

mr. sc. Branka Mehulić¹

PRIMJENA STRATEGIJSKOG MARKETINGA U TURBULENTNOM OKRUŽENJU

Strategic Marketing, Adaptation to Changes in the Turbulent Environment

SAŽETAK: Današnji poslovni svijet suočen je s naglim i dramatičnim promjenama u političkom, ekonomskom, tehnološkom, društvenom pa i prirodnom okruženju. Kompleksnost i turbulentne promjene okruženja izvor su nesigurnosti i neizvjesnosti poslovnih subjekata u identifikaciji prilika i prijetnji okruženja i adaptaciji promjenama. Nesigurnost i neizvjesnost potencira dileme u izboru efikasne poslovne koncepcije organizacije, pa tako i koncepcije strategijskog marketinga.

Ipak, primjeri uspješnih hrvatskih tvrtki iz ne tako davne ekstremno turbulentne prošlosti, koji su primjenjujući koncepciju strategijskog marketinga uspješno prebrodile krizu i razvijale se u ekstremnim uvjetima, potvrđuju neophodnost primjene strateškog pristupa marketingu. Cilj ovog rada je ukazati na neophodnost primjene koncepcije strategijskog marketinga u odgovoru organizacija na iskušenja turbulentnog okruženja te ponuditi moguće strateške marketinške opcije za buduće izazove.

Ključne riječi: strategijski marketing, promjene u turbulentnom okruženju

ABSTRACT: Nowadays, business world is faced with sudden and dramatic changes in political, economic, technological, and social and natural environment. Complexity and change in turbulent environments are a source of insecurity and uncertainty for businesses in identifying opportunities and threats to the environment and adapting to changes. Insecurity and uncertainty emphasize the dilemma in choosing an effective business concept of the organization, including the concept of strategic marketing.

However, examples of successful Croatian products, in not too distant past of extreme turbulence, which by applying the concept of strategic marketing, successfully overcame the crisis and grew in extreme conditions, confirming the necessity of applying a strategic approach to marketing. The aim of this paper is to emphasize the necessity of applying the concept of strategic marketing organization in response to the challenges of turbulent environments and can offer strategic marketing options for future challenges.

Keywords: strategic marketing, changes in the turbulent environment

¹ Veleučilište u Karlovcu, branka.mehulic@gmail.com

1. UVOD

Svjetska ekonomska kriza dovela je do usporavanja rasta i recesije u globalnim okvirima. Ekonomsko i društveno okruženje obilježava visoka razina neizvjesnosti, situacije kada čak ni svi mogući i vjerojatni ishodi nisu poznati, pa je nemoguće uzeti u obzir sve scenarije i pripremiti sve učinkovite odgovore u budućnosti. Kompleksnost vanjskog okruženja i turbulencije u njemu, primarni su izvor nesigurnosti i nemogućnosti poduzeća da identificira svoje prilike i prijetnje i adaptira se promjenama. Turbulencije kao visoka razina neperiodičnih promjena u ključnim varijablama okruženja reflektiraju se na promjene veličine tržišta, nivoa potražnje, preferencije potrošača i poslovne potrošnje, broj i poziciju konkurenata, nove proizvode i korištenje tehnologije te regulatorne okvire.

Poslovni svijet s nevjericom se suočava s kaotičnim promjenama, izbjegavajući rastuće rizike, teško donosi odluke, odgađajući akcije poseže za sigurnim rješenjima iz prošlosti. Dileme o izvršenju i praktičnoj aplikaciji marketing strategije u odnosu na promjene i značajnih čimbenika okruženja poduzeća, potencira i značaj troškova marketinga, koji često postaju prve žrtve nepromišljene racionalizacije troškova u kriznim vremenima. Ključno pitanje koje se postavlja pred današnje menadžere je oportunitet i primjenjivost koncepcije strategijskog marketinga u kriznim i turbulentnim vremenima.

2. PROMJENE OBLIKUJU STRATEGIJU

Iako je osnova poslovne koncepcije marketinga veoma jednostavna i predstavlja osiguranje poslovnog uspjeha kroz proces razumijevanja i podmirenja potreba potrošača, ipak ostvarenje ovih ciljeva uključuje mnogo kompleksnih, međuzavisnih i konfliktnih aktivnosti.

Realizacija marketinških ciljeva odvija se pod stalnim pritiskom konstantnih promjena okruženja, intenzivne konkurencije i limitiranih resursa. Promjene, bilo da se radi o cikličkim, koje se često ponavljaju i predvidive su, ili evolucijskim fundamentalnim pomacima u tijeku vremena, bilo turbulencijama, sve one mogu imati drastične konzekvence na ostvarenje strateških ciljeva marketinga. Kako strategijski marketing ima zadatak da odvede organizaciju u neko buduće željeno stanje koje je zacrtano korporativnom vizijom i širim korporativnim ciljevima, tako je nužno da koncept promjena postane integralni dio strategije marketinga. Pokretači promjena u okruženju marketinga su makroekonomski čimbenici, političke, ekonomske, društvene, tehnološke, a i prirodne snage, koje utječu na promjene potreba i navika potrošača/kupaca i aktivnosti konkurencije. Rezultat takvih promjena u okruženju su nove promijenjene prilike i mogućnosti, ali i prijetnje i opasnosti za ostvarenje strateških ciljeva kompanije.

Mnogi stručnjaci predviđaju da aktualna globalna kriza nije prolazna faza te da će turbulencije čak i kaos postati novo normalno okruženje u budućnosti. Proces globa-

lizacije i razvoj informatičke tehnologije pretvorili su i zatvorili cijeli svijet u aktualnu krizu. Turbulentne i kaotične promjene postati će svakodnevne, a poslovni svijet mora naučiti živjeti i stvarati nove vrijednosti i u takvom okruženju, odnosno zaštititi stečene pozicije i pronaći načine za rast i razvoj.

Današnje turbulentno okruženje poslovnog svijeta karakterizira globalna ekonomska kriza, recesija, globalizacija, socijalna previranja i nemiri, političke krize i promjene, ubrzani razvoj informatičke tehnologije i digitalizacije, prirodne katastrofe, drastične klimatske promjene, ograničenost resursa i energenata, nedovoljna zaštita čovjekove okoline i iskorištavanje alternativnih izvora energije. Ipak, ekonomska kriza ima najveći utjecaj zbog globalne prirode poslovanja i instantnih mogućnosti komuniciranja koji trenutno povezuju sve poslovne događaje i promjene u cijelom svijetu. Događaji u jednoj zemlji, kao primjerice, aktualna situacija u Grčkoj imaju trenutni učinak i šire svoj utjecaj ne samo na nesigurnost u Eurozoni, već i na globalnu nesigurnost i oscilacije svjetskih burzi. Eksplozija podataka koju je omogućila ekspanzija informatičke tehnologije, digitalizacija i Internet, omogućuje široki pristup bazama podataka o novim tehnologijama, proizvodima, sirovinama, kupcima, potrošačima i konkurenciji svima, a ne samo globalnim liderima. Preraspodjela svjetskog bogatstva i moći donedavno koncentrirana na SAD i Europu seli se u Kinu, Indiju, Rusiju i Bliski i Daleki Istok, zemlje nekadašnjeg Trećeg svijeta, bogate prirodnim resursima i učinkovitom radnom snagom.

Hrvatska je mala zemlja velikih mogućnosti na pragu Europske unije, opterećena vlastitim naslijeđem teškog tranzicijskog puta, posljedicama domovinskog rata i nesposobnosti prihvaćanja tekovina suvremenih razvijenih demokratskih društava i tržišne ekonomije koja žestoko osjeća i trpi udarce turbulencija prouzročene globalnom krizom. U hrvatskim uvjetima, globalna recesija potencira vlastite naslijeđene slabosti, pa i u relativno stabilnoj političkoj situaciji. Kriza u Hrvatskoj početkom 2012. implicira stagnaciju i pad BDP-a za 1,3%, visoku stopu nezaposlenosti od 19,1%, porast troškova života, pad kupovne moći stanovništva, socijalna previranja i raslojavanje, zaostajanje i teško pokretanje novih investicijskih ciklusa, pad prometa u trgovini na malo, stagnaciju tržišta nekretnina i drugih trajnih potrošnih dobara.² Menadžeri u cijelom svijetu, pa tako i u Hrvatskoj suočeni su s istim problemima razumijevanja i jasnog sagledavanja svih aspekata i čimbenika promjena u okruženju, zbog kojih se njihove organizacije danas suočavaju s tako teškom i različitom realnošću. Samo razumijevanje promjena, njihovih generatora i implikacija može omogućiti da se obrane i sačuvaju ostvarene tržišne pozicije i uzdigne organizacija prema novim prilikama promjenjivog okruženja.

3. REAKCIJE NA PROMJENE

Turbulencije kao i visoka razina nepredvidivih promjena u ključnim varijablama okruženja - potražnji, veličini tržišta, preferencijama potrošača i kupaca, intenzitetu

² Državni zavod za statistiku www.dzs.hr (31.05.2012).

konkurencije, uzrok su nesigurnosti i često nesnalaženja mnogih organizacija i njihovih menadžera.

Prvi znakovi turbulentnih promjena u okruženju menadžeri često ne primjećuju, sve do trenutka kada njihov utjecaj počne snažno djelovati na rezultate poslovanja, odnosno pad prihoda od prodaje i profita. U toj fazi menadžeri često u panici i strahu od neizvjesne budućnosti posežu za radikalnim i krivim mjerama navodnog spašavanja rezultata, kroz rezanje troškova često na krivim mjestima, otpuštanju radnika, izbjegavanju rizika i zaustavljanju ulaganja u razvoj novih proizvoda i tehnologija. Prvi su na udaru pogrešnih odluka rezanja troškova - troškovi marketinga i to baš oni koji trebaju omogućiti razumijevanje promjena, a to su troškovi istraživanja tržišta.

Zaustavljaju se *ad hoc* istraživanja za potrebe donošenja marketinških odluka u budućnosti. Eventualno ostaju unaprijed ugovorena kontinuirana istraživanja tržišta, koja samo evidentiraju proteklo stanje i rezultate i osim u analizi trendova, ne doprinose puno procjenama budućeg razvoja u promjenjivim uvjetima. Sljedeći su na udaru troškovi promocije, točnije oglašavanja, prvenstveno zbog svoje visine. Najčešće se linearno režu troškovi oglašavanja po strukturi medijskog plana iz prethodnih razdoblja, ne uvažavajući i ovdje nagle i značajne promjene, evidentan porast značaja jeftinijih i učinkovitih digitalnih medija Interneta i društvenih mreža.³

U želji da se potakne prodaja i udovolji sve jačim pritiscima distributera, promotivni budžeti se značajnije usmjeravaju u pravcu aktivnosti unapređenja prodaje. Osim kratkoročnih efekata povećanja prodaje po akcijskim cijenama u tijeku provođenja akcije, posljedice ovakvih krivih odluka često su pad prodaje po završetku akcije i degradacija imidža robne marke. Troškovi istraživanja i razvoja novih proizvoda sljedeći su u nizu pogrešnih odluka rezanja troškova. Poduzeća često zaustavljaju već započete projekte razvoja novih proizvoda, okreću se inovacijama s ciljem smanjenja troškova proizvodnje, što sve konačno rezultira lošim imitacijama konkurencije ili smanjenjem kvalitete inoviranih proizvoda. Pritiskom na dobavljače nastoji se smanjiti cijena ulaznih sirovina ili zamijeniti postojeće dobavljače jeftinijim, često neprovjerenim s Dalekog istoka. Rezultat svih tih akcija rezanja troškova je: stari proizvod iste robne marke, lošije kvalitete i sastava, na stalnim akcijskim prodajama, povremeno oglašavan uglavnom na TV, pad prodaje, gubitak lojalnih potrošača i degradacija imidža robne marke. Konačno, kad sve ove pogrešne odluke ne osiguraju profitabilno poslovanje, pristupa se rezanju troškova radne snage, često onih ključnih za osiguranje boljih prodajnih rezultata, kao što su djelatnici u prodajnoj operativi, istraživanju i razvoju i proizvodni radnici.

³ HURA Hrvatsko udruženje društava za tržišno komuniciranje: "Nastavlja se pad ulaganja u oglašavanje" www.hura.hr (08.05.2012).

4. MOGUĆNOSTI OBRANE STRATEGIJSKIM MARKETINGOM

Nepoznavanje i neprihvatanje poslovne filozofije strategijskog marketinga uzrok je nemogućnosti davanja adekvatnog odgovora na izazove turbulentnih promjena u poslovnom okruženju. Činjenica je da menadžeri ne razumiju promjene i njihove generatore i posljedice, ne mijenjaju svoje ponašanje i strategiju i ne prilagođavaju se promjenama, već reaguju rezanjem troškova na krivim mjestima i na krivi način. Rezultati takvog pristupa kratkoročno daju blago ohrabrujuće rezultate, a dugoročno vode kompaniju u propast, zbog nesposobnosti sagledavanja uzroka problema i mogućnosti iznalaženja novih prilika i načina za ostvarenje ciljeva kompanije.

Koncept strategijskog marketinga polazi od premise da promjene oblikuju strategiju marketinga, koja je konstituirana od tri ključne komponente: kupaca, konkurencije i unutarnjih faktora kompanije, koji su u konstantnoj i dinamičnoj promjeni i interakciji. Graeme Drummond ovako definira upravljanje strategijskim marketingom: Zbog toga što promjene oblikuju strategiju, organizacije moraju razviti i primijeniti procese, procedure i tehnike koje osiguravaju da je marketing strategija: relevantna sadašnjem i budućem poslovnom okruženju, održiva, generira optimalne koristi organizaciji i njenim kupcima i korektno implementirana.⁴

Strategijski marketing je tržišno orijentiran, vođen tržištem i determiniran mikro i makro okruženjem u kojem organizacija djeluje. Proces strategijskog marketinga čine tri odvojene faze - strateška analiza, formulacija strategije i njezina implementacija. Sve tri komponente ciklusa su po svojoj prirodi interaktivne s informacijama koje ih stvaraju, kako bi omogućile da ciljevi i strategije budu ponovo sagledani, nadopunjeni i revidirani. Konačni rezultat strategije marketinga je definiranje marketing miksa kompanije, odnosno takve kombinacije proizvoda/usluga, njihovih cijena, distribucije i promocije, koja osigurava konkurentsku prednost organizacije kroz zadovoljenje potreba izabranog ciljnog tržišta.

Strateška analiza daje odgovor na pitanje gdje se organizacija danas nalazi i kako je dospjela u tu poziciju. Strateška analiza determinira poziciju poduzeća kroz detaljno istraživanje poslovnog okruženja i internu reviziju poduzeća. Objektivnom sagledavanju postojeće pozicije poduzeća pridonosi se upotrebom metoda i alata strateške analize kao što su analiza poslovnog portfolia i industrijske strukture. Strateška analiza uključuje i prognoze budućeg razvoja trendova okruženja i trendova razvoja tržišta, a zaključuje se svodnom analizom vlastitih snaga i slabosti poduzeća te prilika i prijetnji okruženja. Rezultat strateške analize je buduća orijentacija poduzeća koja se definira u idućoj fazi formuliranja strategije.⁵ Potrebno je generirati marketing strate-

⁴ Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R.: **Strategic Marketing: planning and control**, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2003. str. 12.

⁵ Ibid, str. 167.

giju koja može osigurati konkurentsku prednost i efikasnost poslovanja na bazi ključnih kompetencija potrebnih za uspjeh na ciljnom tržištu.

5. PRIMJER IZ TURBULENTNE PROŠLOSTI

Sredinu devedesetih, Plivin Poslovni program Prehrana, dočekaao je drastično ugroženih pozicija bivšeg regionalnog lidera i značajnog izvoznika asortimana etabliranih brendova prehrambenih proizvoda namijenjenih zdravoj prehrani i prehrambenih sirovina. Turbulentne i dramatične političke, ekonomske i društvene promjene u Hrvatskoj i regiji, uzrokovale su za Plivu gubitak preko 50% regionalnog tržišta, stagnaciju izvoza i značajan pad prodaje na domaćem tržištu.

Koncepcija marketinga, odnosno strategijskog marketinga, bila je već desetljeće usvojena kao poslovna filozofija i praksa, pa tako i kontinuirana strateška analiza. Svodna analiza stanja programa pokazala je i dalje ključne snage programa u imidžu kompanije i njenih brendova vodećih proizvoda, kvaliteti proizvoda, specifična znanja u istraživanju, razvoju, proizvodnji i marketingu, ali i slabosti, nedovoljno brze reakcije na promjene u okruženju, ovisnost o domaćem tržištu i izvoznu nesposobnost i neuravnotežen poslovni portfelj, te gubitak pogona za proizvodnju nerealnih proizvoda. Prijetnje okruženja po scenarijskoj analizi pokazivale su stupnjevito zaoštavanje političke situacije u okruženju i njezine drastične ili manje drastične posljedice na gospodarstvo i pad ili oporavak kupovne moći stanovništva. Prepoznate su i prilike, a to je ipak smirivanje političke situacije i oporavak gospodarstva, a s njime i porast kupovne moći stanovništva, rastući trend zdrave prehrane, mogućnost izlaska na nova tržišta i razvoja novih proizvoda.

Analiza poslovnog portfolia pokazala je ugroženost pozicije „zvijezde“ programa instant vitaminskih napitaka marke „Cedevita“ tržišnog lidera sa značajnim doprinosom profitu kompanije, kao i „krave muzare“ svježeg pekarskog „Kvasca“ dominantnog lidera na velikom ali stagnirajućem tržištu, sa još značajnijim doprinosom profitabilnosti kompanije. Ugrožena je bila i pozicija zvijezde u usponu dječje hrane marke „Bebimil“, kao i novog asortimana žitarica za doručak marke „Vivera“, „upitnika“ na brzo rastućem tržištu zdrave hrane. Konditorski asortiman pogona „Favorit“ pokazivao je sve simptome teške pozicije „psa“, proizvoda s malim tržišnim udjelom koji stagnira i stvara gubitke u visoko fragmentiranom okruženju intenzivne svjetske konkurencije.⁶

Opći strateški cilj bio je donesen, a to je obrana i zadržavanje leaderske pozicije na domaćem tržištu prehrambenih proizvoda namijenjenih zdravoj prehrani i tržištu prehrambenih sirovina te rast u izvozu i osiguranje pozicije značajnog sudionika na tržištu ovih proizvoda šire regije i EU. Odabrana strategija diferencijacije omogućila je obranu, konsolidaciju i rast u proizvodima povoljnog i održivog položaja, dok je za

⁶ Pliva d.d.: *Strateška analiza poslovnog programa Prehrane*, Pliva, Zagreb, 1995.

ugroženi asortiman konditorskih proizvoda „Favorit“ izabrana strateška opcija ubiranja prihoda i povlačenje.⁷

Obrana liderske pozicije i rast na domaćem i užem regionalnom tržištu marke „Cedevita“, osigurana je strateškom opcijom razvoja novih i inoviranih proizvoda nižeg cjenovnog razreda ekonomičnih obiteljskih pakiranja „Cedevita“ napitaka, i jeftinijeg brenda „Vitamin C“. Razvoj novih područja primjene i kanala distribucije osiguran je uvođenjem „Cedevite“ 15 g u ugostiteljski kanal. Potpuno novi segment potrošača osvojen je razvojem novog proizvoda „Cedevita“ u tekućem obliku, za konzumaciju izvan domaćinstva marke „Cedevita GO“. Gubitak nekih regionalnih tržišta kompenziran je uspješnim razvojem tržišta i izvozom u Poljsku, Rusiju i Slovačku. Komunikacijska strategija fokusirana na funkcionalne benefite i isporuku vrijednosti za novac, osigurala je i dalje etabliranje imidža brenda Cedevita.

Strateška opcija za svježi pekarski kvasac marke „Kvasac“; bila je samo razvoj tržišta kroz osvajanje mađarskog tržišta, i razvoj novih proizvoda više faze prerade - suhog aktivnog kvasca, kroz partnerske odnose sa strateškim partnerom, a sve u cilju efikasnog korištenja postojećih proizvodnih kapaciteta i povećanja profitabilnosti poslovanja. Povećana profitabilnost omogućila je i aktivnu i fleksibilnu cjenovnu politiku na domaćem i užem regionalnom tržištu, pa tako i osiguranje liderske pozicije na tom tržištu. Održavanje aktivnog odnosa s kupcima kroz sustav stručnog primjenskog servisa pekarama, održao je, unaprijedio i proširio bazu lojalnih kupaca i imidž vrhunskog brenda u tom segmentu.

Dojenačka dječja hrana marke „Bebimil“ zadržala je poziciju regionalnog lidera razvojem i inovacijom proizvoda za nove segmente potrošača (djecu iznad godine dana starosti), kao i uvođenjem na tržište proizvoda nižeg cjenovnog razreda poluadaptiranog mlijeka za dojenčad marke „Laktovit“. Zaustavljen je pad potrošnje, a stručnim servisom i promocijom očuvan imidž brenda vrhunske kvalitete i pouzdanosti.

Robna marka žitarica za doručak „Vivera“, nakon početnog uspjeha na brzo rastućem tržištu zdrave hrane zaustavljena je gubitkom proizvodnog pogona na okupiranom području. Jedina snaga koja je preostala bila je intelektualna imovina zaštićenog robnog žiga, proizvodni know-how, te receptura, dizajn ambalaže i kreativna komunikacijska strategija. I upravo ta marketinška snaga iskorištena je za očuvanje i unapređenje tržišne pozicije kroz razvoj i proširenje linije proizvoda na bazi partnerske suradnje kroz ugovor o „privat label“ poslu s njemačkim proizvođačem Hahne, G.m.b.h. koji je pod markom „Vivera“ proizvodio za Plivu proširenu i inoviranu paletu žitarica za doručak za plasman na hrvatskom i regionalnim tržištima. Implementirana marketinška strategija osigurala je ponovni uspon i etabliranje brenda Vivera, osigurala opstanak i rast na brzo rastućem i visoko konkurentnom domaćem i regionalnom tržištu zdrave hrane.

⁷ Pliva d.d.: **Strateški plan Poslovnog programa Prehrene do 2000. godine**, Pliva, Zagreb, 1997.

Primjena koncepcije strategijskog marketinga, ne samo da je omogućila obranu, konsolidaciju i rast u teškim turbulentnim uvjetima okruženja, već je osigurala dugoročno održivu konkurentsku prednost te stvaranje i etabliranje kvalitetnih domaćih brendova. Potvrda ovog stava leži u činjenici, koja je najveći ponos svih marketinških stručnjaka, da su opisani brendovi i danas, iako u sustavu sasvim drugih kompanija, uspješni, priznati, s vodećom leaderskom pozicijom svaki u svom segmentu, ne samo domaćeg već i šireg regionalnog tržišta. Cedevita u vlasništvu hrvatske Atlantic Grupe, Kvasac u vlasništvu francuske grupe Lesaffre, Bebimil i Vivera u vlasništvu njemačkog proizvođača dječje hrane Hipp, G.m.b.h., regionalni su lideri na svojim tržištima i sinonimi dobrih i uspješnih hrvatskih robnih marki.

6. STRATEGIJSKI MARKETING ZA BUDUĆNOST

Promjene kao način života i rada postaju stalno okruženje, koje se moraju prihvatiti, analizirati i razumjeti. Kompleksnost promjena i višestruke implikacije nameću potrebu za njihovom sveobuhvatnom analizom i razumijevanjem. Nužno je da u tom procesu u organizaciji sudjeluje multidisciplinarni tim stručnjaka koji mogu doprinijeti boljem razumijevanju promjena i njihovim implikacijama na budućnost poslovanja.

Na principima strategijskog marketinga treba organizirati i izgraditi sustav procesa, tehnika i metoda kontinuirane strateške analize vanjskog i unutarnjeg okruženja organizacije. U turbulentnim vremenima, potrebno je da se tim stručnjaka uključi u rano prepoznavanje signala promjena u ključnim varijablama okruženja, tako da se organizacija ne dovede u situaciju registriranja velikih promjena i mega trendova u okruženju, već da na vrijeme prepozna prve signale promjena.

Ovakav pristup strateškoj analizi, odnosno analizi konkurentskog okruženja i analizi internih snaga i slabosti, omogućuje da se iste usklade s vanjskim prilikama i prijetnjama u promjenjivim i turbulentnim vremenima. U turbulentnim i neizvjesnim vremenima, posebno se preporučuje scenarijska analiza, odnosno izrada tri (ili više) scenarija mogućeg razvoja prilika u okruženju, kako bi se za svaku mogućnost (najgoru, umjerenu, najbolju) moglo predvidjeti i planirati moguće odgovore kompanije.

SWOT analiza vlastitih snaga i slabosti, te prilika i prijetnji okruženja, kontinuirano revidirana, vodi prema revidiranju i ponovnoj valorizaciji, kako dugoročnih strateških intencija, vizije i misije, tako i strateških ciljeva poduzeća.⁸ Revidiraju se elementi ciljnog marketinga, tržišni segmenti, ciljno tržište i provjerava se i revidira pozicioniranje strateških jedinica poslovanja. Konačno, pristupa se redefiniranju strateških marketinških ciljeva te formuliranju nove marketinške strategije i njenih taktika za postizanje konkurentске prednosti u novim promijenjenim uvjetima okruženja.

Novi koncizan i sažet strateški marketinški plan čvrsto fokusiran na strateške marketinške ciljeve, strateške inicijative i marketinške taktike, može i treba omogućiti

⁸ Renko, N.: **Strategijski marketing**, Naklada Ljevak, d.o.o., Zagreb, 2005., str. 24-26.

ostvarivanje konkurentne prednosti u novim otežanim uvjetima, pod uvjetom da se striktno implementira i kontinuirano kontrolira izvedba.

Strateške opcije mogu biti samo obrana, zaštita i rast, sami ili sa strateškim partnerima, a ne treba potpuno isključiti ni opciju ubiranja gotovine i povlačenja iz dijelova poslovnog portfolia, koji ne pokazuju vitalnost u novim uvjetima. Očuvanje marketinških principa najbolja je strateška opcija u teškim vremenima turbulentnih promjena u okruženju. Prema Kotleru, marketinški principi na kojima treba graditi marketing strategiju i u najtežim vremenima su:

- (a) razumjeti svoje ciljno tržište i riješiti njegove probleme na bolji način od konkurencije,
- (b) izgraditi takvu vrijednost brenda, koja je vjerodostojna i isporučuje korist svima u poslovnom okruženju: kupcima, dobavljačima, posrednicima i zaposlenicima,
- (c) kontinuirano inovirati politiku proizvoda i usluga, cijena, distribucije i promocije.⁹

Prema tome, strateške opcije koje mogu osigurati dugoročno održivi razvoj poduzeća su: razvoj novih tržišta, razvoj novih proizvoda, razvoj novih područja primjene proizvoda, inovacija i razvoj novih aktivnosti marketinga te razvoj i unapređenje imidža poduzeća i njegovih robnih marki. Strateški odgovori na smanjenu potražnju uzrokovanu padom kupovne moći potrošača, nikako ne smiju biti snižavanje cijena, već razvoj novih i inoviranih proizvoda nižeg cjenovnog razreda, razvoj adekvatnih novih robnih marki odnosno ekstenzija branda na proizvode niže cjenovno pozicionirane, a sve u skladu s dobro istraženim i poznatim karakteristikama potreba potrošača i njihovom percepcijom vrijednosti i koristi za nove proizvode. Istraživanje i razvoj zajedno s nabavnom funkcijom treba istražiti mogućnosti supstitucije postojećih s novim ekonomičnijim, a jednako funkcionalnim sirovinama, koje osiguravaju adekvatnu kvalitetu i funkcionalne benefite proizvoda.

Eventualan direktan pritisak na dobavljače na snižavanje cijena sirovina treba izbjegavati i supstituirati eliminacijom ekskluzivnih odnosa s dobavljačima, uvođenjem konkurentskih uvjeta kroz licenciranje nekoliko (2-3) podobnih dobavljača, koji će se u konkurentskom natjecanju sami prilagoditi novonastalim tržišnim uvjetima. Kanale distribucije nije poželjno selektirati, već proširiti, zavisno od pozicioniranja proizvoda i svakako inovirati novim mogućnostima distribucije uvođenjem e-trgovine. Troškove istraživanja tržišta nikako ne treba ograničavati, već racionalizirati, ako je moguće. Mnoga *ad hoc* istraživanja, a također i ponovljena kontinuirana kvalitativna istraživanja mogu se provesti vlastitim snagama. Kod kontinuiranih kvantitativnih istraživanja, uštede nisu moguće, jer se zbog sve kraćih ciklusa promjena u okruženju moraju skratiti i ciklusi provođenja kontinuiranih kvantitativnih istraživanja,

⁹ Kotler, P., Caslione, J.: **Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence**, AMACOM, New York, 2009., str. 129.

a to povećava troškove. Ipak je istraživanje tržišta najgori mogući izbor za rezanje troškova. Nedostatak adekvatnih podataka može voditi do pogrešnih marketinških odluka, a one do još većih gubitaka za kompaniju.

Komunikacija s tržištem ima važnu zadaću informiranja, motiviranja, i poticanja na potrošnju te izgradnju i unapređenje imidža poduzeća i njegovih brandova u novim i izmijenjenim uvjetima okruženja. Za nove redefinirane ciljne skupine potrošača, nova promotivna strategija i novi promotivni miks, koristeći nove medije, mora prenijeti novu komunikacijsku strategiju i ostvariti nove komunikacijske ciljeve.

7. ZAKLJUČAK

Promjene, pa i one turbulentne i kaotične nova su realnost i modernog poslovnog svijeta. Globalizacija i informatizacija povezale su i zatvorile cijeli svijet u okvire globalne svjetske krize, koja je izvor nesigurnosti za poduzetnike. Ipak, poslovni svijet mora se naučiti živjeti i stvarati nove vrijednosti i u takvom turbulentnom okruženju, da bi zaštitio stečene pozicije i prepoznao prilike za rast i razvoj. Usvajanje koncepta strategijskog marketinga omogućilo je i omogućit će i u budućnost stvaranje adekvatnog odgovora na iskušenja suvremenog poslovnog okruženja. U današnjem poslovnom svijetu koji se brzo i dramatično mijenja, menadžeri moraju donositi brze i mudre odluke, ali samo na principima strategijskog marketinga. Osnova strategijskog marketing je razumijevanje šireg poslovnog okruženja i vlastitih sposobnosti, prepoznavanje prilika i prijatni okruženja, te formuliranje i implementacija takve strategije marketinga koja osigurava konkurentsku prednost i prilagodbu novim izazovima okruženja. Očuvanje principa strategijskog marketinga kroz razvoj tržišta i novih proizvoda, inovacija marketing miksa, izgradnja povjerenja u robnu marku, najbolja je strateška opcija i osnova za izgradnju konkurentne strategije marketinga i u budućim neminovno promjenjivim uvjetima okruženja.

Literatura

1. Calkins, T.: A Marketing Plan for Turbulent Times, **Ivey Business Journal**, <http://www.iveybusinessjournal.com/topics/marketing/a-marketing-plan-for-turbulent-times>
2. Drummond, G., Ensor, J., Ashford, R.: **Strategic Marketing.: Planing and Control**, Butterwort-Heinemann, Oxford, 2004.
3. Državni zavod za statistiku, www.dsz.hr
4. Hrvatsko udruženje agencija za tržišno komuniciranje www.hura.hr
5. Kotler, P., Caslione, J.: **Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence**. AMACOM, New York, 2009.
6. Kotler, Ph., Caslione, J. A.: **Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence**, www.chaoticsstrategies.com/tag/chaotic-strategies/
7. Renko, N., **Strategije marketinga**, Naklada Ljevak, d.o.o., Zagreb, 2005.
8. Warnock, Ch.: **Marketing Strategies for Turbulent Times**, Real Estate Information Systems, <http://rismedia.com/2008-04-02/marketing-strategies-for-turbulent-times/>