

Nataša Renko

STRATEGIJE MARKETINGA

Mr. sc. Ružica Butigan

Asistent, Katedra za marketing
Ekonomski fakultet-Zagreb
Trg J.F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb
Tel.: ++385 1 238 3319
E-mail: rbutigan@efzg.hr

Sun Tzu je još davne 2500. godine pr. Krista rekao da svi ljudi mogu vidjeti taktike kojima pobjeđujemo, ali da nitko ne može vidjeti strategiju iz koje je pobjeda nastala. Otada do danas znanost čovjeku daje genialne odgovore, na nevjerojatne načine pomiče svoje granice i bilježi vrhunske napretke u mnogim područjima ljudskog života i djelovanja. Unatoč tome, pitanje pojedinaca ili poduzeća, kako postići pobjedu bez bitke, tj. pitanje izbora strategije, ostaje bez odgovora.

Profesorica Nataša Renko, učenica vrhunskih profesora i utemeljiteljica katedre za marketing u Hrvatskoj, te učiteljica hrvatskih lidera korporativnih i društvenih sektora, autorica je knjige Strategije marketinga. Na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu predaje dugi niz godina kolegije Marketing, Strategije marketinga i Marketing malih i srednjih poduzeća, potpisuje brojne članke i studije u domaćim i svjetskim časopisima, pažljivo istražuje praksu s brojnim generacijama studenata i kao vidljivi dokaz tog rada proizlazi djelo Strategije marketinga. Svoje razumijevanje ovog zanimljivog područja autorica iznosi po prvi put 2005. godine, a zbog velikog interesa i mlađih i starijih generacija 2009. godine izlazi i 2. dopunjeno izdanje.

Marketinški stručnjaci, menadžeri i studenti hvale ovu knjigu govoreći da njezina snaga nije u tolikom iznošenju do sada nepoznatih činjenica o strategijama i marketingu, nego u iznošenju poznatih činjenica na druga-

čiji i jednostavniji način. Teorija iz strategije marketinga sistematizirana je u brojnim radovima. No ovu knjigu čini posebnom kombinacija teorije i prakse uglavnom iz vodećih hrvatskih poduzeća, tj. pristup koji po prvi put u Hrvatskoj čitatelju omogućuje prikaz poduzeća s čijim se proizvodima i uslugama svakodnevno susreće, a čija se strategija činila kao velika nepoznanica. Na taj način čitatelj lako prepoznaje čimbenike potrebne za uspjeh poduzeća i ima mogućnost usporedbe različitih strategija poslovanja. Autorica time potiče čitatelja na razmišljanje o činjenicama koje do sada nije primjećivao, a koje mogu biti jednostavno rješenje za brojne probleme u poslovanju poduzeća.

Značenje ove knjige nije samo u otkrivanju svih potrebnih aktivnosti i procesa koji su prijeko potrebni za razvoj strateškog marketinškog plana, kao što su unutarnje preispitivanje snaga i slabosti poduzeća, zatim vanjsko sagledavanje povoljnih tržišnih prilika i prijetnji (SWOT), nego i u otkrivanju savjeta za primjenu strategije za koju se poduzeće odlučilo. Tako se strategija marketinga u ovoj knjizi promatra s dvaju osnovnih aspekata koji razlikuju:

1. strategiju marketinga kao proces koji kroz strateški marketinški plan vodi do stvaranja strategije marketinga,
2. strategiju marketinga kao koncept konkurentske prednosti.

Jasnim tumačenjem apstraktne teorije, autorica je spojila suvremena teorijska i stvarna praktična znanja te objasnila načela na kojima se strategija treba zasnivati, ali nastavila opisom puta koji omogućuje provedbu izabrane strategije. U knjizi se put do kvalitetne strategije marketinga raščlanjuje na 3 veća koraka:

1. Stvoriti plan za razvijanje strategije marketinga.
2. Odlučiti se za određenu strategiju marketinga kojom će poduzeće ostvariti svoje ciljeve i biti uvijek ispred bespoštedne konkurencije.
3. Ostvariti dugoročne uspješne odnose s potrošačima na osnovu izabrane odgovarajuće strategije marketinga.

Razlika između prvog i drugog izdanja najvidljivija je u 1. poglavlju. Naime, u njemu se razrađuju detaljni i najvažniji aspekti marketinga koji igraju važnu ulogu u razvoju strategije marketinga unutar i izvan poduzeća. Djelo je i konceptijski promijenjeno uvođenjem novog koncepta „segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje“. Uz sve navedeno, u 2. izdanju slučajevi iz poslovne prakse potpuno su novi ili su potpuno obnovljeni. Na osnovi tih istraživanja teorije i prakse knjiga nudi okvir i alate za od izradu strateškog marketinškog plana i izbor odgovarajuće strategije marketinga nizom logično povezanih poglavlja. Grafičko rješenje prati svjetske trendove, a detalji poput citiranja svjetskih filozofa, velikana i stručnjaka iz raznih područja pridonose atraktivnosti ove knjige.

Knjiga sadrži ukupno 451 stranicu, počinje zahvalom autora, sadržajem i predgovorom, a završava kazalom pojmova i bilješkom o autorici. Podijeljena je u pet dijelova i sedamnaest poglavlja. Svako poglavlje završava primjerom iz poslovne prakse, sažetkom i popisom korištene literature.

U uvodnom dijelu, kroz prvo poglavlje analizira se i definira pojam marketing i njegova važnost u današnjem poslovanju, prikazuju se glavne faze u povijesnom razvoju marketinga s izdvajanjem zaključaka vodećih svjetskih autora iz ovog područja, te se analiziraju osnove funkcioniranja marketinga. U ovom su poglavlju prikazana i analizirana četiri elementa marketinškoga miksa, proizvod i usluge, cijena, promocija i distri-

bucija. To je nužan korak jer, kako autorica naglašava, strategija marketinga predstavlja nadogradnju u odnosu na područje marketinga, a razumijevanje principa djelovanja marketinga dovodi do boljeg razumijevanja strategija marketinga. Definiran je pojam istraživanja tržišta jer ono omogućuje saznavanje i razumijevanje potrošača na tržištu i time bolje prilagođavanje poduzeća na tržištu. Poglavlje završava intervjuom iz poslovne prakse i slučajem koji opisuje marketinški razvoj poduzeća Podravka.

Drugo poglavlje započinje definicijom strategije kao općeg pojma iz kojega se izvodi pojam strategije marketinga, te objašnjava njegova važnost. Autorica ističe da dobro postavljena strategija treba omogućiti razvoj održivih konkurentskih prednosti u odnosu na bespoštednu konkurenciju. Nakon toga se istražuje povijesni razvoj „strategije marketinga“ čiji se značaj u znanstvenom i poslovnom smislu prepoznaje zadnjih 40-tak godina. Budući da se strategije marketinga realiziraju kroz strateški marketinški plan, u okviru ovoga poglavlja prikazane su osnovne faze i struktura strateškog marketinškog plana. Za kraj poglavlja prikazan je primjer strateškog razvoja Konzuma, jednog od vodećih trgovačkih poduzeća u Hrvatskoj, kao i intervju s predsjednikom Uprave.

Kroz treće poglavlje autorica izdvaja osnovne pojmove u izgradnji strategije marketinga, kao što su strateška poslovna jedinica, misija, vizija i ciljevi te predstavlja koncept „održive konkurentске prednosti“. Održiva konkurentska prednost kojom poduzeće postiže profitabilnu i održivu poziciju u odnosu na tržišnu konkurenciju, osnovni je cilj strategije marketinga. Teorija je potkrijepljena primjerom konkurentskih prednosti poduzeća Gavrilović i razgovorom s predsjednikom Uprave.

Budući da se izbor odgovarajuće strategije marketinga temelji na analizi snaga, slabosti prilika i prijetnji, odnosno SWOT analizi, u četvrtom poglavlju objašnjeni su ti pojmovi. Unutar ovog poglavlja opisan je model „balance scorecarda“ (koji čini ravnotežu svih komponenti potrebnih za razvoj uspješne organizacije), te PIMS-a ili utjecaj tržišne strategije na profit (čijom se primjenom dolazi do vrijednih nalaza u odnosu tržiš-

nog dijela i profitabilnosti), i benchmarkinga (koji se odnosi na potragu za osvajanjem strategije najuspješnijih poduzeća u različitim gospodarskim granama). Cijelo poglavlje predstavlja osnovna sredstva potpore pri izgradnji strategije marketinga te završava SWOT analizom najvećeg svjetskog proizvođača mobilnih telefona Nokia. S navedena četiri poglavlja završava prvi dio ove knjige.

Drugi dio obuhvaća peto i šesto poglavlje. U petom su prezentirane strateške analize unutarnjih čimbenika koja započinje analizama financijskih karakteristika poslovanja. Analiza unutarnjih čimbenika potrebna je za prikupljanje informacija koje će biti podloga za utvrđivanje snaga i slabosti poduzeća. O rezultatima ove analize ovisi konačan izbor prikladne strategije marketinga. Da bi se apstraktni modeli analize portfelja poduzeća (BCG i McKinsey) lakše razumjeli, model je primijenjen na primjeru poduzeća Kraš.

Strateške analize vanjske marketinške situacije prikazane su u 6. poglavlju. Ono je iznimno važno jer upravo analiza vanjskih čimbenika pridonosi izboru održive konkurentske prednosti, identificiranju povoljnih prilika i prijetnji te izboru odgovarajuće strategije marketinga. Analiza vanjskih čimbenika obuhvaća: analizu potrošača, analizu konkurencije, analizu tržišta, te analizu makrookružja. Za lakše shvaćanje svega navedenog, analize su raščlanjene i potkrijepljene primjerom Pivarске industrije i Jadranske pivovare.

Trećim dijelom knjige obrađuje se segmentacija, izbor ciljnog tržišta i pozicioniranje, ključne strategije i koraci pri izboru te oblikovanju konačnih i prihvatljivih strategija marketinga. Budući da strategija segmentacije tržišta dijeli tržište na razlikovne podskupove potrošača, sličnih potreba i obilježja zbog kojih reagiraju na specifične ponude proizvoda i usluga, značajno je 7. poglavlje. Ono definira segmentaciju tržišta, određuje osnovne pojmove, opisuje varijable u segmentaciji na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, specifičnosti segmentacije na međunarodnom tržištu, proces segmentacije, kriterije učinkovite segmentacije te istražuje elemente etike u segmentaciji. Poglavlje završava pričom o marki Croata i poduzeću Potomac, vodećem proizvođaču kravata, rubaca i šalova u regiji.

Poglavlje 8. predstavlja strategiju pozicioniranja, utvrđuje kriterije i određuje faze za pozicioniranje, upućuje na pogreške u tom procesu. Određuje se i strategija pozicioniranja na međunarodnim tržištima i analizira odnos između pozicioniranja, diferencijacije i segmentacije. Poglavlje završava opisom strategije segmentacije poduzeća Body Shop.

Četvrti dio knjige rezultira izborom odgovarajuće strategije marketinga u kojem se analizira deset različitih strategija marketinga, njihove ključne karakteristike, prednosti i nedostaci te načini postizanja održive konkurentske prednosti. U okviru toga autorica nas upozna s različitim vrstama strategija marketinga, a to su: tri generičke konkurentske strategije, strategija diferencijacije proizvoda, strategija marketinga usmjerena na uspostavljanje odnosa s kupcima, strategija marketinga za zrela i opadajuća tržišta, strategija rasta, strategija horizontalne i vertikalne integracije, strategija diverzifikacije, te strateški savezi, spajanja i akvizicije. Teorija je približena izvrsnim primjerima iz poslovne prakse različitih poduzeća kao što su Apple, Hrvatska lutrija, Bounty, Badel, Atlantic grupa, INA, Puls i Gillette.

U posljednjem dijelu ove knjige, nakon izbora odgovarajuće strategije marketinga, prilazi se analizi načina i mogućnosti uvođenja, te primjene i vrednovanja odabrane strategije i strateškog marketinškog plana. Proces uspješne primjene strategije marketinga prikazan je primjerom hotela Four Points by Sheraton Panorama Zagreb.

Knjiga Strategije marketinga veliki je doprinos za hrvatsku znanost i ima široku primjenu. Od iznimne je koristi i studentima diplomskih i poslijediplomskih studija, ali i stručnjacima iz poslovne prakse kao pomoć pri razumijevanju ovog vrlo važnog područja marketinga i upravljanja poslovanja poduzećem.

Prirodno je da poduzeće kroz svoj rast i razvoj bilježi faze i napretka, ali bez obzira koja faza u kojemu periodu prevladava, ova knjiga čitatelju otvara pogled i upućuje na brojne strategije koje mogu dovesti do odgovora "kako postati pobjednik" u tržišnom okruženju s puno problema. Zbog toga je hvale vrijedna.