

**O. C. Ferrell, Michael D. Hartline**

## **MARKETING STRATEGY: TEXT AND CASES (International edition)**

**Tanja Komarac, univ. spec. oec.**

Znanstveni novak – asistent, Katedra za marketing  
Ekonomski fakultet, Sveučilište u Zagrebu  
Trg J. F. Kennedyja 6, 10000 Zagreb, HRVATSKA  
Tel.: ++385 238 3305  
E-mail: tkomarac@efzg.hr

Šesto izdanje knjige *Marketing Strategy: Text and Cases* autora O. C. Ferrella i Michaela D. Hartlinea objavljeno je 2014. godine u izdanju South-Western, Cengage Learning. Ferrell (The University of New Mexico) i Hartline (The Florida State University) već se dugo bave područjem marketinga (i strategije marketinga) te su aktivni znanstvenici i predavači. Novim izdanjem knjige žele upoznati čitatelja s "jednom od najzanimljivijih, najizazovnijih i najvažnijih tema u poslovnoj edukaciji" pa marketinškoj strategiji pristupaju kroz tradicionalne i *cutting-edge* primjere.

Knjiga od 587 stranica podijeljena je na pet tematskih cjelina. Prve četiri obuhvaćaju 10 poglavlja, a posljednja čak 20 poslovnih slučajeva (na više od 150 stranica). Autori su nastojali izbjeći apstraktni i (pre)akademski način iznošenja teorijskih spoznaja kako bi se približili čitatelju i izdvojili iz danas mnogobrojne literature u području strategije marketinga i upravljanja marketingom. Najvažnije teorijske spoznaje iz područja strategije marketinga osuvremenjene su brojnim primjerima iz poslovne prakse (manje i više uspješnih) međunarodnih poduzeća. Stoga se nakon kratkog uvoda u svako poglavlje, u kojem se objašnjavaju njegova svrha i cilj, nalazi dio pod naslovom *Beyond the pages*. U njemu autori nastoje vrlo sažeto i jasno prikazati izazove, proble-

me i/ili prilike s kojima se suočilo određeno poduzeće i načine na koje ih je pokušalo prevladati/iskoristiti. Tim primjerima žele prikazati kako velika većina izazova u poslovnoj praksi počiva na teorijskim spoznajama te kako je dio problema/izazova s kojima se susreću rezultat nedostatka znanja. U svakom poglavlju kreću od objašnjenja najvažnijih pojmova (u marketingu i strategiji marketinga) izbjegavajući pretjerano ponavljanje i objašnjavanje temeljnih pojmova. Koriste i slijede vrlo logičnu (i uobičajenu) strukturu poglavlja, sličnu ostalim knjigama (udžbenicima) iz područja marketinga, upravljanja marketingom i strategije marketinga. Zato i sami preporučaju njezino korištenje na tim kolegijima. Na kraju svakog poglavlja nalaze se najvažnije pouke iz poglavlja, pitanja za diskusiju, zadaci za vježbu te popis bilješki. Poslovni slučajevi kategorizirani su prema temama koje obrađuju. Imaju kratak sinopsis, detaljan opis slučaja, pitanja za raspravu te izvore.

U predgovoru se ističe da je marketinška strategija dinamično i izazovno područje marketinga te ovisi o čovjeku i njegovoj sposobnosti da se neprestano mijenja. Prema njima, strategija svoj izvor ima u ljudima i nikada ne stagnira. Čak i savršena marketinška strategija, provedena bez pogreške, može propasti. Nedostatak pravila u promjenjivom okruženju stvara dodatan izazov i

potrebu za kontinuiranim učenjem o strategiji, a samim time i prilagodbu novoj poslovnoj stvarnosti. Iako je ovo knjiga o strateškom planiranju, autori se fokusiraju na taktičko planiranje i razvoj marketinškog plana. Ona je prije svega namijenjena studentima koje se želi potaknuti na razmišljanje i djelovanje poput marketinškog stručnjaka radi razumijevanja važnosti marketinških odluka i njihova uklapanja u suvislu strategiju.

Prva tematska cjelina pod naslovom *Setting the Stage for Marketing Strategy* obuhvaća dva poglavlja. U prvome autori izdvajaju najvažnije izazove i prilike za marketing u današnjoj ekonomiji koji mijenjaju tradicionalan pogled na strategiju. Objašnjeni su i nezaobilazni osnovni marketinški koncepti, poput tržišta, razmjene i proizvoda. U brojnim primjerima koje se navode pokazuju se kako u stvarnosti više ne postoje granice između fizičkog i internetskog poslovanja poduzeća. Strategija je za njih „plan igre“ ili „karta“ kako stići do određenog cilja. Smatraju da knjiga ne može naučiti čitatelja razviti „pravu“ strategiju, već pružiti okvir za proces planiranja u kojem se dijelovi strategije slažu poput slagalice.

U drugom poglavlju istražuje se proces strateškog planiranja koji može biti ili vrlo kompleksan ili relativno jednostavan. Autori raspravljaju o cjelokupnom procesu strateškog planiranja i odlukama koje se donose na različitim hijerarhijskim razinama. Na kraju poglavlja opisuje se uloga i važnost marketinškog plana u strateškom planiranju te se istražuju drugi napretci u strateškom planiranju poput strateškog mapiranja i *performance balance scorecarda*.

Druga cjelina pod naslovom *Discovering Marketing Opportunities* obuhvaća dva poglavlja. U trećem poglavlju autori istražuju ključna pitanja u prikupljanju i strukturiranju marketinških informacija koje pridonose formuliranju marketinške strategije. Iako dobra analiza situacije može pomoći pri planiranju i donošenju odluka, ona sama nije dovoljna. U kombinaciji s intuicijom i procjenom menadžera osposobljava ih pri donošenju učinkovitih odluka. Analiza okruženja (internog, potrošačevog i eksternog) nezaobilazan je dio

analize situacije. U posljednjem dijelu poglavlja autori sažeto prikazuju načine prikupljanja marketinških podataka iz primarnih i sekundarnih izvora. Isto tako izdvajaju i najčešće probleme koji nastaju pri prikupljanju podataka.

Četvrto poglavlje posvećeno je razvoju konkurentske prednosti i strateškog fokusa, pri čemu autori ističu važnost dobivenih informacija (u analizi situacije). Smatraju i da je sinteza informacija kritična za razvoj konkurentske prednosti i strateškog fokusa marketinškog plana. SWOT analiza, kao često korišten alat za analizu, ako se pravilno i pametno koristi, može biti održiv mehanizam za marketinški plan. Autori navode primjer Howarda Shulza, osnivača Starbucksa koji je iskoristio tržišnu priliku i zauvijek promijenio industriju kave. Brojna poduzeća nastoje razvijati konkurentsku prednost u području operacijske izvrsnosti, vodstva u proizvodnji ili bliskosti s kupcem/potrošačem/korisnikom. No, kako bi bila uspješna, trebala bi moći provesti sve tri strategije što samo rijetka uspješna poduzeća zaista i čine.

Treća cjelina, *Developing Marketing Strategy*, obuhvaća tri poglavlja. U petom poglavlju autori opisuju problematiku promjena u ponašanju potrošača, segmentaciji i određivanju ciljnih tržišta pod utjecajem razvoja tehnologije i marketinških znanja u odnosu na vrijeme prije pedeset godina. Zahvaljujući tome, poduzeća se mogu uspješnije prilagoditi zahtjevima potrošača. Tako je, primjerice, poduzeće Lenovo u Indiji korištenjem etnografskog istraživanja saznalo da je indijskim obiteljima roditeljska soba obiteljski društveni centar te su na temelju tih saznanja odlučili razvijati potrošačku elektroniku koja će bolje odgovarati različitim životnim stilovima. Autori smatraju da je segmentacija poboljšala životni standard potrošača u mnogim aspektima, ali prikupljanje podataka o potrošačima stvara i sve veći problem zabrinutosti za privatnost. Poglavlje istražuje izazove tržišta krajnje i tržišta poslovne potrošnje, zatim tradicionalni i individualizirani pristup tržišnoj segmentaciji, kriterije za uspješnu segmentaciju te marketinške strategije za ciljna tržišta.

Marketinški program (šesto poglavlje) posvećen je analizi elemenata marketinškog miksa. Autori smatraju kako je najbolja marketinška strategija (najvjerojatnije) ona koja kombinira elemente, proizvod, cijenu, prodaju i distribuciju, tako da povećava opipljive, neopipljive i percipirane karakteristike ukupne ponude. U skladu s time, autori upozoravaju da većina poduzeća na tržištu konkurrira na zrelih tržištima s jako sličnim ponudama, te da je potrošačima danas potrebno ponuditi stvarnu vrijednost i korist. Tako, primjerice, Lexusovi potrošači ne kupuju automobil, već luksuz, status, udobnost i društvenu privlačnost. Nadalje, autori opisuju problematiku određivanja cijena diljem svijeta. Primjerice, za 1 kg bijele riže u Zürichu potrošači izdvajaju 5.38\$, u Londonu 4.81\$, a u New Delhiju 2.18\$. Neka poduzeća poput, primjerice, Wallmarta pokušavaju stvoriti nadmoć u prodaji i distribuciji korištenjem RFID tehnologije na temelju koje automatizirano prate zalihe i kretanje proizvoda. Problemi koji nastaju u bilo kojem dijelu marketinškog programa također mogu stvoriti prepreke potrošačima koje oni vjerojatno neće htjeti zanemariti, već će nastaviti tražiti najbolju ponudu koja će zaista zadovoljiti njihove potrebe.

Sedmo poglavlje posvećeno je upravljanju markom i njezinu pozicioniranju. Autori ističu da je poduzećima danas sve teže upravljati markom i pozicionirati je na smislen način. Navode primjer uspješne marke Steinway koja pruža mnogo više od glazbenog instrumenta (iznimnu izradu, besprijekornu uslugu, prestižnu marku i više od 160 godina inovacije). Nakon toga, autori objašnjavaju strateške izazove u upravljanju markom smatrajući da se ukupna lojalnost potrošača smanjuje zbog povećane sličnosti i pretjeranih prodajnih i promotivnih aktivnosti. Zbog toga su izazovi u diferencijaciji i pozicioniranju još veći i teži. Primjerice, Honda koja je dugo godina bila poznata po kvaliteti i pouzdanosti želi se pozicionirati prema vrijednosti koju isporučuje u dugom roku, tj. niže troškove vlasništva (kad se u obzir uzmu troškovi osiguranja, goriva i održavanja). Njezina se pozicija razlikuje od Toyotine (hibridna tehnologija), strategije Kia (stil) i Volkswagen (inženjering). Na kraju poglavlja opisuju se izazovi

u održavanju marke tijekom vremena s primjerom Nintendove *rebranding* strategije.

Četvrta se cjelina pod naslovom *Putting Strategy into Action* sastoji od triju poglavlja. Etika društvene odgovornosti (opisana u poglavlju osam) dobiva sve veći značaj u procesu strateškog planiranja posljednjih nekoliko godina. Autori raspravljaju o dimenzijama etičke i društvene odgovornosti te održivosti kao i njihove veze sa strategijom. Nadalje, opisuju etičke izazove u marketinškom programu vezane uz elemente marketinškog miksa. Čak će se i najbolje osmišljeni marketinški programi u jednom trenutku susresti s etičkim problemom. Zbog toga postoje različiti načini za upravljanje i kontrolu s kojima poduzeća trebaju biti upoznata. Na kraju poglavlja prikazuje se veza etike i društvene odgovornosti u poboljšanju marketinških i finansijskih performansi te kako one mogu biti sastavni dio strateškog planiranja. Navode se primjeri nekih dobrih, ali i loših praksi poduzeća poput poznate Nestléove situacije s Greenpeaceom koja je izazvala lavinu ljutih komentara potrošača na Facebooku.

Poglavlje devet posvećeno je marketinškoj implementaciji i kontroli. Autori smatraju da je kroz povijest strateško planiranje bilo prenaplašeno u odnosu na stratešku implementaciju. Čak i danas rukovoditelji smatraju strateško planiranje samo ključem marketinškog uspjeha. Istražuje se i opisuje kritična važnost implementacije i kontrole te problemi u implementaciji. Nadalje, autori prikazuju pristupe marketinškoj implementaciji kao i njihove glavne prednosti i nedostatke. Sve više poduzeća (konačno) prepoznaje važnost marketinških aktivnosti prema zaposlenicima i njihovu ulogu u marketinškoj implementaciji. Štoviše, sam CEO odgovoran je za zadovoljavanje potreba njegovih internih i eksternih kupaca (što je suprotno tradicionalnom pristupu u implementaciji). Posljednji dio poglavlja posvećen je procesu ocjenjivanja i kontrole.

Posljednje poglavlje posvećeno je razvoju i održavanju dugoročnih odnosa s potrošačima. Autori ističu činjenicu da i kad poduzeća provedu

istraživanja i imaju snažnu konkurentsku prednost i dobro implementiran marketinški program, to i dalje ne znači da će uspjeti na tržištu. Današnje bi strategije trebale staviti naglasak na privlačenje i zadržavanje potrošača na dugi rok. Primjerice, poduzeća kao Harley-Davidson, Starbucks, Apple, Coca-Cola i Nike imaju zbog toga vrlo visok stupanj zagovaranja od strane svojih potrošača. Nadalje, autori ističu kako kvaliteta i vrijednost za potrošača postaju ključne u razvoju odnosa. Posljednji dio poglavlja posvećen je ulozi zadovoljstva potrošača u njihovom zadržavanju tijekom vremena.

Peta cjelina knjige sadrži 20 poslovnih slučajeva. U slučaju 1 *USA Today: Innovation in an Evolving Industry* prikazana je povijest dnevnih novina *USA Today*. Ona je uključivala kontinuirane inovacije kako bi opstala na vrhu tehnoloških i sociokulturoloških promjena koje ubrzano mijenjaju industriju novina. Slučaj 2, *Apple's Winning Marketing Strategy*, proučava povijest poduzeća Apple i njegovog izvanrednog povratka s fokusom na marketinške strategije koje su stvorile uspješno poduzeće. Osim toga, opisani su i brojni izazovi s kojima se poduzeće suočilo u kontinuiranom pomicanju granica marketinške prakse s ciljem ostanka na samom vrhu industrije. Slučaj 3, *Monsanto Balances the Interests of Multiple Stakeholders*, istražuje kako je poduzeće Monsanto od kemijskog postalo biotehnoško poduzeće. Razvojem genetski modificiranih proizvoda konfrontirali su se s pitanjima sigurnosti i odgovornosti prema okolišu brojnih interesnih skupina diljem svijeta. S kojim će se etičkim izazovima i prilikama poduzeće suočiti u budućnosti te kako zadovoljiti interese različitih interesnih skupina, samo su neka od pitanja na koja poduzeće mora odgovoriti. Slučaj 4, *New Belgium Brewing (A): Gaining Competitive Advantage Through Socially Responsible Marketing*, proučava situaciju poduzeća *New Belgium* iz industrije piva) te kako su unatoč zapaženom rastu i uspjehu ostali vjerni osnovnim vrijednostima i s autentičnom markom. Slučaj 5 slijedi prethodni slučaj poduzeća *New Belgium*, ali s fokusom na razvoj osobnosti marke toga poduzeća. Slučaj *Mattel Confronts Its Marketing Challenges* proučava dugogodiš-

nju borbu poduzeća *Mattel* s konkurencijom, promjenama preferencija potrošača i životnog stila, tužbama, padajućom prodajom i drugim izazovima. Slučaj 7, *Mistine: Direct Selling in the Thai Cosmetics Market*, proučava uspješni rast kozmetičke marke *Mistine* na tajlandskom tržištu. Korištenje direktne prodaje, pozicioniranje marke na temelju pruženih vrijednosti (visoke kvalitete po pristupačnoj cijeni), uspješno određene ciljne skupine potrošača i integrirani marketinški plan, omogućili su poduzeću globalno širenje na druge kontinente i tržišta. Slučaj *BP Struggles to Repair Its Tarnished Reputation* promatra slučaj *BP*-a nakon katastrofe u Meksičkom zaljevu. Kako popraviti uništenu reputaciju poduzeća ponovnim uspostavljanjem strategije marke koja će se temeljiti na održivosti, uz još uvijek upitne probleme sigurnosti i podataka iz okoliša, samo su neki izazova na putu popravka reputacije poduzeća. Slučaj 9, *Chevrolet: 100 Years of Product Innovation*, proučava situaciju poduzeća *Chevrolet*, odnos s *General Motorsom* te rivalstvo s *Fordom*. Proučava se povijest poduzeća kroz njegove inovacije, strategiju marke i uspješan marketinški miks pokušavajući predvidjeti izazove u promjeni vladinih politika prema gorivu, promjenama potreba i preferencija potrošača u sljedećih 100 godina. Slučaj 10, *Wyndham Worldwide Adopts a Stakeholder Orientation Marketing Strategy*, proučava slučaj poduzeća *Wyndham* (za smještaj i iznajmljivanje), njegovu kratku povijest i izazove nastanku marke koja je postala sinonim za kvalitetu, etičko vodstvo, zadovoljstvo potrošača i održivost. Slučaj 11, *NASCAR: Can't Keep a Good Brand Down*, proučava slučaj uspješne strategije marke *NASCAR* i postanka jednim od najuspješnijih sportova u Americi. Slučaj 12 *IndyCar: Seeking a Return to Motorsports' Fast Lane*, proučava opadajući interes za utrke formula *IndyCar* usprkos brzom rastu interesa za auto-utrakama u SAD-u. *IndyCar* se susreće s izazovima u pogledu sigurnosti sporta i drugim izazovima u svom nastojanju da ojača poziciju na tržištu. Slučaj 13, *Zappos: Delivering Happiness*, proučava slučaj poduzeća *Zappos* koje je uzor uspjeha zahvaljujući kulturi poduzeća koja potrošače i zaposlenike stavlja ispred financijskog uspjeha. Slučaj 14, *Sigma Marketing: Strategic Marketing*, proma-

tra uspon malog obiteljskog poduzeća, preko regionalnog pružatelja usluga ispisa do globalnog pružatelja oglašavačkih usluga. Proučava se sposobnost poduzeća za uočavanje tržišnih prilika te prilagodba njegova strateškog fokusa s ciljem kontinuiranog uspjeha. Slučaj 15, *Netflix Fights to Stay Ahead of a Rapidly Changing Market*, prikazuje slučaj poduzeća Netflix koje pokušava prevladati izazov sigurnog opadanja tržišta iznajmljivanja DVD-ova. Opstanak će ovisiti o mogućnosti prilagodbe i primjene novih tehnologija te marketinških praksi. *Gillette: Why Innovation May Not Be Enough?* kao slučaj 16 prikazuje situaciju poduzeća Gillette koje na visoko konkurentnom i zreloom tržištu treba odlučiti kako će održati ili povećati svoj udio na svjetskom tržištu proizvoda za brijanje. Slučaj 17, *IKEA Slowly Expands Its U.S. Market Presence*, prikazuje slučaj IKEA-e koja se susreće s oslabljenim američkim gospodarstvom te na njemu pokušava pronaći ravnotežu između operacijske izvrsnosti i zahtjeva potrošača za personalizacijom, dobrom uslugom, udobnošću i kvalitetom. Slučaj 18, *Sushilicious: Standing Out In A Crowded Field*, prikazuje primjer poduzetnika Daniela Wooa koji je odlučio primijeniti drugačiji koncept u otvaranju sushi restorana privlačeći ljubitelje sushija u moderan prostor inspiriran Appleovim dizajnom i ulažući u alate društvenih medija Facebook i Twitter. Slučaj 19, *Trouble Brews at Starbucks*, prikazuje primjer poduzeća Starbucks čija je brza ekspanzija zapravo loše

utjecala na dugoročno pozicioniranje i vrijednost marke. Slučaj 20, Groupon, prikazuje brzi rast poduzeća za *online* grupnu kupovinu i njegov poslovni model u potrazi za partnerima koji bi donijeli potrebne resurse za daljnji rast.

Knjiga daje vrijedan doprinos postojećoj literaturi iz područja marketinške strategije iz nekoliko razloga. Autori u njoj nude uravnoteženu „količinu“ teorije i prakse iz područja marketinške strategije. Zastupaju nov pristup marketinškoj strategiji koja je nastala kao rezultat potrebe današnjeg poslovanja pod utjecajem brojnih promjena na tržištu i nestanka granica između fizičkog i digitalnog svijeta. Prema njihovom mišljenju, marketinška strategija počiva na premisi „*people serving people*“ objašnjavajući kako su ljudi razlog njezina stvaranja. Drugi razlog proizlazi iz činjenice da je knjiga dostupna u međunarodnom izdanju na engleskom jeziku s brojnim dodatnim materijalima dostupnim na službenoj web stranici ([login.cengage.com](http://login.cengage.com)). Iako je namijenjena studentima preddiplomskih studija, može biti korisna i studentima diplomskih i poslijediplomskih studija koji se žele upoznati s područjem marketinške strategije kroz suvremene teorijske spoznaje i dobro razrađene primjere. Osim toga, može biti zanimljiva i potrebna praktičarima kao vodič u osmišljavanju marketinške strategije poduzeća kako bi izbjegli najčešće pogreške koje čine poduzeća u procesu strateškog planiranja.