

INDUSTRIJA MAZIVA – ciljevi proizvođača i tržišne realnosti

Listajući stručnu literaturu zapazili smo atraktivan članak «Industrija maziva» autorice Suzan Jagger objavljen u jednom od najcjeljenijih časopisa u svijetu *Lubricants World* (HART) početkom prošle godine. Sukladno svojoj reputaciji autorica Suzan Jagger prezentira značajne informacije i procjene budućih kretanja u industriji maziva. Međutim, mnogo važnije je što se na osnovi ovog članka može, ne samo između redova, jasno prepoznati sad već i stručno potkovanu strategija osvajanja dosad manje razvijenih tržišta kao imperativ velikih naftnih kompanija s većinskim američkim kapitalom kroz formu globalizacije. Ovaj članak potvrđuje s jedne strane da postoje odgovori struke na vječna pitanja: zašto, kako, kada, gdje i čime. Evidentno je da se više ne skriva težnja za potpunim ovladavanjem svjetskog tržišta bez obzira na posljedice koje će se u tom slučaju dogoditi manjim tvrtkama proizvođačima maziva na regionalnoj i nacionalnoj razini.

S druge strane, struka, tj. u ovom slučaju autorica koja radi za onog koji je unajmi, može ostati neutralna. Autorica Suzan Jagger ima odgovor na napade protivnika globalizacije, jer npr. u ovom istom članku prezentirane tehnike ili taktike vrijede i za manje regionalne ili nacionalno orijentirane tvrtke u borbi za opstanak. Ne može se reći, dakle, da takve tvrtke-proizvođači maziva nisu upozorene i da nije prisutan tipičan američki fair play.

Suzan Jagger, osnivačica i vlasnica najpoznatije i najcjeljenije konzultantske tvrtke Jagger International za naftnu industriju u SAD, od nedavno u sklopu MSC (Muse, Stancil & Co.). Ima preko dvadesetak godina iskustva u naftnoj industriji kroz praćenje trendova i uvjeta poslovanja u ovoj djelatnosti, a posebno na tržištima u Sjevernoj i Južnoj Americi, Europi i Istočnoj Aziji. Zbog toga je stalni savjetnik poznatih tvrtki iz naftne industrije kao što su: Chem Systems Inc., Center Point Consortium Inc./Pacific point Co. Ltd., Uniroyal Chemical and Mobil Oil Corporationl. Te i druge kompanije sve je više koriste kod konzaltinga, ali i izrade operativnih planova osvajanja novih manje razvijenih tržišta. Autorica je brojnih studija i knjiga od kojih istićemo:

Manufacturing Competitiveness in the North American Lubricants Industry, izdana u ožujku 1999.

Competitive Intensity and Economic Crisis: Shaping the Future of Lubricants and Additives in East Asia, izdana 1998.

The Base Oil Market under Pressure in Asia Pacific, izdana 1997.
Evolving Markets for Lubricants and Lubricant Additives in Latin America 1995-2005 (Vol.I I II), izdana 1996.

Većina proizvođača maziva nalazi se danas pred velikim izazovom. Ključ svake strategije s osnovnom zadaćom opstanka, uspješnog poslovanja ili samo želje za povećanjem jest odgovor na strateško pitanje: Kako uskladiti postavljene poslovne ciljeve tvrtke s uvjetima i zakonitostima lokalnih i regionalnih tržišta? Naime, proizvodnja maziva mora s jedne strane, podržavati globalne ili strateške poslovne ciljeve *mother company* ili kompanije - matice, a istovremeno mora biti dovoljno fleksibilna da zadovolji zahtjev i specifičnosti potrošača i tržišta u pojedinim zemljama.

Mnogi proizvođači maziva uspjeli su održati svoj utjecaj organizacijom učenja (treninga) svojih djelatnika i prijenosom najboljih praktičnih iskustava zbog potrebe smanjenja troškova, a i zato jer na nekim tržištima ne prolazi strategija prodaje tipa *proizvedi i isporuči*. Naime, ono što se događa u St. Luisu u SAD-u ili u Buenos Airesu u Argentini ne može biti podloga ili posebno iskustvo kod rješavanja značajnijih problema u prodaji i primjeni maziva npr. u Zagrebu ili u Bukureštu.

Prednosti globalizacije

Ipak, gledano s osnove proizvodnje i uvjeta rasta globalizacije lanca poslovnih jedinica koji se nastavlja, mnoge će dimenzije poslovanja postati iste diljem svijeta. Posljednje vrhunske tehnologije formulacija gotovih proizvoda i paketa aditiva za maziva, različite pa i vrhunske kvalitete baznih ulja bit će na raspolaganju čak i najmanjim blenderima koji pokrivaju marginalni dio svjetskog tržišta. Organizacija upravljanja lancem nabave i principi i organizacija poslovanja kemikalijama-sirovinama jesu i bit će i dalje glavne pogodnosti i smjernice kod proizvodnje bilo u Europi ili Sjevernoj Americi. Na proizvodnju sve manje utječe različitost lokacije proizvodnje, jer ona postaje sve ovisnija o ekonomičnosti poslovanja i zadanim poslovnim ciljevima. U isto vrijeme kompleksnost proizvodnje i poslovanja raste kako se sve više zahtijeva od proizvodnih pogona da isporučuju istovremeno različite proizvode različitih gradacija ili isti proizvod pod drugim komercijalnim imenom, i to naravno, uvijek na vrijeme i uz konkurentnu cijenu.

Konsolidacija bazne industrije-prerade nafte vođena na pretpostavci ustaljene prihvatljivo niske cijene nafte znatno će promijeniti okruženje u djelatnosti maziva. Trendovi u procesu globalizacije glede vlasništva ne samo proizvođača maziva nego i ostalog dijela naftne industrije, a posebno

proizvođača sirovina-baznih ulja i aditiva za maziva, donijet će određene prednosti velikim organizacijama u naftnoj djelatnosti i djelatnosti maziva.

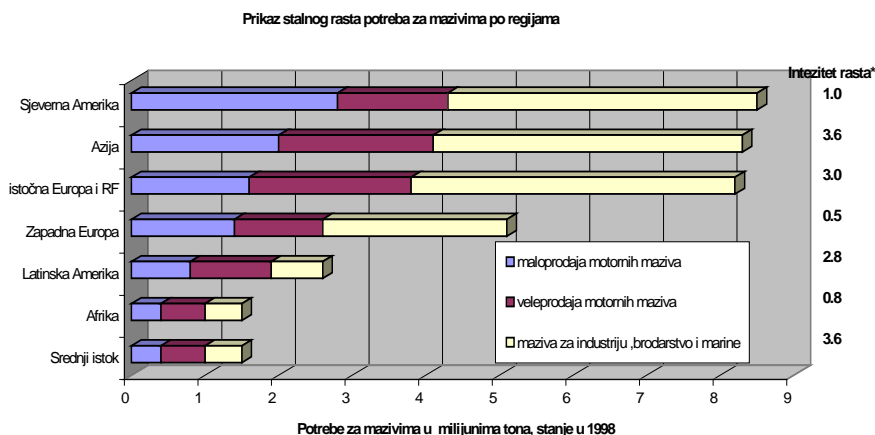
To će se u prvom redu odraziti na veće mogućnosti za: izbor različitih opcija kod izbora kanala prodaje, izbor načina distribucije proizvoda do krajnjih korisnika, promociju i izbor marke uz odabir optimiranog proizvodnog programa za pojedina tržišta radi ostvarenja najveće dobiti od ulaganja (*portfolio product management*¹).

Izbor najbolje opcije proizvodnje je rezultat poslovne strategije, uklopljene u sve strateške poslovne procese, da se na tržištu zauzme pozicija tvrtke koja ima najveći utjecaj, ugled i izbor prepoznatljivih marki maziva.

Internacionalna strategija lekcija je naučena

Budući da se tempo i smjer razvoja gospodarstva potpuno razlikuju od države do države ili regije, velike naftne tvrtke su u ovom slučaju naučile lekciju. Jedna od težih lekcija može se doživjeti ili naučiti na nekom velikom potencijalnom nacionalnom tržištu. Neke tvrtke prisutne na tom tržištu u jednom trenutku mogu imati velike gubitke. Ti gubici rezultat su ili loše procjene potrebnih troškova servisa kupaca i obradbe tržišta ili s druge strane, znatnog povećanja investicija u proizvodnju i distribuciju proizvoda do kupca koji premašuju planirane temeljene na prvobitnoj procjeni tržišta.

Slika 1:



* - Procjena za razdoblje 1997. - 2003.

Stvaranje temelja za rast profita na jednom tržištu zahtijeva strategije balansirana marke, tj. ponude proizvoda odgovarajuće razine kvalitete,

potrebnog komercijalnog programa proizvoda i dobrog pozicioniranja kanala prodaje uz dobro razumijevanje mentaliteta, uvjeta i specifičnosti pojedinog tržišta.

Globalno gledajući, raste broj konkurentskih tvrtki, proizvođača i/ili prodavača maziva, a potrebe za mazivima su trenutačno u stalnom porastu (slika 1).

Vrijednost i potencijal tržišta se povećava prema tome kako isporučitelji maziva guraju na tržište proizvode vrhunske kvalitete, ali u količinskom smislu najviše će se i dalje prodavati proizvodi niže razine kvalitete. Ovaj trend nastavit će se i u sljedećem stoljeću.

To znači da izgradnja značajne pozicije na tržištima zemalja u razvoju između ostalog zahtijeva lokalnu proizvodnju maziva niže razine kvalitete ili low-quality products (u literaturi i praksi još se koristi termin *fighting grade*) i isporuku proizvoda vrhunske i svjetski poznate i dokazane kvalitete tzv. premium global-branded products.

Postoje specijalizirane inženjerske tvrtke koje su u stanju dizajnirati bilo dijelove postrojenja bilo kompletne standardizirane automatizirane pogone za namješavanje maziva. Takvi standardizirani pogoni osiguravaju jednostavnu, troškovno-isplativu i fleksibilnu proizvodnju prije navedenih *fighting grade* maziva.

Stalna promjena odnosa na tržištu, statusa i broja konkurenata, razvoj tehnologije i promjene dominirajućih zahtjeva potrošača u SAD ima za posljedicu promjene u industriji maziva. Nakon 2002. godine ukupna potreba za mazivima smanjivat će se tempom od 1-2% na godinu. Osnovni razlog tome je posljedica razvoja novih konstrukcija i sve veće korištenje maziva koja osiguravaju produženi vijek izmjene.

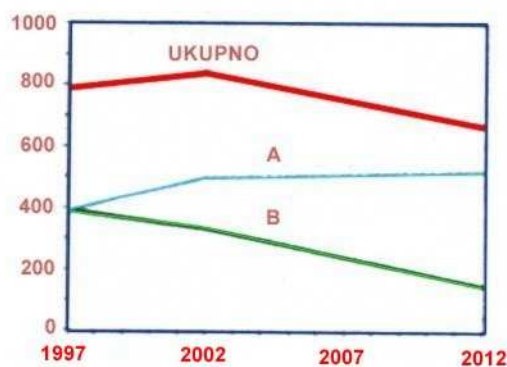
Postojeća raspodjela i udio na tržištu tvrtki koje prodaju maziva mijenjat će se i stalno rasti stopom od 2% svake godine, ali samo za one tvrtke koje su se u svojoj prodajnoj strategiji orijentirale na potrošače tipa učini-to-zamene (*Do-it-for-me sales*). Takvi krajnji korisnici preferiraju i zahtijevaju sve pogodnosti tehničkog servisa. U ovom trenutku model prodaje *Quick lubes*², dominira uglavnom u SAD i osigurava povećani profit u odnosu na prošlo razdoblje, a neoavisne tvrtke koje prodaju maziva putem ovog modela drže oko 70% prodaje ukupne količine motornih ulja i maziva za vozila što se vidi na slici 2.

Tip prodaje popularno nazvan *DIY*⁶ tj. *Do-it-yourself sales* gdje kupac sam traži i nabavlja mazivo u stalnom je padu, a taj trend će se i nastaviti što se

vidi i na dijagramu koji prikazuje procjene trenda prodaje i načina prodaje maziva za vozila u SAD pod utjecajem promjena tehnologija i zahtjeva korisnika.

Međutim, stalno će rasti prodaja tzv. originalnih ulja tj. ulja koja se prodaju pod imenom originalnih proizvođača vozila i opreme za vozila (OEM³) kao što su u SAD: Ford, General Motors i Chrysler, a posebno onda kad se zastupstva ovih tvrtki povežu ili grade na istoj lokaciji ili nastupaju zajedno s tvrtkama koje prodaju maziva modelom Quick Lubes.

Slika 2: Procjena trenda prodaje i načina prodaje maziva i tekućina za vozila



- A Trend prodaje tipa *Quick lubes*
- B Trend maloprodaje maziva za vozila tipa DIY

U SAD, ali i u Europi postojeći proizvodni kapaciteti su znatno iznad potrebnih što će ograničiti investicije u poboljšanje tehnologije proizvodnje i povećati pritisak na postojeće tehnološke mogućnosti proizvodnje. Većina većih i srednjih proizvođača maziva mora biti vrlo fleksibilna ukoliko se želi održati u nesmiljenoj tržišnoj utakmici. Ta borba za preživljavanje odvijat će se, s jedne strane na onom segmentu tržišta, tj. kod kupaca koji žele ili moraju nabaviti mazivo s markom, ali isto tako kod prodaje maziva bez marke, s druge strane nastavit će se utakmica u području realizacije što bolje organizirane i tehnološki usavršene proizvodnje. Trenutačno bez trgovačke marke proizvodi zauzimaju oko 2-3% postojećeg tržišta, a što se tiče načina prodaje, 8-9% maziva koje se proda po modelu DIY su maziva koja nemaju poznatu marku.

Industrija maziva danas

Različite dimenzije i uvjeti poslovanja utječu na fleksibilnost, operativnost i općenito tehnološke mogućnosti proizvodnje. Najveću važnost ima izbor formulacija i tehnologija proizvodnje i optimiranog programa proizvoda temeljem postojećih uvjeta i specifičnosti tržišta, ali isto tako i ciklusa prodaje jednog ili više proizvoda u velikim serijama te struktura cijena na jednom tržištu.

Na jednom razvijenom tržištu kao što su SAD i zemlje zapadne Europe, organiziranost tvrtke i utjecaj novih specifikacija kvalitete vrhunskih top-proizvoda usmjeravaju tvrtku na ubrzani razvoj formulacija proizvoda.

Kako tvrtka-proizvođač maziva sve više želi promijeniti svoj položaj na atraktivnim segmentima tržišta ili preuzeti, tj. dominirati određenim kanalima prodaje, tako i proizvodnja mora istovremeno odgovoriti, tj. prilagoditi se promjeni programa proizvodnje, količini proizvodnje i zahtjevima i uvjetima isporuke konačnog proizvoda. Rukovoditelji proizvodnje moraju se uhvatiti u koštac s činjenicom povećanog broja različitih tipova sirovina koje se moraju skladištiti u različitim uvjetima, povećanim gubitkom kod svakog proizvoda, smanjenom efikasnošću procesa namješavanja, učestalim i povećanim izmjenama planova proizvodnje, obveznim praćenjem cijena koštanja proizvoda, tj. troškovima izrade proizvoda i troškovima pakiranja, uvjetima i troškovima skladištenja gotovih proizvoda na veliko i konačno troškovima inventura i provjere kvalitete.

Za usporedbu danas jedan od vodećih blendinga maziva u SAD proizvodi i isporučuje 2500 različitih komercijalnih proizvoda u ukupnoj količini 90 milijuna galona⁴ (340,9 milijuna litara) maziva godišnje. Valja reći da ovakav tip blendinga posjeduje sofisticirano skladište za bazna ulja i aditive, dobro organiziranu i mehaniziranu manipulaciju proizvoda na skladištu, spremnike za automatiziranu doradu proizvodnih šarži, sposobnost pripremanja *premixa*⁵, veliki broj različitih procesnih posuda za namješavanje kao i mogućnost in-line proizvodnje maziva.

Blending plant ili pogon za namješavanje maziva ima također mogućnost punjenja gotovih proizvoda-maziva u autocisterne kao i automatiziranu liniju za punjenje u višenamjenske spremnike za privremeno skladištenje ili transport, limene bačve i bačvice, pakiranja koja idu na palete, te konačno sitnu ambalažu od cca 1 i 3,7854 litre. Skladištenje i isporuka uključuje mogućnost pojedinačne isporuke proizvoda kao i većih količina pomoću posebnih viličara.

Na tržištima u razvoju ponekad su mogućnosti integriranja u lanac isporuke vrlo manjkave. Oprema je često ili vrlo stara ili vrlo nova. Jedan tipičan veći proizvodni pogon-blending može isporučiti 200-300 proizvoda s ukupnom godišnjom količinom od 50 milijuna galona (otprilike 200.000 tona). Zbog nižih troškova laboratorija, manjih programa proizvoda i izrazitog naglaska na tzv. šaržnoj proizvodnji proizvodni pogon ima manji kapacitet skladištenja baznih ulja i aditiva, nekoliko proizvodnih posuda i općenito nema tehnologiju proizvodnje tipa in-line.

U takvim okolnostima pravi je izazov za takvu industriju maziva procijeniti i saznati ukupne troškove proizvodnje koji mogu biti temelj za procjenu i donošenje odluke o investicijama u opremu i pogone blendinga. Optimirano planiranje realizacije pakiranja, skladištenja i isporuke vrlo je osjetljivo na promjenu broja ili tipa jedinica za pakiranje. Kako broj različitih tipova-jedinica pakiranja raste, tako rastu troškovi zbog promjene procesa proizvodnje, gubici tijekom proizvodnje kao i troškovi nadgledanja i kontrole gotovih proizvoda.

Buduća rješenja u djelatnosti proizvodnje maziva

Izbor najbolje opcije proizvodnje naći će se pažljivom analizom mogućih varijanti u sklopu zadanih poslovnih ciljeva. Postoji nekoliko potencijalnih tehnika rješavanja koje su na raspolaganju proizvođačima maziva s ciljem postizanja ili provedbe proizvodnje s najmanjim mogućim ukupnim troškovima pojedinog proizvoda.

Poboljšanje učinkovitosti poslovanja

U sadašnjim uvjetima tržišnog poslovanja, proizvodnja je uslužna djelatnost, pa je postizanje najvišeg stupnja učinkovitosti imperativ ukoliko se želi ostati konkurentan tj. preživjeti na tržištu. Ključ za to su spoznaje o tome kako mora funkcionirati postojeća oprema tj. tehnologija i organizacija proizvodnje prema zahtjevima tržišta usporedno s agresivnim i kontinuiranim programom unapređenja tehnologije i organizacije proizvodnje.

Tehnika integracije kanala nabave i osiguranja sirovina

Strateški cilj jedne velike kompanije mora biti usredotočen na temeljne nadležnosti, organizaciju, a prema važnim primarnim djelatnostima s osnovnim ciljem podizanja stupnja povezanosti između dobavljača sirovina, proizvodnje i krajnjih korisnika na višu razinu.

Rješavanje uskih grla i poboljšanje fleksibilnosti proizvodnje

Sve dok su ograničene mogućnosti ulaganja u tržište, s velikom koncentracijom konkurentskih kompanija koje se bore za svoju poziciju, potrebno je razraditi taktiku optimalnog investiranja u povećanje proizvodnosti, fleksibilnosti proizvodnje, kapacitete pogona ili automatizaciju proizvodnje ukoliko se žele zadržati one prednosti koje neka kompanija ima u odnosu na ostale.

Iskorištavanje postojećih pogodnosti

Vrhunska proizvodnja ovisi o najpovoljnijem odnosu svih parametara a posebno glede utjecaja ukupnog volumena proizvodnje, troškova isporuke i proizvodnih mogućnosti. Kako se lista proizvoda koje tržište traži i uvjeti na tržištu mijenjaju, tako se i organizacija proizvodnje mora prilagoditi kako bi osigurala najmanje troškove proizvodnje-

Dovođenje proizvodnje u optimalno stanje

U nekoliko sljedećih godina će učinak nove strategije poslovanja s ciljem uspostavljanja ravnoteže između ciljeva kompanije i postojećih tržišnih uvjeta dovesti do prestanka postojanja nekih tvrtki i pojave dvije grupe proizvođača maziva.

Prvu grupu sačinjavat će kompanije koje pokrivaju sva svjetska tržišta ali i regionalne tvrtke koje osim vlastite proizvodnje imaju sve ostale potrebne djelatnosti unutar tvrtke, kao što je primjenski razvoj, kontrolni laboratorij, primjenska služba, sustav distribucije proizvoda, promotivne aktivnosti koje osiguravaju unutar tvrtke potrebnu podršku poslovnim aktivnostima čiji je cilj prodaja uz povećanje profita. Ovo će racionalizirati proces proizvodnje maziva, pakiranja i distribucije, poboljšati fleksibilnost proizvodnje preko automatizacije procesa i programiranja proizvodnje, te optimiranja troškova dobavljanja sirovina. Takve tvrtke će uspostaviti čvrstu vezu između planiranja proizvodnje i upravljanja asortimanom proizvoda za tržište kako bi se iz takve integracije izvuklo što više pogodnosti.

U **drugu grupu** spadaju tipične nacionalne tvrtke ili kompanije kod kojih ili ne postoji ili nisu razvijene sve potrebne djelatnosti koje bi podržale proizvodnju i prodaju, a katkad ne postoji ni primjenski razvoj. S druge strane često ni tehnološke mogućnosti proizvodnje nisu velike. Takve će tvrtke ukinuti vlastitu proizvodnju i u budućnosti će ovisiti o gostoljubivosti ostalih proizvođača maziva. Gostoljubivost će se iskazivati na različite načine raznim

načinima udruživanja zbog zajedničke proizvodnje i poslovne suradnje čiji će cilj biti osiguranje najnižih mogućih troškova proizvodnje za određeno tržište.

Iako će tvrtkama koje imaju već dugo vremena naslijeđenu proizvodnju, biti jako teško napustiti je, one će biti sposobne da preusmjere svoje kapacitete u područja specifičnih aktivnosti i vrijednosti, kao što su distribucija i stvaranje marke.

Izazov da se istovremeno zadovolje zahtjevi lokalnog tržišta stvarajući i održavajući pri tom modernu, prilagođenu i efikasnu organizaciju bitno će utjecati na proizvođače maziva u predvidivoj budućnosti.

Promjene u zahtjevima i struktura kompanije će ponekad još jednom zajedno djelovati u smislu mijenjanja poslovne strategije u situacijama dok ona učvršćuje svoj identitet na razini lokalnih potrošača. Da bi neka kompanija postigla izraženiji uspjeh, bolje je iskoristiti sve prednosti intenziviranog procesa globalizacije unutar industrije maziva.

Zaključne napomene:

1. Prodaja maziva i dalje je jedan od najprofitabilnijih poslova u naftnoj industriji.
2. Velike globalne tvrtke-proizvođači maziva završile su fazu prvih osvajanja sekundarnih tržišta uz nametanje svoje poznate globalne marke. Naučile su lekciju, tj. nisu zadovoljne ostvarenim profitom u odnosu na investicije.
3. U sljedećoj fazi napast će u komercijalnom i količinskom smislu znatno veće tržište, tj. prodaju proizvoda bez zaštićenog trgovačkog imena, dakle, maziva niže kvalitete, bez referenci i dokaza kvalitete, ali niže cijene.
4. Radi sniženja troškova transporta i povećanja konkurentnosti, intenzivirat će se otvaranje manjih specijaliziranih automatiziranih mješaonica koje će uz relativno male troškove osiguravati konkurentnu cijenu i potreban volumen proizvodnje. To znači da se će se većina postojećih zastarjelih proizvodnji maziva na tržištima u razvoju zatvoriti u integracijskim procesima tijekom globalizacije naftne industrije.

Male tvrtke-proizvođači maziva koje pokrivaju regionalna ili nacionalna tržišta osim navedenih tehnika preživljavanja moraju imati na umu sljedeće:

1. I dalje se mora raditi na podizanju vrijednosti domaćeg tržišta radi izvlačenja veće dobiti korištenjem postojeće pozicije putem portfolio product managementa s opće prihvaćenom strategijom daljnjeg razvoja i promocije maziva vrhunske kvalitete na tržištu, ali i uz prilagođavanje

- postojećeg i programa maziva niže kvalitete i konkurentne cijene zahtjevima tržišta.
2. Intenzivirati procese reorganizacije tvrtke s ciljem integriranja, razvoja i prilagođavanja svih aktivnosti na poboljšanju prepoznatljive i jedinstvene djelatnosti maziva u cilju ostvarenja još većeg profita. To ponajprije znači «ne-ukidanje» primarnih djelatnosti: proizvodnje i primjenskog razvoja i naglaska na maksimalnom korištenju ostalih postojećih aktivnosti (tehnički servis, distribucija, promocija maziva, itd.). Ovo je posebno važno jer je vrlo znakovito što poštovana autorica vrlo malo govori o značaju, troškovima i utjecaju na krajnji profit upravo onih djelatnosti (logistika, primjenski servis, usluge laboratorija krajnjim korisnicima, itd.) koje su za nedomesticilne tvrtke troškovno jako neisplative, tj. vrlo te direktno utječu na konkurentnost proizvoda i poziciju tvrtke na određenom tržištu.
 3. U tipično troškovno slabo kontroliranoj proizvodnji uz relativno ili jako zastarjelu tehnologiju i višak zaposlenih, trebat će neodložni i bolni medicinski rezovi u pitanju zaposlenih i neodgovarajuće organizacije, praćenja troškova. Hrabri i neodložni ulazak, kako se spominje u članku, u modernizaciju i automatizaciju proizvodnje je drugi *conditio sine qua non*. Obrazloženja i tehnike navedeni su u članku.
 4. U budućim i neizbježnim integracijskim procesima menadžment kompanije mora pažljivo izabrati buduće partnere imajući na umu da u takvom partnerstvu ne ovisi previše o partnerovoj gostoljubivosti. Bolje je, naime, sklopiti brak s partnerom koji ima tzv. komparativnih prednosti. Na primjer, nema svoju proizvodnju ali kontrolira neko interesantno tržište (odnos INA - PETROL iz Slovenije, npr.) Također, ako kod dvije tvrtke dubljom analizom shvate da postoje prostor u postojećim programima proizvoda i/ili sirovina u obje tvrtke koji se nadopunjuju, onda bi takva integracija uz određenu racionalizaciju mogla osigurati povećanje profita za obje tvrtke ili barem zadržavanje prihvatljive pozicije na tržištu.
 5. U članku su između ostalog naglašeni imperativi za proizvodnju kao što su fleksibilnost, isporuka «on time» i općenito brzi odgovori zahtjevima tržišta. Zapravo, ako se pažljivo čita između redova, onda je to poruka proizvodnji u stilu Odluka o ukidanju ili opstanku neke proizvodnje primarno je u rukama onih koji upravljaju proizvodnjom, a ne u nezaustavljivim integracijskim, tj. globalizacijskim procesima.

- ¹ **product portofolio managment**, jedno od najvažnijih oruđa strateškog upravljanja. Razvila ga je Bostonska konzultantska skupina. Analiza portfolija proizvoda koristi se matričnom formom za istraživanje međudnosa tržišta prema tržišnom rastu (stopa rasta poslovne djelatnosti) na jednoj osi, i relativnom tržišnom udjelu (relativni konkurentski položaj) na drugoj osi. Rabe se dvije skupine modela portfolija proizvoda: 1. modela utemeljenih u proizvodu i 2. financijski usmjerenih modela. Izvor: *Ekonomski leksikon*.
- ² **Quick Lubes**, specifičan model – kanal prodaje maziva i tekućina za vozila u SAD koji postoji već 10-ak godina. Za sad se još nije ustalio u razvijenim zemljama Europe iako postoje pokušaji. Koncept prodaje temelji se na prodaji svih tipova maziva i srodnih proizvoda primarno za osobna vozila na specijalno uređenoj lokaciji koja osim standardne benzinske postaje s prodajom robe široke potrošnje ima i servis za održavanje vozila kao i praonicu. Vlasniku vozila osigurava se prostor za odmor uz osvježavajuće napitke ili sendviče. Ovaj model temelji se na provođenju kompletnog servisa vozila s naglaskom na brzom zamjeni maziva koja traje manje od oko 5-6 minuta. Ovaj model uključuje veći broj djelatnika od kojih svaki obavlja usko specijalizirani posao.
- ³ **OEM, Original Equipment Manufacturers**, konstruktori i proizvođači vozila, opreme za vozila, ali općenito i industrijskih uređaja i opreme. Postoji podjela na japanske OEM, američke OEM i europske OEM, uglavnom zbog sukladnosti pojedinih industrija po regionalnom principu organizacije strukovnih udruženja, specifikacija, zajedničkih poslovnih strategija i sl.
- ⁴ **Gallon**, standardni američki= 3,7854 litre
- ⁵ **Premix, preblend**, dobro izmiješana smjesa baznih ulja i izrazito veće koncentracije aditiva ili paketa aditiva u odnosu na koncentraciju dopuštenu formulacijom. Prednost ove tehnologije je da se po potrebi može iz premiksa napraviti miješanjem s ostatkom predviđene količine baznog ulja ili smjese baznog ulja potrebna količina gotovog proizvoda, a u nekim slučajevima čak i različite gradacije viskoznosti konačnog proizvoda-maziva.
- ⁶ **DIY, Do-it-yourself sales**, u SAD i američkom govornom području način je prodaje maziva najprije u sitnom pakiranju na različitim lokacijama, npr. na benzinskim crpkama ili u specijaliziranim trgovinama. Kupac samostalno odlučuje o izboru tipa i kvalitete maziva, ali ne dobiva nikakvu stručnu preporuku ili tehnički servis. U engleskom govornom području (U.K.) adekvatni termin je retail market sales, a kod nas maloprodaja maziva.

Priredio Robert Mandaković