

**Dr. FRANO LJUBIĆ**

Izvanredni profesor na Ekonomskom fakultetu u Mostaru

## **STRATEGIJE MARKETINGA**

UDK 339.138

Stručni rad

Primljeno: 30. ožujka 1996.

### **Sažetak**

*U radu je, s teorijskog stajališta, obrađena problematika u svezi s marketinškim strategijama. Analiziran je odnos između strategija tvrtke i strategija marketinga kao jedne od bitnih poslovnih funkcija u suvremenom tržišnom poslovanju i prikazana hijerarhija strategija. Također su analizirani i odnosi između strategija i ciljeva poslovanja tvrtke s tržišnim mogućnostima i sposobnostima tvrtke da provede odabranu strategiju i ostvari planirane ciljeve poslovanja.*

*Tvrtka se opredjeljuje na kojem području (kojoj skupini potrošača) želi prodavati svoje proizvode ili usluge. Kad ocijeni da joj je prihvatljiva varijanta ne opsluživati cijelo tržište (sve potencijalne potrošače) treba provesti strategiju segmentacije i odabrati tržište na kojem će moći ostvariti svoje planove.*

*Marketinški se splet dizajnira i provodi prema odabranoj ciljnoj skupini potrošača (tržišnom segmentu) ako tvrtka provodi strategiju diferencijacije.*

*Pozicioniranje proizvoda (usluga) ili tvrtke se provodi s ciljem uspoređivanja s konkurentima i s namjerom da se zauzme što bolji tržišni položaj. Tvrtka sama planira određenu poziciju a potrošači to čine i bez znanja tvrtke na temelju onoga što je bitno za tvrtku.*

**Ključne riječi:** *strategija, stratejski gep, strategije proizvod/tržište, opstanak, rast i razvoj na tržištu, segmentiranje tržišta, dizajniranje marketing miksa i pozicioniranje proizvoda.*

### **UVOD**

Suvremeno tržišno poslovanje karakteriziraju, pored ostalog, izražena konkurencija, brze i skokovite promjene na tržištu i okruženju, skraćivanje životnog (tržišnog) vijeka proizvoda i uvođenje novih proizvoda te druge inovacije. Postojeće je potrošače sve teže zadržati a nove još teže pridobiti.

Jasno je da u takvoj situaciji mogu opstati (uspješno poslovati) samo najbolji, najsposobniji. Takvima, pak, mogu postati oni koji izaberu i provedu najbolju strategiju, koja je sukladna tržišnim mogućnostima i sposobnostima tvrtke.

Zbog toga je bitno uskladiti ciljeve, strategije i mogućnosti (raspoložive resurse) za provedbu planirane strategije i ostvarivanje ciljeva poslovanja.

Marketinška strategija, uz to, mora biti (kao i strategija bilo koje druge poslovne funkcije) sukladna strategiji cijele tvrtke.

U radu su posebno obrađene problematika marketinške strategije i strategije segmentacije tržišta, dizajniranje marketinškog spleta i pozicioniranje proizvoda.

Marketinšku strategiju treba izabrati i prilagoditi je odabranom tržišnom segmentu. Tvrtka može opsluživati cijelo tržište ili samo jedan njegov dio, jedan segment. Za njezin uspjeh bitno je da na tom segmentu bude najbolja ili bar da ne zaostaje za konkurentima. To može postići ako ponudi novi proizvod ili uslugu, ako se razlikuje od konkurencije. Razlikovati se može i kad plasira isti proizvod, kao i konkurencija, ako to čini na način koji se razlikuje od drugih konkurenata. Bitno je samo to da kupci znaju i da prihvaćaju, da daju prednost u usporedbi s drugima. To se može postići odgovarajućim dizajniranjem marketinškog spleta pozicioniranjem proizvoda.

Dizajniranje marketing miksa provodi se prema ciljnoj poziciji proizvoda (ili tvrtke) jer će za različitu (npr. vodeću ili prateću) poziciju biti potreban i različit marketing miks.

Segmentiranje tržišta, dizajniranje marketing miksa i pozicioniranje proizvoda (tvrtke) na tržištu su od strateškog značaja za poslovanje tvrtke.

## STRATEGIJE MARKETINGA

Marketinška se strategija može promatrati s više stajališta. Sa stajališta funkcije riječ je o marketinškoj kao i o strategiji bilo koje druge poslovne funkcije (proizvodnoj, financijskoj, kadrovskoj i drugima). O takvoj (funkcionalnoj) strategiji može biti riječi bez obzira na to koji i kakav poslovni pristup i koncept primjenjuje tvrtka u svom poslovanju (proizvodni, prodajni, marketing ili neki drugi).

U marketinški orijentiranoj tvrtki strogo formalno i hijerarhijski su izjednačene strategije svih poslovnih funkcija, ali je "duh" marketinški, marketinški je sve ustrojeno i usmjereno, od glavnog direktora do svakog djelatnika na radnom mjestu. Razumljivo je da i u takvom organizacijskom ustroju postoji i funkcija marketinga koja ima sasvim konkretne zadaće i koja se možda u nekim slučajevima i nekim aktivnostima može i uspoređivati s takvom funkcijom i u tvrtkama koje nisu marketinški orijentirane, ali je u biti sasvim drukčije. U marketinški orijentiranoj tvrtki

strategija marketinga je dominantna, glavna i moglo bi se reći strategija cijele tvrtke zbog čega se često i definicije marketinške strategije odnose zapravo na strategije tvrtke. Razumije se da se time ne dovodi u pitanje strategija marketinga kao poslovne funkcije unutar tvrtke ili kompanije.

Izrazi strategija i taktika su najprije rabljeni u vojsci. Njima se opisivala vještina kombiniranja vojnih snaga da bi se postigao određeni ratni cilj (strategija) te izbor sredstava i način njihove uporabe u borbenim operacijama (taktika). Kasnije su ti izrazi našli svoje mjesto i u poslovnoj politici odnosno teoriji poslovanja gospodarskih subjekata pa i cijelih gospodarstava.

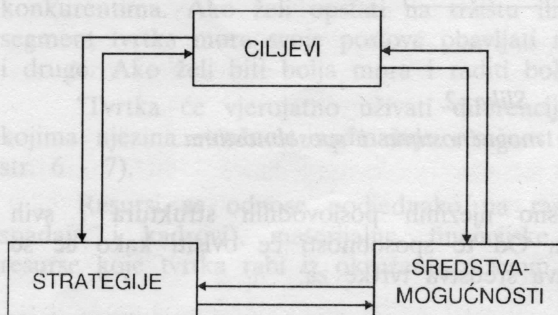
S tim u svezi Stoner (1. str. 113) navodi izjavu uglednog menedžera (direktora tvrtke "Sears, Roebuck and Co") prema kojoj je "biznis nalik na rat... Ako je temeljna strategija ispravna tvrtka može napraviti i veći broj taktičkih pogrešaka i opet biti uspješna".

Strategija u užem smislu riječi jest način ostvarivanja ciljeva a u širem smislu uključuje i proces određivanja poslovnih ciljeva (2. str. 49). Taktikom bi se mogla smatrati operacionalizacija strategija i njezina konkretna primjena.

Načelno se može reći da su uspješne tvrtke one koje uspijevaju ostvariti ciljeve svojega poslovanja. Ako je ciljevima poslovanja tvrtke određeno što se treba učiniti (u kojem razdoblju i na kojem ili na kojim tržištima), što je cilj poslovanja onda strategija tvrtke treba dati odgovor na pitanja kako to učiniti, što uraditi i na koji način da bi se ostvarili ti ciljevi.

Robinson (3. str. 89) definira strategiju kao "širok koncept ponašanja kojim se utvrđuje način ostvarivanja ciljeva, a za Chandler-a (4. str. 13) je strategija ostvarivanje temeljnih dugoročnih ciljeva i zadataka tvrtke, prihvaćanja pravaca djelovanja i alociranje izvora nužnih tza sporovđenje tih ciljeva".

Nedvojbeno je da se strategijom ostvaruju ciljevi poslovanja ali se pri određivanju i definiranju ciljeva poslovanja tvrtke također uzima u obzir i strategija i sredstva (mogućnosti tvrtke) s kojom se namjeravaju ostvariti ciljevi. To znači da su ciljevi, strategije i sredstva u međusobnoj interakciji i da istodobno utječu jedni na druge i ovise jedni od drugih, kao što to prikazuje i slijedeći grafički prikaz.



Slika 1.

Međuviosnost ciljeva, strategija i mogućnosti

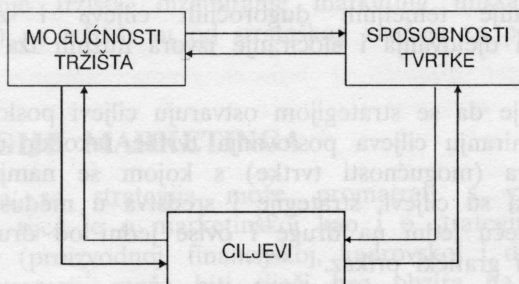
Za Ansoff-a (5. str. 7) je strategija skup smjernica za menadžment kojima se detaljno opisuje :

- položaj poduzeća na tržištu sa stajališta proizvod/tržište
- pravce u kojima će poduzeće rasti i mijenjati se
- instrumenti koje će poduzeće koristiti u konkurentnoj borbi
- sredstva s kojim će se nastupati na novim tržištima
- način na koji će oblikovati svoja sredstva
- moć koju će pokušati koristiti i
- slabosti koje će nastojati prevladati.

U svakom slučaju strategija je usmjerena na budućnost, na buduće poslovanje tvrtke i dugoročno ostvarivanje ciljeva poslovanja. Wiehrich & Koontz (6. str.123) je sa stajališta menadžmenta, definiraju kao "determiniranje osnovnih dugoročnih ciljeva poduzeća, usvajanje pravaca djelovanja i alokacija resursa nužnih za njihovo djelovanje.

Sa stajališta uporabe resursa (7. str.574) korporativna strategija određuje način uporabe resursa u području proizvodnje, financija, istraživanja i rezvoja te kadrova i marketinga u svrhu ostvarivanja ciljeva tvrtke.

Odabrana strategija tvrtke je zapravo uvijek rezultat kompromisa između želja, htijenja i procijenjenih mogućnosti poslovanja tvrtke s jedne strane i mogućnosti tržišta i sposobnosti i resursa tvrtke s druge strane da se ostvare ciljevi poslovanja.



Slika 2.

*Ciljevi su u svezi s mogućnostima i sposobnostima*

**Sposobnosti tvrtke**, odnosno njezinih poslovnih struktura i svih djelatnika je najvažniji čimbenik. Od te sposobnosti će ovisiti kako će se najbolje moći uporabiti raspoloživa sredstva tvrtke za:

- maksimalno iskorištavanje tržišnih mogućnosti i povoljnih prilika,
- izbjegavanje potencijalnih opasnosti i rizika,
- optimalno postavljanje ciljeva poslovanja u skladu s mogućnostima i raspoloživim resursima, odnosno s vlastitim snagama i slabostima.

Snage i slabosti tvrtke mogu se iskazati sa starosti proizvodnog programa, odnosno stopom inovacija (8. str. 96) gdje je:

$$\text{Stopa inovacija} = \frac{\text{Prihod od prodaje novouvedenih proizvoda u posljednjih N godina}}{\text{Prihod od prodaje svih proizvoda}} \times 100$$

Viša stopa inovacija stvara snagu tvrtki.

Objašnjavajući potencijal inovacija stupnjem vjerojatnoće uspjeha različitog inovacijskog nastupa u kombinaciji proizvoda i tržišta Peumpin (9. str.15) navodi rezultate uspješnosti plasmana inovacija sa starim i novim proizvodima na starom i novom tržištu:

Tabela 1.

**USPJEŠNOST PLASMANA INOVACIJA**  
(URAĐENO NA TEMELJU PODATAKA PEUMPIN)

		TRŽIŠTE	
		Stari	Novo
PROIZVOD	Stari	do 50%	do 20%
	Novi	do 33%	do 5%

Sposobnost tvrtke se manifestira s povećanjem mogućnosti tržišta (razvojem tržišta) i povećanjem sredstava a nesposobnost gubljenjem ranije stečenih tržišnih pozicija i rasipanjem resursa.

Sposobnost se ogleda u tome što tvrtka ima prednosti u odnosu na druge tvrtke ili što se ne zaostaje za drugim tvrtkama, svojim konkurentima. Ako želi opstati na tržištu ili osvojiti neko tržište ili tržišni segment tvrtka mora svoje poslove obavljati najmanje dobro kao što to čine i druge. Ako želi biti bolja mora i raditi bolje od drugih.

"Tvrtka će vjerojatno uživati diferencijalnu prednost u područjima u kojima njezina stručnost nadmašuje stručnost potencijalne konkurencije" (10. str. 6 - 7).

Resursi se odnose podjednako na raspoložive resurse tvrtke (u što spadaju i kadrovi), materijalne, financijske, organizacijske i druge ali i resurse koje tvrtka rabi iz okruženja u svom poslovnom procesu.

Ograničenja resursa su očita što nalaže potrebu racionalizacije njihove uporabe i oprez pri planiranju budućih potreba. Istodobno su ta ograničenja i izazov za iznalaženje novih resursa ili proizvodnih postupaka kojima se mogu stvoriti diferentne prednosti i povećati dostupnost resursima.

Od sposobnosti tvrtke ovisit će hoće li se iskoristiti raspoloživi resursi i povoljne prilike za postizanje diferencijalne prednosti. Što su za neku tvrtku prijetnje za drugu to mogu biti šanse i obratno. Podjednako se to može odnositi i na jednu tvrtku u različitim situacijama i različitim okruženju. Velikim multinacionalnim kompanijama, kao što su "General Motors" i dr., njihova ogromna veličina je bila snaga a prednost im je bila što je više od 70% dijelova automobila pravljeno u vlastitim tvrtkama. Ta veličina je slabost zbog nefleksibilnosti a Toyota je u prednosti što joj 80% dijelova isporučuju kooperanti (6. str. 707).

Tvrtke se međusobno razlikuju po sposobnostima, resursima (internim) kojima raspolazu i načinom na koji rabe sposobnosti i resurse u datim tržišnim okolnostima.

Kako sve potrošačeve potrebe moraju biti zadovoljene, najviše uspjeha imaju tvrtke koje pronađu optimalnu kombinaciju (ravnotežu) između zahtjeva potrošača i resursa tvrtke (koji su joj dostupni, na raspolaganju).

Konkurentnost je prema Enochu (11. str. 181.) "prednost u cijeni, rokovima isporuke, dizajnu i sl. što osposobljava tvrtku (ili zemlju) da svoje proizvode prodaje rentabilnije od svojih glavnih konkurenata".

Sa stajališta strategije tvrtke bitno je znati da na ravnotežu utječu i postojeći i potencijalni konkurenti te se mora voditi računa i o njihovim aktivnostima.

**Mogućnosti tržišta** se istražuju i procjenjuju kako bi se dobili podaci o tome koliko su tržišta privlačna i postoji li mogućnost ostvarivanja ciljeva na tom tržištu, odnosno da bi se izbjegli mogući rizici od tržišnog nastupa i iskoristile povoljne tržišne prilike za postizanje ciljeva poslovanja.

Povoljne tržišne prilike se javljaju kad tvrtka ima dobre izgleda za prodaju na ciljnom tržištu, kad postoji suglasje između zahtjeva tržišta i "odgovora" tvrtke na te zahtjeve.

Strateški prizor je povremena optimalna ravnoteža između ključnih zahtjeva tržišta i posebnih sposobnosti poduzeća koje konkurira na tom tržištu. (12. str. 21.).

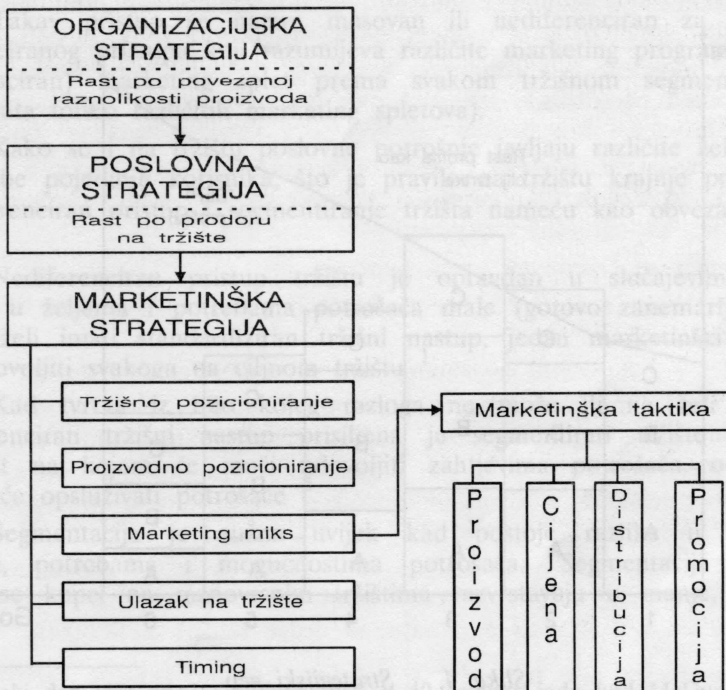
Strategija se tvrtke ili korporacije (kompanije, poduzeća, gospodarskog subjekta ili trgovačkog društva prema Zakonu o trgovačkim društvima Hrvatske) odnosi na cjelokupnu tvrtku kao cjelinu.

Sukladno organizacijskom ustroju tvrtke i njezinim funkcijama postoje i strategije nižih organizacijskih jedinica (poslovne jedinice - BU, strateške poslovne jedinice - SBU, profitne jedinice - PU itd.) te strategije pojedinih poslovnih funkcija (proizvodnje, marketinga, financija i dr.). U tom se smislu može govoriti o stratezijskoj hijerarhiji ili hijerarhiji strategija kako je prikazano na slici 3. (13. str. 328).

Kao dio cjelovite strategije tvrtke marketinška je strategija (14. str. 12.) odgovorna za ocjenu potreba kupaca i potencijala poduzeća za ostvarenje konkurencijske prednosti, a ovo oboje mora voditi korporativnu misiju.

Naglašava se značenje odnosa s kupcima i s konkurentima a ti su odnosi podređeni glavnim ciljevima tvrtke i ciljevima njezina nastupa na tržištu. Za Thorely-a (15. str. 12) je strategija pristup ili stav koji je tvrtka usvojila da bi se uklopila u tržišnu strukturu, odnosno sredstvo usklađivanja resursa, područja rada i ciljeva s mogućnostima koje nudi okruženje uz prihvatljiv rizik.

Rizik je uvijek aktualan u tržišnom gospodarstvu jer su ograničena sredstva i resursi tvrtke (zbog toga se vodi računa da se uporabe najsvrsihodnije i najučinkovitije) i jer su ograničene tržišne mogućnosti. Jednog se proizvoda ne može prodati više (na jednom tržištu) nego je ukupna potražnja za istim. Tu potražnju obično podmiruje više konkurentskih tvrtki, a nikad se ne zna kakve će promjene uslijediti na tržištu ili na strani konkurenata.



Slika 3. Strateška hijerarhija

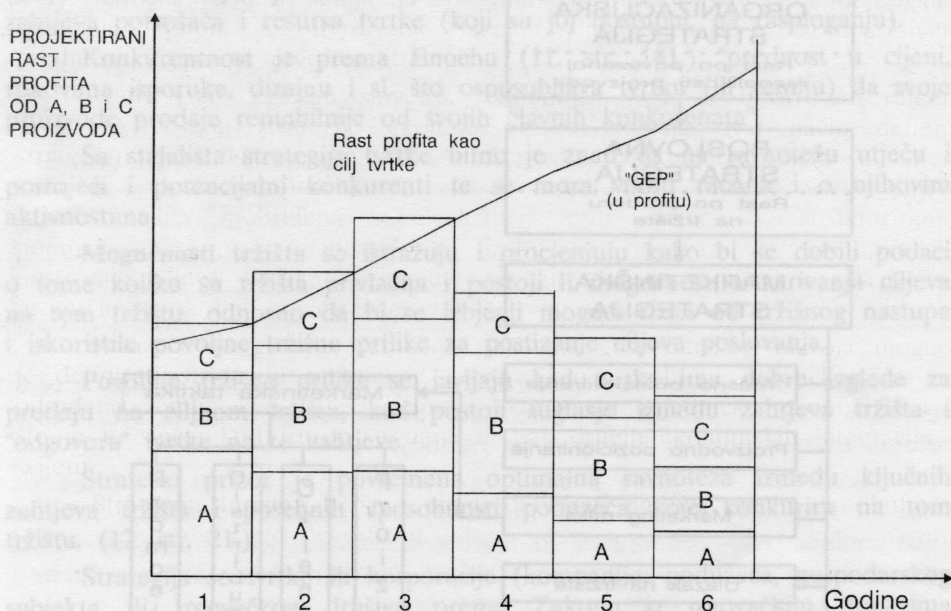
Marketinška strategija (7. str. 16) sadržava plan za najbolju uporabu sredstava organizacije i taktiku za ostvarivanje njezinih ciljeva a sastoji se od odabira i analize ciljnog tržišta (skupine ljudi kojoj tvrtka želi prodavati)

i stvaranja i održanja odgovarajućeg marketinškog spleta (proizvoda, cijena, distribucija i promocija) koji će zadovoljiti te ljude.

Glavne su zadaće marketinške strategije analiza tržišnih prilika, odabir ciljnog tržišta, razvoj marketinškog spleta i upravljanja marketingom.

Uspješnim provođenjem (izvršavanjem) tih zadaća moguće je ostvariti i temeljne strateške ciljeve tvrtke, odnosno njezin opstanak, rast i razvoj na tržištu.

Opstanak, rast i razvoj na tržištu su kao ciljevi preduvjeta za ostvarivanje drugih poslovnih ciljeva tvrtke. To će se moći postići ako tvrtka prepozna ili spozna tržišne prilike (što može prodati tržištu i pod kojim uvjetima), ako dobro odabere tržište ili tržišni segment (ciljno tržište na kojemu će prodavati svoje proizvode ili usluge točno određenim korisnicima), ako provodi adekvatan razvoj marketinškog spleta (mora odgovarati potrebama i zahtjevima ciljnog tržišta) i ako ima primjereno marketingom (planiranje i nadzor) nad provedbom svih poslovnih aktivnosti kako bi se uspješno rješavali problemi u svezi sa stratejskim gep-om koji prikazuje slika 4. (15a. str. 77 - 78).



Slika 4. Strategijski gep

"Gep" u profitu nastaje što tvrtka ne ostvaruje planirani iznos profita pojedinim proizvodima koji kroz godine (6), imaju različit udio u ukupnom profitu. Taj se problem može riješiti upravljanjem (strateškim) i odgovarajućom marketinškom strategijom.



## 1. SELEKCIJA TRŽIŠNIH SEGMENTATA (SEGMENTACIJA TRŽIŠTA)

Pri odlučivanju o nastupu na tržištu poslovodstvo tvrtke će se opredijeliti za strategiju segmentacije ili će svoje proizvode i usluge prodavati na cijelom tržištu, ovisno o tome što su joj ciljevi i što smatra boljom i primjerenijom alternativom. Izbor će ovisiti i o stavu poslovodstva o tome što su mogućnosti i prednosti a što prijetnje i slabosti. Na određeni način svi su ljudi na svijetu isti, ali istodobno ne postoje dvije iste osobe na cijelom svijetu (16. str. 37).

Ciljno tržište za tvrtku je ono na kojem se planira djelovati, poslovati, podmirivati potrebe potrošača i ostvarivati ciljeve svoga poslovanja.

Sukladno svojim ciljevima poslovanja raspoloživim resursima i strategiji nastupa tvrtka može odlučiti da će joj ciljno tržište biti ukupno tržište (u jednoj državi, regiji ili svijetu) ili će to tržište segmentirati.

Odabirom cijelog tržišta kao ciljnog tvrtka će stvoriti samo jedan marketinški splet koji je namijenjen svim potencijalnim kupcima.

Takav pristup se naziva masovan ili nediferenciran za razliku od diferenciranog pristupa koji razumijeva različite marketing programe i različit (diferenciran) marketing splet prema svakom tržišnom segmentu (koliko segmenata toliko različitih marketing spletova).

Kako se i na tržištu poslovne potrošnje javljaju različite želje, zahtjevi i potrebe pojedinih korisnika, što je pravilo na tržištu krajnje potrošnje, to se diferenciran pristup i segmentiranje tržišta nameću kao obveza za većinu tvrtki.

Nediferenciran pristup tržištu je opravdan u slučajevima kad su razlike u željama i potrebama potrošača male (gotovo zanemarljive) i kad tvrtka želi imati standardiziran tržišni nastup, jedan marketinški splet koji će zadovoljiti svakoga na ciljnom tržištu <sup>1</sup>.

Kad tvrtka iz bilo kojeg razloga ne može ili ne želi primijeniti nediferenciran tržišni nastup prisiljena je segmentirati tržište i odabrati segment na kojem će moći udovoljiti zahtjevima potrošača, odnosno na kojem će opsluživati potrošače <sup>2</sup>.

Segmentacija je nužna uvijek kad postoje razlike u zahtjevima, željama, potrebama i mogućnostima potrošača. "Segmentacija je proces kojim se kupci na raznovrsnim tržištima razvrstavaju u manje, sličnije ili

1 Svaki dan više od 18 milijuna ljudi u 40 zemalja jedu kod McDonalds-a (6. str. 25)

2 Proizvođač automobila može prodavati obiteljska i vozila za poslovne ljude, te sportske i automobile za utrke. Hotelske se usluge mogu pružiti domaćim i stranim turistima i poslovnim ljudima te organizatorima banketa, kongresa i sl.

istovrsne segmente. Pri tome se nastoji uspostaviti ravnoteža između dobivanja razumno velikih i pouzdanih skupina i postizanja dovoljno velike sličnosti među njima sa svrhom ponude standardnog marketing spleta" (7. str. 68).

Cilj je segmentacije otkrivanje i prepoznavanje segmenata koji su najzanimljiviji, koji najviše obećavaju i na kojima će se najbolje iskoristiti povoljne prilike i gdje tvrtka može stvoriti diferentnu prednost u odnosu na konkurentske tvrtke.

Segmentiranjem tržišta **tvrtka ima bliži kontakt s tržišnim segmentom**, bolje poznaje želje i stremljenje potrošača pa lakše može uočiti promjene i pripremiti "odgovor" na te promjene i sl. Vrlo bitno je da se lakše i bolje može upoznati konkurencija i ocijeniti snaga i moć suparničkih tvrtki. Od toga će ovisiti i konkurentski položaj jer bi bilo neracionalno prepustiti vodeću ulogu objektivno slabijem ili se konfrontirati i suprotstaviti jačem kojeg se ne može pobijediti (nije ga poželjno ni izazivati).

Velike se pogodnosti postižu i učinkovitijim raspoređivanjem ograničenih resursa tvrtke čime se povećava efikasnost korištenja tih sredstava i smanjuju promašaji (ne ulazi se u područja koja nisu ispitana).

Pažnju treba usmjeriti na ona tržišta koja nude najbolje komercijalne i marketing mogućnosti a istodobno ispoljavaju i maksimalnu kompatibilnost s mogućnostima, resursima, stilom i metodom poslovanja same tvrtke (17. str. 222.).

Zbog toga se zapravo i provodi segmentacija a pritom je bitan i način na koji se to čini (mora se pronaći pravi i adekvatan) jer se u protivnom može pogriješiti i napraviti više štete i zla.

Pogreške se i propusti mogu napraviti pri:

- odabiru kriterija (varijabli) za segmentaciju, ako se zanemare bitni i važne kriterije,
- analizi i vrijednovanju segmenata, ako se potcijene ili precijene mogućnosti i prijetnje tržišnog segmenta te snage i slabosti tvrtke,
- odabiru ciljnog tržišta (i dobra strategija pri odabiru ciljnog tržišta ako se temelji na spomenutim i drugim pogreškama i propustima ne može polučiti dobre rezultate a s neprimjerenom i neadekvatnom strategijom rezultati će zasigurno biti još lošiji),
- pozicioniranju proizvodno-uslužnog miksa ili (tvrtke) na odabranom tržišnom segmentu (pozicioniranje mora biti optimalno sa stajališta odnosa snaga i slabosti u odnosu na druge tržišne sudionike),

**Segmentacija nije potrebna** i poželjna kad ne postoje razlike među potrošačima, ako je tržište istovrsno. Kad je neophodna tvrtka mora naći najbolji način za segmentaciju a najbolji način za jednu tvrtku ne mora biti i za drugu, čak ni onda ako obje tvrtke primjenjuju iste teorijske modele segmentacije.

Kriteriji se za segmentaciju razlikuju prema vrstama i specifičnostima svakog tržišta, tržišnog segmenta ili ciljne skupine potrošača. Svaka tvrtka

za sebe i svoje ciljeve poslovanja određuje i utvrđuje kriterije za segmentiranje. Na taj će način znati točno koju skupinu potrošača želi opsluživati i što treba učiniti da ta (ciljna) skupina potrošača svoje potrebe ne bi podmirivala kod konkurenata.

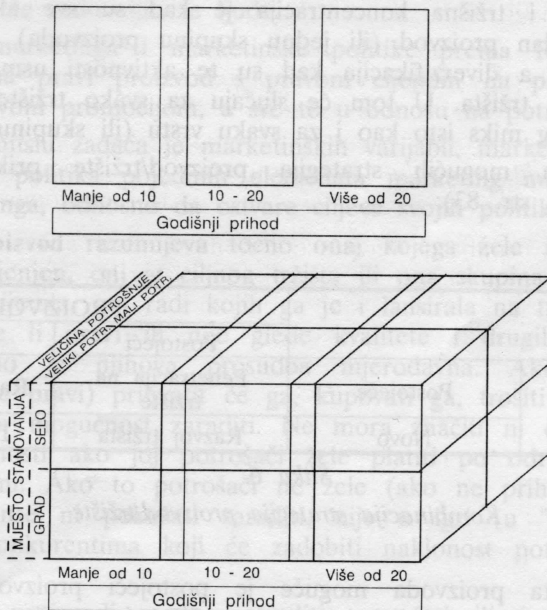
Strategija segmentacije se i primjenjuje zato da bi se za odabrani tržišni segment planirao, pripremio i proveo poseban marketing plan i program, poseban marketinški miks s kojim će se stvoriti prepoznatljive diferentne prednosti na temelju kojih će se potrošači svjesno opredijeliti za kupnju proizvoda (usluga) baš te (a ne neke druge) tvrtke.

Na tržištu proizvodne potrošnje, segmentacije se provodi prema zemljopisnoj lokaciji (zbog razlika u klimi, tlu, preferencijama potrošača i sl.), vrstama tvrtki (korisnici, tvrtke koji izvide radove, veletrgovine, maloprodaje i dr.), veličini kupca (mali, srednji i veliki) primjeni proizvoda (npr. građevinski objekti za ugostiteljstvo, škole, hotele i sl.) i prema drugim kriterijima.

Tržište krajnje potrošnje ima neusporedivo više mogućnosti i kriterija za segmentaciju a najčešće su rabljeni demografski (dob, spol, obitelj, rasa, religija), socio-ekonomski (dohodak, zanimanje, obrazovanje), zemljopisni (država, regija, grad, selo, način stanovanja) te kriteriji na temelju osobitosti, motiva i načina života.

Značaj segmentacije je veći na tržištima velikih nego malih zemalja, na tržištima velikog dohotka i tehnologije kao i kod visokodiferenciranih proizvoda nego standardiziranih i univerzalnih (18. str. 195).

Segmentiranje se može provoditi prema jednom ili više kriterija.



Slika 5. Segmentiranje prema 1 i više kriterija

Veći broj kriterija može dati više informacija ali imati i posljedicu u više segmenata, što može utjecati na smanjenje potencijala prodaje.

"Neke su tvrtke uspjele jer su zadovoljile potrebe određene skupine potrošača (ne svih potrošača) za određenim proizvodima i uslugama, ne za svim proizvodima i svim uslugama. Profesori poslovnih škola to nazivaju segmentacijom tržišta. Poduzetnici, pak, to zovu zdravim razumom" (19. str. 53).

Da bi segmentacija bila djelotvorna, segmenti moraju biti:

- mjerljivi (kako bi se pojedini mogli izdvojiti i da se zna koliko je to tržište)
- dovoljno veliki (da opravdavaju postojanje specijalnog marketing programa) i
- stabilni (da se neće primjeniti dok traje marketing program).

**Odabiranje ciljnog tržišta** je zapravo odlučivanje o tome koliko će se skupina potrošača ili kupaca (i kojih) odabrati za ciljno tržište. Tvrtka može odlučiti da nastupa:

- samo s jednim proizvodom na jednom tržišnom segmentu
- samo s jednim proizvodom na većem broju segmenata i
- s različitim proizvodom na svakom od odabranih segmenata.

Ciljevi se poslovanja ostvaruju strategijama koncentracije i diverzifikacije koje se mogu promatrati sa stajališta proizvoda i tržišta, odnosno istodobno i proizvoda i tržišta.

Proizvodna i tržišna koncentracija je kad su sve aktivnosti tvrtke usmjerene na jedan proizvod (ili jednu skupinu proizvoda) i jedno tržište (tržišni segment), a diverzifikacija kad su te aktivnosti usmjerene na više proizvoda ili više tržišta. U tom će slučaju za svako tržište biti potreban poseban marketing miks isto kao i za svaku vrstu (ili skupinu) proizvoda.

Kombinacija mogućih strategija proizvod/tržište prikazana je na sljedećoj slici (20. str. 83).

		PROIZVOD	
		Postojeći	Novi
TRŽIŠTE	Postojeće	Penetracija na tržište	Razvoj proizvoda
	Novo	Razvoj tržišta	Diverzifikacija

Slika 6.

*Kombinacija strategija proizvod/tržište*

Sa stajališta proizvoda moguće je postojeći proizvod plasirati na postojeće (strategije penetracije) i na novo tržište (strategije razvoja tržišta).

Strategijama razvoja proizvoda moguće je usavršeni (poboljšani) ili novi proizvod plasirati na postojeće ili novo (tržište a strategija se diverzifikacije odnosi na nove proizvode i nova tržišta (vodoravna, koncentracijska i konglomeratska diverzifikacija).

Koju će strategiju tvrtka odabrati ovisi o mnogo činitelja. Svakako će pokušati naći najbolju, a takva je ona (21. str. 38) koja je usklađena s ciljevima, resursima i tržišnim uvjetima. Jedino takva jamči uspjeh a hoće li se u tome uspjeti pokazat će tržište, potrošači.

Još davno je s tim u svezi Drucker (22. str. 143) zapisao da mišljenje tvrtke o onome što proizvodi nije od prioritnog značenja - posebno ne za njezinu budućnost ili uspjeh. Što potrošač misli o onome što kupuje, koju on vrijednost smatra odlučujućom, to određuje što je tvrtka, što ona proizvodi i hoće li uspjeti.

## 2. DIZAJNIRANJE MARKETING MIKSA

Marketinški splet ili miks marketinga čine proizvod, cijena, distribucija i promocija, a to je prema Kotleru (23. str. 69) kombinacija kontroliranih marketing varijabli kojima se koristi tvrtka da bi postigla traženu razinu prodaje na ciljnom tržištu.

Marketinška se strategija sastoji (7. str. 17) od odabira i analize ciljnog tržišta (skupine ljudi kojoj organizacija želi prodavati) i stvaranja i održavanja odgovarajućeg marketinškog spleta (proizvod, cijena, distribucija i promocija) koji će zadovoljiti te ljude.

Cilj je marketinga i marketinške politike prema Rocco-u (24. str. 157) da se ima pravi proizvod s pravom cijenom na pravom mjestu (i vremenu) s pravom promocijom, a sve to u odnosu na potrošača.

U tom smislu zadaća je marketinških varijabli, marketinškog miksa ili spelta odonso politika pojedinih elemenata marketing miksa da provedu politiku marketinga, odnosno da ostvare ciljeve svojih politika.

**Pravi proizvod** razumijeva točno onaj kojega žele i hoće potrošači kojima je namijenjen, oni iz ciljnog tržišta ili ona skupina ljudi kojima ga je tvrtka i namijenila, oni radi kojih ga je i lansirala na tržište. Ocjenu ili sud o tome je li pravi ili nije glede kvalitete i drugih svojstava daju potrošači, jedino je njihova prosudba mjerodavna. Ako im odgovara proizvod (ako je pravi) prihvatit će ga, kupovati ga, trošiti i plaćati za nj. Tvrtka tada ima mogućnost zaraditi. Ne mora značiti ni da hoće zaraditi ali ima mogućnosti ako joj potrošači žele platiti po određenoj, za njih, prihvatljivoj cijeni. Ako to potrošači ne žele (ako ne prihvaćaju proizvod) tvrtka nema šanse ni pokušati zaraditi, nije u igri (u "play off-u"), ne natječe se s konkurentima koji će zadobiti naklonost potrošača, koje će kupci odabrati.

Odabrani proizvodi mogu potvrditi, povećati ili izgubiti povjerenje potrošača s vremenom što znači, da jednom pobjednik (nasuprot drugim

konkurentima) ne znači pobijediti i drugi put, sutra ili u drugom vremenu. Stečena iskustva (uspjesi i neuspjesi) ostaju u sjećanjima potrošača i imaju svoju vrijednost i cijenu.

Povjerenje se teško stječe i lako gubi a od nepovjerenja je do povjerenja dug put. Potrebno je puno novca, vremena i napora da bi se savladao a katkad je nužno promijeniti i ime tvrtke da bi se izbjegao utjecaj negativnih iskustava iz prošlosti.

Proizvod uvijek mora zadovoljavati potrebe ciljne skupine potrošača, ciljnog tržišta. Zato se za jedno tržište, jednu skupinu potrošača ili jedan segment primjenjuje jedan marketinški plan i program, jedan marketing miks prilagođen (usmjeren) i dizajniran tako da na najbolji način ispuni očekivanja onih radi kojih je i urađen i proveden (svejedno je da li je to učinjeno sa znanjem ili bez znanja potrošača).

Uspješan je marketinški plan i program kad potrošač, pri pojavi proizvoda ili saznanja o proizvodu, stekne dojam ili kad ima osjećaj da je "to ono pravo, ono što mu treba, ono što odavno očekuje, što će riješiti njegove probleme i sl." i svoj stav, osjećaj i raspoloženje potvrdi kupnjom.

Uspješno dizajniran marketing miks je onaj u kojem se ne rasipaju resursi i vrijeme na nešto što neće dati učinke i onaj u kome se pridaje važnost pojedinom elementu marketinga onolika kolika je nužna da se ostvare planirani ciljevi (ni više ni manje od dostatnog). Proces oblikovanja strategije je za Obraz-a u biti vještina razmišljanja o varijantama (24 a. str. 33).

Marketinški pristup razumijeva stvaranje proizvoda i usluga vodeći računa o potrebama, zahtjevima i željama potrošača s tim u svezi. Tvrtka ima **Standardiziran pristup** kad jedan proizvod s jedinstvenim marketinškim planom i jednako dizajniranim marketing miksom ponudi cijelom tržištu ili tržišnom segmentu (npr. Levis odjeća) a **diferenciran** kad za saki tržišni segment priprema i provodi poseban plan i program.

Za razliku od ta dva pristupa postoji i pristup koji se temelji na **apsolutnim novitetima ili inovacijama**<sup>3</sup> što znači novim proizvodima koji su namijenjeni zadovoljenju novih (do tada) nepostojećih potreba za koje nisu znali ni potrošači, pa prema tome nisu mogli biti ni konzultirani za njihovo uvođenje.

Proizvodi se ili usluga uvijek moraju prilagođavati zahtjevima, potrebama i mogućnostima potrošača jer se i one mijenjaju i nisu konstantne.

---

3 Novi proizvod može biti nov sa stajališta potrošača i sa stajališta proizvođača bez obzira da li je on bio poznat drugim proizvođačima ili potrošačima (tržištu). Zbog toga postoje različite klasifikacije novih proizvoda. Apsolutni novitet je kada proizvod nije poznat ni jednom potrošaču ni proizvođaču.

Promjene su uvijek posljedica utjecaja činitelja koji djeluju istodobno i na ponudu i potražnju. Ako su dominantni oni koji dolaze sa strane potrošača naglasak je na **činiteljima potražnje** (npr. djelovanjem na svijest ljudi o štetnosti pušenja - smanjuje se potrošnja cigareta i smanjuje broj pušača). Otkrićem optičkih vlakana smanjuje se uporaba bakra i drugih kovina u PTT kablovima i sl. što je posljedica **činitelja sa strane ponude** a zastarjevanje pojedinih proizvoda ili pojava novih je istodobno posljedica promjena i na strani ponude i na strani potražnje.

Da bi se udovoljilo tim promjenama (ili da bi se preduhitrile te promjene - da bi se stvarale nove potrebe) nužno je **poduzimati mjere i aktivnosti na postojećim proizvodima i uvoditi nove proizvode**.

Dugoročni opstanak, rast<sup>4</sup>, razvoj na tržištu nije moguće ostvariti samo s postojećim proizvodima. Tvrtke moraju uvoditi nove proizvode ako misle opstati na tržištu i ako misle uspješno posloovati.<sup>5</sup>

Postojeće ("stare") proizvode ne treba odbacivati prije vremena a pogreške se čine kad se odbace prije ili poslije vremena koje se označava izrazom pravodobno.

Ako se odbace prije vremena propušta se mogućnost zarade s prodajom sve do potpunog zastarjevanja (strategija "muženja") a ako se to učini sa zakašnjenjem bespotrebno se troši (razbacuje) u područja koja nisu profitabilna.

Svakako da će se s tim u svezi različito ponašati tržišni lider i sljedbenik ali će i jedan i drugi provoditi strategije s postojećim i s novim proizvodima.

Kad u svom proizvodnom programu tvrtka ima više od jednog proizvoda riječ je o **proizvodnom miksu**. Načelno je, u biti poslovanja tvrtke, ništa ne mijenja i tvrtka nastoji sa svim svojim proizvodima ostvariti maksimalno moguće učinke, efekte poslovanja.

Razlika je samo u tome što se s proizvodnim miksom mogu stvarati različite kombinacije radi ostvarivanja boljih i većih ciljeva poslovanja tvrtke. Ako je cilj tvrtke profit na primjer svakako će je zanimati da joj svaki proizvod (ili svako pojedino tržište) donosi maksimalna profit. U nekim slučajevima i situacijama tvrtka će gubiti s plasmanom nekog proizvoda ili će na nekom tržištu ostati i kad izravno gubi ako to pridonosi povećanju njezine ukupne dobiti. Nisu bitni znači dijelovi već cjelina. Takva je situacija gotovo u pravilu pri uvođenju novih proizvoda, s kojima se ne ostvaruje profit u fazi uvođenja.

4 Rast se smatra povećanjem u kvantitativnom smislu a razvoj razumijeva kvalitativne promjene (npr. promjene proizvodnog programa).

5 Vidjeti F. Ljubić: "Strategije razvoja na bazi plasmana sistema", Svjetlost, Sarajevo 1986 (25).

**Cjenovna varijabla** (prava cijena) uključuje vođenje politike cijena i određivanja razine cijena proizvoda ili usluga tvrtke. Pri ulazu na tržište cijena mogu biti niske (teorija kotača trgovine na malo<sup>6</sup>) ili visoke.

Sa stajališta tvrtke cijena uključuje cijenu koštanja i dobit koja može biti veća ili manja ali u dugom roku tvrtka mora pokriti troškove proizvodnje i ostvariti bar minimalnu dobit. Cijena mora biti određena tako da udovolji ne samo kratkoročnim profitnim ciljevima već i dugoročnim strateškim ciljevima (26. str. 16.). Kratkoročno tvrtka može poslovati i s gubitkom.

Za potrošača to gotovo ne znači ništa tko ima mogućnosti izbora. Ne zanimaju ga problemi proizvođača ni njegovi troškovi. On procjenjuje vrijednost (na temelju subjektivnih kriterija) i platit će onoliko koliko misli da vrijedi bez obzira koliko to vrijedi po mjerilima proizvođača ili drugih potrošača (npr. cijene robe kojem se stječe imidž, ugled ili prestiž).

Na razinu cijena utječe i stav prema konkurentima i tržišni položaj tvrtke, ali i karakter tržišta. Gdje je konkurencija slabija tvrtka ima veću slobodu biranja stratejskih alternativa (27. str. 56). Kad konkuriraju ponuđači cijene obično imaju tendencije snižavanja. Ako se kupci bore za naklonost isporučitelja cijene rastu.

Rastom se cijena obično ne postiču velike koristi za tvrtku a ne moraju ni za potrošače (ako se smanjuje kvaliteta ili sigurnost proizvoda) a cjenovno diferenciranje može biti djelotvorno ako se provodi u kombinaciji s proizvodnim (tehničko-tehnološkim), distributivnim i promocijskim diferenciranjem.

Osnovna je zadaća **promocije i promocijskih aktivnosti** informirati potrošače (skupine ljudi) o organizaciji (institucionalna promocija) i njezinim proizvodima i uslugama kako bi potrošači slobodno izabrali ono što im odgovara (ono što se promovira).

Tvrtka treba biti osjetljiva i na ono što rade i druge tvrtke, njezini konkurenti pa će odluke i o promociji biti djelomično i posljedica onoga što drugi rade ili što se pretpostavlja da će se raditi.

U odnosu na konkurente promocija može biti ofanzivna ili defanzivna (izbjegavati konkurenciju). Neutralan se ne može ostati ako konkurencija vodi agresivnu promotivnu politiku.

Cilj je diferencirati se i postići prednost nad konkurentima u svakom slučaju.

Položaj na tržištu i faze životnog ciklus proizvoda također uvjetuju različiti promocijski splet (ekonomska propaganda, unapređenje prodaje, osobna prodaja, odnosi s javnošću i publicitet).

---

6 Prema toj teoriji trgovci na malo obično ulaze na tržište s niskim cijenama, maržama i statusom (7. str. 360).



Dostupnost proizvoda kupcu na prvom mjestu (tamo gdje mu treba proizvod) i u pravo vrijeme (kad mu treba) je zadaća **distribucije**. Distribucijom se također rješava problem količina proizvoda na način da ga ima točno koliko ga treba na konkretnom mjestu i u točno određeno vrijeme. Nedostatne količine pružaju mogućnost konkurentima da ponude svoje artikle a velike količine povećavaju troškove čuvanja, skladištenja i osiguranja. Isto se tako rješavaju pitanja učestalosti kanala, broja sudionika u distribuciji, izboru lokacija maloprodajnih mjesta i druga pitanja.

**Marketinški se miks** ili splet **dizajnira** (utvrđuje) za svaki pojedinačni proizvod, ali se istodobno taj miks utvrđuje za cijelu tvrtku. Po tom se osnovu zapravo utvrđuje pristup tvrtke pojedinoj marketinškoj varijabli. Moglo bi se čak reći da se na temelju toga utvrđuje i imidž tvrtke ili gospodarstva. Tako se za japanske i njemačke tvrtke stvara imidž visokokvalitetnih, sigurnih i jeftinih proizvođača, za talijanske se spominje dizajn i promocija itd.

Određivanja miksa uključuje elemente koje tvrtka može nadzirati, koji ovise o njoj samoj kao što su kadrovski i drugi potencijali tvrtke, materijalni resursi i korištenje suvremenih znanstvenih dostignuća. Velike tvrtke mogu utjecati na tržište na kojem djeluju pa čak i na gospodarstvo u cjelini što male i srednje ne mogu. Za takve su tržište i gospodarski uvjeti "viša sila" koji utječu na njih i kojima se treba prilagođavati.

Tvrtke moraju reagirati na vanjske uvjete i stvarati strategijske i organizacijske strukture koje će omogućiti poslovanje u takvim uvjetima, a mogu i utjecati na svoje okruženje putem izbora tržišta na kojemu će poslovati. nekada mogu promijeniti strukturu industrije kojoj pripadaju uključivši se u aktivnosti kao što su spajanje i kupnja poduzeća, stvaranje potražnje i tehnološka inovacija (7. str. 568).

Kako **prilagođavanje** uključuje **pasivno** (naknadno) i **proaktivno** (prilagođavanje unaprijed - prije nastupanja promjene) a različito je za nove i stare proizvode po pojedinim fazama životnog ciklusa, dizajniranje marketinškog miksa je izuzetno osjetljivo i delikatno pitanje. Nema srednjeg rješenja. Može se uspjeti ili neuspjeti. Samo pri uspjehu može biti minimum profitabilnosti a granice mogućeg se teško mogu točno utvrditi.

Glavni je problem **sinkronizirano djelovanje svih varijabli** svih elemenata marketing miksa. Na izvršenje zadaća jednog od elemenata ne može biti nadoknađeno većim dodatkom drugog elementa.

Tako na primjer u kombinaciji **4 P = 100** (u jednom hipotetičkom primjeru) može biti veliki broj kombinacija kao npr. **40 + 30 + 20 + 10 = 100**, pri čemu brojevi mogu biti apsolutni - npr. ulaganje u proizvod i cijenu (70) distribuciju (20) i promociju (10) ili možda postotno sudjelovanje svakog elementa u ukupnom marketing spletu čija je vrijednost 100% ili 1.

U navedenom primjeru to bi značilo 40% (proizvod) + 30% (cijena) + 20% (distribucija) + 10% (promocija) odnosno

$$100\% = 40\% + 30\% + 20\% + 10\%.$$

Razumije se da o uspjehu ne može biti riječi ako marketing splet nema vrijednosti 100%, tj. ako nije cjelovit. Ako je zbroj ove četiri komponente 99,9%, nema uspjeha.

Rezultat je gubitak bez obzira što su možda sve četiri komponente odbacile za po 0,25% ili što su tri od četiri elementa marketing miksa u cijelosti izvršili svoje zadaće a samo jedan nije za 1%. Opet je rezultat negativan, nema uspjeha.

Naravno da se različitim miksom (kombinaciji pojedinih elemenata marketing miksa) ili različitim dizajniranjem miksa mogu polučivati različiti rezultati i uspjeh može biti veći ili manji. U nekim će se slučajevima glavna (najveća) pažnja usmjeriti proizvodu, drugi put promociji a nekada cijeni ili distribuciji.

Međutim treba razumjeti da ne može biti riječi o uspjehu ako nisu zastupljeni svi elementi miksa i ako nije postignuta kombinacija tih elemenata koja jamči uspjeh. Takvu kombinaciju treba pronaći za svaki proizvod (uslugu), za svako tržište i za svako vrijeme i za sve faze životnog (tržišnog) ciklusa proizvoda.

### 3. POZICIONIRANJE PROIZVODA

Segmentiranjem tržišta tvrtka može s određenim proizvodom ili markom proizvoda usmjeriti svoje marketinške aktivnosti (ciljati) na dio ukupnog tržišta stvarajući tako odgovarajuću koncepciju u svijesti potrošača o tome proizvodu i njegovoj marki.

Pozicioniranje se proizvoda prema Dibb-u i dr. (7. str. 264) odnosi na odluke i aktivnosti čija je namjera stvaranje i održavanje određene koncepcije o proizvodu (s obzirom na marke konkurencije) u svijesti potrošača, odnosno pozicija je proizvoda dojam potrošača o obilježjima proizvoda u usporedbi s njihovim dojmom, u konkurentskim tvrtkama.

Proizvod (ili marka proizvoda) se pozicionira pri uvođenju na tržište s namjerom da mu svojstva odgovaraju zahtjevima ciljne skupine potrošača (28. str. 4). Zbog toga je faza uvođenja proizvoda na tržište presudna za cjelokupni marketinški plan i napor tvrtke.

Najbitnije je da se ne iznevjere očekivanja ciljne skupine potrošača pri pojavi proizvoda (ili marke proizvoda) na tržištu, odnosno da se nije pogriješilo s procjenom pozicije, da je proizvod zauzeo onu poziciju koju se planiralo postići. Ako se to uspjelo, promocijskom podrškom i drugim marketinškim aktivnostima mogu se ispravljati, "dotjerivati" i popravljati eventualni manji nedostaci i propusti i učvršćivati stabilan tržišni položaj. U protivnom će uvođenje proizvoda biti neuspješno ili će proizvod zauzeti poziciju niže od planirane i očekivane što također može značiti i potpuni neuspjeh u određenim slučajevima (kad se liderstvo prepusti konkurenciji pa se vlastita sudbina prepušta drugima).

Kad tvrtka nije zadovoljna pozicijom svoga proizvoda ili marke na tržištu može provesti **repozicioniranje** što znači utvrđivanje i određivanje nove pozicije na tržištu. To se može činiti za proizvod, marku proizvoda ili cijelu tvrtku<sup>7</sup>. Postupak i procedure su gotovo identične kao pri pozicioniranju.

Pozicioniranje ovisi o namjerama tvrtke, njezinim ciljevima, mogućnostima i sposobnostima da učini ono s čime će potrošači biti oduševljeni, da to što će učiniti bude bolje (po mišljenju ciljne skupine potrošača) od onoga što će učiniti konkurenti. Potrošači će uvijek znati odabrati najbolje, a najbolje je ono što oni misle da ima takva svojstva, obilježja i karakteristike.

Položaj je proizvoda na tržištu (29. str. 7) zbroj onih svojstava koje mu uobičajeno pripisuju potrošači, njegov položaj, kvaliteta, vrsta ljudi koji ga upotrebljavaju, njegova snaga, slabosti, bilo koje druge neuobičajene ili upečatljive značajke koje ima i vrijednosti koje predstavlja.

Pozicioniranje se provodi uzimajući u obzir i očekivane akcije konkurenata po tim pitanjima, odnosno njihove namjere. S tim u svezi pozicioniranje može biti takvo da se izravno natječe s konkurentima radi zauzimanja dominantnog tržišnog položaja, da se zadrži postojeći odnos snaga na tržištu nasuprot konkurentima, da se taj odnos snaga mijenja ili neki drugi način.

Konkurentski stav može biti pomirljiv, neutralan, ako se ne ugrožavaju njihove pozicije te defenzivan i ofenzivan, ako su procjene da je razumnije povlačiti se i ne suprotstavljati se lideru odnosno kad se želi zauzeti vodeće mjesto na tržištu.

Jednom se zauzeta tržišna pozicija mora održavati (da potrošači ne promijene svoje mišljenje i stav, svoj sud o poziciji), štiti (od konkurenata koji bi htjeli zauzeti tu poziciju) i učvršćivati (odgovarajućim marketinškim spletom) kako se pozicije ne bi izgubile zbog bilo kojih razloga.

**Izravno pozicioniranje** je otvoreno suprotstavljanje konkurenciji a poduzima se kad tvrtka raspolaže proizvodom ili markom koji ne zaostaje za konkurencijskim ili kad su bolji od konkurencijskih. U tom slučaju moguće je:

- prodavati po istim uvjetima (cijene i dr.) proizvode iste kvalitete i istih obilježja kao i konkurentske tvrtke (**jednake cijene za jednaku kvalitetu**)
- po istim uvjetima prodavati višu kvalitetu, ako su niži troškovi proizvodnje zbog uvođenja inovacija (**jednake cijene za višu kvalitetu**)

7 Kompanija "Burger King" je utrošila 150 milijuna dolara da bi se bolje pozicionirala (repozicionirala) kao proizvođač hrane za brzu prehranu (fast-food) a da pri tome nije pokazivala prednosti svojih proizvoda u usporedbi s drugima (7. str.143).

- po višim cijenama prodati robu koja je više kvalitete (**više cijene za još višu kvalitetu**).

Kad se kvaliteta i druga obilježja proizvoda ne razlikuju od konkurencijskih ili kad su lošiji uputno je izbjegavati konkurenciju i izravno pozicioniranje proizvoda ili marke.

Izbjegavanje konkurencije pri pozicioniranju ne mora značiti zaostajanje za konkurentima. Neke tvrtke svoju strategiju pozicioniranja temelje na način koji ne primjenjuju njezini konkurenti. Pozicioniraju se drugačije od drugih. Nije problem u tome što se plaše konkurencije već zbog toga što misle da će **lakše uspjeti tamo gdje konkurencija nije otkrila mogućnost**. Ako to rade uspješno mogu poboljšati svoj konkurencijski položaj a da pritom nisu izravno izazvale svoje konkurente.

Pozicioniranje trgovine na malo obuhvaća identificiranje pokrivenih i nepokrivenih tržišnih dijelova ili segmenata i njihovo usluživanje kroz strategiju po kojoj će ljudi toga segmenta u svojoj svijesti razlikovati tog trgovca na malo od drugog trgovca (28. str. 3-13). Za takvog se vjerojatno može reći: "najbolji je za tu vrstu robe, ima najbolju uslugu, s njim možeš riješiti svoje probleme, on neće iznevjeriti, kod njega se može nabaviti što nema kod drugih, on ne prodaje (pravi) lošu kvalitetu itd".

Slično bi se moglo navesti i za druge tvrtke iz bilo kojeg područja djelatnosti a pozicionirati se može sve, čak i zanimanje. U ranijem su razdoblju glavni direktori "dolazili" iz proizvodnje, bili tehnički obrazovani. Poslije su njih bili komercijalisti (trgovci) a potom ljudi "iz marketinga". Od 500 glavnih direktora iz "Fortune" u SAD 34% potječu iz marketinga, 25% iz financija, 24% iz općeg poslovanja a samo 4% iz proizvodnje (30. str.40).

Pozicioniranje se provodi bez znanja, najave, volje i suglasnosti tvrtke i njezinog vodstva. Znači i onda kada to tvrtka i ne želi. To čine tržište i potrošači na svoj način i prema svojim mjerilima i kriterijima. Drugo je pitanje kako vodstvo tvrtke gleda na to i hoće li svoju strategiju poslovanja temeljiti na strategiji pozicioniranja. Zapravo bi to onda trebalo biti glavno (ne drugo, sporedno) pitanje jer se u tržišnim uvjetima (kad postoji konkurencija) ne može zamisliti uspješno poslovanje bez strategije pozicioniranja.

O pozicioniranju se ne treba starati kad nema konkurenata, kad je pozicija koju ima tvrtka zadovoljavajuća i kad ne postoji bojazan da se može izgubiti ta pozicija. Takvu je situaciju teško zamisliti i u teoriji i u kratkom razdoblju. U dugom roku nije nikako moguće ni zamisliti je. U svim bi drugim slučajevima bilo pogrešno ne koristiti mogućnosti koje pruža strategija pozicioniranja, pogotovo ako se strategija shvaća kao nacrt i provedba cjelovite koncepcije prema kojoj tvrtka, u dijalogu s konkurentima nastoji ostvariti ciljnu poziciju (30a. str. 160).

Ciljna bi pozicija tvrtke trebala odgovarati njezinim sposobnostima i mogućnostima u usporedbi s konkurentskim tvrtkama. Za konkurentima se ne smije zaostajati i treba biti konkurentan, imati konkurentsku prednost.

Ta se prednost postiže generičkim strategijama; strategijom troškovnog vodstva i strategijom diferenciranja.

Strategija troškovnog vodstva se provodi nižim troškovima proizvodnje, korištenjem efekata krivulje iskustva, ekonomije obujma, primjenom suvremenih tehnologija i provođenjem nadzora nad svim aktivnostima tvrtke s ciljem **poboljšanja odnosa cijena - korisnik**.

Strategijom diferenciranja se nastoji **biti jedinstven** po nečemu što ima vrijednost za kupce, biti poseban na način da se dopadne kupcima. Može to biti novi proizvod ili usluga, novi način usluživanja kupca, novi pristup ili bilo što drugo što će kupci zamijetiti i zbog čega će izabrati ono što tvrtka želi.

## ZAKLJUČAK

Opstanak, rast i razvoj na tržištu su preduvjeti za ostvarivanje ciljeva poslovanja tvrtke. Ne bude li provodila odgovarajuću marketinšku i politiku razvoja (R&D strategija) tvrtka neće moći ni opstati na tržištu. Njezin će položaj i poziciju osvojiti njezini konkurenti. Zbog toga su istraživanje i razvoj, uz odgovarajući marketinški pristup i poslovni koncept uvjet za opstanak tvrtke na tržištu. Razumljivo je da su rast i razvoj istodobno i uvjeti za opstanak tvrtke.

U suvremenom tržišnom poslovanju tvrtke jednostavno ne mogu opstati ako se neće razvijati i rasti pri čemu je rast kvantitativna a razvoj kvalitativna dimenzija.

Strategijama segmentacije tržišta, dizajniranja marketinškog spleta i pozicioniranja proizvoda moguće je uspješno provoditi prilagođavanje tvrtke tržišnim promjenama i utjecati na promjene na tržištu.

Segmentiranjem se tvrtka opredjeljuje za opsluživanje jednog dijela tržišta (odabrane skupine potrošača) jer namjerava na tom segmentu ostvariti prednost pred konkurentima na temelju nekih pretpostavki (jakih strana).

Odabranom tržišnom segmentu će prilagoditi odgovarajući (diferenciran) marketinški splet s kojim će ostvariti prednost u odnosu na svoje konkurente ili s kojim će privući i zadržati potrošače svojih proizvoda ili usluga.

Provedbom tih strategija pozicionirat će se proizvod (ili tvrtka) na tržištu, među potrošačima a samo planiranje pozicioniranja je od strateškog značenja.

## LITERATURA

1. Stoner, W.: "Management", Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986.
2. Ljubić F.: "Vanjska trgovina", Školska knjiga, Zagreb 1994.
3. Robbins, S.: "Organization Theory, Structure, Desing and Applications", Prentice Hall. Inc 1987.
4. Chandler, A. D.: "Strategy and structure", The MIT Press, Cambridge 1963.
5. Ansoff. I.: "Business Strategy, Harmonsword, Midlsex, England (Penguin Books Ltd) 1969.
6. Weihrich & Koontz: "Menadžment", Mate, Zagreb 1995.
7. Dibb, Simkin, Pride, Ferrell: "Marketing", Mate, Zagreb 1995.
8. Zeigubein: "Controlling", Kihl Verl, Ludwigshafen 1992.
9. Peumpin C.: "Strategische Feuhrune in der Unternehmungspraxis, Schweizerische, Volksbank; Bern 1980.,  
Prema J. Tintor: "Analiza polaznog strategijskog položaja poduzeća", Ekonomski Analitičar 5/95.
10. Kotler Ph.: "Strategic Planing And The Marketing Process", Business, 4 - 5 / 1980.
11. Enoch C.A.: "Measures of Compettitivennes in International Trade", Bank of England Quarts by Reviw Vo.18, no 2. 1978.
12. Abeall D.F.: "Strategic Windoovs", Journal of Marketing, srpanj 1978.
13. Greenly, Gordon E.: "Strategic Management" Prentice Hall International 1989.
14. Windy, Robertson S.T.: "Marketing Strategy, New Direction for Theory and Research", Journal of Marketing, Spring 1983.
15. Thorely, B. H.: "International Marketing: An Ecologic Wiew", International Marketing Strategy edited by Hans Thorely, and Helmut Becker, Pergamon Press, 1980.
- 15a. Kotler Ph.: "Principles of Marketing" Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs, New Yersey 1980.
16. Hornik, J.: "Comparative Evolutin of International vs National Adversting Strategies", Journal of Marketing, Winter 1982.
17. Majaro, S.: "International marketing", George Allen and Unvin 1983.
18. Root, R. F.: "Foreign Market Entry Strategy, AMACOM 1982.

19. Clifford D. K., Cavanogh, The Ninning Performance: "How America's High Growth Companies Succeed", New York, Bantom Books 1985.
20. Ansoff H.I.: "The New Corporate Strategy", John Wiley & Sons, New York, 1988.
21. Cundif, W.E. and Hilgar T.M. "Marketing in the International Euvironment" Prentice Hall, Inc Englewood, Cliffs, 1984.
22. Drucker, P.: "The Practice of management, Harper and Row, New York, 1954.
23. Kotler, P.: "Marketing management" (sixth edition), Prentice Hall, New Jersey, 1988.
24. Rocco F.: "Marketinško upravljanje", školska knjiga, Zagreb, 1994.
- 24a. Obraz. R.: "Izbor Strategije Razvoja Poduzeća", Ekonomski Analitičar, Zagreb, srpanj 1994.
25. Ljubić, F.: "Strategije razvoja na bazi plasmana sistema", Svjetlost, Sarajevo 1986.
26. Ford P. R.: "Princing Operating Services", Bankers Magazine, 5-6/1987.
27. Terpstra ? "international Dimensions of Marketing", Kent Publishing Company, 1982.
28. Vind Y.: "Going to Market"; New Twist for Some Old Tricks", Wharton magazine, 4/1980.
29. Harisson T.: "A Handbook of Advertising Techigues", Kogan Page, London 1987.
30. Thurow, L.: "Head to Head", W. Morow & Company, Inc, New York, 1992.

## I. POJAM KAPITALNOG PRORAČUNA TURISTIČKE AGENCIJE

Investicijski plan sastavni je dio i strateškog plana razvoja i podizanja plana poslovanja turističke agencije. Sastavljeni dio strateškog plana razvoja je investicijski program koji se osigurava provedba strategije ostvarenje u planu i koji u svojoj provedbi obećavaju minimumi isplativosti. Investicijski plan u sastavu ukupnog godišnjeg plana turističke agencije predstavlja

**Frano Ljubić, PhD**

Associate Profesor, Faculty of Economics, Mostar

## MARKETING STRATEGIES

### Summary

The article, from a theoretical viewpoint, discusses the problematics of marketing strategy. The relationship between a firm's strategy and marketing strategy is analyzed as part of major business functions in contemporary market dealings, with the hierarchy of strategy shown as well. The relation between strategies and a firm's business aims as compared to the market possibilities and a firm's capabilities in carrying out chosen strategies and accomplishing its' business aims is also analyzed.

A firm chooses the area (which consumer group) in which it desires to sell its' merchandise or services. When it estimates that it is more acceptable not to service the entire market (all potential consumers) it should carry out a segmental strategy and choose a market in which it can realize its' plans.

The marketing scheme is designed and carried out according to a chosen group of consumers (marketing segment) if a firm uses a differential strategy.

Product placement (services) or that of a firm's is carried out with the aim of comparison to competitors and with the intent of taking the best possible market position. The firm itself plans on a specified position and the consumer accomplishes this without a firms' expertise, based not on what is important to the firm, but for the consumer.

**Key words:** strategy, strategical gap, product/market strategy, survival, market growth and development, market segmentization, designing a marketing blend and positioning of a product.