

# MENADŽER PROIZVODA I ŽIVOTNI CIKLUS PROIZVODA NA TRŽIŠTU

Datum prijave: 31.7.2013.

Datum prihvatanja: 22.11.2013.

UDK 658:007

Stručni rad

Doc. dr. sc. Stanislav Nakić

Uzarići 202, Široki Brijeg, BiH

Tel. ++387 63 368 380; Fax: ++387 39 701 703

E-mail: agent@tel.net.ba

**SAŽETAK** - Ovaj rad se temelji na kritici klasično shvaćenog koncepta menadžera proizvoda u marketinškoj organizaciji. Umjesto njega razmatra se i predlaže model u kojem se menadžer proizvoda promatra kroz faze životnog ciklusa proizvoda na tržištu. Svaka faza (uvođenje, rast, zrelost, povlačenje) ima svoje specifičnosti, pravila i zahtjeve i za svaku od njih je potreban novi tip menadžera proizvoda. Pri tom se misli na karakter ličnosti menadžera, specifična znanja i iskustva koja ima u toj fazi upravljanja proizvodom. Teško je prihvatiti da jedan te isti menadžer proizvoda može s istom pretpostavljenom uspješnošću voditi isti proizvod kroz sve njegove faze. Umjesto toga u ovom radu se sugerira i predlaže s ciljem poboljšanja učinkovitosti organizacije da svakom fazom životnog ciklusa proizvoda na tržištu upravlja odgovarajući (u biti novi) menadžer proizvoda. Prema Zueberbuechlerovom pristupu i profilima menadžera, definira se: pionir za fazu uvođenja, maher za fazu rasta, strateg za fazu zrelosti i trener za fazu povlačenja proizvoda s tržišta. Ovaj model upravljanja na odgovarajući način ukazuje na svu složenost modela organizacije u marketingu, jer stavlja naglasak na upravljanje proizvodom kroz njegov životni ciklus na tržištu i negira pojednostavljujući karakter klasičnih modela.

**Ključne riječi:** menadžer proizvoda; životni ciklus proizvoda; organizacija

**ABSTRACT** - This work is based on criticism against classically understood concept of product manager in a marketing organization. Model in which product manager is being observed through phases of product life cycle on the market is suggested instead.

Each phase (initiation, growth, maturity, withdrawal) has its specific qualities, rules and demands and for each of them a new type of product manager is required. In this matter manager's character and specific knowledge and experiences he possesses at this stage of product management are meant.

It is hard to accept that one and the same product manager is able to lead one product through all its phases with the same presumed level of success. Instead of it, in this work it is suggested, with the goal of organization's efficacy improvement, that each phase of product life cycle on the market should be managed by adequate (in fact new) product manager.

According to Zueberbuechler's approach and manager profiles, pioneer for the phase of introduction, operator for the phase of growth, strategist for the phase of maturity and coach for the phase of withdrawal from the market are being defined. In a certain way, this model of management points to all the complexity of organization model in marketing because it stresses product management through its life cycle on the market and negates the simplifying character of classic models.

**Keywords:** product manager; product life cycle; organization

## 1. UVOD

Vođenje organizacije je oduvijek bila aktualna tema u menadžmentu. Mnogi su radovi napisani i objavljeni u tome području. Mintzberg i Waters su definirali osam profila vođe: tribunalni, egzistencijalni, konformistički, egocentrični i sociometrijski (Mintzberg, 1985:257-273). Adizes menadžere prikazuje kroz ovlaštenje, moć i utjecaj (API) (Adizes, 1988). Brekić daje pregled tipologije menadžera i naglašava MBO model vođenja (Brekić, 1994:22-29). Zanimljivo je da je vođenje organizacije najčešće tematski obrađivano na korporativnoj razini. Malo je radova koji su ovaj segment menadžmenta, pa time i marketing menadžmenta razmatrali na funkcijskoj razini. Ovaj rad je pokušaj da se vođenje kao funkcija menadžmenta obradi sa stajališta funkcije marketinga i to na primjeru upravljanja proizvodom (menadžmentu proizvoda).

Za razliku od jedinstvenih kriterija za uspješnost menadžera pa i menadžera proizvoda, u novije vrijeme se sve više javljaju radovi koji ukazuju na neminovnost diferenciranog pristupa ovom stajalištu. Jedan broj autora kao na primjer Zueberbuechler, zahtjeve za uspješnost menadžera dovodi u vezu sa životnim ciklusom poduzeća (Zueberbuechler, 1880). Ovakva razmišljanja nastoje za svaku razvojnu fazu poduzeća odrediti i predložiti zaseban tip i profil menadžera koji bi s odgovarajućim osobinama mogao najdjelotvornije upravljati fazom u kojoj se to poduzeće nalazi.

Promatrajući odnose dviju varijabli: rizika i procesa poslovnog odlučivanja s intenzitetima, Zueberbuechler je identificirao, a potom i definirao četiri osnovna tipa menadžera

1. 11.) četiri osnovna tipa menadžera (slika 1.).

Slika 1.: Tipologija marketing menadžera

PROCES ODLUČIVANJA	Brz	I. faza Uvođenje PIONIR	II. faza Rast MAHER
	Spor	III. faza Zrelost STRATEG	IV. faza Opadanje TRENER
		Visok	Nizak
		RIZIK	

Izvor: (prilagođeno prema: Zueberbuechler M.:  
»Wer sind die erfolgreichen Unternehmern«,  
Management Zeitschrift, Nr. 4/1990.)

U fazi osnivanja poduzeća koju karakterizira potreba ulaska u visoki rizik, ali i brzo donošenje različitih odluka, najdjelotvorniji je tip menadžera nazvan pionir. Osim osnovnih zahtjeva koji ga karakteriziraju, tj. da brzo donosi odluke i da je spreman ulaziti u veliki rizik, ovaj tip menadžera mora biti nositelj brojnih ideja i inovativnih procesa, ali isto tako i sposoban da sa svojim idejama i vizijama oduševljava svoje suradnike i uvjeri ih da u njima participiraju.

Kada poduzeće iz osnivanja dođe u fazu njegova polaganog rasta, umjesto pionira, na scenu stupa menadžer tipa maher. Ovaj tip, slično pioniru, donosi odluke brzo, ali se sada zbog ulaska poduzeća u fazu rasta smanjuje potreba za visokim rizikom. Uz nizak rizik i brzo odlučivanje i maheri moraju imati visok stupanj inicijative, komunikativnosti, pronicljivosti, te sposobnosti predviđanja i usmjeravanja razvojnih tijekova. Oni moraju imati izražene organizatorske sposobnosti (aktivnu usmjerenost, autoritativnost, smisao za suradnju itd.), ali pri tome moraju prednjačiti i osobnim primjerom biti ispred drugih. Za razliku od pionira, oni nemaju puno smisla za kreaciju novog i u osluškivanju većih, strateški važnih promjena. Stoga na onom stupnju kada poduzeće počne ulaziti iz faze rasta u fazu zrelosti treba na scenu stupiti menadžer tipa strateg.

Smisao, dakle, cjelokupnog koncepta menadžmenta po ovim postavkama je u dovođenju u uzajamnu ovisnost faze razvoja u kojoj se odnosno poduzeće nalazi s jedne i karakteristika, tj. osobina menadžera s druge strane koje su potrebne da bi se što uspješnije odvijao razvoj tog poduzeća.

Strateg inače ne smije biti brz u odlučivanju, već maštovit, pronicljiv, strpljiv, sistematičan i kreativan mislilac. A s druge strane, zbog stanja

poduzeća, on mora slično kao i pionir, ulaziti često u zone visokog rizika pri donošenju svojih odluka. Da bi uspio spojiti sporost donošenja odluka i usvajanje visokog rizika, strateg mora pored navedenih osobina imati razvijen pogled i orijentaciju u budućnost.

U fazi opadanja životnog ciklusa poduzeća, najprimjereniji tip menadžera je trener. Njega odlikuje sporost odlučivanja, ali i nizak nivo rizika u donošenju odluka. Osim komunikativnosti, mora posjedovati odlučnost, te elemente visoke motivacije i smisao za koordinaciju odluka i akcija. Nadalje, mora posjedovati izraženu emocionalnu dimenziju svoje ličnosti s naglašenim karizmatičkim osobinama. U pravilu to su izraženi realisti.

## 2. KONCEPT ŽIVOTNOG CIKLUSA PROIZVODA NA TRŽIŠTU I UPRAVLJANJE PROIZVODOM

Vjerojatno i ne postoji udžbenik marketinga koji u manjem ili većem opsegu ne obrađuje koncept životnog ciklusa proizvoda na tržištu (Product life cycle -PLC).<sup>1</sup> Rijetko je, međutim, koja oblast tako dugo determinirana u marketinškim krugovima, a da je još uvijek sa statusom otvorenog, nedovoljno definiranog pa time i nedovoljno poznatog i istraženog područja. U tome su dominantna dva krupna pitanja. Prvo - teoretska uopćenost i neusuglašenost u vezi osnovnih elemenata tog ciklusa kao što su: broj faza ciklusa, njihov nastup, međusobna uvjetovanost, trajanje, čimbenici uvjetovanja, faze itd. Drugo pitanje je svrshodnost i praktična upotrebljivost te koncepcije i vezano uz to pitanje implikacije spoznaja u marketingu, posebno marketing strategijama (Kotler, 1988:361-393).

Koncept životnog ciklusa proizvoda bi mogao realno imati još jednu svoju veliku vrijednost. To je njegova implikacija na upravljanje marketingom i marketing organizacijom.

Koncept životnog ciklusa poduzeća kako ga je predočio Zueberbuechler nije u suštini ništa drugo do zbroj životnih ciklusa proizvoda ili usluga njegova tržišnog programa. Jedan od aspekata neadekvatnog i nepotpunog korištenja PLC koncepta u marketinški usmjerenim poduzećima nalazi se, između ostalog, i u sustavu menadžmenta i marketing menadžmenta. Zbog podcijenjenosti značenja i vrijednost PLC koncepta i njegova svodjenja na teoretska uobličavanja i margine realnosti, jedan te isti marketing menadžer upravlja proizvodom, grupom proizvoda pa i cijelim programom od trenutka uvođenja pa sve do njegova povlačenja s tržišta.

<sup>1</sup> Koncepcija o životnom ciklusu poduzeća ima dosta zagovornika. Vidjeti npr. Arthur D. Little: **A Management System for 1980's**, CA, San Francisco, 1990.

Pojedine faze životnog ciklusa proizvoda imaju u marketingu manje - više definirano mjesto i značenje, svoju strategijsku vrijednost i dimenziju. Zaboravlja se pri tome da je za svaku fazu i njezino uspješno odvijanje neminovno pored spoznaja o njoj samoj imati na čelu organizacije marketinga osobu koja će sa svojim ukupnim karakteristikama biti u korelaciji sa zahtjevima te PLC faze.

U fazi uvođenja proizvoda na tržište zahtjevi su brojni. Potrebno je publicirati vijesti o pojavi tog proizvoda na tržištu; pripremiti prikaze o vrijednosti proizvoda i usmjeriti ih putem promocije u odgovarajuće medije; upoznati potrošače s proizvodom; uvjeriti ih u odlike tog proizvoda; navesti ih da probaju taj proizvod; uspostaviti suradnju s maloprodajnom mrežom i uopće s distribucijom proizvoda i učiniti još puno toga da bi proizvod, još uvijek s velikim rizikom, opstao na tržištu.

To su specifični zadaci pred marketing organizacijom i ne može biti irelevantno hoće li tom fazom upravljati bilo tko od četiri tipa marketing menadžera. Za razliku od preostala tri, pionir prema svim nabrojanim značajkama ima daleko više komparativnih prednosti i daje određenu garanciju da se taj proizvod može, promatrano s aspekta upravljanja, održati na tržištu i dovesti do faze kada prodaja tog proizvoda započinje bilježiti značajniji rast. Sa svojim općim karakteristikama: upornošću, odlučnošću, inovativnošću, inicijativom, te oduševljavanjem idejama jedino ovaj tip menadžera može lakše preuzimati i ulaziti u rizik i donositi odluke u kratkom roku što se nerijetko i traži u ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda na tržištu.

Sa svojim osobinama maher dolazi do punog izražaja u fazi rasta gdje reagira odlučno, ali sa smanjenim stupnjem u percipiranju i prihvaćanju rizika. Uz ostale elemente svoje ličnosti koje smo izložili, on može sa pretpostavljenom uspješnošću odgovoriti na brojne zahtjeve koji sačinjavaju fazu rasta: organizirati susrete prodajnog osoblja; akcentirati poticajnu propagandu na veću upotrebu proizvoda; organizirati nagradne igre i natjecanja za potrošače; otkrivati nove tržišne segmente; proširivati mrežu distribucije; organizirati savjetovanja potencijalnih kupaca; raditi na prodiranju na nova prodajna mjesta; poticati na veću upotrebu proizvoda i na veću frekvenciju kupnje, kao i čitav niz drugih i specifičnih zahtjeva koje smo tek pokušali općenito nabrojiti u priloženom tabelarnom pregledu.

Ukoliko bi ovom fazom upravljao pionir unoseći svoj, makar i skriveni individualizam, nijansiranu bezobzirnost, i koji je u vječnom traganju za nečim novim, a uz to i netolerantan, vjerojatno bi i samim tim omeo tijekove pridobivanja i značajnijeg osvajanja novih segmenata kupaca i distribucijske mreže.

To je još jedna potvrda da ga s prestankom faze uvođenja nužno treba zamijeniti s novim tipom

menadžera koji će sa svojim ukupnim osobinama biti primjereniji ovoj fazi - tipom mahera.

Faza zrelosti proizvoda znak je za marketing organizaciju da mora preispitati, a potom i revidirati svoju strategiju. To znači da treba nastojati više nego ikada ranije zadržati postojeće kupce što duže, preobražavati kolebljive nekorisnike u korisnike proizvoda, otkrivati nove tržišne segmente i privlačiti kupce od konkurencije. U tome smjeru potrebno je otkriti nova područja upotrebe proizvoda, poboljšati funkcionalne osobine proizvoda, pakiranje i dizajn; sniziti cijenu proizvodu, utjecati na potrošnju izvan sezone ukoliko je proizvod sezonskog karaktera itd. Da bi se sve to postiglo pred marketing organizacijom je obveza izrade djelotvornog promotivnog programa koji bi u minimalnim naznakama trebao sadržavati: podsjećajuću propagandu na upotrebu proizvoda, program razvijanja pomoći prodajnog osoblja kupcima u otklanjanju sumnji koje se polako počinju javljati u proizvod zbog javljanja novih konkurentskih proizvoda na tržištu; premiranje potrošača; dijeljenje darova novim potrošačima; informativnu propagandu o novim ili poboljšanim karakteristikama postojećeg proizvoda i cijeli niz različitih drugih aktivnosti.

Maheru nedostaje osobina vizionara, misaonog kreativca, te uopće nemirnog tragača za nečim novim i nepoznatim. Nedostaje mu snaga i spremnost da donese jednu takvu odluku koja u sebi nosi visoki rizik. Takve osobine koje bi mogle zadovoljiti zahtjevima ove faze životnog ciklusa proizvoda posjeduju pionir i strateg. Pionir ima skoro sve nabrojane osobine, no njemu nedostaje višu razinu kreativnog razmišljanja pa time nema niti veću sposobnost da sagleda buduće tržište proizvoda i trasira odgovarajuću orijentaciju primjenu ovoj fazi. Iako je pun novih ideja i zamisli koje su bitne u ovoj fazi, on zbog izraženog individualizma i egocentrizma nije baš sklon timskom radu koji je ovdje i te kako potreban. Osim toga poduzeće je već do sada uložilo puno sredstava i napora u proizvod te ne bi smjelo dopustiti u fazi kada se iz proizvoda izvlači ili nastoji izvući maksimalna dobit, da na čelu te marketing organizacije bude osoba koja u sebi ima pomalo netolerantnu dozu avanturističke strasti.

Strateg je osoba koja posjeduje sve osobine pionira koje su poželjne za ovu fazu, ali ima i one osobine koje pionir nema, a bez kojih bi uspješnost faze zrelosti s ovog aspekta bila diskutabilna. Zbog relativno dužeg trajanja zrelosti od bilo koje druge faze, barem u teoretskim postavkama, ali i zahtjevnih osobina, stratega u pravilu ima znatno manje na tržištu rada nego što je to slučaj s ostalim tipovima marketing menadžera.

I konačno, proizvod dolazi u svoju posljednju fazu kada njegova prodaja korak po korak otpočinje

putanju svog zalaska. Marketing organizacija kao sustav i tu mora djelovati odlučno i pravovremeno u skladu s procjenama pozicije proizvoda na tržištu. Ovoj fazi životnog ciklusa proizvoda najprimjereniji je po svojim osobinama tip menadžera kojeg označavamo kao trenera. Kao što mu i sam naziv kazuje, on na neki način trenira izdržljivost proizvoda na tržištu do njegova povlačenja. Za razliku od svih iznijetih tipova marketing menadžera, ovaj tip posjeduje jednu vrlo zanimljivu karakteristiku koja je na određen način vrijedna, a to je emocionalnost.

On mora poduzimati niz različitih aktivnosti kao što su: promocija usmjerena na podsjećanje potrošača na upotrebu proizvoda; pružanje sugestija za dodatne proizvode i rezervne dijelove; organizacija prodajnog osoblja da pomogne kupcima u otklanjanju sumnji i primjedbi na proizvod; donošenje odluke o odbacivanju segmenata manje značajnih kupaca; predlaganje ulaganja na tržišta s još uvijek stabilnom potražnjom; organizacija promotivnih aktivnosti vezano uz povlačenje proizvoda s tržišta i konačno - povlačenje proizvoda s tržišta.

**TABLICA 1: Povezanost karakteristika menadžera proizvoda i životnog ciklusa proizvoda na tržištu**

Faza ciklusa i tip menadžera	Karakteristike ličnosti menadžera	Zahtjevi PLC faze	Menadžerski zahtjevi
Faza uvođenja PIONIR	Sposobnost oduševljavanja idejama Vizionarstvo Upornost Odlučnost Sposobnost ulaska u rizik Inovativnost Inicijativa Sposobnost uočavanja tijekova	Publiciranje vijesti o pojavi novog proizvoda na tržištu Priprema prikaza o vrijednosti proizvoda za promociju Dijeljenje besplatnih uzoraka potrošačima Upoznavanje potrošača s proizvodom Uvjeravanje potrošača u odlike proizvoda Navođenje potrošača da probaju proizvod Poticanje maloprodajne mreže da prihvati proizvod	Jesi li zapažen? Izgrađuj odnose s javnošću! Uči! Budi odlučan! Budi uporan! Budi kritičan! Izražavaj optimizam!
Faza rasta MAHER	Inicijativa Realizator Sposobnost usmjeravanja Analitičar Odlučnost Svrshodan Radinost Komunikativan Pronicljiv	Organiziranje susreta prodajnog osoblja s kupcima Poticajna propaganda na veću upotrebu proizvoda Organizacija nagradnih igara za potrošače Uvođenje novih karakteristika proizvoda Poboljšanja kvalitete Otkrivanje novih tržišnih segmenata Širenje mreže distribucije Poticanje interesa za proizvodom Poticanje trgovine za držanje većih zaliha proizvoda Organizacija savjetovanja potencijalnih kupaca Prodiranje na nova prodajna mjesta Poticanje kupaca na veće korištenje proizvoda Poticanje na češću kupovinu Propaganda uvjeravanja Razvijanje selektivne potražnje	Budi kompromisan! Ne opuštaj se! Pazi na vrijeme! Jesu li potrebne promjene? Budi fleksibilan! Prihvati suradnike! Provjeravaj! Kontroliraj tijekove!
Faza zrelosti STRATEG	Kreativni mislilac Sistematičar Sposobnost rizika Maštovit Pogled u budućnost Orijentacija na budućnost Komunikativnost Pronicljivost Odlučnost	Zadržati postojeće kupce Nastojati da se preobrazu ne korisnici u korisnike proizvoda Otkrivanje novih tržišnih segmenata Privlačenje kupaca od konkurencije Privlačenje nestabilnih kupaca Podsjećajuća propaganda Razvijanje pomoći prodajnog osoblja u otklanjanju sumnji kupaca u proizvod Premiranje potrošača Dijeljenje poklona novim kupcima Otkrivanje novih područja upotrebe proizvoda Poboljšanja funkcionalnih osobina proizvoda Poboljšanja pakiranja	Ne zastarijevaj! Što rade drugi? Budi kritičan! Budi samokritičan! Uoči pogreške! Budi optimist! Ne oklijevaj!

		Poboljšanja karakteristika proizvoda Preispitivanje cijena Modifikacija cijena Poboljšanje distribucije Poticanje na potrošnju izvan sezone Ometanje akcija konkurencije Informativna propaganda o novim i poboljšanim osobinama proizvoda	
Faza opadanja TRENER	Igrač temama Komunikativan Integrator Odlučan Emocionalan Motivator Koordinator Realist	Propaganda podsjećanja potrošača na češću upotrebu proizvoda Davanje sugestija za dodatne proizvode Pomoć kupcima od strane prodajnog osoblja u otklanjanju sumnji i primjedbi u proizvod Usporavanje osipanja kupaca Odbacivanje segmenata manje značajnih kupaca Povećanje ulaganja na tržišta sa stabilnijom potražnjom za proizvodom Promotivne aktivnosti vezane uz napuštanje određenog segmenta ili tržišta Povlačenje s tržišta	Budi kritičan! Shvati pogreške! Priznaj realnost! Budi odlučan! Ne budi nestrpljiv!

Izvor: Istražio autor u 2013. godini

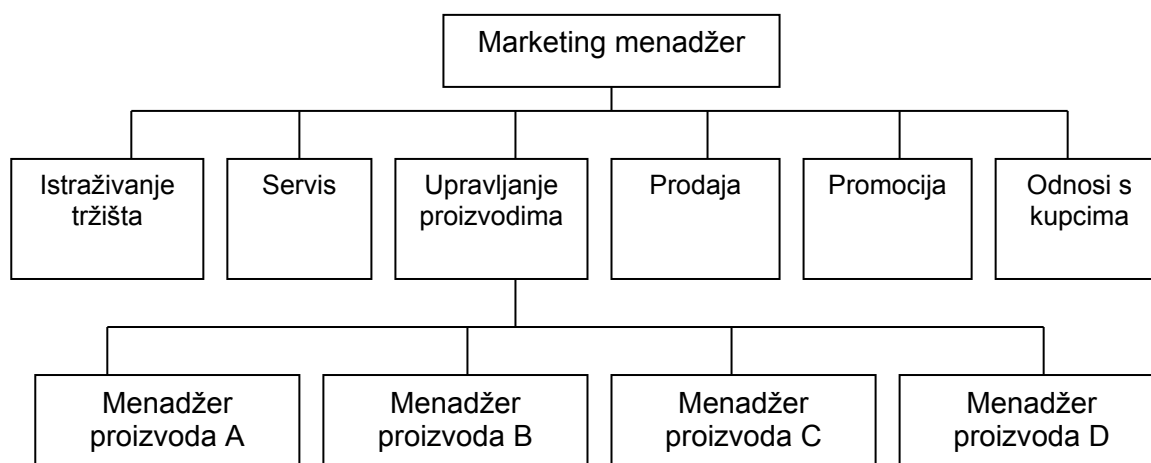
### 3. IMPLIKACIJE NA UPRAVLJANJE PROIZVODOM

Jedan od mogućih modela marketing organizacije je i model organizacije po proizvodima ili koncept direktora (menadžera) proizvoda (Product Manager). U teoriji marketinga ovaj koncept je naišao na neskrivena odobravanja vjerojatno i zbog naglaska koji stavlja na proizvod koji ima primarno mjesto među elementima marketinga. Praksa marketinga, za razliku od teorije, nije tako široko prihvatila ovaj model. Tamo gdje je i uveden - ili je brzo napušten ili, pak, modificiran. Poduzeća s većim brojem proizvoda ili linija proizvoda nastoje iznalaziti odgovarajuća rješenja kojima će naglasak na čitavoj

marketing organizaciji biti stavljen na proizvod. Menadžer proizvoda predstavlja u ovom modelu koordinatora svih marketinških aktivnosti od planiranja, uvođenja, razvoja, pozicioniranja, promoviranja, određivanja cijene ili distribucije proizvoda na tržištu (slika 2). Tu se već nazire i osnovna poteškoća iz koje izvire svakodnevne manjkavosti marketing organizacije po ovom modelu.

Veoma je teško koordinirati veliki broj različitih i brojnih, u biti složenih marketing aktivnosti koje se i vremenski dugo odvijaju, ali koje zahtijevaju i velika znanja iz različitih područja marketinga. Budući da ta znanja menadžeri proizvoda nemaju u cjelini, nastaju otpori i teškoće u koordiniranju tih aktivnosti.

Slika 2.: Pojednostavljeni koncept menadžer proizvoda



Izvor: Istražio i izradio autor u 2013. godini

Kotler je naveo glavne prednosti i manjkavosti ovog modela marketing organizacije:<sup>2</sup>

Prednosti su:

- direktor proizvoda usklađuje marketing miks za određeni proizvod
- direktor proizvoda je u stanju brže reagirati na probleme koji se javljaju na tržištu
- marke manje važnosti su manje zapostavljene, jer imaju svog zagovornika
- omogućuje usavršavanje mlađih direktora u različitim područjima poduzeća.

Manjkavosti su:

- Upravljanje proizvodom stvara dosta sukoba i frustracija. Direktori proizvoda najčešće nemaju dovoljno ovlaštenja, te su prisiljeni na uvjeravanje da bi postigli dodatnu razinu suradnje s drugim marketing odjeljenjima (za promociju, istraživanje tržišta i sl.) koja ih tretiraju kao rukovoditelje nižeg ranga.
- Sustav upravljanja organizacijom na bazi proizvoda se pokazao vrlo skup, jer svakim proizvodom upravlja po jedna osoba, dok se i dalje povećava broj specijalista za pojedina područja (promocija, istraživanje tržišta, prodaja...).
- Pokazalo se u praksi da se direktori proizvoda kratko zadržavaju na svojim poslovima (mijenjaju proizvod, marke,

poduzeće), što rezultira s kratkoročnim marketing planiranjem i narušava dugoročnu strategiju poduzeća.

Nemamo namjeru upuštati se u brojne varijacije koncepta menadžer proizvoda u kojima je parcijalno otklanjan dio iznijetih primjedbi na ovaj model upravljanja organizacijom. (Buble i sr., 2005:199). Namjera nam je da prema ovdje iznijetim razmišljanjima o povezanosti faza životnog ciklusa proizvoda na tržištu i tipologiji ličnosti menadžera proizvoda ukažemo na model jedne takve moguće marketing organizacije, te na njezine prednosti i nedostatke (Stevens, 2001:119).

Marketing organizacija je sastavljena od niza službi kao što su: istraživanje tržišta, razvoj proizvoda, promocija, marketing planiranje, operativa prodaje, distribucija itd. U razini ovih službi nalazi se i menadžer cjelokupnog proizvodnog programa koji u svom djelokrugu ima četiri menadžera: menadžera za uvođenje grupe proizvoda (nove proizvode) tipa pionir; menadžera grupe proizvoda u fazi rasta tipa maher; menadžera grupe proizvoda u fazi zrelosti tipa stratega i menadžera grupe proizvoda koji su u fazi povlačenja s tržišta tipa trener.

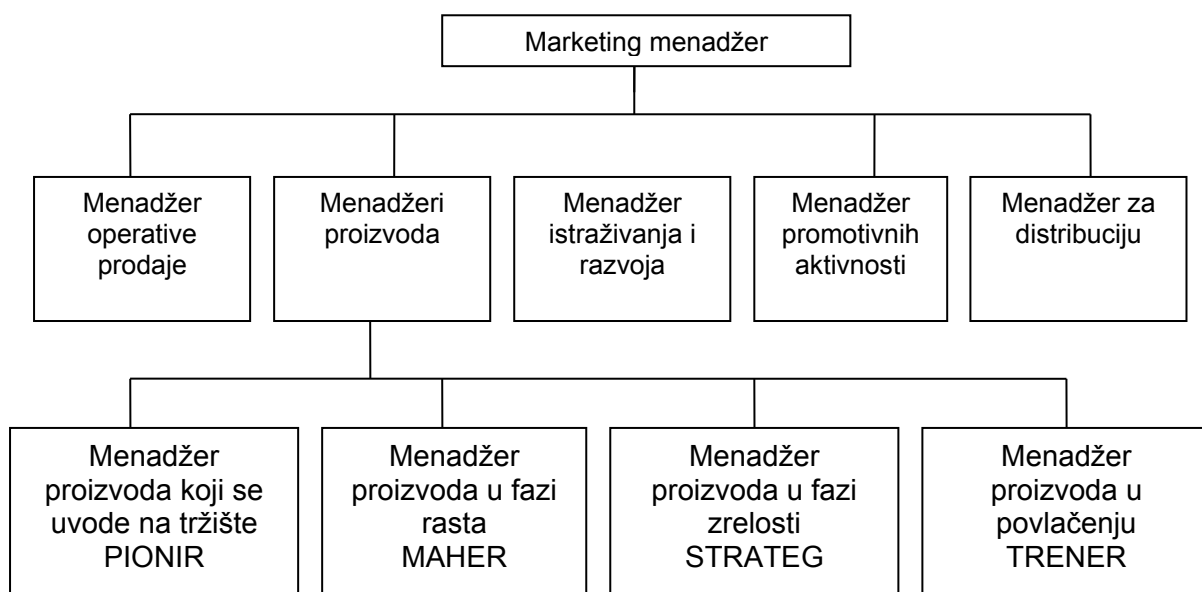
Ovaj smo model marketing organizacije predstavili na slici 3.

<sup>2</sup> Vidjeti: Novak M., Sikavica P.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999. ili Buble M.: **Management**, Ekonomski fakultet, Split 2000. ili npr. Wehrich H., Koontz H.: **Management**, Mate, Zagreb, 1993.

U odnosu na klasični model menadžera proizvoda, ovaj model ima sljedeće prednosti:

- a) Za razliku od klasičnih, do sada prezentiranih modela koji PLC koncepciju na izvjestan način marginalizira i podcjenjuje, u ovom modelu ona dobiva svoju punu vrijednost i značenje. Čak i ona poduzeća koja PLC koncept smatraju pukim teoretskim uobličavanjem kretanja prodaje i pozicija na tržištu, moraju uvoditi i povlačiti svoje proizvode na tržište i sa tržišta. I te dvije faze proizvoda: početna i završna, te međufaze imaju svoje specifičnosti i traže odgovarajuću marketinšku aktivnost pa time i adekvatnu organizaciju.
- b) Klasični modeli su u biti statički modeli, jer upravljanje marketingom promatraju statički u odnosu na svu dinamiku promjena
- c) koje proizvod ima na tržištu. Za razliku od njega, model koji predlažemo spaja osnovne crte ličnosti koje čine odgovarajući tip menadžera (pionir, maher, strateg, trener) sa zahtjevima pojedine PLC faze. Time se postiže veća djelotvornost i uspješnost upravljanja proizvodom, te bolje ostvarivanje kratkoročnih i strateških marketing ciljeva.
- d) Razvoj marketing menadžera u ovom modelu upravljanja marketing organizacijom poštuje tipologiju menadžera prema njihovim crtama ličnosti i sklonostima i zahtjeve PLC faza i na taj način omogućuje uspješniji razvoj karijere menadžera. Menadžeri se po ovom modelu približavaju.

Slika 3.: Koncept menadžer proizvoda usklađen s karakteristikama menadžera i krivuljom životnog ciklusa proizvoda na tržištu



Izvor: Istražio i izradio autor u 2013. godini

- e) konceptu upravljanja projektima (project management).
- f) Strategijska pozicija proizvoda na tržištu se poboljšava u svakoj njegovoj fazi. Tako na primjer pri uvođenju na tržište se smanjuje rizik od neuspjeha. Ovaj model upravljanja na neki način ukazuje i na svu složenost odlučivanja u marketingu, jer stavlja naglasak na upravljanje proizvodom i negira simplificirajući karakter klasičnih modela.
- g) Specifična znanja i stečena iskustva menadžera proizvoda koje ima samo u toj, određenoj fazi životnog ciklusa proizvoda na tržištu daju mu epitet svojevrsnog «guru» u upravljanju proizvodom. To su značajne prednosti u odnosu na menadžera proizvoda koji upravlja svim fazama životnog ciklusa proizvoda.
- h) Model daje veću mogućnost u specijalizaciji kadrovskih potencijala u upravljanju proizvodom.

I ovaj model, kao uostalom i svi modeli, nije imun od slabosti, nedostataka i ograničenja (Shiller, 1990:24). Ističemo:

- a) Nije tako lako identificirati u praksi kada počinju i kada završavaju pojedine PLC faze. Samim tim nastaju brojne teškoće od kojih ističemo: kada jedan menadžer treba prepustiti upravljanje proizvodom drugom menadžeru - menadžeru iduće faze? Tu se javljaju realne opasnosti da se preklapaju ovlaštenja ili, pak, da nastanu prazni hodovi u kontinuitetu upravljanja proizvodom što bi moglo imati velike posljedice. One se mogu očitovati u smanjenju prodaje ili, na primjer, u odnosima s kupcima.
- b) Menadžer proizvoda u nekoj od faza ima veliko iskustvo i izgrađen stil koji proizlazi iz karakteristika njegove ličnosti, specifičnih znanja i iskustva koje posjeduje. On, međutim, treba znati što se ranije zbivalo s tim proizvodom na tržištu, u prethodnim fazama. Drugim riječima treba znati povijest tog proizvoda. Taj problem održanja kontinuiteta u upravljanju proizvodom na tržištu kroz sve njegove faze je u stvari i osnovni nedostatak ovog modela.
- c) Koordinacija aktivnosti menadžera proizvoda od strane glavne uprave i marketing menadžera se ovim konceptom povećava i otežava.
- d) Jedno od bitnih pitanja koje se ovdje nameće je i: Kako održati isti odnosno ujednačen odnos prema tržištu i kupcima kroz sve faze životnog ciklusa proizvoda? Kako će se osjećati kupac kada mu prestane komunikacija s jednim menadžerom proizvoda (npr. u fazi rasta) i počne s drugim menadžerom tog proizvoda (npr. u fazi zrelosti tog proizvoda)?
- e) Menadžeri proizvoda mogu međusobno razviti nepoželjno natjecanje i uopće ponašanje kao na primjer u raspodjeli i alokaciji prodajnih napora, sredstava za promotivne aktivnosti (promotivnog budžeta) itd. Svaki od njih realno može prenaplašavati svoje potrebe i svoje područje djelovanja.

Dio iznijetih manjkavosti bi se vjerojatno mogao ublažiti s konceptom upravljanja proizvodom po projektno-matričnom modelu. Njegova obrada je posebna tema koja izlazi iz okvira ovog rada.

#### 4. ZAKLJUČAK

Organizacija je uvijek zavisna varijabla na koju utječe velik broj različitih čimbenika. Tako je i s organizacijom marketing funkcije poduzeća. U ovom radu pokušaj je da se marketing organizacija promatra i dovede u vezu sa životnim ciklusom proizvoda na tržištu. Ako je taj ciklus doista stvaran i ako on predstavlja jedan od temeljnih postulata na kojima je sazidana teorija i praksa marketinga, onda je sasvim realno marketing organizaciju promatrati i sa tog aspekta.

Proizvod ili usluga koja prolazi nekoliko faza od uvođenja do povlačenja s tržišta, a pri tome svaka od tih faza ima svoje sadržaje, zahtjeve, specifičnosti i pri tome traži specifična znanja, samim tim ima odraza i na organizaciju marketinga. Teško je prihvatiti praksu da jedan te isti menadžer proizvoda (Product manager) može s istom pretpostavljenom uspješnošću voditi isti proizvod kroz sve njegove faze. Umjesto toga u ovom radu se sugerira i predlaže s ciljem poboljšanja učinkovitosti organizacije da svakom fazom životnog ciklusa proizvoda na tržištu upravlja odgovarajući (u biti novi) menadžer proizvoda. U fazi uvođenja proizvoda na tržište to je pionir, fazi rasta maher, zrelosti strateg i opadanja odnosno povlačenja proizvoda s tržišta trener. Svaki od ovih profila menadžera ima karakteristike svoje ličnosti, ali i specifična znanja i iskustva koja na izvjestan način koreliraju s karakteristikama odnosne faze životnog ciklusa proizvoda na tržištu. Klasični modeli organizacije marketinga su u biti statički modeli, jer upravljanje marketingom promatraju statički u odnosu na svu dinamiku promjena koje proizvod ima na tržištu. Za razliku od njega, model koji predlažemo spaja osnovne crte ličnosti, znanja i iskustva koji čine odgovarajući tip menadžera (pionir, maher, strateg, trener) i koji je usklađen sa zahtjevima pojedine faze. Menadžeri se po ovom modelu približavaju konceptu upravljanja projektima (project management). Ovaj model upravljanja na neki način ukazuje i na svu složenost odlučivanja u marketingu, jer stavlja naglasak na upravljanje proizvodom i negira simplificirajući karakter klasičnih modela. Ni ovaj model nije savršen i apsolutno primjenjiv u svim organizacijama. Bilo bi dobro i poželjno u jednom empirijskom pristupu aplicirati i verificirati predloženi model kako bi se realno moglo sagledati sve njegove pozitivne učinke, ali i manjkavosti i ograničenja. Za to bi, naravno, trebalo jedno duže vremensko razdoblje, s obzirom na to da i vrijeme od uvođenja pa do povlačenja proizvoda s tržišta obično traje najčešće dugo.



**LITERATURA**

1. Adizes, I. (1988): Corporate Lifecycles: How and Why Corporates Grow and Die and What to Do About It, Prentice-Hall, New York.
2. Brekić, J. (1994): Inovativni menadžment, Alinea, Zagreb,
3. Buble, M. (2000): Management, Ekonomski fakultet, Split.
4. Buble, M. i sur. (2005): Strateški menadžment, Sinergija, Zagreb.
5. Cumming, G.T., Worley, G.C. (1977): Organization Development & Change, 6th Edition, Southwest Colege Publishing, Cincinnati, Ohio.
6. Dibb, S., Simkin, L., Pride, M.W., Ferrell, O.C. (1995): Marketing, Mate, Zagreb.
7. Kotler, Ph (1988): Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb.
8. Levitt, Th. (1975): Exploit the Product Life Cycle, HBR, Nov. - Dec.,.
9. Mintzberg, H., Waters, J.A. (1985): Of Strategies Deliberate and Emergent, Strategic Management Journal, Vol. 6.,
10. Novak, M., Sikavica, P. (1999): Poslovna organizacija, Informator, Zagreb.
11. Pessemier, E. (1977): Product Management, Business Horizons, Santa Barbara.
12. Schiller, Z., Therrien, L. (1990): Nestles Crunch in the US, Business Week, 24. December.
13. Spitz, E. (1972): Product Planning, McMillan Publishing Company, New York.
14. Stevens, M. (2001): Vrhunski menadžment, Naklada Zadro, Zagreb.
15. Weihrich, H., Koontz, H.(1993): Management, Mate, Zagreb.
16. Zueberbuechler, M. (1980): Wer sind die erfolgreichen Unternehmern, Management Zeitschrift, No 4.