

Nataša Renko

“STRATEGIJE MARKETINGA“

Petra Blašković

Knjiga “Strategije marketinga” u izdanju Naklade Ljevak, Zagreb, 2005. godina, daje sustavan i recentan pregled područja marketinških strategija. Autorica prof.dr.sc. Nataša Renko redovni je profesor na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu i voditelj poslijediplomskog studija Upravljanje poslovnim marketingom. Do sada je objavila više od 130 članaka i koautor je četiriju knjiga.

Najnovije djelo ove autorice ima 409 stranica teksta i obogaćeno je brojnih grafičkim prikazima, tablicama i ilustracijama. Kako je uobičajeno za ovakvu vrstu literature, na početku se nalazi zahvala autorice, sadržaj djela i predgovor, a biografija autorice i kazalo pojmova smješteni su na kraju knjige. Sadržaj je podijeljen u četiri dijela i sedamnaest poglavlja.

Prva cjelina nosi naziv *Uvod u strategiju marketinga* i sastoji se od 3 poglavlja: 1. Odnos strategije i marketinga, 2. Osnovni pojmovi u izgradnji strategije marketinga i 3. Sredstva potpore za izgradnju strategije marketinga. Druga cjelina, *Strateške analize unutarnjih čimbenika i vanjske marketinške situacije*, obuhvaća sljedeća poglavlja: 4. Strateške analize unutarnjih čimbenika i vanjske marketinške situacije – identifikacija snaga i slabosti poduzeća i 5. Strateške analize vanjske marketinške situacije – identifikacija povoljnih prilika i prijetnji. Treći dio knjige, pod nazivom *Izbor strategije marketinga*, analizira deset različitih strategija, te se sukladno tome sastoji od deset poglavlja: 6. Tri generičke konkurentске strategije marketinga, 7.

Strategija segmentacije tržišta, 8. Strategija diferencijacije proizvoda, 9. Strategija pozicioniranja, 10. Strategija marketinga usmjerena na uspostavljanje odnosa s kupcima, 11. Strategije marketinga za zrela i opadajuća tržišta, 12. Strategije rasta, 13. Strategije horizontalne i vertikalne integracije, 14. Strategije diverzifikacije i 15. Strateški savezi, spajanja i akvizicije. U posljednjem dijelu, *Uvođenje, primjena i vrednovanje strategije marketinga*, u dva poglavlja: 16. Uvođenje i primjena strategije marketinga, te 17. Vrednovanje odabrane strategije i strateškog marketinškog plana, zaokružuje se odabrana tematska cjelina knjige.

Poglavlja su strukturirana tako da se na početku svakog od njih navode ciljevi koji čitatelju otkrivaju koje se područje obrađuje, zatim slijedi intervju iz poslovne prakse i/ili poslovni slučaj koji uvodi u temu. Nakon teorijskog dijela čitatelji imaju priliku utvrditi izneseni sadržaj na još jednom poslovnom slučaju, što svakako daje dodanu vrijednost knjizi i upućuje na primjenjivost sadržaja u praksi. Svako poglavlje završava sažetkom i izvorima koje je autorica koristila.

Osim bogate grafičke pripreme i didaktički označenog teksta, suvremenosti udžbenika pridonose i pravokutnici na marginama stranica u kojima su izdvojene bitne definicije radi lakšeg usvajanja gradiva.

Prvo poglavlje definira i povezuje fundamentalne pojmove: strategija, marketing i strategija marketinga. Obrazlaže se koji je značaj strategije marketinga u

poslovanju poduzeća i daje njezin povijesni razvoj. Strategija marketinga promatra se kroz dva aspekta. Jedan aspekt je onaj konkurentske prednosti koji omogućava poduzećima da opstanu u okruženju intenzivne konkurencije i ostvare prednost na tržištu, a drugi je promatranje strategije marketinga kao procesa koji će posredstvom strateškog marketinškog plana dovesti do stvaranja odgovarajuće strategije marketinga.

U sljedećem poglavlju objašnjavaju se uloga i karakteristike strateških poslovnih jedinica kao zasebnih cjelina koje zahtijevaju vlastitu strategiju marketinga. Naglašava se važnost misije i vizije te realnih i konzistentnih ciljeva poslovanja u stvaranju strateškog marketinškog plana, a posljedično tome i stvaranja održive konkurentske prednosti.

Treće poglavlje predstavlja osnovna sredstva za izgradnju strategije marketinga: SWOT analizu, model Balanced Scorecard, PIMS ili utjecaj tržišne strategije na profit i benchmarking. SWOT analiza u primjeni je prisutna već desetljećima, a njezine su prednosti što iziskuje relativno malo sredstava i može se provesti u kratkom vremenu. Balanced Scorecard model obuhvaća marketinške, financijske, interne i organizacijske komponente poslovanja i omogućuje povezivanje dugoročnih strateških ciljeva s kratkoročnim taktikama. Multipla regresija temelj je metodologije PIMS modela i uzima u obzir 22 nezavisne varijable i njihov utjecaj na profit. Više od 20 godina na ovaj se način analizira uzorak od 3 000 strateških poslovnih jedinica. Rezultati su pokazali snažnu korelaciju između tržišnog udjela i profitabilnosti. Primjena metode benchmarkinga u Hrvatskoj nije još toliko intenzivna kao u poduzećima razvijenih gospodarstava gdje je postala sastavni dio strategije poslovanja. Iako se u literaturi mogu pronaći različite vrste i kriteriji podjele benchmarkinga te različiti broj faza modela, nedvojbeno je da se ta metoda koristi u poduzećima najrazličitijih djelatnosti kao i u neprofitnom sektoru, a učinkovitost metode prema mišljenju autorice dokazuju brojne nagrade za kvalitetu koje su dodijeljene poduzećima orijentiranim na kontinuirano unapređenje poslovanja.

Iduća dva poglavlja čine zasebnu cjelinu u kojoj se razmatra analiza unutarnjih čimbenika i analiza vanjske

marketinške situacije. Rezultat analize unutarnjih čimbenika jest prepoznavanje snaga i slabosti poduzeća te razumijevanje poslovanja poduzeća u svim njegovim aspektima. Posebno se analiziraju dva najpoznatija pristupa analizi portfelja: pionirski Boston Consulting Group model na temelju kojeg su se razvijali ostali portfolio modeli i višefaktorski model McKinsey & Company, a razvijen je u ranim sedamdesetim godinama za potrebe General Electrica. Spomenuti modeli analiziraju poduzeće na osnovi strateških poslovnih jedinica (SPJ) i ocjenjuju ih na temelju određenih dimenzija. Druga strateška analiza koja se navodi, a pomaže poduzećima pri razvoju i oblikovanju najbolje strategije marketinga, jest ona vanjske marketinške situacije i služi prepoznavanju povoljnih prilika i prijetnji.

Treća, najopsežnija cjelina razmatra ključne karakteristike različitih strategija marketinga, objašnjava faze u procesu razvoja svake strategije, upućuje na moguće pogreške pri korištenju i analizira njihovu učinkovitost u praksi.

Šesto poglavlje upoznaje čitatelja s trima generičkim konkurentskim strategijama marketinga, odnosno strategijom niskih troškova, strategijom diferencijacije i strategijom fokusiranja te ih naposljetku uspoređuje. U ovom poglavlju posebna se pozornost usmjerila se na situaciju kada poduzeće istovremeno koristi više od jedne generičke strategije, a koja je u praksi česta i poželjna.

Strategiji segmentacije tržišta posvećeno je sljedeće poglavlje. Obradene su varijable tržišta krajne potrošnje, odnosno poslovne potrošnje i posebnosti međunarodnog tržišta pri korištenju ovog pristupa. Determinirane su osnovne faze procesa segmentacije i opisani su kriteriji po kojima se može mjeriti učinkovitost u definiranju segmenata. Na posljetku, dotaknut je i etički aspekt u primjeni ove strategije.

Da bi uspješno konkurirala na tržištu, poduzeća vrlo često koriste strategiju diferencijacije proizvoda. Upravo je ona predmet analize osmoga poglavlja. Prof. dr. sc. Nataša Renko, osim što objašnjava osnove diferencijacije, naglašava kako konkurentska prednost

postignuta diferencijacijom mora biti održiva i temeljena na jedinstvenosti prema konkurenciji.

Strategija pozicioniranja tema je devetoga poglavlja u kojemu se obrađuje pojam pozicioniranja i kriterije za odabir atributa koji će se razvijati i promovirati. Proces oblikovanja strategije pozicioniranja raščlanjen je na šest faza koje su detaljno razrađene.

Drugi dio poglavlja bavi se sličnostima i razlikama triju prethodno obrađenih strategija. Pri tome se opisuje povezanost pozicioniranja, segmentacije i diferencijacije, ali i ističu različite karakteristike ovih koncepata. Na ovaj način logično se zaključuju prethodna tri poglavlja i daje kompletniji uvid u obrađenu problematiku.

Posebno poglavlje posvećeno je sve popularnijoj strategiji marketinga orijentiranoj na uspostavljanje odnosa s kupcima. U tom smislu naglašeno je kako će poduzeća koja za cilj imaju ostvarivanje određenog udjela kod svakog pojedinog potrošača biti uspješnija od onih koja se koncentriraju na udjele na tržištu. Najbolji primjer ovoj tvrdnji jest informacija da su troškovi privlačenja novog kupca viši od zadržavanja postojećeg.

Sljedeća dva poglavlja analiziraju strategije marketinga za proizvode/tržišta koja se nalaze u fazi zrelosti odnosno opadanja i rasta. Potrebno je mnogo umijeća da bi poduzeće opstalo i prilagodilo se stagnantnom okružju, kao što je važan i izuzetan napor da bi se učinkovito koristile strategije rasta. Autorica prezentira opcije koje stoje na izboru poduzećima kada se nađu u ovim zahtjevnim fazama.

U trinaestom poglavlju sistematiziraju se prednosti i rizici primjene strategija horizontalne i vertikalne integracije. Bilo da se govori o fuziji ili akviziciji, udruživanje poduzeća ima za cilj ostvarivanje sinergijskih učinaka, novih strateških i financijskih mogućnosti, ali i nosi opasnost od neuspjeha, o čemu svjedoči i visoka stopa neuspjeha udruživanja u praksi.

Osnovna zadaća poglavlja pod nazivom "Strategije diverzifikacije" jest pojasniti srodnu i nesrodnu

diverzifikaciju kao načine ulaska poduzeća u potpuno novo poslovno područje.

Autorica upućuje na visok rizik primjene nesrodne diverzifikacije kod koje se ne stvara sinergijski učinak i poražavajuće rezultate istraživanja koji su pokazali da većina akvizicija naposljetku prekida svoje poslovanje ili ostvaruje manji profit nego da su poduzeća ostala samostalna.

Petnaesto poglavlje ocjenjuje uspješnost strateških saveza i sagledava razlike između spajanja i akvizicije.

Posljednja cjelina knjige sastoji se od dvaju poglavlja koja prate tijek poslovnog procesa nakon odabira marketinške strategije. U jednom poglavlju objašnjava se uvođenje i primjena strategije marketinga bez koje strateški marketinški plan ne bi mogao zaživjeti. Sistematiziraju se čimbenici unutar samog poduzeća koje je nužno prilagoditi kako bi se strategija uspješno primijenila i upućuje na važnost usklađivanja odabrane strategije i postojeće organizacijske strukture.

Vrednovanje odabrane strategije odnosno strateškog plana prijeko je potreban element strateškog marketinškog djelovanja. Poklanja mu se sve veća pozornost s obzirom da opravdava uložene napore i financijska sredstva. U skladu s navedenim, autorica je zadnje poglavlje posvetila kriterijima za vrednovanje strategije, opisala petofazni test koji se koristi u te svrhe te predložila korake kako bi se izbjegla neučinkovita primjena.

Marketing ima stratešku ulogu u poslovanju poduzeća. Osim promatranja marketinga kao filozofije poslovanja, on se može smatrati prijeko potrebnim sredstvom za ostvarivanje uspješnosti na tržištu.

Kako autorica u predgovoru i sama naglašava, knjiga "Strategije marketinga" ima tri osnovna cilja. Prvi je stvoriti preduvjete za razvijanje strategije marketinga, drugi je izbor strategije marketinga kojom će poduzeće ostvariti dugoročnu konkurentsku prednost, a treći je odgovarajućom strategijom marketinga ostvariti zacrtane ciljeve poduzeća.

U ovoj su knjizi na jasan, pregledan i potpun način prikazane sve aktivnosti koje prethode razvoju strateškog marketinškog plana, odabir i provedba uspješne marketinške strategije i naposljetku način provjeravanja ispunjenja postavljenih ciljeva. Uspješno marketinško promišljanje, kako je naglašeno u drugom poglavlju, za temelj uzima misiju i viziju poduzeća kao kriterije za donošenje odluka i temelje za izgradnju strateškog plana.

Namjeru da ovo djelo posluži kao sredstvo kojim na jednostavan način teorijske spoznaje mogu biti pretočene u praksu dokazuju trideset i jedan poslovni slučaj, od toga dvadeset iz Hrvatske, a jedanaest iz inozemstva. Poslovni slučajevi pripremljeni su tako da ilustriraju teorijske kategorije i prate sadržaj djela.

Knjiga se može preporučiti svim studentima ekonomskih fakulteta, polaznicima poslijediplomskih studija, a zasigurno će biti vrlo zanimljiva znanstvenicima i korisna svim menadžerima u poduzećima i drugim stručnjacima u praksi koji se njome mogu poslužiti kao priručnikom pri stvaranju strateških marketinških planova.

Način prezentiranja sadržaja u ovoj knjizi prilagođen je i onim čitateljima koji nisu nužno ekonomskog usmjerenja, već je njihov interes usmjeren na druga znanstvena područja.