

UDK 658.8+061.5+721

Izvorni znanstveni članak

Doc. dr. sc. Zlatko Lacković*

MARKETING STRATEGIJA GRAĐEVINSKIH PODUZEĆA SREDNJE VELIČINE

Članak obrađuje marketing strategiju građevinskih poduzeća srednje veličine. Takve gospodarske subjekte prožimaju velike promjene, osobito u organskom sastavu kapitala. Zato na poseban način treba prići definiranju ciljeva, te utvrđivanju instrumentarija i varijabli za implementaciju odnosno poduzimanje akcija. U tu svrhu su, uz osobno iskustvo, istraženi razni izvori, mišljenja i stavovi. Ova tema zaslužuje razmatranje i zbog činjenice da se sve događa u vremenu velike tržišne globalizacije.

Ključne riječi: marketing, tržište, strategija, građevinarstvo.

1. UVOD

Građevinarstvo je u svim nacionalnim gospodarstvima bitan sudionik ali i pokazatelj razvojnih kretanja. Naime, ova djelatnost svojom prirodom posla sudjeluje u aktivnostima investicija i razvoja u svim gospodarskim i infrastrukturnim djelatnostima. To znači da je građevinarstvo jedna od glavnih pokretačkih snaga svih gospodarskih sustava.

Glavne su posebnosti građevinarstva u odnosu na druge gospodarske grane sljedeće:¹

Nepokretnost građevinskih objekata kao rezultata rada, zato što se koriste tamo gdje su izgrađeni odnosno proizvedeni,

Opsežnost i nedjeljivost proizvoda jer su složeni, ali se ne mogu podijeliti,

- Drugi rok izgradnje objekata,
- Upotreba velikih količina materijala,
- Sezonski karakter građevinske proizvodnje,
- Pojedinačni karakter građevinske proizvodnje,
- Proizvodnja po narudžbi.

U sklopu građevinarstva djeluju kao i u drugim djelatnostima gospodarski subjekti različitih veličina, koji svojim posebnostima daju obol nacionalnim gospodarstvima.

Već je poznata činjenica da se gospodarski subjekti, glede veličine, mogu razvrstati na mala, srednja i velika poduzeća, a slična podjela prati i građevinarstvo. U ranijim razdobljima, osobito u drugoj polovini dvadesetog stoljeća, građevinarstvo se organizacijski grupiralo u obliku velikih složenih sustava, koji su pokušali obaviti gotovo sve radove na nekom složenom investicijskom objektu. Takav je pristup -imao određene prednosti koje su proizlazile iz ukupne učinkovitosti koju donosi centralno upravljanje složenim sustavom. Sve veća složenost objekata te ostali kvalitativni zahtjevi zahtijevali su specijalizaciju nositelja izgradnje a osobito koope-

* Građevinski fakultet Osijek

¹ Medanić, B., Management u građevinarstvu, Građevinski fakulteti u Osijeku, Splitu, Zagrebu i Rijeci, 1997, str. 6-7.

ranata. To je dovelo do raspada velikih tromih sustava i do formiranja specijaliziranih građevinskih tvrtki za pojedine vrste objekata kao što su mostovi, ceste, raznovrsni gospodarski i infrastrukturni objekti. Sve je to rezultiralo smanjenjem broja zaposlenih ali povećanjem tehničko-tehnološke opremljenosti te stručne razine i specijaliziranosti kadrova. Usporedo s tim kretanjima dolazi do formiranja velikog broja novoosnovanih manjih gospodarskih subjekata iz područja kooperantskih i ostalih pratećih djelatnosti. Slični se procesi odvijaju i u proizvodnji građevinskog materijala i investicijske opreme. Raspad složenih gospodarskih subjekata i specijalizacija odvija se i u mnogim svjetskim gospodarstvima. Taj je trend posebice zahvatio zemlje u tranzicijskim uvjetima gdje se raspadaju veliki, složeni i neučinkoviti gospodarski sustavi u svim djelatnostima pa i u građevinarstvu. Obično je završetak procesa raspada velikog sustava nastanak većeg broja manjih poduzeća, osobito u dijelu pratećih djelatnosti kao što su montažni, instalacijski i završni radovi u građevinarstvu. U takvoj situaciji građevinska operativa postaje samostalna tvrtka koju karakterizira manji broj zaposlenih i velika vrijednost trajne imovine. To znači da takve tvrtke imaju sve posebnosti poduzeća srednje veličine. Takve se tvrtke sukobljavaju na tržištu s vrlo konkurentnim takmacima koji imaju već stečene komparativne prednosti. Zato novonastali gospodarski subjekti, dakle, građevinska poduzeća srednje veličine, zaslužuju osobitu pozornost i razmatranje.

Analiza građevinskih poduzeća srednje veličine polazi od njihova definiranja odnosno utvrđivanja posebnih značajki. Daljnje razmatranje odnosi se na istraživanje snaga i slabosti odnosno mana i prednosti koje imaju te vrste gospodarskih subjekata. Budući da je uspjeh najbolje mjerljiv na tržištu, potrebno je uz prethodne činjenice utvrditi temeljne elemente poslovne odnosno marketing strategije. Ishodište su marketinški ciljevi te metode i instrumenti realizacije.

2. POSEBNE ZNAČAJKE GRAĐEVINSKIH PODUZEĆA SREDNJE VELIČINE

Veličina poduzeća je osobito u građevinarstvu bitan čimbenik za definiranje marketing strategije. U gotovo svim gospodarskim sustavima postoje

određeni kriteriji za definiranje veličine gospodarskih subjekata pa tako i u djelatnosti građevinarstva. Obično se kao kriteriji uzimaju u obzir broj zaposlenih, godišnji prihod i vrijednost imovine. U tom smislu se mogu navesti dva pristupa, i to iz primjera njemačkog i engleskoga gospodarstva.

U Njemačkoj se poduzeća srednje veličine razvrstavaju prema sljedećim kriterijima:²

- vrijednost bruto bilance ne prelazi 7.750.000 EUR,
- prihod od prodaje ne prelazi 16.000.000 EUR,
- godišnji prosječni broj zaposlenih ne prelazi 250 radnika.

U Velikoj Britaniji srednja poduzeća moraju zadovoljiti dva od sljedećih kriterija:³

- ukupna aktiva da ne prelazi 3.900.000 GBP,
- ukupni godišnji prihod da ne prelazi 8.000.000 GBP,
- godišnje prosječno zaposlenih da ne prelazi 250 radnika.

Iz navedenih kriterija mogu se izvući dodatni zaključci. Naime, visina aktive implicira postojanje solidnog fonda trajne imovine, a broj zaposlenih činjenicu da se radi o puno manualnog ali stručnog ljudskog rada. Razvoj tehnike i tehnologije utjecat će na sve veću zamjenu ljudi strojevima, a time i pridonijeti povećanju učinkovitosti poslovanja.

Osim faktičkih podataka koji se nalaze u utvrđenim kriterijima postoje i druge posebne značajke poduzeća srednje veličine osobito u građevinarstvu pa imamo sljedeće:⁴

Rukovođenje poduzećem

- vlasnik je u većini slučajeva ujedno i menadžer
- menadžeru ponekad manjkaju određena znanja,
- nema timskog rada,
- neposredno sudjelovanje u svim bitnim događajima
- nije zamjenjiv rukovodni potencijal.

² Mugler, J., Betriebswirtschaftslehre der Klein und Mittelbetriebe Springer Verlag, Wien, 1995, str. 30

³ Aldis, J., Reushall, M., The Companies Act. 1985 and 1989, The Institute of Chartered Accountandas in nglan god Wales, London, 1990, str. 130

⁴ H. C. Pfohl, P. Kellerwessel: Abgrenzung der Klein und Mittelbetriebe von Grossbetriebe: Pfohl: Betriebswirtschaftslehre der Mittel und Klein Betriebe und Mittelbetriebe, Wien, 1993., str. 18-19

Kadrovi

- mali broj zaposlenih
- manji broj nezamjenjivih visokostručnih kadrova,
- disperzija djelatnika niže kvalifikacije
- veći broj polivalentnih kadrova.

Iz prethodnih se podataka može zaključiti da poduzeća srednje veličine imaju određene prednosti, ali postoje i evidentne slabosti. U svakom slučaju a posebice u građevinarstvu ovakva su poduzeća dio gospodarske stvarnosti.

3. TRŽIŠNE SNAGE I SLABOSTI

Marketing strategija u građevinskim poduzećima srednje veličine rijetko postoji kao rezultat opširnog utvrđivanja ciljeva i postavljanje instrumenata nego se oslanja na već poznate koncepcije. Osim toga postoje mišljenja da više znanja i marketingu može pospješiti strateška premisslanja.⁵ Tome se može dodati i činjenica da srednja poduzeća putem osobnih kontakata s kupcima, uz veću fleksibilnost i manje birokracije postižu solidne tržišne učinke.⁶ U svakom slučaju građevinska poduzeća srednje veličine imaju određene tržišne snage i slabosti.

Što se tiče objektivnih prednosti odnosno snaga, prema Hindereru, treba posebnu pozornost obratiti na sljedeće:⁷

- Fleksibilnost u proizvodnji i organizaciji,
- Individualniziranje potražnje na temelju malih količina ili proizvodnih postupaka,
- Sposobnost prilagođavanja organizaciji kod uvođenja novih tehnologija u proizvodnju i upravljanje,
- Kreativnost kod razvoja proizvoda,
- Humanitet na radnim mjestima,

Poduzeća srednje veličine osim tržišnih snaga imaju određene slabosti kao na primjer:⁸

- nedostatak strateški orijentiranih planova,

- otežano ranije sagledavanje problema,
- nedovoljna veza između vodstva i suradnika,
- nesistematske marketing aktivnosti i istraživanja.

Prema nekim autorima jedna od slabosti je i moguća insolventnost koja može biti uzrokovana tržišnim ali i unutarnjim čimbenicima kao što su:⁹

- U smislu vođenja poduzeća to je nedostatak poduzetničkog znanja, iskustva, loš stil vođenja,
- Problemi u domeni kapaciteta i stručne radne snage,
- Financiranje u smislu neorganiziranosti voditelja i suradnika,
- Prodaja koju prate poteškoće kao loša tržišna procjena, nedostatak politike proizvoda i ponudačko-ugovaračke kadrovske strukture.

Analiza snaga i slabosti može se sažeti u nekoliko bitnih činjenica. Naime, srednja građevinska poduzeća nisu dovoljno fleksibilna kao mala a s druge strane nemaju dovoljnu sistematiziranost i izvođačku snagu kao velika poduzeća. Bez obzira na to ostaje dugoročna perspektiva raspada velikih poduzeća, gdje će nastajati veliki broj manjih ali i određena srednja poduzeća visokog organskog sastava kapitala. Upravo daljnje povećanje tehnološke opremljenosti bitan je čimbenik i tržišna snaga građevinskih poduzeća srednje veličine.

4. STRATEŠKI CILJEVI

Analiza snaga i slabosti gospodarskog subjekta preduvjet je za definiranje marketing strategije, a to je, prema Meleru sredstvo za ostvarenje marketing-ciljeva. U biti se radi o stvaralačkoj zamisli i ideji, odnosno nadahnuću, kojim se želi doprijeti do nekog, obično, dugoročnog cilja.¹⁰ Prema tome radi se o procesu postavljanja dugoročnih ciljeva, te sredstava i načina za njihovo ostvarenje.

Građevinska poduzeća srednje veličine moraju ustrojiti neke vidove strateškog ponašanja, a sve radi osiguranja budućega stabilnog poslovanja. Takav je pristup bitan i zbog činjenice da građevinarstvo posluje u uvjetima rasta konkurencije, pa strategija može djelovati na smanjenje neizvjesnosti. Osim

⁵ Schwalbe, H., Marketing-Praxis fuer Klein-und Mittelbetriebe, Rudolf Haufe, Freiburg, 1985, str.21.

⁶ Hamer, E., Das mittelsteandische Unternehmen, Poller, Stuttgart, 1987, str. 149.

⁷ Hinderer, M., Die mittelsteandische Unternehmung , Florentz, Muenchen, 1984, str. 88.

⁸ Hamer, E.,Das mittelsteandische Unternehmen, Poller, Stuttgart,1987,str.284.

⁹ Loewe,C.,Die Familienunternehmuhg Zukunftssicherung durch Fuerun,Disertation,Darmstadt,1979,str.80.

¹⁰ Meler,M.,Marketing,Ekonomski fakultet, Osijek, 1999, str.191.

toga, definirana strateška opredjeljenja, osobito ublažavaju slabosti i pospješuju snage poduzeća. Pravilnom strategijom mogu se unaprijed odrediti reakcije na predvidive promjene zahtjeva kupaca. U tom je smislu potrebno postaviti strateške ciljeve, a građevinsko poduzeće srednje veličine treba posebnu pozornost obratiti na sljedeće:

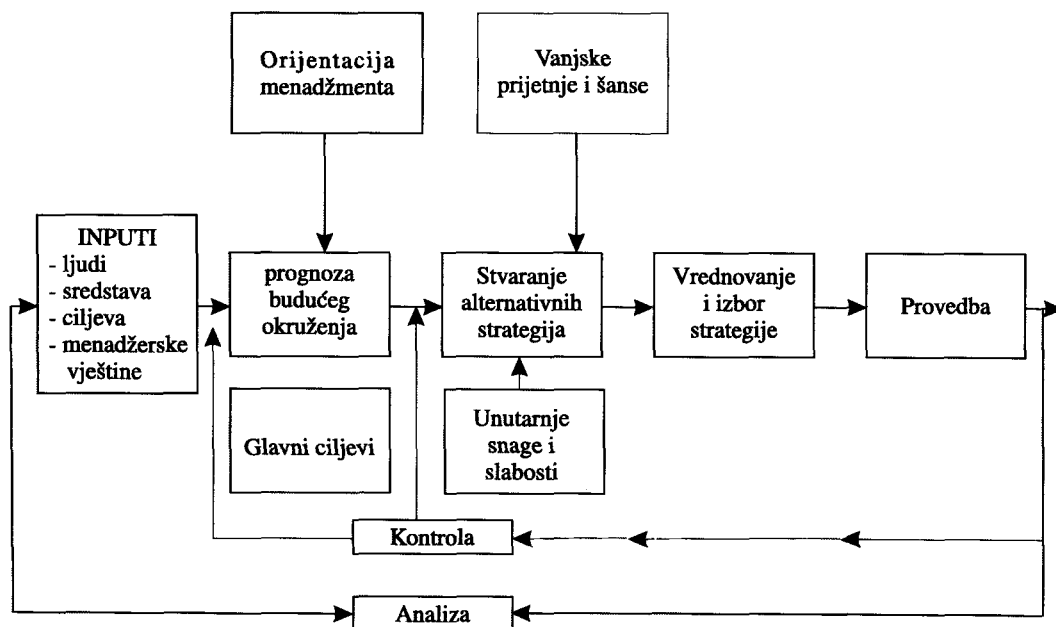
- osiguranje dugoročne pozicije za svoje proizvode i usluge u nekom tržišnom segmentu,
- stalna istraživanja tržišta radi proširenja udjela svojih proizvoda ili usluga na tržišnom segmentu,
- povećanje tržišnih segmenata na nove kupce,
- razvoj novih proizvoda i usluga i promjena novih tehnologija u gradnji objekata u svrhu povećanja kvaliteta, učinkovitosti a time i konkurentnosti,
- unapređenje poslovanja svih funkcija poduzeća.

Realizacija ciljeva poslovne strategije zahtijeva postavljanje učinkovitih instrumenata odnosno sredstava ali i pridržavanje određenih pravila. Zato

treba osigurati dosljednost te hijerarhijski pristup izvršenju sa stalnim naglaskom na odgovornosti za izvršenje pojedinih zadataka. Osim toga potrebno je permanentno biti u prepoznatljivoj vezi s vizijom kao bitnim globalnim ciljem. Tijekom realizacije treba imati u vidu unaprijed zadane kriterije i mjere kako bi se osigurala učinkovita kontrola i na kraju analiza.

5. STRATEŠKI PLAN

Strateški plan je glavni instrument odnosno sredstvo realizacije dugoročnih ciljeva i uopće oblikovanja poslovne, odnosno marketing strategije. Bez obzira što se radi o marketing strategiji plan mora sadržavati mjere, resurse i osobito kvantificiranje svih postupaka. Planom se unaprijed utvrđuju i razrađuju tržišni ciljevi, definiraju kriteriji i mjerila kao i sredstva i metode realizacije. Uz to, planiranje ima i druge prednosti osobito sljedeće:¹¹



Slika 1. Proces strateškog planiranja u poduzeću srednje veličine

¹¹ Bennet, R., Management, prijevod, Informator, Zagreb, 1994, str. 74.

- bitne se odluke donose bez žurbe pri čemu se raspolože svim podacima i razmatraju se sve moguće opcije,
- tvrtka je prinuđena gledati u budućnost, što može pomoći u izbjegavanju predvidivih poteškoća,
- predstavnici pojedinih procesa, prinuđeni su na sastajanje i međusobno razmatranje zajedničkih problema,
- ostvarljivost ciljeva se pomno razmatra,
- potiče se timski rad,
- moguće je uočiti neučinkovitost i udvostručenje određenih poslova,
- tvrtka će biti sposobnija suočiti se i reagirati na razne nove utjecaje,
- unaprijed se uspostavljaju kriteriji za djelotvorno iskorištenje resursa,
- osoblje koje sudjeluje u planiranju mora biti motivirano,
- sve aktivnosti moraju biti koordinirane,
- uprava poduzeća prisiljena je na razmatranje vlastitih snaga i slabosti.

Proces strateškog planiranja polazi od činjenice da svako poduzeće ima svoja sredstva i ostale resurse s jedne, te ciljeve s druge strane. Zato planom treba sve kvantificirati, odrediti rokove, definirati metode i akcije kako bi se moglo prići učinkovitoj realizaciji. Slika 1. prikazuje osnovne elemente strateškog plana jednog poduzeća srednje veličine. Prema slici 1. plan polazi od stanja s kadrovima, sredstvima odnosno imovinom, ciljevima i sposobnostima menadžmenta. Najprije menadžment utvrđuje osnovnu tržišnu orijentaciju. To znači da srednja građevinska poduzeća globalno određuju pravce interesa. To su primjerice suradnje sa investitorima koji mogu biti velika poduzeća ili samostalni gospodarski ili infrastrukturni subjekti a sukladno ciljevima određuje se orijentacija u pojedinim pravcima.

Kada menadžment usuglasi temeljne ciljeve s orijentacijom, mogu se definirati alternativna strateška opredjeljenja. To znači da će se odrediti tržišni segmenti s ciljanim pozicijama kod pojedinih investitora ili njihovih grupacija. Tome se podređuju metode i sredstva kombiniranja elemenata marketing mixa kao i troškovi. Naravno da izbor strateških opredjeljenja prema određenim ciljanim tržišnim segmentima mora uvažiti postojeće vanj-

ske i unutarnje snage i slabosti. Kako se sa slike vidi to je jedan dinamički ireverzibilni proces gdje se odvija permanentna kontrola a na kraju strateškog razdoblja poželjna je i analiza.

6. Akcije

Realizacija ili provedba marketing strategije polazi od određenih objektivnih okolnosti koje prate građevinska poduzeća srednje veličine. Prema nekim mišljenjima tržišna pozicija poduzeća srednje veličine ovisi o visokoj kvaliteti proizvoda i usluga i pojednostavljenog proizvodnog mixa s malom širinom vrsta proizvoda. To omogućuje koncentraciju na kvalitetu pojedinih proizvoda i usluga. Osnovni instrument kvalitete građevinskih proizvoda i usluga u tim poduzećima je izvedbeni mix. Zato je glavna akcija u sklopu tržišne strategije vezana za promociju izvođačkih kvaliteta a sve u svrhu osiguranja tržišne pozicije u segmentu. Osim toga posebnu pozornost treba obratiti na distribuciju proizvoda kao element učinkovitosti ali i kao dio politike cijene. Što se tiče promocije, ima mišljenja da treba planirati sredstva i metode odnosno postupke. Kao najvažnije reklamno sredstvo jest obavijest u vidu pisma i prospekata u kombinaciji s osobnom obradom tržišta.¹² Obrada okvirnog djelomičnog tržišta pomoću direktnih kontakata s kupcima omogućuju građevinskim poduzećima srednje veličine kvalitetan odnos s javnošću kao dugoročno sredstvo marketing mixa. Dakle, koncentracija na pojedine tržišne segmente pojednostavljuje kombiniranje elemenata marketing mixa.

Bitan element koji ograničava akcije u cilju provođenja marketinških ciljeva svakako su visoki troškovi. Zato se može primijeniti metoda kooperativnog marketinga.¹³ U biti se radi o zajedničkim aktivnostima više komplementarnih građevinskih poduzeća srednje veličine. Komplementarnost se može osigurati u nadopunjavanju kadrovima, tehničko-tehnološkom opremom ili proizvodno-uslužnim programom. Prema prethodno navedenom izvoru tipične kooperacije ostvaruju se u domeni ponude i prodaje, održavanja, racionalizacija, te istraživanja tržišta. Uz to, kooperacije se mogu formirati udruge na regionalnoj ili stručnoj razini koje će pravno i poslovno zastupati sve sudionike.

¹² Hamer, E., Linke, K., Marketing-Handbuch fuer das Handwerk, Schluetersche, Hanover, 1981, str. 161.

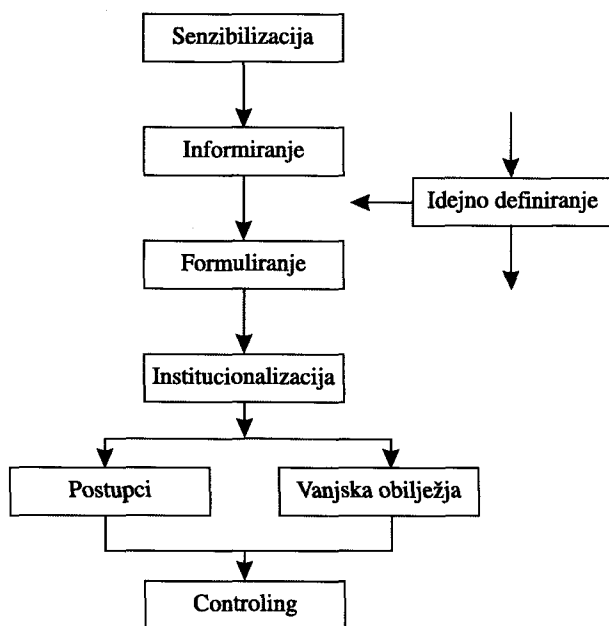
¹³ Op. cit. str. 181-194.

Uspješno provođenje marketing strategije moguće je ako se prije implementacije utvrde odgovarajuće varijable kojima poduzeće može utjecati na tržište kako bi se postigli ciljevi. Prema Karpatiju treba obratiti pozornost na sljedeće varijable marketing-instrumentarija:¹⁴

- politika proizvoda i asortimana,
- izbor tržišta i kanala prodaje,
- cjenovna politika,
- komuniciranje s tržištem i unapređenje prodaje,
- prodaja i otprema(logistika).

Prema drugim izvorima, osobito poduzeća srednje veličine, moraju izgraditi posebnu poduzetničku kulturu.¹⁵ Formuliranje i provođenje jedne posebne poduzetničke filozofije u građevinskim

tvrtkama srednje veličine, može biti inicirano na temelju osjećaja za određene probleme. Na to mogu djelovati različiti čimbenici kao što su nove veze poduzeća ali i prepoznatljiv mogući gubitak image-a. Prema slici 2. može se vidjeti tok procesa, uspostavljanja i održavanja poduzetničke kulture. Najprije se polazi od istraživanja radi prikupljanja informacija da bi se moglo utvrditi jedno opće stanje poduzeća glede njegove renomiranosti odnosno ugleda kod poslovnih partnera i u okruženju uopće. Formulacija poduzetničke kulture podrazumijeva definiranje ponašanja kadrova ali i odvijanje ovih procesa koji su prepoznatljivi i posebni za određeno poduzeće. Osim ponašanja bitnih čimbenika, a u svrhu institucionaliziranja potrebno je utvrditi vanjska obilježja koja se postižu raznim oblicima promidžbe.



Slika 2. Faze definiranja i provođenja poduzetničke kulture

zvor: Marhold, K., Ban-Marketing-Management, DVP-Verlag, Wuppertal, 1992, str. 173

U građevinskim poduzećima srednje veličine bitno je uspostaviti određene posebne odnose u proizvodnji, nabavci, prodaji i kvaliteti kompletnog

¹⁴ Karpati, T., Transparentnost tržišta, marketing, etika, HAZU, Osijek, 1992, str. 67.

¹⁵ Marhold, K., Ban-Marketing-Management, DVP-Verlag, Wuppertal, 1992, str. 173

poslovanja kako bi ta pozitivna prepoznatljivost bila bitan čimbenik dugoročnog image-a tvrtke. Osim uspostavljanja poduzetničke kulture nužno je permanentno obrađivati informacije radi održavanja ali i povećanja njezine razine. Zato se koriste svi elementi modernog kontrolinga kao ireverzibilnog procesa.

7. ZAKLJUČAK

Građevinska poduzeća srednje veličine, zbog svoje posebnosti glede tehnologije, veličine, organizacije i kadrova imaju svoje dugoročno mjesto na tržištu. Osiguranje stabilnog poslovanja zahtijeva, prije svega, učinkovitu tržišnu strategiju. Postavljanje bitnih elemenata tržišne strategije i njezino implementiranje moguća je uz analizu

snaga i slabosti. okruženja. Nakon definiranja tržišnih ciljeva, treba utvrditi plan u svrhu učinkovite implementacije. Osim toga nužno je definirati instrumentarij-varijable kojima će se djelovati na tržištu. Kao bitan čimbenik dugotrajnosti uspješnog poslovanja i stalna aktivnost je definiranje i održavanje pa i povećanje razine poduzetničke kulture kao vanjskog i unutarnjeg obilježja prepoznatljivog potrošačima odnosno kupcima.

LITERATURA

1. Aldis, J., Reushall, M., The Companies Act. 1985 and 1989, The Institute of Chartered Accountandas in England and Wales, London, 1990.
2. Bennet, R., Management, prijevod, Informator, Zagreb, 1994.
3. Hamer, E., Das mittelsteandische Unternehmen, Poller, Stuttgart, 1987.
4. Hamer, E., Linke, K., Marketing-Handbuch fuer das Handwerk, Schluetersche, Hanover, 1981.
5. Hinderer, M., Die mittelsteandische Unternehmung, Florentz, Muenchen, 1984.
6. Karpati, T., Transparentnost tržišta, marketing, etika, HAZU, Osijek, 1992.
6. Loewe, C., Die Familienunternehmung Zukunftssicherung durch Fuerung, Disertation, Darmstadt, 1979.
7. Marhold, K., Ban-Marketing-Management, DVP-Verlag, Wuppertal, 1992.
8. Mugler, J., Betriebswirtschaftslehre der Klein und Mittelbetriebe, Springer Verlag, Wien, 1995.
9. Pfohl, H.; C., Kellerwessel, P., Abgrenzung der Klein und Mittelbetriebe von Grossbetriebe: Pfohl: Betriebswirtschaftslehre der Mittel und Klein Betriebe und Mittelbetriebe, Wien, 1993.
10. Schwalbe, H., Marketing-Praxis fuer Klein- und Mittelbetriebe, Rudolf Haufe, Freiburg, 1985.

Zlatko Lacković, Ph. D.

MARKETING STRATEGY OF MEDIUM BUILDING ENTERPRISES

Summary

The article deals with the marketing strategy of medium building enterprises. This kind of economic subjects is permeated by the big changes, notably in the organic structure of capital. Therefore it requires a special way to approach the definition of objectives, to instrumentation and variable fixing for implementation and an action respectively. In addition to personal experience, the various sources, opinions and standpoints are researched for that purpose. This subject deserves the examination due to the fact that everything happens in the period of great market globalization.

Key words: marketing, market, strategy, civil engineering