

**Dr. FRANO LJUBIĆ**

Izvanredni profesor Ekonomskog fakulteta u Mostaru i Fakulteta za turizam i vanjsku trgovinu u Dubrovniku

## **STRATEGIJE PROIZVODA**

UDK 339.1

Prethodno priopćenje

Primljeno: 20 rujna 1994.

### **Sažetak**

*Suvremene strategije tvrtke temelje se na marketingu, marketinškoj poslovnoj koncepciji i marketing pristupu u rješavanju problema opstanka, rasta i razvoja na tržištu. U tom smislu može se govoriti i o strategijama pojedinih elemenata marketing miksa.*

*U ovom radu je riječ o strategijama u svezi s proizvodima s kojima tvrtka posluje i ostvaruje ciljeve svoga poslovanja na tržištu.*

*Ključni pojmovi: Specijalizacija i diverzifikacija, proširenje proizvodnog programa, EPRG shema različitih tržišnih orijentacija, cijenovno, distributivno i promotivno diferenciranje.*

### **UVOD**

Samo se izuzetno rijetko strategija proizvoda može poistovjetiti sa strategijom proizvodno - uslužnog asortimana, jer tvrtke obično posluju s više sličnih ili različitih proizvoda.

**Prednost je uske specijalizacije** postizanje konkurentnosti, ali se tržišni poremećaji i problemi, koji se objektivno uvijek mogu pojaviti, lakše mogu ublažiti i izbjeći ako postoje i drugi proizvodi kojima se mogu nadoknaditi eventualni gubici.

Iako više proizvoda "rasplinjuje" raspoložive resurse tvrtke na više područja djelovanja, koji u biti (i u tehničko-tehnološkom, pa i u tržišnom smislu) smanjuju učinkovitost svakoga pojedinačnog segmenta, tržišne su okolnosti osnovni razlog što **tvrtke proširuju svoj proizvodni program** i tržišnu sudbinu ne temelje isključivo na jednom proizvodu.

Suvremene multinacionalne kompanije vrlo uspješno ostvaruju takav koncept specijalizacijom dijelova tvrtki, inzistirajući na maksimalnom korištenju tržišnih mogućnosti svakoga pojedinoga segmenta, a prije svega na učinkovitosti cijele kompanije. I u njihovu poslovanju dolaze do izražaja sistemske karakteristike i obilježja prema kojima **uspješnost cijelog sustava** nije jednostavan zbroj rezultata pojedinih dijelova tvrtke, već njihova međusobna kombinacija. U svakom slučaju, tvrtke su uvijek "u rascijepu" između uske specijalizacije, koja ima niz prednosti pred širokim proizvodno - uslužnim asortimanom, i šireg asortimana, koji smanjuje pojedinačnu učinkovitost, ali zato **povećava tržišnu sigurnost** u slučaju poremećaja ili zastoja s pojedinim proizvodima ili uslugama.

U praksi postoje i drugi razlozi proširenja asortimana ili djelatnosti. Tako, čeličane i rudnici otvaraju lance maloprodajnih trgovina kako bi svakodnevno mogli imati na raspolaganju gotov novac, **gotovinu**. Rudnici i montažerske tvrtke otvaraju pogone za proizvodnju hrane (bave se pčelarenjem i sl.) i drugih artikala (proizvodnja obuće, zaštitnih sredstava i dr.). Na taj način radnici, kojima je smanjena radna sposobnost za osnovnu djelatnost tvrtke (a koji nisu stekli uvjete za mirovinu) mogu u cijelosti ili **djelomično zaraditi** svoje plaće, koje bi im tvrtka svakako morala isplaćivati. Usto, u takvim slučajevima, plaćanje radnika sa smanjenom radnom sposobnošću ne bi u cijelosti opterećivalo fondove plaća radnika koji obavljaju osnovnu djelatnost tvrtke.

Kadšto tvrtke svoj raspoloživi kapital ulažu u **profitabilne djelatnosti** bez obzira na to što možda nemaju gotovo ništa zajedničko s njihovom osnovnom djelatnošću (na primjer, proizvođač aluminiya ulaže kapital u turističku privredu).

U svakom slučaju, motivi su ponajprije ekonomske, a zatim i socijalne, humane i druge prirode.

**Proizvođačka tvrtka** koja je svoj plasman na domaćem ili stranom (samo na jednom ili na više njih) tržištu povjerila jednoj ili više drugih tvrtki može, kada god ocijeni da je to za nju uspješnije, promijeniti partnera ili se sama baviti tim poslovima.

**I trgovačke tvrtke** mogu mijenjati svoje dobavljače, ali i kupce, ako im se pruži ta mogućnost, kad ocijene da imaju interesa, kao što se i same mogu početi baviti proizvodnjom ako za osiguran plasman nemaju sigurnih izvora opskrbe ili im ti izvori isporučuju robu po cijenama višima od cijene robe koju bi same proizvodile.

Naravno, sve navedene i druge mogućnosti imaju strateško značenje i karakter pa kao takve zaslužuju i poseban tretman pri čemu brzopletost i trenutna tržišna situacija ne bi smjele biti odlučujuće. Posljedice brzopletih odluka obično se očituju naknadno, s vremenskom distancom koja onemogućuje bezbolan povratak na početno stanje.

**Postojeća tržišna pozicija**, utvrđeni strateški ciljevi poslovanja i odabrana poslovna strategija polazni su elementi za određivanje strategije proizvoda kao elemenata marketing-miksa.

Uz razne razloge i motive nastupa pojedinih tvrtki na stranom tržištu, postoje i **različita opredjeljenja** i koncepcije poslovanja sa stranim tržištem koje su također podložne promjenama. Te koncepcije upućuju na moguće razvojne tendencije i karakteristike tržišnog nastupa.

Tako je Perlmutter (1969, str. 9 - 18), naznačio **četiri razvojne orijentacije** nastupa na stranom tržištu ili međunarodne tržišne orijentacije, označivši ih kao etnocentričnu, policentričnu, regiocentričnu i geocentričnu (shema EPRG raznih orijentacija).

Osnovni je kriterij klasifikacije tvrtki koje nastupaju na stranom tržištu (prema shemi EPRG) odnos prema vanjskom tržištu u sveukupnoj poslovnoj politici i opsežnost ili sveobuhvatnost vanjskog tržišta, a o prihvaćenoj orijentaciji ovisi cjelokupna koncepcija, organizacija i realizacija poslovnih aktivnosti.

**Etnocentrična** faza u nastupu na stranom tržištu (ili poslovna tržišna orijentacija) strano tržište tretira kao dopunsko ili sporedno u odnosu prema domaćem, na koje su usmjerene sve poslovne aktivnosti. Na strano se tržište gleda kao na mogućnost plasmana eventualnih viškova ili kao na nužno zlo, na koje se mora izvoziti radi pribavljanja deviza, osiguranja uvoza i sličnih zahtjeva.

Ne uzimaju se u obzir specifičnosti i drukčiji zahtjevi stranog tržišta, plasira se, u načelu, **isti proizvod** kao i na domaće tržište (nema prilagođavanja), a dobit, ako se uspije ostvariti, dodatna je stavku u dobiti ostvarenoj na nacionalnom tržištu.

Ta je poslovna orijentacija nazvana i prvom fazom u razvoju tvrtke na međunarodnom tržištu jer se uglavnom manje tvrtke u svojoj ekspanziji na domaćem tržištu na taj način pokušavaju uključiti i u međunarodne troškove. U tom smislu stjecanje iskustava i upoznavanje sa stranim tržištem i partnerima mogu biti vrlo korisni za budućnost sveobuhvatniji angažman na tim tržištima.

Plasiranje viškova **po cijenama** temeljenima na graničnim troškovima i graničnom prihodu također može donijeti trenutne ekonomske i, još više, dugoročnije koristi, ako se tvrtka osposobi uspješno poslovati prodajući svoje artikle na stranim tržištima i po cijenama temeljenim na prosječnim troškovima.

Međutim, etnocentričnu tržišnu orijentaciju ne primjenjuju samo **manje i srednje** tvrtke kao početnu fazu osvajanja međunarodnog tržišta već i tvrtke koje imaju pasivnu strategiju tržišnog nastupa (što razumijeva samo prilagođavanje tržišnim okolnostima, strategija pull). Katkada i velike i tržišno jake tvrtke koje nastupaju s homogeniziranim i **standardiziranim proizvodima** lansiraju potpuno iste ili slične (uz neznatne razlike) proizvode na više stranih tržišta nastojeći tako diferenciranim proizvodom, u odnosu prema konkurentnim proizvodima, pridobiti kupce na stranim tržištima, (strategija push). Takve tvrtke "nameću" vlastite proizvode stranom tržištu, pa, zapravo, primjenjuju etnocentričnu i geocentričnu tržišnu orijentaciju.



Ako je (Keegan, 1984, str. 7) domaći proizvod (linija) dobar za svjetsko tržište, etnocentrična proizvodna politika biti će uspješna, a ako nije, ta politika bit će pogrešna. Američke i japanske tvrtke nastoje biti etnocentrične u svojoj orijentaciji iako su japanske tvrtke rijetko kada etnocentrične u svojoj politici marketing miksa.

**Policentrična** orijentacija pretpostavlja viši stupanj ili razinu odnosa sa stranim tržištem, jer uzima u obzir specifičnosti i zahtjeve stranog tržišta, provodi prilagođavanja proizvoda i usluga, te stranom tržištu ne pridaje manje značenje nego domaćem. Tvrtke u ovoj fazi klasificiraju strana tržišta, ali i proizvoda za plasman na pojedina tržišta. Dohodak ostvaren na stranom tržištu nema sekundarno značenje. U toj se fazi ostvaruju trajnije veze sa stranim tržištem povezivanjem sa stranim partnerima ili otvaranjem vlastitih punktova u stranim zemljama.

**Regiocentrična** orijentacija ili faza razvoja tržišnog nastupa tvrtke, favorizira međunarodno tržište (dio ili regiju svjetskog tržišta) i određuje ga kao prostor vlastitog djelovanja. Tvrtke su aktivne na tim tržištima, gdje imaju vlastite proizvodno-prodajne ili uslužne jedinice, pa se s proizvodno-uslužnog stajališta može govoriti o internacionalizaciji proizvodnje. Obvezno se poštuju specifičnosti svakoga tržišta, apsorpcijska se moć tržišta mjeri u međunarodnim razmjerima, a poslovanje se obavlja prema načelima i pravilima što vladaju na tom tržištu. Financijska snaga i moć takvih tvrtki mora biti na zavidnoj razini jer je inače gotovo nemoguće opstati, pa se male i srednje tvrtke samo posredno i parcijalno mogu uključivati u te aktivnosti.

**Geocentrična** se orijentacija temelji na cjelokupnom svjetskom tržištu (globalnom tržištu) ili na tržištu velikih razmjera, gdje se nastupa s homogenim i standardiziranim proizvodima, uz varijacije modela, i s proizvodnim, prodajnim i uslužnim jedinicama ili tvrtkama u velikom broju odabranih zemalja svijeta. Regiocentrična i geocentrična orijentacija imaju zajedničkih karakteristika i sjedinjuju prednosti prvih dviju poslovnih orijentacija, uz uklanjanje ograničavajućih činitelja, (proizvodnih i prostornih), etnocentrične i policentrične orijentacije.

S obzirom na marketinške aktivnosti i marketinški program, tim tržišnim orijentacijama (**EPRG**) bi odgovarao nacionalni, lokalni, regionalni i globalni (za geocentričnu orijentaciju) marketing program, a tvrtke bi se mogle podijeliti na izvoznice (s etnocentričnom orijentacijom), tvrtke međunarodnog karaktera (policentrične orijentacije), multinacionalne tvrtke (regiocentrične orijentacije) i firme transnacionalnog ili globalnog karaktera (za geocentričnu orijentaciju).

Neke transnacionalne kompanije, kao General Motors, Coca Cola i druge, u tijeku postojanja prošle su sve faze tržišne orijentacije, te se, vjerojatno, može govoriti i o fazama razvoja na tržištu, od nacionalnoga do globalnoga. To, međutim, ne treba shvatiti kao nuždu koju obvezno moraju slijediti sve tvrtke. Faze se mogu i preskakati, s tim da se možda nikada i ne dosegne sljedeća viša faza razvoja.



Zbog toga bi svrhovitije bilo rabiti izraz poslovne tržišne orijentacije nego faze razvoja tvrtki na svjetskom tržištu, jer nema formalnopravnih ni drugih zabrana i ograničenja da neka nacionalna tvrtka i povremeni izvoznik vrlo brzo ne postane multinacionalna ili transnacionalna kompanija.

Ograničenja mogu biti samo u znanju, sposobnostima, resursima i potencijalima kojima raspolažu tvrtke te u pomoći koju mogu dobiti od financijskih, vladinih i drugih organizacija što će ih podržati u tim nastojanjima.

Zahvaljujući takvim opredjeljenjima, pomoći i razumijevanju svih faktora u tim zemljama, u posljednje su vrijeme mnoge kompanije iz Južne Koreje, Singapura, Tajvana i drugih malih zemalja postale svjetske tvrtke i giganti u svojoj grani djelatnosti.

Proizvodne tvrtke svoju tržišnu strategiju mogu temeljiti na **plasmanu postojećih i novih proizvoda**. (Ljubić, 1986, str. 66 - 95). Isto se tako mogu ponašati trgovinske organizacije.

Podjela na postojeće i nove proizvode ili usluge ne znači diskontinuitet poslovnog procesa, već se promjena proizvodnog i prodajnog asortimana obavlja "u hodu" kako ne bi bilo ugroženo ostvarenje dobiti tvrtke.

Strategija tržišnog nastupa dio je sveukupne marketinške strategije tvrtke, koja, zapravo, treba biti poslovna strategija svake tvrtke. To znači da se u tržišnom gospodarstvu svaka poslovna politika i strategija temelje na marketingu i marketinškoj filozofiji, pa je strategija marketinga tvrtke poslovna strategija.

Druga je stvar što se u takvim okolnostima u poslovnu strategiju uvrstava i marketing i tržišna strategija, čime se, zapravo, samo raščlanjuju funkcije, zadaće i nadležnosti među pojedinim sektorima, odjelima ili službama, kao što su financijska, kadrovska i personalna i druge službe i funkcije u tvrtki. Sve su one podređene marketingu i koncipirane na marketinškim osnovama poslovanja.

U gospodarskim sustavima koji se ne temelje na tržišnom poslovnom konceptu i u kojima tržište nije regulator odnosa (kao u gospodarstvima bivših realsocijalističkih zemalja, pa i u samoupravnom gospodarskom sustavu, gdje se poslovalo po drugom konceptu, ne marketinškom), nužno je postojala **razlika između poslovne i marketinške strategije**. Ta razlika nije postojala samo radi razgraničenja pojedinih funkcija, već je bila bitna.

Mnogi su gospodarski subjekti poslovali, pa i sada to čine, po **proizvodnoj orijentaciji**, neki po proizvodno - komercijalnoj ili samo komercijalnoj, pa se stoga i ne mogu poistovjetiti poslovna i marketinška strategija.

Marketinške strategije u takvim tvrtkama praktično i nema, osim ako se tako nije nazivala aktivnost marketinškog sektora ili službe kao posebnog dijela organizacijske cjeline.

U marketinškoj strategiji ili poslovnoj strategiji temeljenoj na marketinškim načelima poslovanja **polazište je tržište**, njegove potrebe, želje i zahtjevi, procijenjeni u tijeku istraživanja. Tako pribavljene informacije osnova su kreiranja proizvoda i usluga i za sve ostale proizvodne i poslovne funkcije i aktivnosti čijom se realizacijom na tržištu verificiraju i ocjenjuju (s aspekta uspješnosti postavljenih ciljeva) sveukupne poslovne aktivnosti i njihovi rezultati.

Ocjenu o proizvodima i uslugama daju potrošači i korisnici, a ne proizvođači i trgovci, pa je najbolji pokazatelj uspješnosti mogućnost plasmana.

Mišljenje poduzeća o onome što proizvodi nije (Drucker, 1954) prioritetno, posebno ne za njegovu budućnost ili uspjeh. **Najvažnije je što potrošač misli** o onome što kupuje, koju on vrijednost smatra odlučujućom - to određuje što je poduzeće, što ono proizvodi i hoće li imati uspjeha.

Uspješan će trgovac najprije ispitati koje proizvode može prodati uz prihvatljive uvjete, pa ih tek onda nabaviti od proizvođača. Nijedan drukčiji pristup ne može biti opravdan ni uspješan.

Poslovni rezultati i ciljevi poslovanja ostvaruju se uvijek i samo na tržištu, pa u tome treba vidjeti važnost i značenje strategije tržišnog nastupa kao dijela ili segmenta cjelokupne marketinške strategije.

## 1. STRATEGIJE PLASMANA POSTOJEĆIH PROIZVODA

Ciljevi poslovanja ostvaruju se plasmanom postojećih proizvoda na tržište, što znači da se aktivnosti u svezi s tim odvijaju sve dok postoji potražnja za tim proizvodima, uz ostvarivanje primjerene dobiti i drugih poslovnih rezultata radi kojih se i obavljaju te aktivnosti.

Proizvodi se tržištu isporučuju iz postojećega ili novoga proizvodnog programa.

Ako su ti proizvodi profitabilni i s dobrom tržišnom perspektivom, privlače i konkurente da se bave njihovom proizvodnjom, što će promijeniti prije uspostavljenu tržišnu ravnotežu i tržišne pozicije, te druge odnose među konkurentnim tvrtkama.

Poštujući osnovna ekonomska načela poslovanja i zakonitosti tržišta, **najbolje rezultate** ostvaruju tvrtke koje uz iste prodajne cijene i druge uvjete prodaje imaju najniže troškove proizvodnje ili nabave, suvremenu organizaciju i druge prednosti pred konkurentima (produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost).

Vremenska dimenzija nezaobilazna je komponenta jer prije ili kasnije nastaju promjene na tržištu kao posljedica istodobnih promjena ponude i potražnje.

Kako se mijenjaju želje, navike i potrebe potrošača, zbog povećanja dohotka i drugih promjena, pa i spoznaje da postoje bolji i kvalitetniji

proizvodi, tvrtke pronalaze dodatne načine i mogućnosti produljenja vremena tržišne komercijalizacije proizvoda, uz ostvarivanje planirane dobiti.

Poštujući zahtjeve i sugestije kupaca i korisnika, koje su iskazali u marketinškom komuniciranju, ili pak samoinicijativno, **tvrtke usavršavaju proizvode** da bi se razlikovali od konkurentnih i da ne bi zaostajali za istim ili sličnim konkurentnim proizvodima ako su u prednosti.

U svakom slučaju, **postoji potreba neprestanog prilagođavanja**, jer se u protivnome:

- gube stečene i osvojene tržišne pozicije
- smanjuju efekti poslovanja
- gubi korak s konkurencijom, zaostaje se.

Konkurentne tvrtke, u načelu, iskorištavaju takvu situaciju i poboljšavanju vlastite pozicije na tržištu. Usavršavaju kvalitetu, funkcionalnost, dizajn i druga obilježja proizvoda, a to provode tehničkim, cjenovnim, distributivnim i promocijskim diferenciranjem prema drugim proizvodima.

Pri **tehničkom diferenciranju** posrijedi su preinake radi poboljšanja kvalitete, sigurnosti uporabe, rukovanja, održavanja i drugih vidljivih i opipljivih poboljšanja svojstava proizvoda. S poboljšanjima koja nisu vidljiva i opipljiva (konstrukcija, kvaliteta upotrijebljenog materijala i sl.) potrebno je u procesu komuniciranja upoznati potrošače i korisnike te naglasiti prednosti u usporedbi s prijašnjim proizvodima.

U **poboljšanja**, svakako, pripadaju i poboljšanja radi smanjenja utroška energije (ako je riječ o proizvodima trajnije uporabne vrijednosti, npr. kućanskim aparatima, automobilima i sl.), radi smanjenja onečišćenja okoliša (npr. postrojenja i uređaji s ugrađenim prečistačima) i radi korištenja manje štetnih za okolinu agensa i preparata za rad strojeva i opreme (npr. automobilski motori za bezolovni benzin, rashladni uređaji s hlađenjem bez freona i dr.

Isto se tako, **racionalizacijom proizvodnje** i cjelokupnoga proizvodnoga i poslovnog procesa potpuno isti proizvod i iste namjene može proizvesti po nižim cijenama od konkurentnih, čime mu se može i povećati tržišno sudjelovanje. To se može postići ne samo racionalnijom uporabom postojećih sirovina, energije i drugih outputa već i novim sirovinama, tehnološkim procesom, organizacijom i drugim parcijalnim ili cjelovitim inovacijama.

U **kombinaciji s cjenovnim diferenciranjem** tehničko se diferenciranje može provoditi po slijedećem konceptu:

- **manja ulaganja: ista prodajna (tržišna) cijena**
- **manji utrošci resursa: ista prodajna cijena**
- **manji utrošci resursa: niža prodajna cijena**
- **veća ulaganja: mnogo više cijene.**

Naravno, pri tome se mora voditi računa o odnosu prema konkurentnim tvrtkama, koji može biti **agresivan** (ako se namjeravaju



proširiti vlastite pozicije na račun konkurenata), **pomirljiv** (javan ili prešutan dogovor o nemijenjanju odnosa) ili **pasivan** (ako se ne reagira na izazove konkurencije).

Poboljšanjem ili diferenciranjem proizvoda ne mogu se smatrati aktivnosti koje se čine formalno (promjena naziva ili etikete, ili neznatno poboljšanje) radi povećanja cijena zbog poremećaja na tržištu ili društvene kontrole cijena, kad se novim ili poboljšanim proizvodima proglašavaju stari proizvodi "u novom pakiranju".

**Distributivno je diferenciranje** vrlo pogodno i primjenjuju ga podjednako i proizvođači, i trgovci, i distributeri, ali najčešće na štetu potrošača ako se formalnim promjenama (pakiranja, naziva, marke i sl.) te špekulacijama u prostoru i vremenu postignu više cijene i druge povoljnosti, u skladu s tržišnim uvjetima.

To je još izraženija pojava pri **promotivnom diferenciranju** i napose se očituje onda kada nema djelotvorne društvene kontrole. Međutim, takvi nedostaci i zloupotrebe ne smiju biti razlogom da tvrtke ne pronalaze prilike za učinkovitije poslovanje.

Konkurentna sposobnost proizvoda na tržištu umnogome ovisi o fazi životnog (tržišnog) vijeka proizvoda, pa je razumljivo što ne postoje neograničene mogućnosti primjene strategije usavršavanja proizvoda.

**Teorije o životnom** (tržišnom) ciklusu proizvoda koji se pojavljuju na tržištu polaze od toga da su tržišno uspješni proizvodi prošli faze uvođenja, rasta, zrelosti i zasićenosti, te su zatim nestali s tržišta (odumrli).

Za konkretne proizvode i usluge na konkretnim tržištima moglo bi se točno utvrditi koliko su vremena trajale te faze. Međutim, često se takav slijed i redoslijed faza ne poštuje, te krivulja tržišnog puta nema ni približno poznati ovalan ili zvonast oblik.

No, bez obzira na to priznaje li se ili ne priznaje valjanost te teorije i njezine zakonitosti, neosporno je da lansiranje i održanje proizvoda na tržištu zahtijeva velika ulaganja te da se uspješnost poslovanja i učinkovitost ulaganja tvrtke (u taj proizvod) mjere rezultatima koji su ostvareni u tijeku komercijalizacije proizvoda na tržištu.

**Odluka o ulaganju** financijskih i drugih sredstava i resursa u konkretni, a ne neki drugi proizvod posljedica je stručne ocjene da će se plasmanom ili prodajom upravo tog proizvoda ostvariti rentabilnost ulaganja.

S tog aspekta, čak i nije bitno koliko će faza (osim uvođenja i komercijalizacije) proizvod proći na svom tržišnom putu prije nego što zastari ili bude potisnut s tržišta kao nepodoban i nekonkurentan, a time i nerentabilan za njegova proizvođača.

Osnovni je motiv ulagača vratiti uložena sredstva, po mogućnosti i više sredstava, što znači da se od dobiti ostvarene prodajom mogu podmiriti troškovi poslovanja i vratiti kapital veći od uloženog kapitala.

Naravno, to se može postići samo predviđenim obujmom prodaje i u planiranom vremenu, a za svaku se vremensku jedinicu točno može utvrditi

minimalni obujam prodaje u zadanim uvjetima. Povećanjem obujma prodaje, uz ostale nepromijenjene uvjete, proporcionalno se skraćuje vrijeme za vraćanje uloženog kapitala, što je pozitivno jer se time smanjuje rizik od eventualnih negativnih posljedica (pojave konkurencije ili novih proizvoda, promjene potražnje i sl.), a jedno i drugo pridonosi ostvarivanju osnovnog cilja i motiva ulaganja.

Ako se ostvari **osnovni cilj ulaganja** i steknu tržišne mogućnosti, logično je pokušati i nastojati ostvariti još veću dobit, koja se u odnosu prema prvom, i osnovnom cilju (vraćanje povećanog kapitala) može smatrati i ekstradobiti koja će u cijelosti povećati rentabilnost ulaganja.

Neke tvrtke u tome uspijevaju, druge ne uspijevaju, pa ako gubitke na jednim proizvodima ne mogu nadoknaditi dobiti na drugim proizvodima, propadaju ili nestaju s tržišta. Uostalom, po tome se i dijele na uspješne i neuspješne, a taj se kriterij primjenjuje i za određivanje mjesta na hijerarhijskoj ljestvici uspješnosti.

Upravo su zbog tih razloga tvrtke i zainteresirane za **nova područja primjene i uporabe vlastitog proizvoda**, pogotovo kad ocijene da nije uputno **preotimati kupce** konkurentnih tvrtki i vlastito tržišno sudjelovanje povećavati na račun konkurenata. Takva bi strategija, naime, iritirajuće djelovala na konkurente, što kadšto može pogubno djelovati na onoga tko je započeo "konkurencijski rat".

Nova područja primjene i uporabe proizvoda kao poslovna strategija temelji se na pronalaženju i **stvaranju dodatne potražnje**, što se može postići:

- **pronalaženjem novih tržišta za iste potrebe**
- **pronalaženjem novih potrošača**
- **povećanjem potrošnje postojećih potrošača**
- **pronalaženjem novih mogućnosti uporabe.**

Takvim uspješnim aktivnostima može se usporiti smanjivanje potražnje postojećih potrošača, koja je obično posljedica njihove zasićenosti, preotimanja dijela potrošača od konkurenata ili pojave novih i suvremenijih proizvoda. Isto se tako može, bar za neko vrijeme, povećati plasman vlastitih proizvoda takvim (uspješnim) akcijama, ili porastom potražnje novih potrošača, ili pak pridobivanjem potrošača konkurentnih proizvoda.

Poznata su takva iskustva mnogih tvrtki, koje su aktivnom marketinškom strategijom ostvarila tržišne uspjehe primjenjujući upravo ove poslovne aktivnosti. Takav je primjer uporaba najlona i plastike, kojima su pronađena nova tržišta, novi potrošači i nove mogućnosti uporabe, prema njihovoj prvobitnoj namjeni, prvobitnom tržištu i potrošačima, što bi se moglo reći i za druge proizvode i tržišta.

Čak se takvim i sličnim poslovnim aktivnostima uspjela stvoriti i dodatna potražnja (potrošnjom tijekom cijele godine) za proizvode, koji su se smatrali isključivo sezonskima (npr. sladoled).

Sve te aktivnosti produljuju eksploataciju proizvoda i daju prednost onima koji prvi pronađu nova područja primjene i uporabe. Razmjerno

brzo i po istoj logici postupaju i konkurenti, što smanjuje pojedinačne efekte.

Cjelokupni poslovni proces i sve pojedinačne poslovne aktivnosti, uključivši i organizaciju poslovanja, neprestano su usmjereni povećanju produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti kako bi se poboljšala konkurentna tržišna sposobnost i ostvarili što bolji rezultati poslovanja. Pogotovo se to smatra nužnim kad se osjeti zastoj u plasmanu i zaostajanju za konkurentima.

**Pronalaženjem novih postupaka proizvodnje i primjene** postojećih proizvoda zapravo se pronalaze **jeftiniji izvori** opskrbe sirovinama i energijom, uvodi se oprema koja će po jedinici proizvoda trošiti manje sirovina i energije, te se mijenjaju tehnologija rada i tehnološki postupak, organizacija rada i drugo.

**Takvim se aktivnostima postiže:**

- postojeći se proizvod uz iste tržišne cijene proizvodi jeftinije, a poslovanje čini uspješnijim
- sniženjem cijena pridobivaju se novi potrošači, što rezultira zaustavljanjem smanjenja potrošnje ili njezinim povećanjem, uz iste proizvode
- zadržavaju se cijene na razini koja osigurava uspješnost poslovanja ako se snižavaju cijene tih proizvoda na tržištu
- mogu se povećati cijene iznad postojećih tržišnih cijena ako potrošači prihvate bolji i kvalitetniji "stari proizvod" kojim se podmiruje postojeća potreba
- odgađa se faza odumiranja proizvoda s tržišta.

Suvremene **promjene u tehnici i tehnologiji** (kao uostalom i svim drugim područjima) dobrim su dijelom zbog takvih razloga i poprimile takve razmjere da se s pravom može govoriti o njihovoj revoluciji. Pogrešno bi, međutim, bilo zasluge za razvoj pripisati isključivo potrebama, kao što bi bilo neispravno potpuno negirati njihov utjecaj.

Bez obzira na sve okolnosti, čini se da je nemiran čovječji duh i želja za promicanjem u tajne prirode i svijeta osnovni pokretač razvoja, a primjena znanstvenih dostignuća u praksi osnovni je činitelj napretka.

Za vođenje poslovne politike i, posebno, politike proizvoda bitno je pravodobno donijeti odluku o **napuštanju proizvoda** iz proizvodnoga (prodajnoga) asortimana i pravodobno ga zamijeniti novim proizvodom.

**Prijevremenim povlačenjem** proizvoda nepotrebno se gube oprema i dobit koja se mogla ostvariti njegovim plasmanom, a ako se povuku prekasno, gubici mogu biti još veći, i to zato što se, s jedne strane, ulažu sredstva, resursi i vrijeme koji se neće moći vratiti ni opravdati ulaganja, a s druge strane, propušta prilika za stjecanje dobiti koja se mogla ostvariti da su ta sredstva i resursi uloženi u druge proizvode ili poslovne aktivnosti.

**Smanjenje prodaje**, problemi s cijenama i ekonomičnošću poslovanja i drugi tržišni poremećaji dovoljan su razlog za preispitivanje uzroka takvog



stanja i procjenu posljedica koje mogu nastati, ali ne i dostatan razlog za isključenje tog proizvodnog asortimana, pogotovo ako su poremećaji privremeni, ako postoji mogućnost povećanja potražnje za tim proizvodom, ako trenutni poremećaji nisu posljedica pojave novih i konkurentnih proizvoda i ako nisu posljedica nezainteresiranosti za tržište.

S tim u svezi može se govoriti o **višedimenzionalnom zastarijevanju** proizvoda na tržištu, kao što je tehničko - tehnološko, konstruktivno, cjenovno i slično. U svakom slučaju bitno je objektivno odrediti uzroke i karakter tržišnih poremećaja. Trenutni, prolazni problemi i poremećaji mogu se ublažiti kombiniranim djelovanjem pojedinih elemenata marketing - miksa, a trajni poremećaji samo povlačenjem proizvoda iz proizvodnog programa. Naravno, i u tom slučaju polazi se od sveukupne poslovne politike i politike cjelokupnoga proizvodno - uslužnoga (prodajnog) asortimana.

## 2. STRATEGIJE NOVIH PROIZVODA

Zakovitosti teorije životnog ciklusa proizvoda i ograničene mogućnosti poslovanja postojećim proizvodima (i s vremenskog aspekta) nameću nužnost uvođenja novih proizvoda svim tvrtkama kojima je cilj opstanak, rast i razvoj na tržištu. Za takve tvrtke ne postoji alternativa osim neprestanih inovacija cjelokupnoga proizvodno - uslužnoga (prodajnog) procesa i svih poslovnih aktivnosti.

Zato se i naglašava (Chattopadhyay, 1985, str. 187) da promjenljivi tržišni uvjeti u tehnološki orijentiranim industrijama čine proizvod najznačajnijim instrumentom marketing miksa.

**Usavršavanje postojećih proizvoda**, pronalaženjem novih područja primjene i uporabe, ali i novih postupaka proizvodnje i primjene postojećih proizvoda, postaju uspješna i učinkovita strateška opredjeljenja u poslovanju tvrtke. Takva su poslovna opredjeljenja nužna i zbog budućnosti poslovanja, jer je važno do kada to može trajati i biti zanimljivo, odnosno do koje se vremenske granice poslovanje tvrtke može temeljiti na plasmanu postojećih proizvoda.

Kad tvrtka ne bi uvodila nove proizvode i kad to ne bi činile konkurentne tvrtke, postojeće i nove, vjerojatno bi neki proizvodi i usluge bili dulje vrijeme komercijalni.

U svakom slučaju **duljina trajanja komercijalizacije** ovisi o tržištu i tržišnim odnosima koji su podložni neprestanim promjenama i u duljem vremenu te će promjene, sigurno, dovesti u pitanje podobnost i prikladnost toga proizvoda.

Za tvrtku, **trajanje faze komercijalizacije** postojećih proizvoda opet ima posebnu dimenziju. Tvrtka je ponajprije zainteresirana da uspješan plasman na tržištu traje barem toliko koliko joj je potrebno da osigura

rentabilnost ulaganja i ostvari minimalnu dobit, s tim što valja imati na umu da veći obujam plasmana skraćuje vrijeme postizanja toga cilja.

U nekim se slučajevima taj cilj nikako i nikada neće ostvariti, kao što se može dogoditi da se uspješan plasman nekog proizvoda nastavi i nakon postizanja cilja, što omogućuje ostvarivanje još boljih i većih poslovnih rezultata.

**Vremenska je dimenzija** za tvrtku, svakako, vrlo značajna, ali joj je osnovni kriterij uspješnost i učinkovitost plasmana proizvoda koji će biti na tržištu sve dok donosi dobit, bilo izravno, bilo neizravno (ako plasman toga proizvoda pridonosi plasmanu i drugih proizvoda iz proizvodno - uslužnog ili prodajnog asortimana).

Kada više ne **donosi dobit**, logično je da se proizvod povlači (prestaje proizvoditi i prodavati) s tržišta i ustupa mjesto novom proizvodu. To je tržišna zakonitost i neminovnost koja će se dogoditi bez obzira na želje i htijenja te tvrtke (nastat će kao posljedica aktivnosti konkurentnih tvrtki ili drugih promjena na tržištu).

Problemi za tvrtku ne nastaju zbog tih promjena, već zbog njihova neshvaćanja, a pogotovo ako se na vrijeme ne poduzmu pripreme za te promjene i ako se pravodobno ne uvedu novi proizvodi u proizvodni program.

Poznavanje odgovarajućeg životnog ciklusa tehnologije (Chattopadhyay, 1985, str. 192) omogućuje tvrtki da na vrijeme uoči kada je proizvod ili proces u opasnosti.

Sastoji li se **proizvodni program tvrtke** samo od jednoga proizvoda, njegovim bi povlačenjem s tržišta (zbog nerentabilnosti poslovanja) ona praktično prestala postojati ako fazu povlačenja zaštarjelog i tržišno neprihvatljivog proizvoda (jer proizvod može biti i tržišno prihvatljiv, ali nerentabilan za tvrtku) ne bi pratila faza uvođenja novih proizvoda. Zbog toga je nužno ne samo poznavati faze tržišnog ciklusa proizvoda već i postupak uvođenja i lansiranja proizvoda na tržište.

Za većinu proizvoda i tržišta **može biti kasno** ako proces uvođenja novih proizvoda počne kad je postojeći proizvod u fazi povlačenja. Kontinuirano poslovanje jedno je od osnovnih načela što utječe na uspješnost poslovanja, a to razumijeva planiranje svih poslovnih aktivnosti, pa i onih koje uključuju lansiranje novih i povlačenje postojećih (starih) proizvoda s tržišta.

U svakom slučaju, **poslovanje u budućnosti** ne može se temeljiti isključivo na plasmanu postojećih proizvoda, te je nužno pravodobno uvoditi nove proizvode u proizvodni program kako budućnost tvrtke ne bi ovisila o sudbini proizvoda koji se moraju povući s tržišta. Posrijedi su, dakle, inovacije proizvodno - uslužnog programa, koje su samo dio inovacija što se provode u tvrtkama i u njihovu poslovanju.

**Inovacije se uvode** u tehnološki proces, tehnologiju izrade i prerade, uključivši promjene sirovina i energije, smanjenje utroška materijala i

energije po jedinici proizvoda, povećanje prinosa po jedinici utroška, smanjenje onečišćenja okoliša itd.

U **organizacijskom smislu** inovacije su usmjerene učinkovitosti i produktivnosti, a posebno racionalnijoj uporabi raspoloživih resursa.

Pritom se ne misli samo na **inovacije proizvoda** i proizvodnog programa već i na inovacije u drugim područjima djelovanja. Prema zaključcima (OECD-a. Paris, 1988, str. 14), najveće promjene u organizaciji poduzeća i korporacije koje se odvijaju pod utjecajem znanstveno - tehnološkog razvoja odnose se na sustav upravljanja i organizaciju rada, jer se pomoću informatičke tehnologije i kompjutera može sasvim drukčije i ekonomičnije organizirati cjelokupni sustav vođenja, organizacije pojedinih službi, osobito projektiranje i razvoj, zatim marketing, financijsko - računovodstvene službe i sl.

**Ostale se inovacije** odnose na druge poslovne aktivnosti, uključivši i inovaciju infrastrukture, koja razumijeva osposobljavanje postojeće lokacije tvrtke suvremenim prometnicama, PTT i teleks vezama, priključcima na informacijske sustave i baze podataka i sl., uključivši i promjenu lokacije radi postizanja većih efekata i rezultata poslovanja.

Koliko su inovacije značajne možda se najbolje može ocijeniti prema odnosima konkurentnih tvrtki na tržištu. Klasični konkurentni odnosi, označeni kao cjenovni, propagandni i, nerijetko, distribucijski, zamijenjeni su konkurencijom inovacijama. Naravno, cijene, promocija i distribucija, kao elementi marketing miksa, nisu u podređenom položaju, ali se konkurentni odnosi i u tim sferama poslovnih aktivnosti više temelje na inovacijama nego na nadmetanju i sličnim manifestacijama, kakav je slučaj bio ranije.

**S obzirom na konkurente** tvrtka (poduzeće) može odabrati (Poter, 1980, str. 294) **jednu od ovih strategija**:

- globalna konkurentna diversifikacija
- globalno konkurentsko fokusiranje
- nacionalno konkurentsko fokusiranje i
- konkurencijsko usmjeravanje na tržišne međuprostore.

Ovisno o fazi razvoja, raspoloživim snagama, resursima i mogućnostima, a posebno i o strateškom opredjeljenju, tvrtke određuju svoj odnos prema inovacijama i ciljeve koje namjeravaju ostvariti.

I ovdje treba razlikovati (Rapp, 1983, str. 107) strategije inovatora i imitatora te njihove ofenzivne i defanzivne varijante.

**Biti vodeći ili prvi na tržištu** znači i prednost pred konkurentima, ali to zahtijeva velika sredstva i resurse, uz ne baš male rizike i objektivne manje ili veće promašaje.

Podjednako se to odnosi na sve segmente poslovanja u poduzeću, a kako se proizvodom podmiruju potrebe i nastupa na tržištu, to se kroz proizvod manifestiraju sve prednosti i slabosti tvrtke i njezina poslovanja.

Vodeći na tržištu najlakše se postaje superiornim proizvodom u odnosu prema drugim proizvodima. Prema Vinramu (1984, str. 20),



superiornost proizvoda jedina je prava dugoročna osnova poslovne koncepcije i dugoročnog nepredovanja na tržištu.

**Sljedbenici i imitatori** inovatorskih tvrtki imaju manji rizik jer kopiraju nezaštićena unapređenja i inovacije drugih, ali gotovo nikada ne mogu postati prvi i ubrati plodove vodećeg na tržištu. Takvi se, zapravo, pasivno prilagođavaju promjenama na tržištu.

**Inovatori** ili oni koji su prvi imaju aktivan stav prema tržištu. Oni procjenjuju što će biti prihvatljivo na tržištu, pa u skladu s tim lansiraju proizvode, što znači da oni, u stanovitom smislu, sami "stvaraju" potrebe.

Kad je riječ o inovaciji proizvoda, s aspekta tvrtke, može se govoriti o **raznim varijantama inovacija** ili noviteta, o kojima ovisi i izbor strategije tržišnog nastupa.

**Ako je novi proizvod** nov samo zato što ga tvrtka uvodi u svoj proizvodni (prodajni) program, a poznat je drugom proizvođaču ili drugim tržištima, njegovim se plasmanom mogu očekivati rezultati samo u granicama tržišnog sudjelovanja te tvrtke u podmirivanju svih potreba. Utjecaj postojećih konkurenata mogao bi biti odlučujući jer su već u prednosti zato što su poznati i tržišno afirmirani pa dodatnu potražnju (na ciljnom tržištu tvrtke, ako nije zaštićeno administrativnim mjerama) mogu podmiriti vlastitim proizvodnim kapacitetima i po povoljnijim uvjetima (niže cijene, kreditiranje i sl.). S druge strane, ne može se spriječiti i pojava novih konkurenata, što također može imati negativne posljedice za poslovno opredjeljenje.

Slična je situacija i s **poboljšanim proizvodima** ili onim kojima su promijenjena svojstva, ako tvrtka nije prva koja je uvela te inovacije, čak i ako je tvrtka prva uvela inovaciju, mogu se vrlo brzo očekivati slične akcije konkurenata, što tvrtki inovatoru ne ide u prilog.

Novi proizvod koji je nov i **za potrošače** (tržište) i **za proizvođače** (nijedna ga tvrtka do tada nije proizvodila) inovacija je u pravom smislu i pruža mogućnost postizanja vodeće tržišne pozicije i privilegija, a time i statusa koji tvrtki osigurava takav tržišni položaj (monopolski u određenom smislu). Kadšto se proizvod (ovisno o razini i karakteru inovacije, vrsti proizvoda i karakteristika tržišta) ne može imitirati ili kopirati (može bit po srijedi patentirano i zaštićeno pravo), ili će biti potrebno dulje vrijeme da se pojavi konkurentni proizvod, što inovatoru pruža mogućnost da stekne i iskoristi pozicije prvoga na tržištu.

Bez obzira na velike troškove i ulaganja u istraživanja i razvoj novih proizvoda, srazmjerno velike rizike tih ulaganja, uspjele i više drugih poteškoća, iskustva nesumnjivo pokazuju da je **uvodenje novih proizvoda jedino rješenje** za sve gospodarske subjekte kojima je cilj opstanak, rast i razvoj na tržištu. Naravno, pod tim ciljem razumijeva se ostvarivanje poslovnih rezultata na tržištu, a ne samo formalno postojanje ili poslovanje s gubitkom.

Stoga se naglašava **nužnost inovacija** i za tvrtke koje privremeno nemaju potrebe (ili nemaju planova) za rastom i razvoju i trenutno su

zadovoljne svojim tržišnim položajem. Bez realnog plana razvoja i inovacija i one su osuđene na propast jer će se pojaviti konkurentni proizvodi koji će pridobiti potrošače te tvrtke, ili će pak prestati tržišna potreba za tim proizvodima zbog drugih razloga.

Drugim riječima, postojeće su tvrtke zainteresirane za **kontinuitet tržišnog poslovanja**, a moći će ga ostvariti ako budu uspješno lansirale nove proizvode i pravodobno zamjenjivale zastarjele proizvode novim proizvodima.

Kontinuitet se može promatrati s proizvodnog, organizacijskog i drugih aspekata, ali je najbitniji s dohodovnog i razvojnog aspekta, s tim što se moraju uzeti u obzir i specifičnosti tržišnog poslovanja, pa u pojedinim konkretnim slučajevima za kraće vrijeme može biti prihvatljivo poslovanje i bez dobiti ako će dohodak i dobit na kraju moći nadoknaditi prethodne gubitke.

Inovacijama se tvrtke **suprotstavljaju promjenama** u okruženju pa su inovacije, zapravo, odgovori tvrtke na promjene koje se očekuju ili koje su se već zbile.

S obzirom na prilagođavanje promjena u okruženju razlikuju se tvrtke koje se unaprijed (**proaktivno**) prilagođavaju od onih što se prilagođavaju naknadno, pošto su već nastale promjene (**pasivno prilagođavanje**).

Dugoročna uspješnost poslovanja u izravnoj je korelaciji s vremenom reagiranja na promjene u okruženju. S tim u svezi Ansoff (1976, str. 46), naglašava važnost **stupnjevite strateške spremnosti** koja omogućuje da se na vrijeme uoče potencijalne promjene u okruženju i pripremi strateški odgovor na njih u najranijem stadiju.

S obzirom na **način i brzinu reagiranja** na promjene u okruženju Robins (1987, str. 56), poduzeća dijeli u četiri skupine i definira četiri strategije:

**Branitelji** (defenders) jesu poduzeća s introvertnim ponašanjem (okrenuta sama sebi). Ne osvrću se na promjene u okruženju, čak ih ignoriraju, podrobno planiraju sve poslovne aktivnosti i kontroliraju troškove, bave se unapređivanjem metoda rada i upravljanja poslovnim procesima te maksimalno iskorištavaju potencijale kako bi se povećala učinkovitost. Svoju stratešku poziciju na tržištu održavaju konkurentnim cijenama, visokom kvalitetom i agresivnom promocijom, ne dopuštajući konkurentima da ih ugroze.

**Tražitelji** (prospectors) svoje tržišne pozicije temelje na novim proizvodima i novim tržištima. Predviđaju promjene u okruženju i svoj proizvodni program nastoje prilagoditi promjenama koje će tek uslijediti, maksimalno iskorištavajući povoljne mogućnosti i prilike.

**Analizatori** (analyzers) nisu inovatori, ali reagiraju na promjene u okruženju. Nastoje imati stalne programe i tržišta, a i inovacijama unapređivanjima bave se tek kad se uvjere da je to dobro, kad druga poduzeća uspiju. Zato bi se mogli nazvati i imitatorima, odnosno sljedbenicima.

**Reaktori** (reactors) pasivni su prema promjenama u okruženju i ne reagiraju na njih dok ne budu prisiljeni na to, dakle, po pravilu kasno. Loše posluju i nemaju perspektive, osim ako (pravodobno) ne promijene svoju poslovnu politiku i strateški stav prema promjenama u okruženju.

Imajući na umu Crosbyjev model "vječno uspješne organizacije" (1990, str. 52 - 53), za koju je karakteristično da ljudi u njoj rutinski rade dobro, da je rast unosan i postojan, da se unaprijed predviđaju potrebe kupaca, da se promjene planiraju i da se njima upravlja, da ljudi osjećaju zadovoljstvo i ponos što rade u njoj, očito je da poduzeća reaktori nemaju nikakvih izgleda postati takvima.

Prema tom kriteriju, male izgleda da postanu "vječno uspješne" imaju i poduzeća analizatori, iako neka od njih mogu godinama uspješno poslovati s malim tržišnim udjelom.

Za postojeće tvrtke uvođenje novih proizvoda znači širenje dotadašnjega proizvodno - uslužnoga (prodajnoga) programa ili njegovu diversifikaciju.

**Strategijom diversifikacije** tvrtka nastoji osigurati razne ciljeve poslovanja i ostvariti pretpostavke za uspješno ostvarivanje osnovnih poslovnih ciljeva (dobiti i sl.). Time se mogu osigurati opstanak na tržištu, stabilnost prodaje i dobiti, pasivno ili aktivno prilagođavanje tržišnim promjenama, planirana stopa rasta, iskorištavanje resursa kojima tvrtka raspolaže, a koji nisu dovoljno iskorišteni, iskorištavanje tržišnih pogodnosti i kanala distribucije itd.

Osnovni je **razlog diversifikacije** što s više proizvoda tvrtka na tržištu može stabilnije i sigurnije poslovati jer se eventualni negativni poslovni rezultati postignuti plasmanom pojedinog proizvoda mogu nadoknaditi (djelomično ili u cjelosti) dobiti ostvarenim plasmanom drugih proizvoda, pogotovo ako su problemi s proizvodom koji se ostvaruje dobit posljedica prolaznih tržišnih poremećaja.

Ako su, pak, poremećaji trajni i neprolazni, tvrtka ima mogućnost nastaviti poslovati drugim ili novim proizvodima.

Diverzifikacija se sprovodi u više pravaca ili smjerova.

**Vodoravna je diverzifikacija** kada se u proizvodni program uvode *novi proizvodi koji su namijenjeni zadovoljavanju istih ili sličnih potreba*. Tako proizvođač putničkih automobila u svoj proizvodni program uključuje privredna i druga vozila i zainteresiran je za veći broj prijevoznih sredstava. Slična je situacija sa proizvođačima ili prodajnim tvrtkama koje nude proizvode pod oznakom sve za stan, kuću, ured, prehranu, odijevanje i sl.

**Razlozi i motivi** mogu biti tehničko - tehnološki (djelotvornija iskorištenost postojeće opreme i znanja stečenoga u toj grani djelatnosti), organizacijski ili upravljački, ali i utemeljeni isključivo na stvarno procijenjenim tržišnim mogućnostima kako svakog pojedinoga (novoga) proizvoda, tako i sveukupnih rezultata tvrtke, što razumijeva cjelokupni proizvodno - uslužni ili prodajni asortiman.



Isti efekti mogu se postići **integracijom ili kupnjom tvrtke**, što čine veći i sposobniji, a u tome šansu vide i manje tvrtke kad nemaju mogućnosti drugog izbora zbog nepovoljnih konkurentnih pozicija.

**Okomitom diverzifikacijom** tvrtka širi postojeći proizvodni program prema sve većoj finalizaciji (približavanje krajnjem korisniku) ili "naniže", prema sirovinskoj osnovi (dobavljačima proizvodno - uslužnih ili prodajnih inputa). Za proizvođača aluminijske, na primjer, to može biti orijentacija na izradu gotovih proizvoda (**diversifikacija "naviše"**) ili, pak, na proizvodnju glinice, do eksploatacije boksita (**diversifikacija "naniže"**).

Postojeći **krajnji finalisti** tom strategijom nastoje osigurati sigurne izvore opskrbe i spriječiti ulazak konkurencije, pogotovo kad su izvori opskrbe ograničeni.

**Proizvođači sirovina** i poluproizvoda, finalizacijom vlastitih preradevina žele ostvariti tržišne povoljnosti ili izbjeći ograničenja i kontrole koje nameću gospodarski sustavi ili glavni kupci (ako imaju monopolski položaj) tih preradevina.

U svakom slučaju, posrijedi je nakana da se steknu veće tržišne mogućnosti za ostvarivanje vlastitih ciljeva poslovanja.

**Lateralna diversifikacija** razumijeva ulaženje u sasvim nova poslovna područja koja nemaju ništa zajedničko s postojećim asortimanom, tehnologijom i tržištima.

Tako velike proizvodne i trgovinske kompanije, prije svega u SAD (Naisbitt, 1986, str. 87), ali i zapadnoeuropskim zemljama, ulaze u ugostiteljstvo, određena područja bankarstva i iznajmljivanja (rent-a-car) i sl.

Takve tvrtke **imaju veću sigurnost** u pogledu strukturnih poremećaja (za vrijeme privremene ili trajnije krize u cijeloj gospodarskoj grani) jer aktivnosti iz jednog područja preusmjeravaju u drugo, konjunktornije područje. Kadšto one time rješavaju socijalne i humane probleme, kao kada za svoje radnike koji se (zbog lošeg zdravlja ili starosti) ne mogu baviti osnovnom djelatnošću otvaraju uslužne ili neke druge proizvodne pogone kako oni ne bi ostali bez radnog mjesta i dohotka. Naravno, i u takvim se dijelovima tvrtke inzistira na ekonomskoj učinkovitosti, a ako se i ne može u cijelosti ostvariti, solidarno se nadoknađuje iz dobiti drugih dijelova.

Takvi programi, na prvi pogled socijalni i humani, koji zapravo to i jesu, ekonomski su opravdani čak i za privatne poslodavce. Naime, sve eventualne nepodmirene troškove opet plaćaju zaposleni radnici u ostalim pogonima, a usto takvo opredjeljenje tvrtke stimulatивно i motivirajuće djeluje na radnike i njihovo angažiranje jer su sigurni da neće biti odbačeni i prepušteni sudbini kad više ne budu mogli raditi dotadašnje poslove.

No bez obzira na te okolnosti, u osnovi je strategije lateralne ili bočne diverzifikacije **ulaženje u druge gospodarske grane** i djelatnosti radi ostvarivanja boljih tržišnih pozicija (sigurnosti opstanka na tržištu, ostvarivanja dobiti i razvoja). U svakom slučaju dolazi do koncentracije ponude, jačeg

utjecaja na tržišna kretanja i donekle pokušaja kontroliranja tržišnih kretanja i utjecaja na njih.

Suvremeni način **organizacije rada**, uz primjenu informatičke opreme i drugih suvremenih znanstvenih dostignuća u multinacionalnim i transnacionalnim kompanijama, poništio je uvriježena shvaćanja da su nedostaci tvrtki sa širokim proizvodnim programom u upravljanju, vođenju i "rasplinjavanju na više strana", što smanjuje efekte specijalizacije. Stvarni su problemi suvremenog poslovanja takvih tvrtki u njihovoj snazi i moći (mogu utjecati na društvena i politička kretanja) i njihovu monopolskom položaju, koji se može sprečavati samo zakonskom i administrativnom regulativom, ne samo pojedinih zemalja već i u međunarodnom okruženju.

O kakvim je tržišnim poremećajima riječ svjedoče primjeri da se burzovne cijene pojedinih proizvoda drastično snižavaju dok cijene njihovih sirovina ostaju iste ili se povećavaju, što nema (logične) veze sa zakonitostima formiranja cijena u normalnim tržišnim okolnostima.

Logično je da iza tih naoko paradoksalnih situacija stoje velike tvrtke koje imaju monopolski položaj te diktiraju uvjete prodaje i kupnje, što je normalna tržišna pojava, a ne paradoks.

S aspekta tržišta i tržišnih pozicija, **integracija i integracijski procesi**, koji također mogu biti horizontalni, vertikalni i konglomeratski, imaju iste ciljeve i efekte, a povezuju se i tvrtke koje posluju potpuno istim proizvodima (horizontalna integracija). Jedina je razlika pri strategiji diversifikacije što svaka tvrtka sama, za sebe i u sklopu vlastitih potencijala i mogućnosti, donosi odluke o diversifikaciji, a integracija razumijeva dogovor dvaju ili više poslovnih partnera i konkurenata, sudionika u integracijskom postupku, te može biti više **različitih kombinacija integracije** (od dogovora o podjeli tržišta i o cijenama do potpunog spajanja ili fuzije više tvrtki u jednu tvrtku).

## ZAKLJUČAK

Poslovna strategija marketinški orijentirane tvrtke nije zbroj strategija pojedinih elemenata marketing miksa, već njihova optimalna kombinacija.

Strategije pojedinih elemenata marketinga proistječu iz strategije tvrtke i podređene su njezinim temeljnim ciljevima. Tako se i strategije u svezi s proizvodima (i proizvodno - uslužnim programom) ne mogu, osim u teorijskim razmatranjima, analizirati i procjenjivati neovisno i izolirano od strategije cijele tvrtke i strategija ostalih elemenata marketing miksa.

Sve se strategije proizvoda u biti mogu svesti na strategije s **postojećim i novim proizvodima**, što znači da tvrtka svoje poslovanje može temeljiti na proizvodima koje već proizvodi i na novima koje će proizvoditi u bližoj i daljoj budućnosti.

Bez obzira na velik broj mogućnosti s postojećim proizvodima, dugoročni opstanak na tržištu i uspješno poslovanje nemoguće je zamisliti bez uvođenja novih proizvoda.

## LITERATURA

- Ansoff, H. I.: Managing surprise and Discontinuity - Strategical Response to Weak signals, *Zeitschrift fur Betriebswirtschaftslehre*, 28/76.
- Chattopadhyay, A., Nedugadi P., Charkravarti, D.: Marketing Strategy and Differential Advantage, A Comment, *Journal of Marketing*, Spring, 1985.
- Crosby, B. P.: Vječno uspješna organizacija, Vrijeme rukovođenja, Zagreb (Privredni vijesnik), 1990.
- Drucker, P.: The Practice of management, Harper and Row, New York, 1954.
- Keegan, W.: International Marketing: Post, Present and Future, Marketing Aspect of International Business - Nijoft Publishing, 1984.
- Ljubić, F.: Strategije razvoja na bazi plasmana sistema, Svjetlost, Sarajevo, 1986.
- Naisbitt, J. and Naisbitt Group.: The Year Ahead 1986, A Warner Communications Company, New York, 1985.
- OECD, Paris 1988.: Zaključci i preporuke grupe eksperata u svezi sa Strategijama društveno - ekonomskog razvoja u uvjetima novih tehnologija.
- Perlmutter, V. H.: The Tortions Evolution of Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, 1 - 2., 1969.
- Poter, E. M.: Competitive Strategy, The Free Press, New York, 1983.
- Rapp, W.: Strategy Formulation and International Competition, *Columbia Journal of World Business*, Summer, 1983.
- Robbins, S.: Organization Theory, Structure, Design and Applications, Prentice Hall, Inc, 1987.
- Vinram, S.: The Opportunity for World Brands, *International Journal of Advertising*, No. 3. 1984.



*Dr. Frano Ljubić*

## **PRODUCT STRATEGY**

### **Summary**

*Contemporary strategies for firms are based on marketing, business marketing concepts and marketing approaches towards the solving of survival problems, growth and market development. In this respect, it is possible to speak of strategies regarding individual components of mix-marketing.*

*This work deals with strategies related to products promoted by a company and the realization of its' business goals on the market.*

**Key words:** *specialization and diversification, expansion of product programme, EPRG scheme for various marketing orientation, product life cycle, firms and technology, productive, valued, distributional and promotional differentiations.*