koji su samostalni 196,
  - vletrgovci koji pružaju punu uslugu 197,
  - vletrgovci koji pružaju djelomičnu uslugu 197,
  - agenti i brokeri 198
- softwarski kolačići 370
- specijalizirana prodavaonica 212
- specijalizirani veletrgovci 197
- sponsoriranje 290
- spremnost na reagiranje 328
- sredstva gospodarskih i drugih subjekata 115
- stimulacija prodajnog osoblja 280
- strategija guranja 248
- strategija privlačenja 248
- strategije određivanja cijena 122-133
  - strategija zadržavanja postojeće razine cijena 123
  - strategija iznadprosječno visoke cijene 123
  - strategija iznadprosječno niske cijene 123
  - strategija modifikacije postojećih cijena 124
  - strategija smanjivanja cijena 124
  - strategija korekcija cijena naviše 124
  - strategija usmjerena na potrošače 126
  - strategija penetracije 126
  - strategija pobiranja vrhnja 127
  - strategije psihološkog određivanja cijena 129
  - referentna strategija definiranja cijena 129
  - strategija određivanja cijena na osnovi određene mjerne jedinice 1295
  - strategije prestižnog određivanja cijena 129
  - strategija određivanja cijena nižih od okruglog broja 130
  - strategije klasičnog određivanja cijena 130
  - strategija očekivane vrijednosti proizvoda 130
  - zemljopisni uvjeti određivanja cijena 132
  - cjenovni popusti 132
  - diskriminatorna cijena 133
- strategije oglašavanja:
  - definiranje 259,
  - odabir ciljnog tržišta 259,
  - određivanje ciljeva oglašavanja 260,
  - utvrđivanje proračuna oglašavanja 260,

- strateški pristup oglašavanju 261
- strategije promocije 248:
  - strategija guranja 248,
  - strategija privlačenja 248,
  - kombinirana strategija promocije 249
- strategije u fazi opadanja 73
- strategije u fazi rasta 70
- strategije u fazi uvođenja 69
- strategije u fazi zrelosti 72
- strateški pristup oglašavanju:
  - pojam 261,
  - izbor poruke 262,
  - izrada poruke 262,
  - izbor medija 263
- struktura kanala distribucije 158:
  - za proizvode široke potrošnje 158,
  - za proizvode proizvodne potrošnje 159,
  - za usluge 160,
  - višekanalni sustav distribucije 158,
  - dužina kanala distribucije 158,
  - izravan kanal distribucije 158,
  - broj kanala distribucije 175
- struktura prodajnog osoblja 279:
  - zemljopisna struktura prodajne snage 280,
  - struktura prodajne snage prema proizvodu 280,
  - struktura prodajne snage prema potrošačima 280
- stvaranje zadovoljnog potrošača 274
- sudionici neprofitnog marketinga 343:
  - korisnici usluga 346,
  - primarni korisnici 346,
  - sekundarni korisnici 346
- super prodavaonica 211
- supermarket 211
- svojtva proizvoda 30
- širenje novog proizvoda 55, 57
- širina proizvodnog programa 17
- terminski plan 304
- točka pokrića (*break-even point*) 140
- transakcija s krajnjim potrošačima 209
- trendovi u fizičkoj distribuciji 227:
  - IFTM sustav 228,
  - benchmarking 228,
  - upravljanje vlastitim voznim parkom 229,
  - elektronička distribucija 229,
  - tvrtke specijalizirane za fizičku distribuciju 230
- trendovi veletrgovine 199:
  - partnerstvo u veletrgovini 200,
  - sofisticirana distribucija 200,
  - EDI 200, ektranet 200,
  - portal 201,
  - digitalno tržište 201
- trgovci na malo bez prodavaonica 213:
  - prodaja putem kataloga 213,
  - prodaja putem televizije 213,
  - prodaja putem automata 213,
  - prodaja od vrata do vrata 213,
  - prodaja putem pošte 213
- trgovci na malo za prehrambene proizvode 210:
  - klasična prodavaonica 210,
  - samoposluga 211,
  - supermarket 211,
  - super prodavaonica 211,
  - hipermarket ili mega prodavaonica 212
- trgovci na malo za razne proizvode za osobnu i upotrebu u domaćinstvu 212:
  - specijalizirana prodavaonica 212,
  - robna kuća 212,
  - velike prodavaonice 212,
  - diskontna prodavaonica 212
- trgovci na malo:
  - pojam 154,
  - klasifikacija 209
- trgovina na malo:
  - pojam 207,
  - funkcije 207,
  - kotač trgovine na malo 214
- troškovna efikasnost 175
- tržišna orijentacija 241

- tržišne informacije 174
- učestala pitanja 340
- učinkovitost kanala distribucije 184
- ugovorni vertikalni marketing-sustav 163
- uključenost korisnika u stvaranje usluge 322
- uloga osobne prodaje 272:
  - realizacija marketing-strategije 273,
  - stvaranje zadovoljnog potrošača 277
- unapređenja prodaje usmjereno na krajnjeg potrošača 288:
  - korištenje kupona 289,
  - metoda poklona 289,
  - natjecanja i nagrade 289,
  - besplatni uzorci 289,
  - metoda povrata novca 290,
  - sponzoriranje 290
- unapređenje prodaje usmjereno na poslovno tržište 291:
  - sajmovi 291
- unapređenje prodaje usmjereno na trgovinu kao potrošača 290:
  - izlaganje na prodajnom mjestu 290,
  - nagrađivanje trgovine 290,
  - obavljanje plaćanja 291
- unapređenje prodaje:
  - pojam 243, 287,
  - vrste 288,
  - proces 292
- upravljanje prodajnim snagama 279:
  - planiranje 279,
  - implementacija 280,
  - ocjenjivanje i kontrola prodajnog osoblja 281
- upravljanje vlastitim voznim parkom 229
- upravljanje zalihama 225
- uredski veletrgovci 198
- usluga:
  - pojam 315, 316,
  - promjene u okruženju 316,
  - mitovi o uslužnom sektoru 319,
  - četiri "I" 319,
  - karakteristike 320,
  - klasifikacija 323,
  - kvaliteta 327,
  - marketing-miks 330
- usluge usmjerene prema korisniku ili korisnik usmjeren prema pružatelju 326:
  - korisnik kreće prema pružatelju usluge 326,
  - pružatelj usluga dolazi do korisnika usluge 326,
  - korisnik i pružatelj usluge obavljaju transakciju virtualno 326
- uspješnost kanala distribucije 184
- uvjeti na tržištu neprofitnog marketinga 340:
  - raznolikost korisnika 340,
  - interesne skupine 340,
  - ciljevi i ponuda 341,
  - ograničenje informacija 342,
  - utjecaj na ponašanje 342
- uvođenje 66
- veletrgovci *cash and carry* 197
- veletrgovci koji pružaju djelomičnu uslugu 197:
  - veletrgovci *cash and carry* 197,
  - "uredski veletrgovci" 198,
  - veletrgovci putem pošte 198
- veletrgovci koji pružaju punu uslugu 197:
  - veletrgovci mješovitim proizvodima 197,
  - veletrgovci s ograničenim prodajnim programom 197,
  - specijalizirani veletrgovci 197
- veletrgovci mješovitim proizvodima 197
- veletrgovci putem pošte 198
- veletrgovci s ograničenim prodajnim programom 197
- veletrgovci:
  - pojam 154,
  - skupine 196
- veletrgovina:
  - pojam 191,

koristi 191,  
funkcije 196,  
trendovi 197

velike prodavaonice 212

vertikalna integracija 162

vertikalni marketing-sustav:  
pojam 162,  
vrste 163

višekanalni sustav distribucije 158

vrijednost 86

vrijeme ulaska na tržište 54

vrste koristi neprofitnog marketinga 338:  
ekonomske 338,  
društvene 338,  
psihološke 338

vrste oglašavanja 257:  
oglašavanje proizvoda 257,  
oglašavanje gospodarskog  
subjekta 258,  
ostala oglašavanja 258

vrste osobne prodaje 274:  
primanje narudžbi 274,  
pribavljanje narudžbi 275,  
poslovi potpore 275

vrste skladišta 225

vrste unapređenja prodaje 288:  
usmjereno na krajnjeg potrošača  
288,  
usmjereno na trgovinu 290,  
usmjereno na poslovno tržište 291

vrste vertikalnih marketing-sustava 163:  
administrativni 163,  
ugovorni 163,  
korporativni 164 ,  
franšiza 163

*web mining* 366

*web* stranice 370

*www* 357

zaključivanje kupnje 277

zanimanja za cijene 86

zaštitni znak 33

znak marke 33

zrelost 66

životni ciklus proizvoda 66, 179  
uvodenje 66  
rast 66  
zrelost 66  
opadanje 66



## BILJEŠKA O AUTORU



Prof. dr. sc. Bruno Grbac

grbac@efri.hr  
<http://oliver.efri.hr/~grbac>  
+385 (0)51 355 111

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.

Radio je na poslovima analitičara tržišta u riječkoj “Luci” i kao suradnik u državnoj upravi. Bio je član Nadzornog odbora tvrtke “Istravino” kao predstavnik Ministarstva poljoprivrede i šumarstva Republike Hrvatske, te član i predsjednik Nadzornog odbora tvrtke “Liburnija riviera hoteli” kao predstavnik Hrvatskog fonda za privatizaciju.

Boravio u više navrata u inozemstvu u svrhu obavljanja znanstvenih istraživanja. Dobitnik je Fulbrightove nagrade koju je koristio 1996 godine na John Carroll University, (SAD).

Prof. dr. sc. Bruno Grbac svoj 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. Voditelj je i istraživač na međunarodnim znanstvenim projektima Ministarstva znanosti, obrazovanja i športa. Rezultate istraživanja objavljivao je 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.

Sudionik je više desetaka međunarodnih znanstvenih skupova, inicijator i organizator okupljanja znanstvenika i stručnjaka iz područja marketinga na skupovima pod nazivom “Marketing and Development” i “Marketing forum”.

Bio je višegodišnji dopredsjednik CROMAR - Zajednice udruga za marketing Hrvatske, i predsjednik Društva za marketing Rijeka, te član uređivačkog odbora znanstvenog časopisa Tržište.

Član je AMA – Macromarketing Special Interest Group, The Academy of Marketing Science, CROMAR- Zajednice udruga za marketing Hrvatske i Društva ekonomista Hrvatske.



ISBN 953-6148-44-7



9 789536 148448