

Razvoj tržišne misli u „Podravki”

Prije tridesetak godina je u Koprivnici nacionalizirana tvornica, tada još mala, gotovo zanatska radionica, u kojoj se kuhala marmelada. Zvali su je »pekmezara«. To je bio početak današnje Podravke, koja je još pred nekoliko godina prozvana na novinskim stupcima kao »najveća jugoslavenska kuhinja«, čiji su proizvodi svakodnevno prisutni na našem stolu.

U toj »kuhinji« se godišnje iskuha ili pripremi 70 posto juha koje se proizvedu u Jugoslaviji, 80 posto dodataka jelima, 70 posto raznih pudinga i sličnih poslastica... Podravka je najveći proizvođač ukiseljenog povrća u zemlji, marmelade, goveđih konzervi. Asortiman obuhvaća još niz drugih preradevina na bazi poljoprivrednih proizvoda, pića, pa čak i farmaceutike. Dakle, s Podravkom će se moći početi već u jutro s doručkom, završiti kompletnom večerom, popiti dobru čašicu, a ako je bio naporan dan ima lijeka i za glavobolju...

To više nije ni ta »zanatska radionica« ni samo tvornica, već cijeli sistem u kojem se

neprestano vodi briga o racionalizaciji i unapređivanju kulinarstva, obogaćivanju jugoslavenske trpeze, promoviranju jugoslavenske kuhinje i u svijetu. U tom sistemu prevlaže suvremena koncepcija poslovanja — marketing. Takva orijentacija u širem smislu prožimlje cijelu Podravku. U Podravki se duboko uvriježila svijest da egzistencija i razvoj zavise od dohotka koji se ne »poklanja«, već se realizira tek onda kad ga priznaje tržište. Tržište će ga priznati tek onda kad to potvrde potrošači čije navike, mišljenje, želje, stajališta, mogućnosti treba neprestano istraživati, prema tome kreirati proizvode ili testirati nove ideje iz područja suvremenog kulinarstva, prikladno pakovati, brzo distribuirati, programirati akcije, budućí razvoj... To je zapravo taj kompleks kojeg nazivamo suvremeni marketing, pojam koji se udomaćio u svakoj tržišnoj orijentiranoj organizaciji.

Ogroman je raspon u poslovnoj koncepciji od te nekadašnje »pekmezare« iz 1947. pa do današnjeg proizvođača koji ima u svom

asortimanu oko 500 raznih pakovanja gotove hrane, a tu su još i pića, poljoprivredna proizvodnja, uslužne djelatnosti, farmaceutika, kemija i dr.

Stoga će biti zanimljivo da se vidi kako su se razvijali elementi poslovnosti u toj tržišnoj orijentaciji, na čemu su se temeljili, kako su se unapređivali, što oni predstavljaju danas i kako se programira budući razvoj.

PRVE GODINE

Prve četiri godine postojanja »Podravke« prodaja se ne spominje kao funkcija poduzeća, jer se roba distribuirala po dispozicijama državnih organa. Taj pojam se prvi put navodi u poslovnim izvještajima za 1951. godinu (citati):

»Prodaja naših proizvoda u I. polugodištu vršena je uglavnom po ugovorima koji su bili sklopljeni s korisnicima robe po planskoj raspodjeli Savjeta za promet robom FNRJ. Početkom mjeseca lipnja stupila je na snagu naredba o storniranju svih dodjeljenih kontigenata robe iz grupe 127. Ovom naredbom stornirani su i naši ugovori tako, da su do tada važeći ugovori raskinuti sa korisnicima, pa je poduzeće uglavnom moralo staviti robu na slobodnu prodaju uz ponovno traženje kupaca i tržišta.«

Ta godina je značajna, jer se uvođenjem samoupravljanja pojavljuju prve klice tržišne privrede.

U tim godinama osnovni su proizvodi miješana marmelada (1951. sačinjava 90% proizvodnje), džemovi, kompoti, konfitura, a vanplanski se proizvode rakija, voćni sokovi i vino, te senf (uveden na tržište 1950. g.).

Sinonim komercijale je bila svima dobro poznata, vrijedna i vrlo cijenjena »gospođa Knez« (tako su je svi zvali), a pojedini ljudi iz te službe dobivali naloge za točno određene zadatke, radilo se to o prodaji ili nabavi roba.

1953. godine nastaje prema poslovnim izvještajima prava »borba za tržište«. Te godine se prvi put spominju značajni troškovi reklame, velesajmova i reprezentacije koji iznose 0,25% od realizacije. Cijena marmelade je 95—98 din/kg. To je visoka i nepristupačna cijena (napomena: ove cijene je diktirala cijena šećera, koja je zajedno s ambalažom sudjelovala sa 70—85% od netto cijene). MATREŠ je te godine pustio u prodaju marmeladu po znatno nižim cijenama, te da bi se spasila situacija u Podravki, uzeto je čak pet putnika koji su stalno obilazili kupce po cijeloj zemlji.

Na kraju poslovne godine se konstatira da je zahvaljujući toj činjenici realizacija izvršena preko plana, zaposlilo se 50 radnika više, što je (citati iz poslovnog izvještaja): ... ublažilo nezaposlenost u Koprivnici, koja još uvijek postoji radi malog broja industrije na teritoriji grada i kotara«. Te godine se u proizvodnji pojavljuju mesne i povrtne konzerve, kečup, pelati ...

Ovi putnici su za Podravku značili i prve refleksije s tržišta, spoznaju u kome se roba prodaje, u kakvim okolnostima, kakva je konkurencija, da potrošači prigovaraju kvaliteti i pakovanju, da bi se moralo nešto mijenjati ... To su za ono vrijeme bile i nove spoznaje.

U organizaciji prodaje bilo je doduše mnogo improvizacija. Putnici su putovali kako su se sami snašli. Vukli su kofere s uzorcima po vlaku, a na ime troškova za nošenje uzoraka uz proviziju i plaću primali još »dopunske prinadležnosti«. Roba se većinom proizvodila po narudžbama putnika, a tek se krajem 1957. godine konstatira: »Da bi mogli na vrijeme isporučiti naše proizvode koje naši putnici prodaju potrebno je imati izvjesne količine na zalih, a ne da mi pristupimo proizvodnji dok primimo narudžbu.«

PREKRETNICA

1957. godina obilježava se kao prekretnica zbog nove orijentacije u proizvodnji i prodaji angažiranjem šire stručne ekipe na razvoju, a time završava jedan period (1947—1956) u kojem je Podravka ukupno proizvela 29.404 tone proizvoda, odnosno 2.940 tona prosječno godišnje (za ilustraciju, danas se samo u jednoj godini u Podravki proizvede preko 200.000 t raznih proizvoda). Počinje i novi period u kojem se formira i drugi pristup prema tržištu. Te godine se odustaje od bezuvjetnog prodavanja po niskim cijenama na licitaciji. Proizvodi Podravke su skuplji od konkurencije, ali u njih je ugrađena i nova kvaliteta koju treba afirmirati u potrošnji. U asortimanu su uvedene juhe i to juha od povrća, gljiva i graška. Prodano je 47 tona!

Jedan od prvih »Podravkinih« propagandnih plakata (iduća stranica)

Industrija za preradu voća i povrća



KOPRIVNICA



Prava priča o jušnim koncentratima počinje zapravo 1958. godine (Citat iz poslovnog izvještaja 1957. g: »Argo je na tržištu već dugo egzistirao s jušnim koncentratima, ali uglavnom s goveđom juhom u papirnoj ambalaži«).

U Podravki je učinjen radikalni zaokret. Lansirana je juha koja je poznata i popularna na jugoslavenskom tržištu. To je bila košja juha.

Zanimljivo je da je cijena bila veća od konkurencije, li se radilo o drugoj kvaliteti, u pakovanju je također učinjen veliki korak naprijed. Uvedena je novost — aluminijska folija. Za simbol je odabran pijevac, koji asocira na Podravinu, priče o »Picokima«. (To je dan danas najpopularnija Podravkina maskota koja se pojavljuje na juhama, »crtićima«...). Slučajno ali pogođeno — pijevac je simbolična maskota, uz to još simbol snage, a uz juhu su povezana značenja snage i krepkosti.

Iz toga se rodila i danas tako tipična Podravkina propaganda koja je splet simpatičnosti ugođaja, kontakta informacije, simbola, aktualnosti...

Iako se u to vrijeme nije znalo za marketing, taj poslovni potez potpuno odgovara njegovoj koncepciji. (Zato je Podravka na osnovi tih elemenata i dobila 1966. najviše međunarodno priznanje za marketing — 20 TOP, odnosno uvrštena je među dvadeset vrhunskih, odnosno, najuspješnijih firmi u marketingu u svijetu).

Kokoška juha te godine postaje lider na jugoslavenskom tržištu, a proizvodnja je 10 puta veća nego godinu dana ranije (Budući da je ARGO bio prvi, postao je simbol za sve industrijske juhe. Dugo su domaćice tražile ARGO juhu, a kad im je trgovac dao, rekle bi: »Ne tu, nego onu s pijevcem...«)

Bili bismo nepravedni kad bismo tu priču o juhama prekinuli, jer za nju je vezan i dalji razvoj Podravke. Zato ćemo spomenuti još neke činjenice.

Kasnije su se u razvoju juha primjenjivali znanstveni instrumenti marketinga. Jedna od prvih studija koju je izradio Zavod za istraživanje tržišta u Zagrebu odnosila se baš na jušne koncentrate. Saznale su se neke činjenice o tome kako potrošači reagiraju na industrijske juhe. Neki su govorili o »umjetnoj juhi« i s podozrenjem gledaju na industrijsku hranu.

Drugo iz studije je proizašao zaključak da su potrošači pomalo »zasićeni asortimanom juha, što je potencijalna opasnost, odnosno može doći do pada potrošnje. Na osnovi toga se javila potreba za novom prezentacijom i propagandom. Trebalo je potrošače

uvjeriti u prirodnost sirovina (baš kao u bakoju kuhinji, ali još i raznovrsnije...), a dat je poticaj za stvaranjem novih vrsta.

Tako Podravka danas godišnje uradi po nekoliko novih juha i to u prosjeku tri (a bilo je razdoblje kad se uradilo i po desetak). Na tržištu su danas ostali samo oni, koji tu raznovrsnost, bogatstvo asortimana i kvalitet mogu pružiti potrošaču.

No, vratimo se ponovo našoj kronici.

1959. godine uveden je još jedan proizvod koji kasnije nalazi neizmjerljivo široku primjenu i stiče ogromnu popularnost — »Vegeta 40«. Te godine je prodano svega 0,5 tona i nije išlo lako.

Konzervativizam je prisutan u trgovini kao problem kod uvođenja noviteta. Osoblje prodaje, a naročito putnici uvjeravaju kupce u kvalitetu i prednost Vegete. Poneko i kupi za probu, ali kad primi robu ne zna gdje da je izloži u trgovini. Jedan putnik piše (Južnić): »...u Osijeku Vegeta je izložena među puderima u parfumeriji...« Sve više se osjeća potreba za suvremenijom organizacijom prodaje, za kvalitetnim osobljem i 1960. godine već široka lepeza asortimana diktira suvremenije poslovne odnose, kako s kupcima tako i s krajnjim potrošačima, donosi se zaključak da treba uzeti nove kadrove, ali se odmah i navodi da ako bi ih uzeli nemamo ih gdje smjestiti...

U 1961. godini ostvaruju se odlični prodajni rezultati kod juha (index 141), a to su već i znatne količine (1927 tona). Prvi put se oštro konstatira neloyalna borba s konkurencijom (tada već ima 6 proizvođača juha...).

Citat iz poslovnog izvještaja te godine glasi: »Bilo je raznih oblika osvajanja kupaca od strane konkurencije, od sniženja cijena, davanja rabata preko 20%, davanja u naturi, prodaja kroz komisiju, stimuliranje trgovačkog osoblja kroz nagrađivanje bilo u novcu ili robi itd.«

1962. godine se povećava broj putnika na 9 i njihov broj ostaje isti sve do 1967. godine (kada dolazi do prve integracije izvan mjesta: s »Kalmikom« iz Varaždina — 1. 1. 1967. g.). To razdoblje je anegdotski poznato po »9 Jugovića i 10. Jug Bogdan«, pod čime se podrazumijevala čuvena devetorka trgovačkih putnika na čelu sa šefom prodaje.

Započetu kronologiju opet prekinimo za čas, jer je interesantna priča o Vegeti.

Iako je Vegeta prisutna u proizvodnji i prodaji od 1959., ipak njena plasmanska priča počinje tek 1962. godine. Te godine već se spominje bojažljivo konstatacija da bi plasman Vegete mogao ići na štetu juha, jer se u jednom dijelu potrošnje poklapa. Ta

konstatacija se već nalazi kao činjenica u studiji ZIT-a 1963. (analiza tržišta juha). U izvještaju prodaje za 1965. godinu nalazimo također konstataciju da je potrošač već zasíćen klasičnim juhama i dio potrošnje juha se kompenzira s Vegetom, te se u interesu daljeg povećanja plasmana juha i od strane prodaje daje poticaj za novi asortiman.

Međutim, Vegeta je već našla širu primjenu ne samo u juhama, nego i varivima, pečenju. Svaka domaćica postaje majstor za

Vegetom, a na jedno asocijativno pitanje dobiven je odgovor: »Vegeta je kraljica kuhinje«. I tako je VEGETA danas postala nezamjenljivi dodatak jelima i kuhinjski artikal kao što su to sol, brašno i drugi začini.

U nekoliko narednih godina bilo je zanimljivih pojedinosti, ali pomanjkanje prostora ne dozvoljava nam da bi kronološkim redom sve te zanimljivosti istakli. No, ipak je važno da su se brzom reakcijom objektivne prednosti Vegete afirmirale na tržištu

»Podravkina« udarna devetorka trgovačkih putnika (zvali su ih »devet jugovića«) snimljeni 1964. na Zagrebačkom velesajmu



sebe u kuhinji koristeći Vegetu u vlastitoj recepturi. Da bi se bolje odredile propozicije propagande korištena je svaka mogućnost da se motivacionim istraživanjem otkrije tajna potrošnje. Domaćice su sve više oduševljene

ovaj proizvod u količinama koje se ni po najoptimističnijoj prognozi nisu mogle predvidjeti. Danas je Vegeta ne samo jugoslavenski proizvod, već je ona prisutna i u nizu drugih zemalja.

NOVI ZAOKRET I EKSPANZIJA

Jedan period u Podravki završava negdje oko 1967. Do te godine se broj putnika znatno ne povećava, prodaja se odvija preko grosista. Klauzula u prodajnim ugovorima je glasila: »Franco željeznička stanica kupca«. Ta »dobra stara vremena« danas ne možemo ni zamisliti, jer je osnovni motto prodaje briga o robi čak na prodajnom mjestu, a nekad je kupac morao ići na željezničku stanicu po robu sam...

U to doba je dostava kamionom bila iznimka, a bilo je nezamislivo da se još roba dostavi i na prodajno mjesto. Kasnije se zbog sistema deprimiranih marži gotovo sva grosistička mreža u zemlji (prehrambena roba) orijentira na vlastitu maloprodaju, pa je naravno tu morao nastati i zaokret u distribuciji.

Ujedno tržište prestaje biti »gladno more«. Ponuda je sve veća. Postoji potreba da se uzimaju novi trgovački putnici, da se otvaraju vlastita skladišta na terenu, da se razmišlja kako da se roba što više približi potrošačima.

U Podravki su se postepeno počele sve više razvijati dvije institucije koje će dati impulse za dalji razvoj. To su organiziranje razvoja i plasmana. U tom području Podravka stječe znatna iskustva koja se onda osim na juhe prenose i na druge sektore.

Tako je s 1967. započeto novo razdoblje, kad je Podravkin pijetao počeo odlaziti i izvan svog koprivničkog dvorišta... U sistem Podravke ulaze i drugi pogoni kojima se tu pruža perspektiva dalje egzistencije i razvoja.

Tako je 1967. s Podravkom integriran »Kalnik« iz Varaždina. Ranije su ta dva proizvođača imala sličan asortiman, a kasnije se Kalnik potpuno modernizirao i specijalizirao za proizvodnju povrća. Postao je prvi u zemlji u proizvodnji graška, krastavaca, paprike... U sistem Podravke je pola godine kasnije ušla »Sana« iz Maribora, koja je sada najveći proizvođač pudinga i sličnih slastica u zemlji.

Postepeno se taj krug počeo sve više širiti, pa su se u njega udružili radnici iz Umaga (rajčica, čaj), Lipika (mineralna voda), Ludbrega (farmacija), Siska (pića)... U Koprivnici su nastajale nove proizvodnje (pivo, kava, kokteli, novi kompleksi za preradu mesa, uslužne djelatnosti). U posljednjem razdoblju u sklop Podravke ulaze i nove organizacije s područja propagande (agencija Apel) i vanjske trgovine.

Ovladavanjem novim proizvodnjama i tehnikom marketinga ubrzano je u suradnji

sa stranim partnerima. Samo između 1967—1970. sklopljeno je osam ugovora o poslovno-tehničkoj suradnji s vrlo poznatim proizvođačima, od kojih svaki spada ili vodećeg ili u grupu najpoznatijih za određenu vrstu hrane u svjetskim razmjerima.

Prvi ugovor je sačinjen s najpoznatijim proizvođačem pudinga i sličnih proizvoda na svijetu (Dr. Oetker), kasnije s najpoznatijim proizvođačem juha (Nestle, odnosno Maggi), najvećim evropskim proizvođačem piva na svijetu (Tuborg), pa poznatim austrijskim proizvođačem senfa (M. Markhof), s vrlo poznatim proizvođačem dječje hrane (Dr. Ritter), pa zatim u oblasti dodataka jelima (Ajino-anoto) itd.

Kasnije se ušlo u slične aranžmane na području lijekova, pa zatim sjemenske sorte povrća... Novost predstavlja i zajedničko ulaganje na području prerade mesa (Deltec), čime je u »Podravki« stvorena baza za jaku ekspanziju na svjetsko tržište.

SLUČAJ DR. OETKER

Bit će zanimljivo da navedemo još jedan slučaj koji je odigrao presudnu ulogu u novom sistemu suvremenog pristupa tržištu, koji je već potpuno marketinški. Taj slučaj navodimo zbog toga, jer je dao impuls i ohrabrenje da se radikalnije sprovodi sistem i organizacija marketinga.

Naime, znalo se da je potrošnja pudinga u Jugoslaviji vrlo niska, daleko ispod evropskog nivoa, a i našeg standarda. Najviše iskustva na tom području ima firma Dr. Oetker iz SR Njemačke. Odlučeno je da se uđe u posebnu suradnju s tom poznatom firmom, ali je trebalo utvrditi zašto je potrošnja tako niska, da li ima šansi da se znatnije poveća i kojim mjerama.

Provedeno je vrlo opsežno istraživanje tržišta, te se došlo do zanimljivih zaključaka. Prije svega niska potrošnja rezultira iz poimanja da je to samo »slastica za djecu«. Domaćici nije bilo ni »na kraj pameti« da ga ponudi starijima, jer to nije bio »njezin proizvod« niti je djelovao kao desert.

Iduća stranica:

S jedne od mnogih degustacija »Podravkinih« proizvoda

Nagradne igre stalan su pratilac prodaje »Podravkine« robe



Zatim je konstatirano da se puding čak u 60% slučajeva kupuje »impulzivno«, tj. potrošač ga kupi tek kad se nađe pobuđen proizvodom na prodajnom mjestu, a tek u 40% slučajeva se odluka o kupnji donosi kod kuće. No, ambalaža i način izlaganja sadašnjeg proizvoda su bili takvi da nisu mogli osobito pobuđivati te impulse.

Nakon tog istraživanja je donešen zaključak da potrošnja pudinga i sličnih slastica ima velike šanse, ako se riješe faktori koji ograničavaju potrošnju. To znači da treba proširiti krug potrošača, puding promovirati kao desert, a ne samo kao slasticu za djecu i ako se na prodajnom mjestu stvore uvjeti za »impulsivnu« kupnju.

Ta dva bitna problema su riješena. Domaćici je putem ambalaže, oglasa, degustacija na prodajnom mjestu prikazana mogućnost spravljanja deserta od pudinga. To nije samo jednostavno jelo nego dekoriran proizvod s voćem, prelivima, kombinacije nekoliko pudinga zajedno i sl. Domaćica je nakon toga mogla nuditi gostima »svoj« proizvod.

Ambalaža je postala atraktivnija, na prodajnom mjestu su se počeli brinuti aranžeri Podravke, a isto tako je manje sredstava bilo namijenjeno za propagandu na TV, a više na prodajnom mjestu.

Taj slučaj se razvijao vrlo povoljno.

Proizvodnja pudinga u »Sani« (pod markom Dr. Oetker) je brzo rasla, tržišni udjel tih pudinga (prema ostalim proizvođačima) je s ranijih 30% narastao na preko 50%, a da apsolutno drugi proizvođači nisu padali nego rasli. To je posljedica tzv. edukativnog pristupa u marketingu jer se proširio krug potrošača i intenzivni rok potrošnje.

No, za Podravku je taj pristup značio ponovo jedno prijelazno razdoblje. Shvatilo se da plasman ne ovisi samo o kvaliteti, od desetak putnika i TV propagande, nego da je sudbina proizvoda vezana i uz prodajno mjesto gdje potrošač neposredno »kontaktira« s proizvodom.

Ta se sudbina ne može prepustiti slučajnosti nego se mora prognozirati, kontrolirati. Tako je nastalo jedno novo zvanje u Podravki, a to su »unapređivači prodaje«, koji vode prvenstveno brigu o proizvodu na prodajnom mjestu, zatim domaćice — degustatorke, koje neposredno kontaktiraju s potrošačima.

Uglavnom taj slučaj se završio danas s dvije stotine ljudi na terenu (prije ih je bilo 9) koji nisu više samo klasični trgovački putnici, nego i savjetnici trgovini pogotovo potrošačima na prodajnom mjestu, koji se brinu o tome kako da roba dođe najbrže do potrošača, da bude uvijek svježija, da je ima dovoljno, da bude povoljno smještena...

Dio njih neposredno kontaktira s potrošačima, oslušuju puls tržišta...

Upravo zato je taj slučaj prijeloman za cjelokupnu politiku Podravke u načinu prodaje, plasmana.

INSTRUMENTI MARKETINGA

Primjena koncepcije marketinga, njegovih instrumenata, svijest da se rezultat rada tek valorizira na tržištu, da se to hirovito tržište može sagledati, unaprijed predvidjeti, tome se potčiniti cijeli sistem, sve to je donijelo u Podravku ohrabrenje i motiviranost za kompleksnijom organizacijom i za uvođenjem sistema marketinga. Tako je stvorena organizacija i svijest, sistem rada koji je prisutan u politici plasmana, razvoju, dohodovnim odnosima.

Kako se u Podravki primjenjuju svi ti instrumenti, kako se oni koordiniraju, kako se organizirano u tom smislu djeluje, pokušat ćemo iznijeti jednim redoslijedom.

Polazna baza za primjenu koncepcije marketinga je istraživanje tržišta. Tako se upoznaju potrošači, odnosi na tržištu, može se predvidjeti sudbina proizvoda, ocjenjivati uspjeh pojedinih aktivnosti.

Na taj način upoznajemo situaciju u kojoj se nalazimo, definiramo ciljeve kojima ćemo podrediti politiku proizvoda, pakovanja, propagande i unapređenja prodaje, same prodaje, distribucije, politiku cijena i procijeniti ekonomske učinke. To su i osnovni instrumenti marketinga, kojima semora organizirano koordinirati.

Tu koordinaciju u Podravki provode tkz. rukovodioci proizvoda (»product manageri«), koji postavljaju ciljeve, propisuju instrumente marketinga, sinhroniziraju rad pojedinih službi na realizaciji tih instrumenata. Oni su odgovorni za uspjeh ili neuspjeh sudbine pojedinog proizvoda. No, da idemo redom, da vidimo kakav je odnos prema pojedinim instrumentima marketinga.

Samo istraživanje tržišta ima u Podravki dugu tradiciju i pridaje mu se velika pažnja. Postoji i organizirana služba koja radi na sistematizaciji i analizama podataka i tržišta, prati i kretanja na tržištu.

U zadnjim godinama iz Podravke izlazi oko pedesetak novih ili obnovljenih promijenjenih proizvoda i pakovanja, a samo 2—3 doživljavaju relativni neuspjeh na tržištu. To je i prema svjetskim normama vrlo povoljan odnos, koji se rijetko susreće u ovakvoj masi lansiranja novih proizvoda.

U samom razvoju proizvoda je vrlo važna djelatnost praćenja njegovog životnog ciklusa. Proizvod prolazi kroz faze lansiranja,

rasta, stabilizacije, pa počinje padati. To je normalno i logično. Uzmimo banalne primjere. Nekad je marmelada pakovana u drvene sanduke, kojih danas više nema, pa onda velike limenke, koje su u padu. Ili u padu su klasične slastice, a zamjenjuju ih nove. Isto je tako i kod juha. Klasična kokošja juha je u padu, a dolaze nove. U klasičnoj organizaciji proizvodnja »diže glas« na prodaju da je nesposobna. Prodaja se opravdava objektivnim tržištem što je točno — i što sad?

U taj međuprostor uskače onda marketing koji tu situaciju objektivizira, predviđa, te traži izlaz u zamjeni, inovaciji, drugačijoj promociji ili napuštanju određene proizvodnje.

Ekonomska propaganda u Podravki ima kontinuitet od preko dvadeset godina. Na tom području je Podravka imala jednu od pionirskih uloga. U tom razdoblju je na jugoslavensko tržište uvedeno niz marki i proizvoda, a uloga propagande je tu bila vidna.

Posjetioci, koji dolaze u Podravku uvijek pitaju »tko i kako vam vodi tu propagandu«?

Uvijek je i bilo teško odgovoriti na to pitanje, jer to ne radi jedan čovjek nego tim. Propaganda je postala dio, element marketing koncepcije. Svoju djelatnost bazira na temelju informacija s tržišta, a svoje informacije prilagođava potrošačima kojima se apel upućuje. Sve ostalo je vještina realizatora koji radi tekst, film, oglas...

Doduše, u početku novog razdoblja, kad su se pojavile juhe, propaganda je bila općenita i dosta odvojena od drugih aktivnosti povezivala s akcijom na tržištu, prodajom. Iz tog razdoblja su datirali čuveni »crtići« s pijetlom koji su dočaravali juhu, čitavu Podravku ili se nadovezivali na aktualne događaje iz sporta i drugih manifestacija.

Kasnijim širenjem Podravke na druge asortimane, propaganda se veže specifično na proizvode. U jednom razdoblju je i vrlo »agresivna« pa se proizvodi promoviraju uz nagradne igre. No, uvijek su te igre vezane uz simbol proizvoda (»Zlatno zrno...«, »Zlatna žlica...«, »Slatka igra dr Oetker...«).

Nakon tog razdoblja opet poprima propaganda mirniji ton, usmjerava se na informiranje, edukaciju potrošača, ali je uvijek naglašena potreba za ugođajem, simpatičnošću... (Npr. jedno vrijeme su propagandne poruke oblikovane strogo znanstveno, pa su stizala pisma i oštre reakcije — da Podravkina propaganda ništa ne valja. Naime, u tom razdoblju se prestao pojavljivati pijevac, pa se morao natrag vratiti na ekran...)

Danas je propaganda vezana i sinhronizirana s ostalim akcijama na tržištu. Iz toga

područja i prodaje se razvio nov instrument za komuniciranje potrošača i trgovine — unapređenje prodaje, čiji je zadatak da informira potrošače o proizvodu na samo prodajnom mjestu i da skuplja informacije na tom mjestu, gdje potrošač prvi puta neposredno dolazi u doticaj sa proizvodom.

U sklopu te aktivnosti najjače je razvijen edukativni oblik konzultacije i usmene propagande. Podravka ima oko 30 domaćica (hostesa) koje educiraju potrošače na području pripreme industrijske hrane u prostoru trgovina, ali se takva edukacija provodi i putem Zavoda za domaćinstva širom cijele zemlje.

Ova vrsta djelatnosti proistječe kao nužnost, jer Podravka neprestano uvodi u asortiman i proizvode koji obogaćuju kuhinju, uvjetuju suvremenu prehranu, te omogućuju sve veću emancipiranost žene domaćice. Kulinarsku kulturu Podravka širi i putem drugih sredstava informiranja, kao i putem vlastitih izdanja knjiga i brošura koje su usmjerene na podizanje kulture prehrane. Tipičan primjer koji to potvrđuje je knjiga »Kolači vaš ponos« koju je Podravka stampala za potrebe potrošača. Knjiga je koncipirana na osnovi potreba pretežno mladih domaćica, a u samom postupku pripreme jela ne može biti zabune jer zagaraniran je uspjeh svakog recepta mada se domaćica nikad prije nije sretala s njim. Osim toga odabrani su takvi recepti koji pojeftinjuju prehranu i odgovaraju potrebama suvremenog čovjeka.

Odličan rezultat takve koncepcije je dokazan velikim interesom za ovu knjigu koja je do sad štampana u 300.000 primjeraka i još se uvijek traži!

Slične koncepcije postoje i na području medicinsko-informativne djelatnosti, o čemu govori podatak da u »Belupu« pretežan broj stručnjaka radi na području inštraživačke i informativne djelatnosti čiji je zadatak da najnovija dostignuća na području medicine oblikuje u sredstva za liječenje i da se ta dostignuća prenose liječnicima koji rade u praksi. Takav vrlo seriozan pristup uvjetovao je nagli porast vrlo mlade organizacije koja se razvija u sklopu Podravke.

Podravka u svojoj organizaciji ima oko 40 zaposlenih stručnih kadrova koji rade i kooperiraju na prodajnom mjestu. Tako se stvaraju novi impulsi za kooperativne odnose s trgovinom koja nije na taj način udaljena od proizvodnje, već obrnuto. Time se trgovina i proizvodnja približuju na zajedničkom zadatku realizacije robe potrošačima i prenošenjem impulsa tržišta na proizvodnju i trgovinu.

U neposrednoj prodaji i distribuciji roba radi još oko 20 stručno osposobljenog osoblja na terenu, a koji su vezani na 20 distributivnih Podravkinih centara u Jugoslaviji. U sklopu tih distributivnih centara se nalaze skladišta i sredstva za distribuciju, čime se osigurava kontinuitet isporuka svježih proizvoda tržištu, jer je roba najneposrednije približena mjestima prodaje.

Tako je i ta klasična prodaja prerasla od »devet Jugovića« u jedan širi sistem, »mašinu« koja se neprestano brine o kooperaciji s trgovinom, distribuciji prodajnom mjestu, reakcije tržišta prenosi u osnovne organizacije, bilo proizvodne, razvojne, plasman-ske...

BUDUĆNOST

Kad bismo danas tu marketinšku koncepciju htjeli prikazati potpunije, sada se ona preteže još i šire. Ne samo na plasman i razvoj u užem smislu, već i na područje udruživanja, kooperacije, specijalizacije, stvaranje novih dohodovnih odnosa, na proces cijele reprodukcije, a također i na inozemno tržište! No, to je već šira tema koja traži nove stranice. Ne mora se to ni zvanično zvati marketing, ali se ta djelatnost nadovezuje na njegovu koncepciju koja se bazira na tome da se što bolje sagleda vlastiti položaj, potencijal, čitavo okruženje u kojem se nalazimo i da se tako programira razvoj koji ne zavisi od nepredviđene sudbine, od blagonaklonosti vanjskih faktora (za sankcije, pokriće gubitaka), već da se ta sudbina na temelju prikupljenih informacija kreira u udruženom radu...

Na tim osnovama je stvoren plan od 1975—1980.

Da li se ipak ta »sudbina« može precizno predvidjeti?

Svojevremeno, kad je u Podravki donesen razvojni program do 1980., novinar beogradske »Ekonomske politike« ga je ovako komentirao:

»Vredi primetiti — u doba kad se toliko govori o odsustvu, malom dometu i potrebi planiranja u nas — da je negdje prošle nedjelje ekspanzivna koprivnička »Podravka« raspravljala o svom razvojnom planu koji seže čak do 1980. godine! Vredi, međutim, primetiti i ono što je tom prilikom opisano kao problem broj jedan i tog planiranja i tekućeg poslovanja. »Od kolikog je ogromnog značenja jasnoća i dugoročnost ekonomske politike i pojedinih sistemskih mjera«, glasi taj citat, »govore i najnoviji potezi SIV-a koji su isključivo restriktivne naravi i gotovo onemogućavaju smjelije planiranje

i donošenje dugoročnih strateških odluka presudnih za daljnje poslovanje i razvitak radne organizacije«. Zatim sledi možda najvažnija ocena sopstvene i ukupne situacije koju list kolektiva »Podravke« ovako definiše: »Zbog toga je nama u ovom trenutku veća nepoznanica ekonomska politika zemlje nego domaće i svjetsko tržište«.

Istina, jedna od osnovnih zamjerki našoj ekonomskoj politici se upravo bazira na nedosljednosti, čestim promjenama, izmjenama u suprotnim pravcima, nedovoljnom jedinstvu tržišta, nedovoljne razvijenosti trgovine, uslužnim institucija i sl. To jesu strane i ne male poteškoće koje sprečavaju usvajanje preciznije razvojne politike i instrumentarija marketinga.

Međutim, ni svjetska praksa nije pošteđena od stalnih promjena na svim područjima — ekonomija, politika, tehnologija i dr. Ta praksa pokazuje i to da se razvijaju one organizacije koje se ne samo prilagođavaju promjenama i vlastitom kreativnošću djeluju na razvoj, a time i na same promjene. Značaj takvih poduzeća se ne mjeri samo volumenom prometa, finansijskim kapitalom, već inovacijama, mogućnošću penetracije na nova tržišta ili jednom rječju razvojnim potencijalom, a paralelno tome praktično to znači nove ideje za proizvode, njihovo usvajanje i razvoj, diferenciranje proizvoda, razvoj sistema distribucije, komuniciranje s potrošačima...

Tu negdje i počiva koncepcija Podravke, jer bez obzira na kritike koje upućuje sistemu, pokušava sagledati potrebe društva u dugoročnijem razdoblju i paralelno tome svoje mogućnosti da zadovolji te potrebe, da ih predviđa, programira svoje aktivnosti i na tome gradi egzistenciju organizacija udruženog rada koje su objedinjene u razvoju te firme.

Sada je taj program negdje na pola puta realizacije. Danas se već jasnije vidi ne samo što je bilo, nego i što će biti, kako se Podravka uklapala u tržište i kako će se uklapati i sama ga uvjetovati.

Klica onoga što danas zovemo marketing postojala je već i u početku kad se Podravka gradila entuzijazmom, pomalo prkosom prema onome što ju je sputavalo, pa do danas, kad to poprima organizirane oblike i prožima cjelokupni udruženi rad.

Ta teza ima svoje argumente.

U administrativnom razdoblju su radni ljudi u njoj tražili svoju egzistenciju, bez obzira što razvoj tog poduzeća nije bio planiran u Direkciji! Kad su nastupile teškoće u plasmanu uzeti su trgovački putnici koji su se brinuli o prodaji roba, da ona ne bude

prepuštena stihijskoj sudbini. Tad se rađa-ju i prve spoznaje o tržištu, prvi put dolaze u tvornicu i reakcije potrošača. Novi zao-kret nastaje 1957. kad su u razvoju novog programa primijenjeni elementi koji se dan-as nazivaju marketing instrumenti.

Organiziraniji pristup marketingu, veći zahvati u prodajnoj operativi nastaju iza 1967. kad se Podravka povezuje s vanjskim partnerima i tako stvara organizaciju koja je propulzivna i za nove asortimane. Tad nastaju uvjeti i za veću ekspanziju. Sve ak-cije na tržištu se unaprijed planiraju (mar-кетин program), nastoji se skupiti što više informacija i »vojničkom« logikom (operaci-onalizacijom) planiraju se ciljevi, strategija, sredstva ... Ništa se ne propušta sudbini, a ako dođe na nepredviđenih pojava, lakše im se prilagođava.

U tom razdoblju javljaju se nove inte-gracije, otvaraju Podravkina predstavništva i distribicioni centri širom zemlje. Tržište ne obrađuju samo trgovački putnici, već se ško-luju i drugi profili terenskog osoblja, koji se brinu o prodajnom mjestu, edukaciji potro-šača, dostaviti robe (čak i na rafove) i dr.

Do 1975. glavne se investicije usmjerava-ju u proizvodnju i to uglavnom hrane po ko-joj je Podravka i dobila epitet »najveće ju-goslavske kuhinje«. U srednjoročnom raz-doblju od 1975. do 1980. programiraju se u-laganja od oko 4 milijarde dinara, a u struk-turi su zahvaćena i nova područja. To su čit-ave infrastrukture, bilo da se olakša rad, poveća standard ili da se javljaju i tvornice ideja, uslužne djelatnosti, informacijski sis-tem, ulaganja u tržište (naročito područje di-stribucije), javljaju se nove proizvodnje kao što je farmaceutika, kemija, industrija vare-nja, uslužne djelatnosti, a ne mala ulaganja su na području sirovinске baze, koja u bu-dućnosti predstavlja »conditio sine qoa non« daljeg razvoja. Tako se i marketing pretvara iz jedne plasmanske koncepcije u koncept sveopćeg povezivanja u sistem reprodukcije.

Makete »Podravke« na Zagrebačkom velesaj-mu 1977. godine

